



**HAL**  
open science

# La gestion émancipatrice des entreprises sociales : étude ethnographique d'une organisation du secteur de la mode à São Paulo (Brésil)

Cécile Petitgand

► **To cite this version:**

Cécile Petitgand. La gestion émancipatrice des entreprises sociales : étude ethnographique d'une organisation du secteur de la mode à São Paulo (Brésil). Gestion et management. Université Paris sciences et lettres; Universidade de São Paulo (Brésil), 2018. Français. NNT : 2018PSLED014 . tel-01887455

**HAL Id: tel-01887455**

**<https://theses.hal.science/tel-01887455>**

Submitted on 4 Oct 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.

# THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres  
PSL Research University

Préparée dans le cadre d'une cotutelle entre  
l'Université Paris-Dauphine  
et l'Universidade de São Paulo (FEA-USP)

La gestion émancipatrice des entreprises sociales :  
étude ethnographique d'une organisation du secteur de la  
mode à São Paulo (Brésil)

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité Sciences de gestion

## COMPOSITION DU JURY :

Prof. Véronique PERRET  
Université Paris-Dauphine  
Présidente du jury

Prof. Isabelle HUAULT  
Université Paris-Dauphine  
Directrice de thèse

Prof. Graziella COMINI  
Universidade de São Paulo (FEA-USP)  
Co-Directrice de thèse

Prof. Amina BEJI-BECHEUR  
Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
Rapporteure

Prof. Gazi ISLAM  
Grenoble Ecole de Management  
Rapporteur

Prof. Andrea LEITE RODRIGUES  
Universidade de São Paulo (EACH-USP)  
Membre du jury

Prof. Zilma BORGES DE SOUZA  
Fundação Getúlio Vargas  
Membre du jury

Soutenue le **11.07.2018**  
par **Cécile PETITGAND**

Dirigée par **Mme Isabelle HUAULT**  
**Mme Graziella COMINI**

L'Université Paris-Dauphine et l'Université de São Paulo n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.

Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



## REMERCIEMENTS

Fruit de plus de trois années de travail, cette thèse n'est nullement le produit d'un exercice solitaire. Elle est le résultat de rencontres, d'échanges, de nombreuses mains tendues, qui m'ont finalement permis de venir au terme d'un projet qui m'était si cher.

Mes premiers remerciements vont à ma directrice de thèse, Isabelle Huault, sans qui je n'aurais certainement pas commencé ce doctorat. Depuis les premiers mois de l'année 2015, date à laquelle je l'ai contactée pour la première fois, elle n'a eu de cesse de me soutenir et de porter avec moi ce projet, en m'aidant notamment à obtenir un contrat doctoral de l'Institut des Amériques. Je ne saurais comment la remercier des encouragements et des conseils qu'elle m'a prodigués tout au long de ces dernières années. Malgré un emploi du temps présidentiel, elle a toujours su se montrer disponible et à l'écoute, soucieuse de mes progrès et de ma réussite dans le domaine fascinant de la recherche. Je lui suis aujourd'hui grandement reconnaissante.

Je tenais aussi à remercier ma co-directrice de thèse, Graziella Comini, pour la confiance qu'elle m'a accordée durant toutes ces années. Elle a d'emblée accepté d'encadrer mes recherches au Brésil, me laissant libre de mes choix et de mes terrains d'action, tout en m'apportant son soutien et ses conseils lorsque nécessaires.

Je remercie également les professeurs Amina Béji-Bécheur et Gazi Islam qui ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail de thèse. Merci aussi aux professeures Véronique Perret, Andrea Leite Rodrigues et Zilma Borges de Souza de participer à l'évaluation de mon travail en tant que membres du jury.

Durant ces années, j'ai trouvé au sein du MOST de l'Université Paris-Dauphine un espace de recherche particulièrement bienveillant et motivant. Durant mes passages aux séminaires doctoraux, j'ai reçu des conseils de la part de doctorants et de professeurs, qui m'ont permis à chaque fois d'orienter mon travail dans le sens d'une plus grande précision et complexité. Je tiens à remercier en particulier Olivier Gauthier, Sylvain Audureau, Léa Dorion, Anne Vancaelemont, Marie Redon et Mélissa Boudes, ainsi que tous les organisateurs des séminaires MOST qui se sont succédés au cours de mes années de thèse.

Au Brésil, les séminaires du CEATS de l'Université de São Paulo ont été des moments d'échanges et de découvertes qui m'ont permis d'enrichir ma connaissance de l'entrepreneuriat social brésilien. Je voudrais ainsi remercier la professeure Rosa Fischer pour son engagement, aux côtés de Graziella Comini, dans l'organisation de ces séances enrichissantes et structurantes pour mon travail doctoral. Mes remerciements vont aussi à tous les doctorants du CEATS qui se sont montrés intéressés par mes recherches sur leur pays, me livrant leurs analyses et leurs commentaires avec une grande bienveillance.

Merci également à l'Institut des Amériques pour l'opportunité qu'il m'a donné de demeurer trois années à São Paulo en tant que coordinatrice du Pôle Brésil. Morgane Richard, Juliette Sérafini, Hervé Théry et Paul-Henri Giraud, parmi tant d'autres membres de l'Institut, ont été des figures essentielles de la réussite de mon projet de thèse. En tant que coordinatrice du Pôle Brésil, j'ai pu faire la connaissance de nombreux chercheurs et personnalités, organiser des

rencontres et événements scientifiques, qui ont toujours été l'occasion de nouveaux enseignements. L'Institut des Amériques a aussi été un vecteur déterminant de la diffusion de mon travail doctoral, au Brésil comme en France. En cela, je lui suis grandement reconnaissante.

Aussi, ma thèse n'aurait pas vu le jour sans l'engagement de toutes les personnes qui ont accepté de me livrer leurs paroles et de me laisser observer leurs pratiques, au cours de ces années de recherche. Merci aux entrepreneurs sociaux du Social Good et aux managers d'incubateurs et d'accélérateurs tout d'abord. Merci aussi à mes collègues et amis de Solitéar qui ont accepté de m'ouvrir les portes de leur entreprise sociale. Merci enfin aux nombreuses couturières, artisans et stylistes qui ont accepté de me faire découvrir leur travail au quotidien. Tous ces moments passés à vos côtés ont transformé mon regard sur la création et la mode ; ils ont orienté ma vision de la transformation sociale et du sens à donner à notre monde au jour d'aujourd'hui.

Je voudrais finalement remercier mes amis les plus proches dans le cœur, les plus distants dans le monde, que sont Kamil, Bernice et Anasuya. Durant tous mes voyages en France, ils ont su me procurer légèreté et allégresse, et me donner de l'élan pour achever ce travail de recherche. Un merci tout particulier à Bernice pour son aide dans mes corrections de textes et d'articles en anglais.

Je porte, enfin, une pensée remplie de gratitude pour ma famille : ma mère, mon père et ma grand-mère en particulier, qui même à distance m'ont toujours apporté un soutien sans faille. Et aussi pour ma famille brésilienne : Eduardo, Diana et Frida. Grâce à vous, je me sens désormais appartenir à mon nouveau pays d'adoption, étant chaque jour un peu moins *gringa*, un peu plus *paulistana*. Obrigada a todos !

# SOMMAIRE

<i>REMERCIEMENTS</i> .....	3
<i>SOMMAIRE</i> .....	5
<i>INTRODUCTION GENERALE</i> .....	9
1. Intérêt et origine de la recherche .....	9
2. Objectif de la recherche.....	14
3. Présentation générale de la recherche .....	17
<i>PREMIERE PARTIE : ELEMENTS THEORIQUES</i> .....	23
<i>Chapitre I : Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ?</i> .....	25
1. Aux origines de l'entrepreneuriat social .....	26
2. Les conceptions théoriques de l'entrepreneuriat social.....	35
<i>Synthèse du Chapitre I</i> .....	47
<i>Chapitre II : Entrepreneuriat social et émancipation</i> .....	49
1. L'émancipation au cœur de l'économie sociale et solidaire .....	50
2. Le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat.....	60
3. L'émancipation individuelle en pratique.....	67
<i>Synthèse du Chapitre II</i> .....	75
<i>Chapitre III : La gestion émancipatrice des entreprises sociales</i> .....	77
1. L'approche fonctionnaliste.....	78
2. Perspectives critiques .....	83
3. Quelle émancipation par la gestion ? .....	88
<i>Synthèse du Chapitre III</i> .....	95
<i>DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE EMPIRIQUE ET DESIGN DE LA RECHERCHE</i> .....	97
<i>Chapitre IV : L'entrepreneuriat social brésilien</i> .....	99
1. La genèse de l'entrepreneuriat social brésilien .....	100
2. Les discours dominants de l'entrepreneuriat social au Brésil .....	110
3. Micro-discours d'entrepreneurs sociaux brésiliens.....	118
<i>Synthèse du Chapitre IV</i> .....	125
<i>Chapitre V : Présentation de l'entreprise sociale Solitéar</i> .....	127
1. Histoire de l'organisation .....	128
2. Structure de l'organisation .....	135
3. Le projet Soli-lab.....	144
<i>Synthèse du Chapitre V</i> .....	155

<i>Chapitre VI : La théorie freirienne de l'émancipation .....</i>	<i>157</i>
1. Vie et œuvre de Paulo Freire.....	158
2. Le processus d'émancipation selon Paulo Freire .....	166
3. La gestion émancipatrice à la lumière de la théorie freirienne .....	174
<i>Synthèse du Chapitre VI.....</i>	<i>182</i>
<i>Chapitre VII : Design de la recherche : ontologie, épistémologie et méthodologie.....</i>	<i>183</i>
1. Fondements ontologiques et épistémologiques de la recherche.....	184
2. Organisation générale de la recherche .....	188
3. Collecte des données .....	197
4. Analyse des données .....	204
<i>Synthèse du Chapitre VII.....</i>	<i>208</i>
<i>TROISIEME PARTIE : RESULTATS.....</i>	<i>209</i>
<i>Chapitre VIII : L'immersion : connaître et comprendre les bénéficiaires .....</i>	<i>211</i>
1. La sélection des groupes de production du Soli-lab.....	212
2. Les pratiques de rapprochement.....	221
3. La méthode d'immersion de Solitéar .....	228
<i>Synthèse du Chapitre VIII .....</i>	<i>238</i>
<i>Chapitre IX : La communication : enseigner et apprendre avec les bénéficiaires.....</i>	<i>239</i>
1. La « proposition pédagogique » de Solitéar.....	240
2. La formation des groupes de production.....	246
3. Apprentissages et résistances : les équipes productives à l'œuvre.....	254
<i>Synthèse du Chapitre IX.....</i>	<i>269</i>
<i>Chapitre X : Le développement : apports et limites de la cocréation.....</i>	<i>271</i>
1. La sélection des marques du Soli-lab .....	272
2. Les apports de la cocréation .....	276
3. Les limites de la cocréation.....	291
<i>Synthèse du Chapitre X.....</i>	<i>304</i>
<i>Chapitre XI : L'engagement humaniste : contrôle ou émancipation ?.....</i>	<i>305</i>
1. Solitéar sous la critique .....	306
2. Une entreprise sociale divisée .....	312
3. Un projet social ambigu .....	320
<i>Synthèse du Chapitre XI.....</i>	<i>326</i>
<i>QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION DES RESULTATS.....</i>	<i>327</i>



<i>Chapitre XII : Apports et limites de la gestion émancipatrice</i> .....	329
1. La gestion comme pédagogie émancipatrice .....	330
2. Les ambivalences de la gestion émancipatrice.....	343
<i>Synthèse du Chapitre XII</i> .....	356
<i>CONCLUSION GENERALE</i> .....	357
1. Contributions de la recherche.....	357
2. Limites et nouvelles voies de recherche.....	365
<i>ANNEXE</i> .....	373
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	375
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	379
<i>LISTE DES ENCADRES</i> .....	381
<i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....	383
<i>TABLE DES MATIERES</i> .....	413



# INTRODUCTION GENERALE

« Entre gagner de l'argent et changer le monde, choisissez les deux. »<sup>1</sup>

Le slogan de l'organisation Artemísia, principale promotrice de l'entrepreneuriat social au Brésil, incarne l'une des promesses de ce nouveau mouvement : garantir le succès personnel à travers une vocation sociale. Aucune contradiction n'existerait désormais entre le désir de s'enrichir et la volonté de faire le bien. A travers l'entrepreneuriat social, nos envies seraient réconciliées, nos ambitions atteintes ; nous pourrions sauver le monde en nous sauvant nous-mêmes. Nul problème social, quel qu'il soit, ne saurait finalement résister à la volonté transformatrice des « agents de changement » (*changemakers*). Particulièrement énergiques et innovants, les nouveaux entrepreneurs sociaux pourraient substituer à la dure réalité brésilienne un monde d'opportunités et de progrès social.

Ce message d'espoir rencontre aujourd'hui un écho extrêmement favorable auprès de la jeunesse du Brésil. L'entrepreneuriat social apparaît ainsi d'autant plus attrayant et captivant qu'il se pare de nombreux mystères (Dey, Schneider & Maier, 2016). Renvoie-t-il à une réalité totalement nouvelle ? Quelles transformations prétend-il générer ? Ces questions centrales demeurent le point de départ de notre réflexion.

## 1. Intérêt et origine de la recherche

Dans le monde académique, l'entrepreneuriat social est souvent dépeint comme un champ « pré-paradigmatique », au sein duquel les enjeux de définition occupent encore le centre des débats (Nicholls, 2010a). De fait, les chercheurs ne sont guère parvenus à s'entendre, au cours des dernières décennies, sur le sens des termes « entrepreneuriat social », « entreprise sociale » ou encore « entrepreneur social ». Les définitions qui parcourent aujourd'hui le monde académique, tout comme celui de la pratique, sont diverses et multiples ; qui plus est, elles varient selon la nature du contexte géographique (Comini, Barki & Aguiar, 2012 ; Defourny & Nyssens, 2010). De par la spécificité de son histoire et de sa culture, le Brésil constitue un terrain d'expression unique de l'entrepreneuriat social. Malgré l'influence de courants de pensée nord-américains et européens, le pays a développé une terminologie toute particulière pour désigner les organisations motrices de ce nouveau mouvement, les entreprises sociales.

Au Brésil, en effet, le concept d'entreprise sociale se décline en plusieurs termes, qui chacun renvoie à une réalité bien particulière de l'action sociale. Les théoriciens de l'économie solidaire désignent en général les entreprises sociales à travers le vocable *empreendimentos econômicos solidários* (entreprises économiques solidaires). Il s'agit de groupes de producteurs, d'entreprises de petite taille, de clubs d'échanges, de coopératives, d'associations, de réseaux, etc. qui ont en commun de partager un ensemble de principes fondateurs tels l'autogestion et le partage équitable des ressources. Selon le dernier recensement du Secrétariat

---

<sup>1</sup> Version originale en portugais: "Entre ganhar dinheiro e mudar o mundo, fique com os dois."

National de l'Economie Solidaire du Ministère du Travail et de l'Emploi, datant de 2013, le Brésil compterait quelque 20 000 entreprises économiques solidaires (Silva & Carneiro, 2016). Ce nombre, toutefois, est certainement sous-évalué, étant donné la difficulté de recenser des groupes souvent informels, localisés dans des régions reculées du monde rural brésilien (Gaiger, 2013).

Les chercheurs spécialisés dans l'étude du « tiers secteur »<sup>2</sup> utilisent, quant à eux, les termes *negócio social* (entreprise sociale ou *social business*) et *negócio de impacto* (entreprise d'impact) pour dénommer les entreprises sociales brésiliennes. Le terme *negócio inclusivo* (entreprise inclusive) est aussi couramment employé pour désigner un sous-ensemble d'entreprises sociales dont la mission principale est d'inclure les populations pauvres à leurs chaînes de valeur, en tant que producteurs ou consommateurs de biens et/ou de services (Márquez, Reficco & Berger, 2010). Si tous les chercheurs ne s'entendent pas sur les critères qui permettent d'identifier une entreprise sociale, ils s'accordent en général sur le fait qu'il s'agit d'une organisation qui développe des activités commerciales en vue de générer de la valeur sociale ou socio-environnementale (Rosolen, Tiscoski & Comini, 2014).

Selon une telle perspective, la notion de *negócio social* recouvre un ensemble d'organisations de diverses natures juridiques : sociétés à responsabilité limitée, sociétés anonymes, associations, coopératives, etc. dont les modes de fonctionnement et les types de gouvernance peuvent être extrêmement variés. Finalement, leur unique facteur en commun demeure un double objectif : celui d'atteindre l'autosuffisance financière et de générer une transformation sociale. Selon le dernier recensement en date réalisé par plusieurs promoteurs privés de l'entrepreneuriat social (Pipe.Social, 2017), le Brésil compterait près de 579 *negócios sociais*, un nombre considérablement négligeable au regard des 20 000 *emprendimentos econômicos solidários* précédemment cités.

Face à ces divergences numériques et conceptuelles, que penser du paysage de l'entrepreneuriat social dans ce pays ? En raison de l'absence de législation encadrant le statut d'entreprise sociale au Brésil, n'importe quelle organisation peut choisir aujourd'hui de se définir comme un *negócio social* ou un *negócio de impacto*. En revanche, le statut des *emprendimentos econômicos solidários* impose des critères bien précis (telle l'autogestion). L'enjeu n'est pas tant d'établir des distinctions très nettes entre ces concepts que de comprendre pourquoi une organisation décide d'adopter telle ou telle dénomination pour construire son identité ainsi que sa réputation dans le secteur social brésilien.

---

<sup>2</sup> Le terme « tiers secteur », importé au Brésil des Etats-Unis dans les années 1990, désigne « toutes les institutions à but non lucratif qui, dans le domaine privé, poursuivent des objectifs d'intérêt public » (Thompson, 2005, p. 41, notre traduction).

Les premiers *negócios sociais* sont apparus au Brésil au commencement des années 2000 (Oliveira, 2004a). Sous l'impulsion d'incubateurs d'entreprises sociales<sup>3</sup>, nationaux et internationaux, plusieurs dirigeants du monde associatif se sont alors familiarisés avec les concepts, outils et pratiques de l'entrepreneuriat social, tout droit importés des Etats-Unis. Dans un contexte de réduction des fonds publics à destination des associations, les organisations du tiers secteur ont aussi dû se mettre à la recherche de nouveaux moyens de financement pour assurer leur survie (Rodrigues & Alves, 2002). Intimidées par l'opinion publique et par les médias à devenir plus professionnelles et plus transparentes, ces organisations ont alors adopté de nouveaux outils et méthodes de gestion, inspirés des entreprises du secteur privé, en vue de témoigner de leur efficacité. Ce mouvement de professionnalisation du tiers secteur a dès lors été propice à la diffusion de l'entrepreneuriat social au Brésil (Baggenstoss & Donadone, 2013).

Dans ce pays, se définir comme un *negócio social* signifie avant tout rompre avec les pratiques traditionnelles des organisations du secteur associatif. Non seulement une entreprise sociale recherche-t-elle une autonomie financière, de manière à se libérer de la dépendance aux dons et aux subventions, mais elle souhaite aussi revendiquer une gestion efficiente et innovante des questions sociales. L'entrepreneuriat social, dans ce contexte, représente un « nouveau paradigme de l'intervention sociale » (Oliveira, 2004b, p. 64), censé mettre fin à l'amateurisme des instances étatiques et des organisations caritatives, jugées incapables de trouver des solutions durables aux problèmes sociaux et environnementaux du monde contemporain (Baggenstoss & Donadone, 2013). Contrairement aux dirigeants d'ONG et d'association, les fondateurs et managers de *negócios sociais*, lesdits « entrepreneurs sociaux », jouissent d'ailleurs d'un traitement médiatique extrêmement favorable. Ils sont souvent dépeints comme des individus particulièrement créatifs, capables de mettre en œuvre des modèles d'organisation hybrides pour réaliser le bien social (Goulart, 2012 ; Kiyama, 2012). Chaque année, un prix est décerné au « meilleur entrepreneur social » du Brésil pour récompenser ses qualités managériales et sa capacité d'impact social (Folha de São Paulo, 2018a). De telles initiatives véhiculent ainsi une vision individualiste de l'action sociale, en rupture avec celle que portent les organisations de l'économie solidaire brésilienne.

Les *empreendimentos solidários*, contrairement aux *negócios sociais*, se définissent en effet comme des initiatives collectives, le plus souvent ancrées dans l'univers des communautés les plus marginalisées du pays (favelas, espaces d'agriculture familiale, quilombos, etc.). Selon les principaux théoriciens de l'économie solidaire, ces organisations représentent souvent une alternative à l'emploi dans l'économie formelle ou capitaliste (Gaiger, 2004 ; Singer, 2002). Elles offrent aux plus pauvres et aux exclus du marché du travail l'opportunité de générer des revenus de manière légale et de construire du lien social à travers la production et la gestion en commun (Borges de Souza, 2014). De surcroît, les *empreendimentos solidários* sont souvent présentés comme des espaces d'émancipation sociale, au sein desquels les individus sont susceptibles de prendre conscience de leur droit et d'affirmer leur qualité de citoyen (Baptista

---

<sup>3</sup> Les incubateurs d'entreprises sociales sont des organisations intermédiaires chargées d'accueillir et d'accompagner les fondateurs d'une entreprise sociale au commencement de leur projet, en leur fournissant le plus souvent des services de conseil et un soutien logistique.

& Fischer, 2011 ; Novaes, 2015). En cela, l'entrepreneuriat solidaire brésilien, inscrit dans le domaine de l'économie populaire, demeure en partie l'héritier du mouvement européen de l'économie sociale et solidaire, dont il partage les mêmes valeurs et principes (França Filho, 2001).

Dans le domaine de l'action sociale, les entreprises solidaires sont aujourd'hui concurrencées par les *negócios sociais*, que nous appellerons dorénavant entreprises sociales. Ces dernières, en effet, revendiquent des objectifs similaires à ceux des organisations de l'économie solidaire, en faisant de l'émancipation l'un de leurs valeurs maîtresses. Décidées à lutter contre l'« assistancialisme » et à se démarquer des organisations caritatives, les entreprises sociales se refusent de faire des populations pauvres des receveurs d'aide ; elles souhaitent au contraire favoriser leur autonomie et leur pouvoir d'agir à travers le développement de nouveaux produits et services (Melo Neto & Fróes, 2002 ; Oliveira, 2002b). On parle ainsi au Brésil d'*empoderamento* (*empowerment*, en anglais) pour caractériser le type d'émancipation individuelle que veulent promouvoir les entreprises sociales sur leurs terrains d'action.

La revendication du potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social n'est pas nouvelle, et elle n'est pas non plus spécifique au contexte brésilien. Comme l'ont souligné plusieurs auteurs au cours des dernières années, l'entrepreneuriat social demeure souvent, au sein des pays en développement, un moyen pour les plus pauvres et les exclus de se libérer de nombre de contraintes économiques, sociales, politiques et culturelles qui pèsent sur leur liberté (Datta & Gailey, 2012 ; Mair & Martí, 2009 ; Pless & Appel, 2012). En participant à une activité entrepreneuriale, les femmes des classes populaires, par exemple, peuvent renverser les normes de la société patriarcale, en affirmant leur place d'acteur économique et politique dans la sphère familiale et l'espace public (Al-Dajani & Marlow, 2013 ; Scott *et al.*, 2012). Selon une telle perspective, l'entrepreneuriat ne se résume nullement à une simple activité économique ; il s'agit en réalité d'une manière d'être et d'agir susceptible de générer du changement social et d'imposer un nouvel ordre des choses (Jennings, Perren & Carter, 2005 ; Steyaert & Hjorth, 2006). C'est bien de cette idée qu'a surgi la thèse de l'*entrepreneurship as emancipation* (Rindova, Barry & Ketchen, 2009), laquelle a fortement influencé la recherche sur l'entrepreneuriat social au cours des dernières années (Goss *et al.*, 2011 ; Haugh & Talwar, 2016).

Dans le monde académique, domine aujourd'hui une vision extrêmement positive, voire mythifiée, de l'entrepreneuriat social (Dey & Steyaert, 2018). Dans les pays développés comme dans les pays émergents, tel le Brésil, les chercheurs mettent le plus souvent en avant le pouvoir radicalement transformateur des entreprises sociales, en omettant de fait les limites intrinsèques de leurs actions (e.g. Alvord, Brown, & Letts, 2004 ; Barki *et al.*, 2013 ; Mair & Martí, 2006 ; Melo Neto & Fróes, 2002). Rares sont finalement les voix qui s'élèvent pour dénoncer les dérives managériales que peuvent connaître certaines entreprises sociales, trop focalisées sur leurs résultats financiers et économiques aux dépens de leur mission sociale (Bailis *et al.*, 2009 ; Eikenberry, 2009 ; Eikenberry & Kluver, 2004). Pour pallier ce défaut d'études critiques, plusieurs chercheurs européens ont initié ces dernières années un nouveau programme d'investigation visant à rénover le regard porté sur l'entrepreneuriat social (Berglund & Wigren,

2012 ; Boddice, 2009 ; Dey & Steyaert, 2010, 2012). Plutôt que de présenter une vision grandiloquente de ce mouvement, ces chercheurs proposent de construire un discours concret sur l'entrepreneuriat social, alimenté par les paroles et les actions de ses praticiens (Steyaert & Dey, 2010 ; Steyaert & Hjorth, 2006).

Dès lors, il ne s'agit pas seulement de revendiquer le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social ; encore faut-il en analyser les manifestations sur le terrain. Au cours des dernières années, plusieurs études ont mis en évidence les facteurs permettant d'identifier la manière dont les membres d'une entreprise sociale parviennent de fait à s'émanciper à travers l'activité entrepreneuriale (e.g. Goss *et al.*, 2011 ; Haugh & Talwar, 2016). Il s'agit par exemple d'un gain de revenus, d'autonomie, de confiance en soi, ou bien d'une prise de participation publique, qui sont autant de marqueurs de l'*empowerment* individuel. L'émancipation peut aussi se manifester au niveau collectif, à travers la prise de pouvoir et le gain d'autonomie de groupes sociaux. Plusieurs études montrent ainsi que des collectifs de femmes, réunis au sein d'une entreprise sociale, peuvent acquérir une position politique et commencer à revendiquer leurs droits (e.g. Al-Dajani & Marlow, 2013 ; Scott *et al.*, 2012). En cela, la participation aux prises de décisions stratégiques de l'organisation est déterminante pour accélérer le processus d'émancipation collective (Datta & Gailey, 2012). Que dire, toutefois, des individus qui, sans prendre part aux structures de gouvernance de l'entreprise sociale, sont directement affectés par ses actions ? Peuvent-ils eux aussi tirer profit du potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social ?

Aujourd'hui, la recherche laisse encore largement de côté les populations cibles des entreprises sociales – celles qui sont censées bénéficier directement de ses actions, en tant que clients, partenaires ou producteurs associés (Mauksch *et al.*, 2017). Lorsqu'est abordé le lien entre entrepreneuriat social et émancipation, l'on évoque ainsi plutôt les membres des entreprises sociales que ses bénéficiaires. Pourtant, la relation entre les entreprises sociales et les populations locales est en soi problématique. Comme nous l'avons vu plus haut, nombreuses sont les entreprises sociales qui se proposent de favoriser l'émancipation des plus pauvres et des exclus. Au Brésil, cette revendication parcourt les discours de promotion de l'entrepreneuriat social, aussi bien dans les médias que dans le monde académique (Campos *et al.*, 2012 ; de Oliveira, 2017 ; Rocha & Nakagawa, 2013). Au final, bien peu de chercheurs s'aventurent à questionner les promesses de l'entrepreneuriat social, en analysant de façon critique ses propositions émancipatrices (Casaqui, 2015a, 2015b). C'est précisément ce que nous nous proposons de réaliser à travers ce travail de recherche.

## 2. Objectif de la recherche

Notre recherche se donne pour objectif d'approfondir la compréhension du potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social, à travers l'analyse du projet émancipatoire des entreprises sociales en faveur de leurs bénéficiaires<sup>4</sup>. Dans cette étude, nous faisons le choix de nous concentrer sur les pratiques des acteurs engagés sur le terrain, c'est-à-dire sur l'ensemble des discours et des actions que ceux-ci produisent et reproduisent au cours de leurs interactions (Nicolini, 2012 ; Schatzki, 2001). Ce sont donc les pratiques à visée émancipatrice mises en œuvre par les membres d'une entreprise sociale – que nous appellerons désormais « entrepreneurs sociaux » – qui nous intéressent en particulier.

Au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire, l'émancipation est traditionnellement abordée sous l'angle de l'engagement politique (Chanial & Laville, 2005). Par l'éducation populaire, la prise de conscience critique, la participation aux instances décisionnaires, ou même par la lutte sociale, les membres d'une organisation solidaire pourraient ainsi exercer pleinement leurs droits et conquérir de nouvelles libertés dans l'espace public (Baptista & Fischer, 2011 ; Laville *et al.*, 2016). Au sein des entreprises sociales, le projet émancipatoire peut toutefois revêtir une forme tout à fait différente. Loin de l'engagement militant et de l'activisme politique, il peut ainsi résulter de pratiques gestionnaires – intentionnelles et finalisées – que choisissent de façonner les entrepreneurs sociaux en vue de répondre à un double objectif, à la fois économique et social. En cela, l'on peut parler de l'existence d'une gestion à visée émancipatrice au sein des entreprises sociales.

Il est vrai, associer les notions de gestion et d'émancipation, au sein d'une réflexion critique, peut paraître en soi contradictoire. Les études critiques du management ont en effet cherché depuis leurs origines à dénoncer les travers de la domination managériale, en montrant en quoi la gestion, et les dispositifs gestionnaires qui la sous-tendent, peuvent être des facteurs d'oppression dans les organisations (Parker, 2002 ; Townley, 1993). Dans cette étude, nous choisissons toutefois d'approcher la gestion dans toute sa complexité, sans présumer par avance des effets générés par les pratiques des entrepreneurs sociaux sur leurs bénéficiaires. D'où la problématique suivante, qui orientera l'ensemble de notre recherche :

**Comment les entrepreneurs sociaux mettent-ils en œuvre des pratiques de gestion favorisant l'émancipation de leurs bénéficiaires ?**

Cette problématique ouvre la voie à un programme de recherche qui se décline en deux aspects principaux. Il s'agit tout d'abord d'étudier les conséquences des pratiques gestionnaires des entrepreneurs sociaux, en appréhendant leurs aspects à la fois émancipateurs et oppressifs. Il est aussi nécessaire d'analyser le « comment » de l'émancipation, en mettant à jour la manière

---

<sup>4</sup> Dans cette recherche, nous ferons le choix d'employer le terme « bénéficiaires » pour désigner les populations-cibles des entreprises sociales, bien que nous ayons conscience que ces dernières ne sont pas a priori réceptrices de bénéfices ou de bienfaits de la part de ces organisations. Il s'agit là d'un mode d'expression couramment utilisé par les chercheurs de l'entrepreneuriat social, aussi bien français qu'anglo-saxons.



dont les entrepreneurs sociaux peuvent élaborer un projet émancipatoire, en s'appuyant notamment sur un ensemble de dispositifs de gestion.

Pour instruire cette problématique, nous avons fait le choix de nous immerger dans une entreprise sociale brésilienne durant près de dix-huit mois, dans le but d'y observer les pratiques de ses principaux acteurs. En participant activement à la vie de l'organisation, nous avons cherché à saisir les modes de penser et d'agir des entrepreneurs sociaux, de manière à analyser le sens de leur projet de transformation sociale (Ybema *et al.*, 2009). Fondée sur une approche interprétativiste, notre étude ethnographique s'inscrit aussi dans la droite ligne des *practice-based studies*, en faisant de l'appréhension des discours et des actions en mouvement le centre de notre analyse (Nicolini, 2012 ; Schatzki, 2001). A travers l'étude discursive et visuelle des pratiques des entrepreneurs sociaux, nous avons donc voulu comprendre comment ceux-ci cherchaient à favoriser l'émancipation de leurs bénéficiaires, tout en évaluant le résultat de leurs actions.

L'entreprise sociale étudiée au cours de cette recherche, que nous avons rebaptisée Solitéar<sup>5</sup>, œuvre à la formation de groupes de couturières et d'artisans de l'économie solidaire, localisés en périphérie de la ville de São Paulo, au cœur de favelas et de grands ensembles. Au cours de notre immersion, les entrepreneurs sociaux de Solitéar ont mis en œuvre un nouveau projet social, le Soli-lab, visant à connecter ces groupes de production à des marques reconnues du marché de la mode, au cours de dynamiques de cocréation faisant aussi intervenir des étudiants en stylisme. Leur but : promouvoir la prise de pouvoir et l'autonomie des couturières et des artisans sur le marché. Pour réaliser un tel projet, les entrepreneurs sociaux se sont appuyés sur un ensemble de principes, d'outils et de méthodes de gestion, qu'ils ont aussi transformés en fonction du contexte de leur pratique.

Un référentiel théorique a notamment guidé la conduite des entrepreneurs sociaux aux côtés de leurs bénéficiaires : il s'agit de la pédagogie critique de Paulo Freire, penseur brésilien de renommée internationale, qui demeure encore très controversé sur le territoire brésilien. Inspirés par les principes de l'éducation freirienne, les membres de Solitéar ont mis en œuvre un ensemble de pratiques de gestion, fondées sur le dialogue et la production en commun, en vue de remplir leur objectif d'émancipation. A leurs côtés, nous nous sommes aussi familiarisés avec les éléments centraux de cette pédagogie critique. De cette manière, nous avons pu analyser, à la lumière de la théorie freirienne, les apports et les limites de la gestion émancipatrice mise en œuvre par les entrepreneurs sociaux de Solitéar.

Notre travail de recherche se propose d'apporter plusieurs contributions à la compréhension de l'entrepreneuriat social, en nous permettant notamment d'instruire la question de sa relation à la notion d'émancipation. A travers l'analyse du projet émancipatoire d'une entreprise sociale, nous souhaitons tout d'abord replacer le thème de la relation entrepreneurs sociaux-bénéficiaires au cœur des débats. Alors que la recherche actuelle se focalise sur la figure des

---

<sup>5</sup> Le nom de l'entreprise sociale, ainsi que celui de tous ses membres, clients et bénéficiaires, ont été modifiés dans ce travail par souci d'anonymat.

managers et des fondateurs pour analyser le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social, nous faisons ici le choix de redonner toute leur importance aux populations cibles des entreprises sociales. Celles-ci peuvent-elles finalement se libérer de la pauvreté et à l'exclusion grâce aux pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux ?

Sur le plan méthodologique, nous nous proposons à travers cette recherche de participer à la rénovation de l'étude de l'entrepreneuriat social, en défendant une approche processuelle et interprétative de ce phénomène. Au lieu de nous contenter de relever les discours et les actions des praticiens à un moment donné, nous avons voulu appréhender leurs pratiques sur le temps long, en faisant usage des outils de l'ethnographie pour saisir leur sens et leur logique à travers le point de vue des participants, joint à nos propres interprétations (Schwartz-Shea, 2015). Si la démarche ethnographique demeure aujourd'hui l'exception plutôt que la règle dans le champ académique de l'entrepreneuriat social (Mauksch *et al.*, 2017), elle est toutefois très utile pour approcher la complexité des pratiques des entrepreneurs sociaux et analyser leurs effets.

Enfin, d'un point de vue pratique, notre étude entend contribuer au débat portant sur la nature des formations dispensées de nos jours aux futurs entrepreneurs sociaux. En résonance avec les propos critiques dénonçant l'orientation techniciste et managériale de leur apprentissage (Mirabella & Eikenberry, 2017 ; Mirabella & Young, 2012), notre recherche met l'accent sur l'importance du questionnement critique dans la formation des praticiens de l'entrepreneuriat social. L'enjeu est en effet pour eux de répondre à la question suivante : comment promouvoir l'émancipation des pauvres et des exclus sans les enfermer dans une relation verticale et exclusive, de libérateur à libéré ?

### 3. Présentation générale de la recherche

Notre recherche s'articule autour de quatre parties. La première est dédiée à l'exposition des éléments théoriques qui sous-tendent notre travail. La deuxième partie présente par la suite le contexte empirique de notre recherche ainsi que son design, à travers l'exposition des méthodes utilisées pour conduire notre étude. La troisième partie est alors consacrée à la présentation des résultats, qui sont ensuite discutés dans la quatrième partie. La Figure 1 qui clôt cette introduction représente une synthèse visuelle de l'ensemble de ce travail de recherche.

Au cœur de la première partie, dédiée à l'exposition des éléments théoriques, le **chapitre I** se propose de remonter aux origines de l'entrepreneuriat social, en explorant ses principaux lieux d'émergence. En parcourant les Etats-Unis puis l'Europe, et en nous arrêtant pour un temps en France, nous découvrons ainsi comment ce concept a été façonné, mais aussi questionné et remodelé, selon les spécificités des territoires. Cet aperçu historique nous permet dès lors de mettre en évidence trois principales conceptions de l'entrepreneuriat social, qui revêtent aujourd'hui le statut de paradigmes au sein du monde académique. En étudiant leur définition de l'entreprise sociale, leurs objets de recherches, leurs méthodes d'analyse, ainsi que leurs principales limites, nous proposons de dresser un tableau critique du concept d'entrepreneuriat social, de manière à mieux positionner notre recherche dans le champ académique.

A la suite de cette clarification théorique, le **chapitre II** s'engage dans l'exploration des relations entre l'entrepreneuriat social et la notion d'émancipation. Nous rappelons tout d'abord les liens existant entre la visée émancipatoire et la construction de l'économie sociale et solidaire, source de la conception européenne de l'entrepreneuriat social. Nous présentons par la suite une vision concurrente de l'émancipation dans le monde académique, qui met quant à elle l'accent sur la dimension individuelle de ce concept. Sous l'impulsion de la thèse de *l'entrepreneuring as emancipation*, l'action entrepreneuriale a ainsi été présentée comme une manière pour l'individu de se libérer de contraintes économiques, sociales, culturelles ou même politiques. En conséquence, nombreux sont les auteurs ayant dépeint l'entrepreneur social, homme ou femme, comme un individu traversant un processus d'émancipation individuelle. Peu de chercheurs, toutefois, se sont intéressés aux populations locales qui, sans être membres d'une entreprise sociale, sont aussi affectées par ses actions.

Centré sur le cas des « bénéficiaires » de l'entreprise sociale, le **chapitre III** se propose alors d'explorer les enjeux soulevés par la relation entre les entrepreneurs sociaux et les populations cibles de leurs actions. Nous présentons tout d'abord la manière dont les études de nature fonctionnaliste ont abordé cette question, en exposant deux théories largement utilisées dans le domaine de l'entrepreneuriat social, celles du *stakeholder* et du *Social Impact Assessment*. Après avoir mis en avant leurs principales limites, nous nous tournons vers les perspectives critiques qui ont tenté au cours des dernières années de problématiser la relation entrepreneurs sociaux-bénéficiaires, en replaçant les questions d'affect et de pouvoir au centre de l'analyse. Nourris par ce questionnement critique et par nos réflexions précédentes, nous venons finalement à nous interroger de la manière suivante : l'empathie et la participation politique, mis en avant par les études critiques, sont-ils les seuls leviers utilisés par les entrepreneurs

sociaux pour promouvoir l'émancipation des populations pauvres et exclues ? En nous centrant de manière originale sur la gestion des entreprises sociales, et sur les dispositifs qui la soutiennent, nous nous proposons ainsi d'analyser comment les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux peuvent, ou non, favoriser l'émancipation des individus et des groupes qui sont censés être leurs principaux bénéficiaires.

Au sein de la deuxième partie, dédiée à la présentation du contexte empirique et du design de cette recherche, le **chapitre IV** expose les principales caractéristiques de l'entrepreneuriat social brésilien, à travers une étude critique des discours qui composent cet espace en pleine expansion. Nous nous attachons ainsi à leur genèse et analysons leur rhétorique, de manière à comprendre le pouvoir de séduction grandissant de ce mouvement dans le contexte brésilien. Dans ce même chapitre, nous présentons aussi les résultats de neuf entretiens conduits avec des entrepreneurs sociaux de la région de São Paulo, afin de mettre en évidence comment ceux-ci incorporent, reformulent ou même rejettent les préceptes des discours dominants de l'entrepreneuriat social au Brésil.

Le **chapitre V** se focalise alors sur notre terrain de recherche, en présentant l'organisation qui est au centre de ce travail, l'entreprise sociale Solitéar. Nous exposons l'histoire et la structure de cette organisation, puis nous portons notre attention sur l'un de ses projets sociaux, rebaptisé « Soli-lab », dont l'étude a constitué le cœur de notre travail ethnographique. Au cours du Soli-lab, qui s'est étendu tout au long de l'année 2016, les entrepreneurs sociaux ont cherché à former une vingtaine d'artisans et de couturières des quartiers périphériques de São Paulo (favelas et grands ensembles) pour leur permettre d'acquérir de nouvelles techniques et méthodes de gestion, en vue d'intégrer le marché de la mode. En connectant leurs bénéficiaires avec des marques de stylistes, les membres de Solitéar ont voulu promouvoir leur autonomie et leur pouvoir d'agir, afin de leur permettre de se libérer de la pauvreté et de l'exclusion. Projet de longue durée, propice à une analyse processuelle, poursuivant qui plus est une visée émancipatrice, le Soli-lab constitue un terrain de recherche fertile pour instruire notre problématique.

Le **chapitre VI** présente par la suite la théorie de l'émancipation élaborée par le pédagogue brésilien Paulo Freire, qui demeure une référence théorique essentielle pour plusieurs membres de l'entreprise sociale Solitéar. Après avoir exposé la vie et l'œuvre de ce penseur majeur de l'éducation conscientisante, nous présentons sa conception dialectique de l'émancipation, fondée sur les mécanismes de la dénonciation et de l'annonce. En nous appuyant sur ses écrits sur le travail social, nous mettons alors en évidence quatre principes d'action permettant d'articuler la pensée freirienne à notre questionnement sur la gestion émancipatrice des entreprises sociales : l'immersion, la communication, le développement et l'engagement humaniste. Etant au cœur du projet social de Solitéar, ces principes nous serviront de grille de lecture pour analyser les pratiques de gestion mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux en vue de favoriser l'émancipation des couturières et artisans du Soli-lab.

Clôturent la deuxième partie, le **chapitre VII** expose finalement l'ensemble des méthodes de recherche employées au cours de notre étude ethnographique. Nous y présentons tout d'abord

les fondements ontologiques et épistémologiques de notre travail, dans le but de révéler la nature de notre positionnement en tant que chercheur. Puis, nous mettons en évidence l'organisation générale de notre recherche, commencée avec l'exploration du contexte brésilien de l'entrepreneuriat social et le début de notre immersion ethnographique au sein de Solitéar. Nous exposons alors les stratégies de collecte mises en œuvre au cours de notre ethnographie pour recueillir des données à la fois textuelles et visuelles sur les pratiques des participants. Enfin, nous présentons les méthodes d'analyse utilisées pour faire sens de ces pratiques au regard de notre problématique de recherche.

Dans le cadre de la troisième partie, dédiée à l'exposition des résultats empiriques, le **chapitre VIII** met en évidence les pratiques d'immersion mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux pour pénétrer l'univers culturel des couturières et des artisans du Soli-lab, et comprendre leurs manières de voir et d'agir. Nous découvrons ainsi les stratégies de rapprochement façonnées par les membres de Solitéar pour gagner la confiance de leurs bénéficiaires et diminuer la distance géographique, sociale et culturelle qui les sépare. Nous analysons aussi la méthode d'immersion façonnée par les entrepreneurs sociaux au cours de la formation de jeunes étudiants en stylisme, participant eux aussi au Soli-lab.

Le **chapitre IX** expose quant à lui les pratiques d'enseignement et d'apprentissage développées par les entrepreneurs sociaux pour transmettre aux couturières et aux artisans du Soli-lab de nouveaux savoirs de gestion et de production. L'enjeu est ici de mettre à jour la méthode de formation utilisée par Solitéar pour transformer ses bénéficiaires en des acteurs professionnels et autonomes du marché de la mode, tout en exposant les résistances opposées par ces derniers à de telles transformations.

Au sein du **chapitre X**, nous découvrons par la suite l'histoire du partenariat entre les couturières et les artisans, et les marques de mode sélectionnées par les entrepreneurs sociaux pour le Soli-lab. Retraçant les étapes de cinq processus productifs, ce chapitre met en avant les réussites et les échecs de ces partenariats, de façon à dévoiler à la fois les apports et les limites de la cocréation entre travailleurs populaires et stylistes, telle qu'elle est orchestrée par les membres de Solitéar.

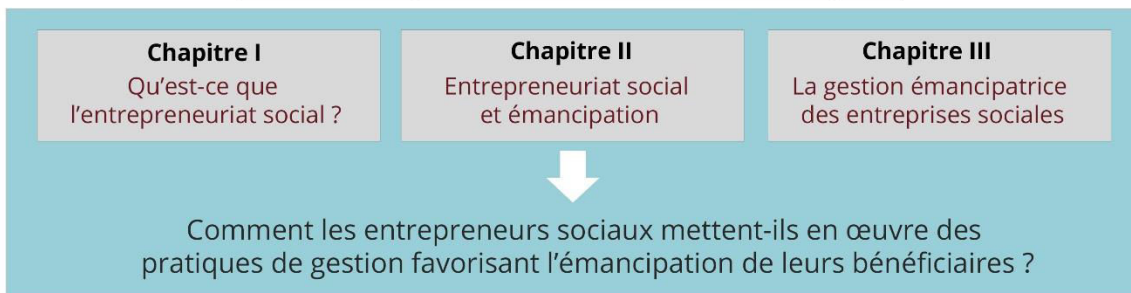
Pour conclure cette partie empirique, le **chapitre XI** interroge le niveau d'engagement des entrepreneurs sociaux en faveur de l'émancipation de leurs bénéficiaires. En mettant en évidence leurs réactions face aux critiques des couturières et des artisans au terme du Soli-lab, ce chapitre dévoile toute l'ambiguïté du projet émancipatoire porté par les membres de Solitéar. Divisés entre le désir de garantir l'autonomie totale de leurs bénéficiaires et le besoin de les garder sous leur contrôle, les entrepreneurs sociaux se trouvent au final pris en étau, forcés de faire face aux contradictions de leur action sociale.

Le **dernier chapitre** de ce travail est finalement consacré à la discussion des résultats de notre étude ethnographique, au regard de la littérature sur l'entrepreneuriat social et de la théorie freirienne de l'émancipation. Dans ce chapitre, nous nous centrons tout d'abord sur les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux, de manière à expliciter leurs effets libérateurs sur certains

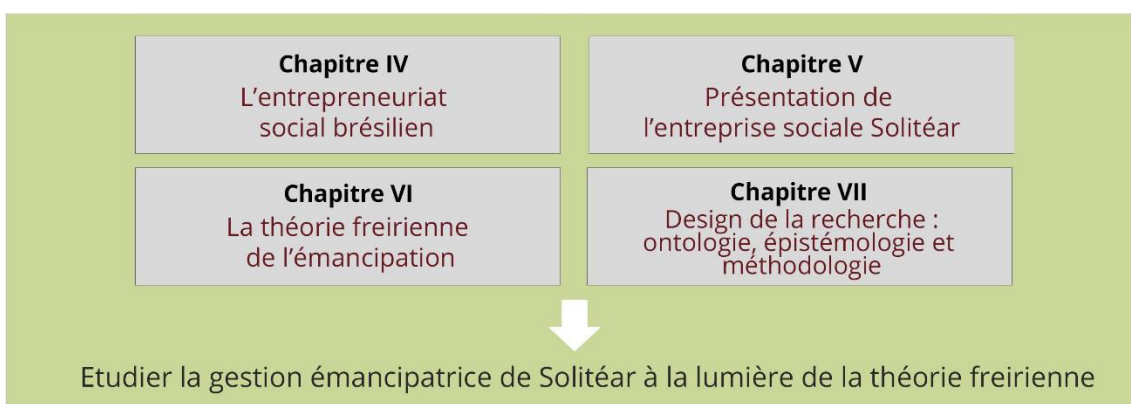
des bénéficiaires de Solitéar. Puis, nous mettons en évidence les principales limites de sa gestion émancipatrice, en dévoilant les ambivalences qui marquent l'ensemble des étapes du Soli-lab et font de lui un projet contradictoire. Cette analyse critique nous permet finalement de soulever la question suivante : peut-on demeurer le bénéficiaire d'une entreprise sociale tout en étant l'acteur d'un processus d'émancipation ?

# INTRODUCTION GENERALE

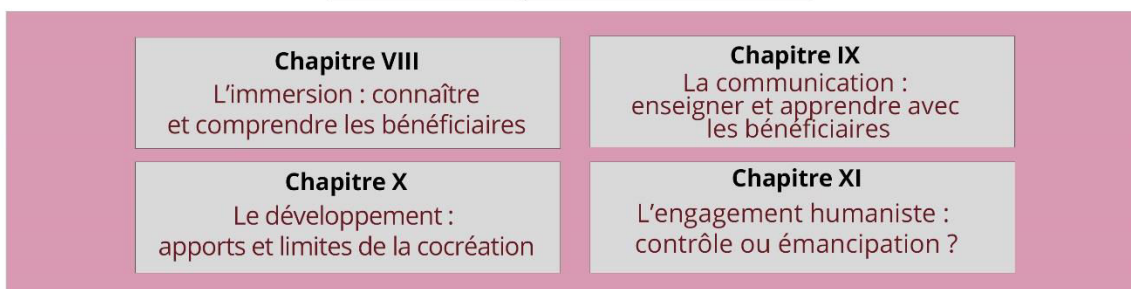
## Première partie : Eléments théoriques



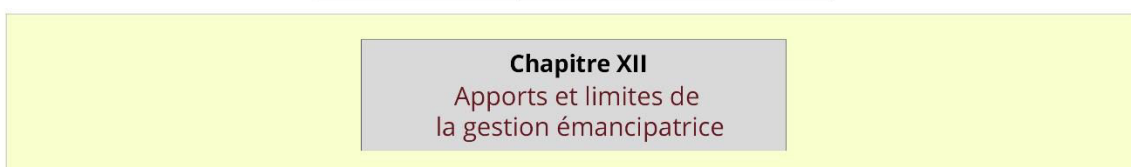
## Deuxième partie : Contexte empirique et design de la recherche



## Troisième partie : Résultats



## Quatrième partie : Discussion



# CONCLUSION GENERALE

Figure 1 : L'architecture de la thèse





## **PREMIERE PARTIE : ELEMENTS THEORIQUES**



## **Chapitre I : Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ?**

Dans ce premier chapitre, nous nous proposons de retracer les origines de l'entrepreneuriat social, dans le but de présenter ses principales conceptualisations et d'explorer ses liens avec un mouvement plus ancien, celui de l'économie sociale, qu'il est venu bousculer au cours des dernières années.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- La présentation des origines du concept d'entrepreneuriat social, à travers une exploration de ses racines nord-américaines et européennes (1.) ;
- L'exposition de trois principales conceptions de l'entrepreneuriat social qui revêtent aujourd'hui le statut de paradigmes dans le monde académique (2.).

## 1. Aux origines de l'entrepreneuriat social

Plus de vingt-cinq après la publication des premiers écrits académiques sur l'entrepreneuriat social<sup>6</sup>, chercheurs et praticiens ne sont pas encore parvenus à s'entendre sur une définition unique de ce concept (Dacin, Dacin & Tracey, 2011). Coexistent ainsi aujourd'hui de nombreuses acceptions du terme « entrepreneuriat social », ainsi que de celui d'« entreprise sociale », d'« innovation sociale » et de « valeur sociale », qui lui sont souvent attachés (Dacin, Dacin & Matear, 2010 ; Short, Moss & Lumpkin, 2009). Toutefois, malgré une telle variété, il est possible de distinguer plusieurs conceptions de l'entrepreneuriat social, lesquelles sont spécifiques au contexte où elles ont pris racine (Comini, Barki & Aguiar, 2012 ; Defourny & Nyssens, 2010 ; Kerlin, 2006). Au sein de cette partie, nous allons présenter les origines historiques du concept d'entrepreneuriat social, en explorant trois zones géographiques : les Etats-Unis (1.1.), lieux de son émergence, la France (1.2.), territoire d'une importation difficile, et l'Europe de l'Ouest (1.3.), espace de reformulation de ce concept.

### 1.1. Un concept forgé aux Etats-Unis...

La notion d'entrepreneuriat social a opéré sa percée aux Etats-Unis dans les années 1990. Le lancement, en 1993, de la *Social Enterprise Initiative* par la Harvard Business School constitue à cet égard un jalon important de cette montée en force. A partir de cette initiative, d'autres prestigieuses universités américaines (Georgetown University, University of Chicago, etc.) ont suivi le modèle de la Harvard Business School, en montant leurs propres programmes de formation, destinés tout d'abord aux managers d'organisations à but non lucratif puis à l'ensemble des acteurs de l'action sociale. Par ailleurs, l'émergence de l'entrepreneuriat social aux Etats-Unis s'est déroulée de façon parallèle à la baisse des subventions publiques destinées aux organisations à but non lucratif (Eikenberry & Kluver, 2004 ; Kerlin, 2006). Le retrait de la puissance publique du secteur associatif, consécutif aux politiques néolibérales conduites dans les années 1980 et 1990, a peu à peu conduit ces organisations à rechercher de nouvelles sources de financement. Faute de l'abondance de dons privés, elles ont progressivement développé des produits et des services susceptibles de leur rapporter des revenus indispensables à leur survie. Comme l'explique Defourny (2004, pp. 9-10), aux Etats-Unis :

L'entreprise sociale est alors vue comme une réponse novatrice aux problèmes de financement des organisations « non-profit », lesquelles se heurtent de plus en plus à des limites dans la collecte de dons privés ou dans leur recherche de subsides auprès des pouvoirs publics et des fondations. Le concept est aussi utilisé pour souligner le caractère innovant et le risque financier assumé par certains types d'initiatives.

Dans le contexte nord-américain, l'entreprise sociale a donc été définie dans un premier temps comme une organisation à but non lucratif développant des activités commerciales afin de

---

<sup>6</sup> Dans leur revue de la littérature, Short *et al.* (2009) font remonter à 1991 la publication des premiers écrits sur l'entrepreneuriat social au sein des revues académiques.

mieux remplir une mission sociale (Skloot, 1987 ; Young & Salamon, 2002). Cette conception s'est d'ailleurs développée sous l'impulsion de la *Social Enterprise Alliance*, le plus grand réseau d'entrepreneurs sociaux des Etats-Unis, dont l'objectif est de définir de nouvelles stratégies pour aider les organisations sociales américaines à pallier leurs problèmes de financement. Aujourd'hui, une telle conception est souvent rattachée à l'école de pensée américaine dite des « ressources marchandes » (Dees & Anderson, 2006 ; Defourny & Nyssens, 2010). Au cours des années, les membres de cette école ont progressivement élargi leur définition de l'entreprise sociale pour venir englober un vaste ensemble d'organisations – associations, ONG, fondations, entreprises, etc. – ayant toutes en commun de développer des activités commerciales au service d'une finalité sociale (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006). L'accent a donc été mis sur l'usage de ressources marchandes par ces organisations, mais aussi sur l'utilisation de méthodes de gestion d'entreprise censées rendre leur action sociale plus efficiente et plus performante (Dees, Emerson & Economy, 2001, 2002).

D'après Defourny et Nyssens (2012), la notion de *social business*, avancée par Muhammad Yunus, fondateur de la Grameen Bank au Bangladesh, peut également être rattachée à l'école des ressources marchandes de tradition nord-américaine. En effet, selon Yunus (2007a), un *social business* est une entreprise focalisée sur la fourniture de biens et services aux populations les plus pauvres. Bien qu'elle doive couvrir l'ensemble de ses coûts à travers ses activités marchandes, elle ne peut toutefois distribuer de dividendes à ses actionnaires, l'ensemble des profits devant être réinvestis dans l'entreprise elle-même au service de sa mission sociale. A la suite de la distribution du prix Nobel de la paix à Muhammad Yunus, en 2006, la notion de *social business* a connu une très grande répercussion dans le monde entier. Elle est d'ailleurs responsable de la large diffusion de la notion d'entrepreneuriat social dans la société civile de nombreux pays développés et émergents (Petrella & Richez-Battesti, 2013).

La conception de l'entrepreneuriat social développée par l'école des ressources marchandes est aujourd'hui concurrencée par une autre conception, elle aussi d'origine nord-américaine, celle de l'école de « l'innovation sociale » (Dees & Anderson, 2006 ; Defourny & Nyssens, 2010). Plutôt que de définir très précisément l'entreprise sociale, cette école de pensée se centre sur la figure de l'entrepreneur social, qu'elle définit comme un « agent de changement » (*change maker*), capable de mettre en œuvre des innovations sociales – de nouveaux produits ou services, de nouvelles méthodes de production ou encore de nouvelles formes d'organisation – en vue de résoudre des problèmes sociaux et environnementaux. Selon cette conception, peu importe le type d'organisation – lucrative ou non lucrative – que les entrepreneurs sociaux prétendent fonder, l'essentiel étant qu'ils parviennent à générer du changement social. Au sein de l'école de l'innovation sociale, Dees (2001, non paginé) présente une définition devenue classique des entrepreneurs sociaux, en les caractérisant de la manière suivante :

playing the role of change agents in the social sector by adopting a mission to create and sustain social value, recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission, engaging in a process of continuous innovation, adaptation and learning, acting boldly without being limited by resources currently in hand, and finally exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served and for the outcomes created.

Dépeints comme des êtres altruistes, ingénieux, innovants, audacieux et responsables, les entrepreneurs sociaux sont élevés au rang de personnages héroïques, tout entier dédiés à la réalisation du bien commun. Cette représentation stéréotypée s'est d'ailleurs largement diffusée dans la littérature anglo-saxonne en sciences de gestion. Contrairement aux entrepreneurs traditionnels, critiqués pour leur quête du profit, les entrepreneurs sociaux ont été présentés comme des individus portés au service d'autrui (Roberts & Woods, 2005 ; Tan, Williams & Tan, 2005) qui, de par leur profil hors du commun (Thompson, 2002), sont capables de produire des effets transformateurs dans la société (Alvord, Brown & Letts, 2004). Ils pourraient ainsi générer de l'*empowerment* (Pestoff, 2000), en favorisant le développement économique des communautés populaires (Wallace, 1999) et en augmentant le capital social des exclus du système capitaliste (Leadbeater, 1997).

Au cours des dernières années, plusieurs figures masculines sont venues donner chair à cette peinture quelque peu caricaturale de l'entrepreneur social. Il s'agit par exemple de Muhammad Yunus, Rodrigo Baggio et Bill Drayton, dont les récits autobiographiques (Drayton, 2006 ; Museu da Pessoa, 2005 ; Yunus, 2007b), aux tonalités épiques et romantiques, les dépeignent comme de nouveaux sauveurs du monde social. Cette représentation messianique de l'entrepreneur social a conquis de nombreux pays durant la dernière décennie, notamment du fait des actions menées par des organisations nord-américaines de promotion de l'entrepreneuriat social, telles Ashoka (créée par Bill Drayton) et la Fondation Skoll (fondée par Jeff Skoll, premier président et directeur général de Ebay). En plus de sélectionner des entrepreneurs à fort potentiel pour leur permettre de maximiser leur « impact social », ces organisations, aussi appelées « incubateurs » et « accélérateurs », ont travaillé à la diffusion d'une vision managériale de l'entrepreneuriat social, largement fondée sur la promotion des concepts, outils, méthodes de gestion du secteur privé au sein des organisations à finalité sociale (ONG, associations, coopératives, etc.).

## 1.2. ...importé en France non sans résistance...

Les premiers incubateurs et accélérateurs d'entreprises sociales se sont installés en France au commencement des années 2000. En 2005, l'organisation Ashoka fonde sa première antenne de formation d'entrepreneurs sociaux, emboîtant le pas de l'ESSEC, école de commerce parisienne qui vient d'instituer, avec l'appui de la Caisse des dépôts, une chaire d'entrepreneuriat social sur le modèle des universités américaines. Le succès est alors immédiat ; les jeunes diplômés se passionnent pour cette nouvelle forme d'entrepreneuriat qui leur offre « une possible conciliation entre le goût de l'aventure entrepreneuriale et la recherche d'utilité sociale » (Sibille, 2016, p. 7). Très vite, d'autres écoles de commerce et cabinets de consulting suivent ce modèle, vantant avec enthousiasme les mérites de l'entrepreneuriat social. Cet engouement, toutefois, n'est pas partagé par l'ensemble des acteurs de la société civile. De par les discours et les méthodes qu'il porte, le concept d'entrepreneuriat social importé des Etats-Unis vient en fait bousculer les traditions d'un secteur plus ancien, celui de l'économie sociale (Allemand, 2010).

Apparue en France au début du XIXe siècle, l'économie sociale prend tout d'abord forme à travers l'émergence de nouveaux types d'organisation (coopératives de consommation et de production, caisses de secours mutuel, etc.), mises en œuvre par les populations ouvrières et paysannes dans le but de satisfaire une véritable demande sociale (Defourny & Develtere, 1999). Souhaitant garder la maîtrise de leurs achats ou de leurs outils de production, ces travailleurs pauvres mettent en place des structures leur permettant de s'émanciper de la dépendance au salariat pour maintenir leur emploi et améliorer leurs conditions de vie. Au cours de la deuxième moitié du XIXe siècle, les organisations de l'économie sociale croissent en nombre et en visibilité. Sous l'impulsion de plusieurs théoriciens, tel Charles Gide, elles gagnent progressivement une unité idéologique, en étant notamment associées aux principes de solidarité et de collaboration. L'économie sociale commence alors à se constituer en un secteur économique à part entière (Bidet, 2003). Il faudra toutefois attendre les années 1970 pour que s'opère sa reconnaissance institutionnelle. L'économie sociale se définit alors comme le regroupement de trois formes juridiques : la coopérative, la mutuelle et l'association.

Malgré l'existence d'une grande disparité entre les organisations de l'économie sociale, lesquelles interviennent dans des domaines extrêmement divers (banque, artisanat, alimentation, éducation, etc.), plusieurs principes communs régissent leurs modes de fonctionnement (Laville & Cattani, 2006) :

- La finalité de service à la collectivité ;
- L'autonomie de gestion pour sortir de la dépendance aux pouvoirs publics ;
- Le contrôle démocratique par les membres au-delà du capital détenu ;
- La primauté des personnes et de l'objet social.

Affirmant la primauté de l'activité sur la rentabilité, de l'humain sur le produit, l'économie sociale semble ainsi prôner un projet de société alternatif, en marge du capitalisme :

L'économie sociale, même si elle s'exprime aussi par des voies marchandes, a été historiquement forgée comme un contre-pouvoir au capitalisme et elle reste aujourd'hui, à beaucoup d'égards, une expression de la société civile (Defourny, 2000, p. 189).

Dès lors, l'on peut aisément comprendre les réticences de nombreux acteurs et penseurs français de l'économie sociale à la diffusion de l'entrepreneuriat social (Allemand, 2010 ; Valéau & Boncler, 2012). Jean-François Draperi, rédacteur en chef de la RECMA (Revue internationale de l'économie sociale), voit par exemple dans l'entrepreneuriat social un « mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme » (2010, non paginé), fondé sur le principe de la propriété privée des ressources et des moyens de production, et donc en concurrence avec l'économie sociale. Promouvant le rôle du marché dans le traitement des questions sociales et environnementales, ce mouvement ambitionne, selon Draperi, d'absorber une partie des coopératives, mutuelles et associations, en remettant en question leur statut et leur mode de fonctionnement démocratique. L'entrepreneuriat social se serait ainsi réapproprié le terme d'entreprise sociale, auparavant utilisé par l'économie sociale, pour lui conférer une signification plus restreinte, limitée à des actions reposant sur des mécanismes de marché (prêt,

vente de produits et services, intégration à des réseaux marchands, etc.) en vue de résoudre la pauvreté. De la sorte, il remettrait en question le projet « a-capitaliste » porté par les organisations de l'économie sociale.

Au cours des dernières années, plusieurs chercheurs français se sont employés à établir des distinctions théoriques entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social (Fraisie *et al.*, 2015 ; Richez-Battesti & Petrella, 2015), en mettant en évidence de nettes ruptures entre ces deux notions. Toutefois, bien que la première renvoie à un secteur économique et la seconde se réfère à un mouvement aux contours plus diffus, ces chercheurs reconnaissent l'existence de continuités entre l'une et l'autre, suggérant ainsi que l'entrepreneuriat social peut être considéré comme le prolongement d'un mouvement plus ancien, tirant ses origines dans la tradition associative et coopérative française (voir Tableau 1).

<b>Critères</b>	<b>Continuités</b>	<b>Ruptures</b>
Quelle place pour l'entrepreneur ?	Présentation de l'entrepreneur social comme un acteur pouvant apporter une réponse innovante à un problème social	L'économie sociale met en avant la dimension collective des organisations et tend à masquer le charisme de l'entrepreneur, contrairement à l'entrepreneuriat social.
Quelle référence à l'économie de marché et à l'entreprise ?	Affirmation de la dimension entrepreneuriale de l'action sociale et de l'importance des règles du marché	L'économie sociale privilégie l'hybridation des ressources, marchandes et non-marchandes, alors que l'entrepreneuriat social insiste sur l'importance des recettes commerciales.
Associés ou parties prenantes ?	Recherche de la satisfaction non seulement des associés, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes : clients, salariés, bénéficiaires, fournisseurs, etc.	L'économie sociale se distingue par son fonctionnement démocratique : « une personne, une voix ». Les membres de l'organisation sont aussi ses bénéficiaires (critère de « double qualité »). Ce critère de démocratie interne n'est pas explicite dans les entreprises sociales.
Quel projet pour l'économie sociale et l'entrepreneuriat social ?	Mission d'utilité sociale visant à servir non seulement les membres de l'organisation, mais aussi ses usagers	L'économie sociale recherche une alternative au modèle capitaliste alors que l'entrepreneuriat social s'intègre au sein de ce modèle.

**Tableau 1 : Continuités et ruptures entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social (d'après Richez-Battesti & Petrella, 2015)**



Malgré ces distinctions théoriques, les frontières entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social demeurent en fait assez floues. D'une part, depuis les années 1970, nombre d'organisations traditionnelles de l'économie sociale (comme les mutuelles de santé et les coopératives agricoles) ont, sous la pression de la concurrence et du manque de ressources, fait le choix de s'éloigner de leurs principes originels, en adoptant des normes de rentabilité et de financement comparables à celles des entreprises privées (Bidet, 2003). D'autre part, à partir des années 1990, de nouvelles structures juridiques, échappant à la définition de l'économie sociale mais revendiquant ses principes fondateurs, ont fait leur apparition. En France, les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ont été créées par la loi 47-1775 de juillet 2001 sur le modèle de structures semblables déjà présentes dans d'autres pays d'Europe, telles les Coopératives sociales italiennes et les Sociétés à finalité sociale belges (Sibille, 2012). Le surgissement de ces nouvelles formes d'organisation a finalement conduit à une reformulation du concept d'économie sociale, alors redéfini comme « nouvelle économie sociale » ou « économie sociale et solidaire » (Demoustier, 2001). Ce dernier terme se propose ainsi d'unifier l'économie sociale – un secteur ancien centré sur un ensemble d'organisations définies par leur statut juridique – et l'économie solidaire – un mouvement plus récent qui intègre des organisations solidaires d'utilité sociale dont les nouvelles entreprises sociales (Sibille, 2016).

En France, le concept d'économie sociale et solidaire est finalement institutionnalisé à travers la loi 2014-856 de juillet 2014, qui fait référence à l'entrepreneuriat social. L'économie sociale et solidaire est alors définie comme un « mode d'entreprendre » fondé sur trois principes fondateurs : un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices, une gouvernance démocratique non liée à l'apport en capital et une lucrativité limitée par des bénéfices majoritairement consacrés à l'activité et aux réserves obligatoires et impartageables. Cette loi, à visée inclusive, reconnaît d'ailleurs que certaines entreprises classiques peuvent, en dépit de leur statut juridique, intégrer l'économie sociale et solidaire et donc prétendre à l'obtention d'aides publiques, dans la mesure où elles poursuivent une utilité sociale. En conséquence, les entrepreneurs sociaux peuvent aujourd'hui choisir des structures aussi bien lucratives (société anonyme, société à responsabilité limitée, entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée), non lucratives (associations) que mixtes (SCIC, coopératives) pour fonder une entreprise sociale qui soit reconnue comme telle par le droit français.

### 1.3. ...et finalement remodelé par les chercheurs européens

En 1996, un réseau européen de chercheurs, baptisé EMES, s'est constitué pour étudier « l'émergence des entreprises sociales en Europe ». Observant des évolutions similaires entre les quinze pays qui formaient alors l'Union européenne, ces chercheurs ont décidé de mettre en œuvre une approche commune de l'entrepreneuriat social qui puisse tenir compte des diverses traditions et spécificités culturelles de ces pays ; et ce, en vue de proposer une alternative aux conceptions nord-américaines de l'entrepreneuriat social. Dès sa création, le réseau s'est attelé à définir des critères permettant de caractériser les entreprises sociales, en tenant compte de leur appartenance à plusieurs secteurs, celui de l'entreprise privée ou de l'économie sociale et

solidaire. Ces critères, au nombre de neuf, peuvent être répartis selon trois dimensions-clés (voir Tableau 2).

Dimensions	Critères
Projet économique	Une activité continue de production de biens et/ou de services
	Un niveau significatif de prise de risque économique
	Un niveau minimum d'emploi rémunéré
Mission sociale	Un objectif explicite de service à la communauté
	Une distribution limitée des profits
	Une initiative portée par un groupe de citoyens
Gouvernance participative	Un degré élevé d'autonomie par rapport aux pouvoirs publics
	Une dynamique participative d'association des parties prenantes
	Un pouvoir de décision non basé sur la détention du capital

**Tableau 2 : Les neuf critères de l'entreprise sociale définis par le réseau EMES (d'après Richez-Battesti & Petrella, 2015 et Defourny & Nyssens, 2010)**

A partir de ces critères a été défini un « idéal-type » d'entreprise sociale, décrit par l'EMES dans les termes suivants :

Social enterprises are not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They generally rely on collective dynamics involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks related to their activity (Defourny & Nyssens 2008, p. 204).

En concevant cette définition générique, les chercheurs européens ont voulu bâtir le modèle d'une « multi-goal, multi-stakeholder and multiple-ressource entreprise » (Defourny & Nyssens, 2010, p. 43) qui puisse recouvrir la majorité des formes organisationnelles que revêtent aujourd'hui les entreprises sociales européennes. En effet, cette définition « ne fait plus reposer l'entreprise sociale uniquement sur l'utilisation de statuts, mais sur un faisceau d'indices. Elle opère un équilibre entre solidarité sociale et enjeu de gouvernance participative » (Sibille, 2016, p. 6). De la sorte, elle permet de réconcilier la notion d'entrepreneuriat social avec les principes-clés de l'économie sociale et solidaire, en rappelant l'importance du fonctionnement

démocratique des entreprises sociales, une dimension largement obliérée par les conceptions nord-américaines de l'entrepreneuriat social (Defourny & Nyssens, 2012).

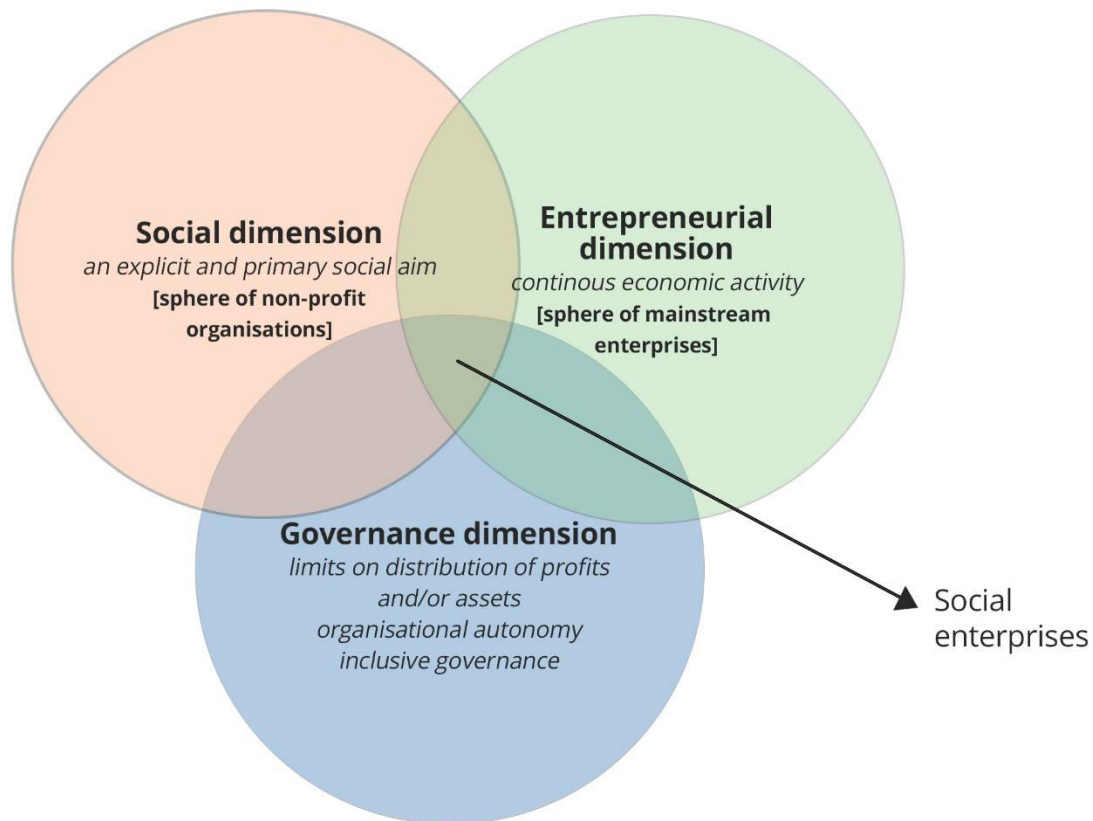


Figure 2 : Les trois dimensions de l'entreprise sociale idéal-typique selon l'EMES (d'après Wilkinson, 2015)

La vision multi-dimensionnelle de l'entrepreneuriat social avancée par les chercheurs européens de l'EMES se trouve toutefois concurrencée par une autre conception qui s'est développée en parallèle au Royaume-Uni (Defourny, 2004). Sous l'impulsion du gouvernement de Tony Blair et de sa *Social Enterprise Unit* lancée en 2002, une définition alternative de l'entrepreneuriat social a commencé à surgir. Dans un rapport intitulé « Social Enterprise : A Strategy for Success », rendu public en juillet 2002, le Secrétariat britannique au Commerce et à l'Industrie proposait de désigner les entreprises sociales de la façon suivante :

A social enterprise is a business with primarily social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximise profit for shareholders and owners (D.T.I., 2002).

D'après cette définition, l'entrepreneuriat social est avant tout considéré comme une activité commerciale (*business*), même si elle repose sur des logiques à la fois marchandes et sociales. Cette conception, plus managériale que celle de l'EMES, est proche de celle de l'école des ressources marchandes venue des Etats-Unis. Elle a d'ailleurs orienté la mise en œuvre en 2004 du statut des entreprises sociales britanniques, les *Community Interest Companies*. Celles-ci sont définies comme des « entreprises à responsabilité limitée qui opèrent dans le but d'apporter un bénéfice à la communauté qu'elles servent » (D.B.I.S., 2016, p. 3), et qui peuvent à ce titre distribuer, « de façon équilibrée et raisonnable » (ibid.), des dividendes à leurs actionnaires. Par

ailleurs, la vision britannique de l'entrepreneuriat social s'est nourrie des discours sur la « troisième voie » (Giddens, 1999), souhaitant créer une nouvelle politique à mi-chemin entre la social-démocratie et le libéralisme. L'entrepreneuriat social, sous Tony Blair, a ainsi été présenté comme une manière efficiente de transférer la responsabilité de services publics, autrefois assurés par l'Etat, à des organisations du tiers secteur, censées pouvoir les gérer avec plus de rigueur et de responsabilité (Grenier, 2011).

\*\*\*

Comme nous l'avons vu dans cette partie, les facteurs d'ordre géographique, liés aux spécificités historiques et culturelles des différentes régions, sont déterminants pour comprendre l'origine plurielle des conceptions de l'entrepreneuriat social (Defourny & Nyssens, 2010 ; Kerlin, 2006). Ainsi, alors que dans le monde anglo-saxon ce concept s'est forgé autour d'initiatives commerciales à visée sociale impulsées par des individus, en Europe continentale a prévalu une vision collective de l'entrepreneuriat social, mettant en valeur l'importance de la gouvernance participative et de la dimension sociétale des entreprises sociales. Au-delà de ces différences régionales, ce sont en fait des oppositions d'ordre épistémologique qui séparent ces différentes conceptions de l'entrepreneuriat social. Dans la suite de ce chapitre, nous allons donc les étudier plus en détail, en explorant leurs fondements ainsi que leurs limites.

## 2. Les conceptions théoriques de l'entrepreneuriat social

Objet depuis une dizaine d'années d'un nombre croissant de publications (Bacq & Janssen, 2011 ; Short, Moss & Lumpkin, 2009 ; Weerawardena & Mort, 2006), l'entrepreneuriat social est aujourd'hui considéré comme un domaine de recherche à part entière. En tant que champ académique, traversé de débats et d'oppositions théoriques, il s'est construit autour de divers courants de pensée proposant des modes divergents d'appréhender la signification de l'entrepreneuriat social et d'étudier ses différents objets. Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre, trois écoles dominent aujourd'hui le champ de l'entrepreneuriat social (Defourny & Nyssens, 2012) : l'école des ressources marchandes et l'école de l'innovation sociale – toutes deux nord-américaines – ainsi que l'école européenne menée par les chercheurs de l'EMES. Au cours des dernières décennies, ces trois écoles de pensée ont développé des conceptions de l'entrepreneuriat social qui ont progressivement revêtu le statut de paradigmes, c'est-à-dire de manières de voir et de penser autonomes, voire incommensurables (Kuhn, 1962). Nous allons à présent exposer chacune de ces conceptions, de manière à cerner tant leurs fondements et leurs méthodes d'analyse que leurs limites dans le cadre de l'étude des entreprises sociales.

### 2.1. L'entrepreneuriat social : un mouvement de professionnalisation des organisations à but non lucratif

Comme exposé précédemment, l'entrepreneuriat social, en tant que concept, prend racine aux Etats-Unis dans les années 1990, dans le contexte d'une réduction des dépenses publiques à destination des organisations à but non lucratif (Kerlin, 2006). A ce moment, John Dees, père fondateur de ce concept, en appelle à la diffusion « d'une approche entrepreneuriale des problèmes sociaux » (Dees, 2001, non paginé) au sein des organisations à finalité sociale. Selon lui :

The time is certainly ripe for entrepreneurial approaches to social problems. Many governmental and philanthropic efforts have fallen far short of our expectations. Major social sector institutions are often viewed as inefficient, ineffective, and unresponsive. Social entrepreneurs are needed to develop new models for a new century.

En se redéfinissant comme des « entrepreneurs sociaux », les dirigeants d'ONG et d'association devraient ainsi s'inspirer des méthodes de gestion du secteur privé, de manière à accroître l'efficacité de leurs actions et assurer la pérennité de leur organisation. Pour faire face à la diminution des sources de revenus traditionnelles et à l'augmentation consécutive de la concurrence entre les organisations à finalité sociale, tous sont invités à diversifier leurs ressources, en développant des activités marchandes qui leur permettent de générer un véritable chiffre d'affaires, voire quelques profits (Brunham, 2002 ; Johnsons, 2000). Les acteurs du secteur social pourront alors se délivrer de la dépendance aux dons et aux subventions, afin de s'engager dans la quête d'une totale autonomie financière, censée leur garantir une plus grande solidité et une véritable marge de manœuvre pour leur action sur le long terme.

Bien que l'entrepreneuriat social ne se limite nullement au seul secteur des *nonprofits*, en englobant des structures à la fois lucratives et non lucratives (Austin, Stevenson & Weiskillern, 2006), pour les chercheurs de l'école des ressources marchandes, cette notion renvoie essentiellement, au sein du monde associatif, à un mouvement de professionnalisation des organisations à finalité sociale (Kerlin, 2006). Andersson et Helm (2012) parlent ainsi des « socially entrepreneurial nonprofits » pour décrire les organisations à but non lucratif copiant le modèle des *businesses* en vue de devenir plus compétitives, performantes et impactantes socialement. Une telle approche de l'entrepreneuriat social a d'ailleurs largement dépassé les frontières du territoire nord-américain. En France, par exemple, l'un des principaux promoteurs de l'entrepreneuriat social, Hugues Sibille, estimait il y a dix ans que la diffusion de ce mouvement se justifiait par la nécessité de « consolider les approches entrepreneuriales du monde associatif, sans les banaliser » (Sibille, 2008, non paginé). Sibille proposait alors de « faciliter les rapprochements entre associations, pour consolider économiquement certains secteurs, améliorer la qualité, faire des économies d'échelle », mais aussi de « diversifier les ressources financières des associations par le mécénat d'entreprises » et de « faciliter la transformation des associations qui le souhaitent en coopératives d'intérêt collectif (SCIC), qui sont des sociétés commerciales » (Ibid.).

A partir des années 2000, un arsenal de méthodes et d'outils de gestion a d'ailleurs été mis en œuvre par des praticiens, des consultants et des chercheurs américains de l'entrepreneuriat social, en vue d'accompagner les organisations à but non lucratif dans leur entreprise de professionnalisation (Dees, Emerson & Economy, 2001, 2002). Plusieurs de ces outils ont été empruntés au monde des affaires afin d'être utilisés tels quels par les entrepreneurs sociaux ; c'est le cas des plans d'affaires, des plans d'investissement et des méthodes de gestion des ressources humaines. D'autres outils, plus récents, proviennent quant à eux de l'univers des *start-ups*, comme le *Design Thinking* (Brown & Wyatt, 2010) et les méthodes du *Lean Management* (Ries, 2011). Au cours des dernières années, ces outils de gestion ont été largement appropriés par les incubateurs et les accélérateurs internationaux d'entreprises sociales (tels Ashoka et la Skoll Foundation), qui en ont fait la promotion auprès des managers d'organisations non lucratives. Par un effet d'isomorphisme, un grand nombre de gestionnaires d'association, d'ONG et de coopérative, en Europe comme aux Etats-Unis, ont commencé à adopter ces méthodes de gestion du monde des entreprises, en vue de présenter leur organisation comme une entreprise sociale légitime, c'est-à-dire comme une organisation efficace, responsable et soucieuse de la bonne utilisation de ses ressources (Dart, 2004 ; Nicholls, 2009).

Dans plusieurs pays développés et émergents, marqués par la montée en force du néolibéralisme et du « nouveau management public » dans les administrations, des dirigeants politiques se sont appropriés les discours de promotion de l'entrepreneuriat social dans le monde associatif pour les intégrer à une stratégie plus vaste de redéfinition du rôle de l'Etat dans le secteur social. Que ce soit aux Etats-Unis sous l'administration de Bill Clinton, en Angleterre sous Tony Blair, ou au Brésil sous Fernando Henrique Cardoso, l'entrepreneuriat social a été présenté comme un nouveau modèle d'action sociale permettant de moderniser les services publics et de rendre les organisations à but non lucratif plus efficaces et plus professionnelles. En Angleterre, pays où le soutien institutionnel à l'entrepreneuriat social est le plus significatif (Nicholls, 2010b), la

mise en valeur des entreprises sociales par le gouvernement blairiste a largement servi de justification au transfert de nombreux services publics vers des organisations de la société civile (Mason, 2012 ; Teasdale, 2012). L'accueil des sans abris, le traitement des jeunes drogués ou encore l'aide aux handicapés, autant de services autrefois assurés par des fonctionnaires, ont été progressivement incorporés à des associations, des coopératives ou des *Community Interest Companies*, financées en partie par des ressources provenant de l'Etat britannique.

Dans un tel contexte, la progression de l'entrepreneuriat social dans le secteur associatif a été interprétée par plusieurs chercheurs critiques comme la marque d'une marchandisation croissante de l'action sociale, jugée nocive pour l'engagement politique et humanitaire des organisations à but non lucratif (Bailis *et al.*, 2009 ; Dempsey & Sanders, 2010 ; Eikenberry & Kluver, 2004). En se concentrant sur l'élaboration de produits et de services marchands en faveur des populations défavorisées, les associations, les ONG et les fondations auraient ainsi progressivement délaissé nombre de causes en lien avec la promotion de la démocratie, de l'égalité et des droits de l'Homme (Eikenberry, 2009). Qui plus est, en choisissant de développer des activités commerciales, plutôt que de rechercher des dons et des subventions pour financer leurs actions, les organisations non lucratives copiant le modèle des entreprises sociales risqueraient de perdre de vue leur objectif premier : servir les pauvres et les exclus en tant que bénéficiaires, et non en tant que clients et partenaires (Baines, Cunningham & Fraser, 2011 ; Brainard & Siplon, 2004 ; Keevers *et al.*, 2012 ; Treleaven & Sykes, 2005).

Ce type de critiques a connu de fortes résonances sur le continent européen, où plusieurs chercheurs se sont penchés au cours des dernières années sur les résistances de certains praticiens à la diffusion de l'entrepreneuriat social dans le secteur associatif. Dans le cas de la France, Bonclet et Valéau (2012) ont mis en évidence les réticences de dirigeants d'association face à la montée d'une logique purement marchande, fondée sur la recherche de la performance sociale et la compétition pour des ressources raréfiées, au sein de l'économie sociale et solidaire. Selon ces deux auteurs, les « entrepreneurs associatifs », contrairement aux entrepreneurs sociaux, sont bien plus préoccupés par le développement de services compatibles avec leurs valeurs que par l'optimisation de leurs résultats sociaux. De telles analyses font d'ailleurs écho aux résultats de plusieurs études britanniques (Dey & Teasdale, 2013 ; Parkinson & Howorth, 2008 ; Seanor & Meaton, 2008) et allemande (Mauksch, 2012), qui mettent en évidence l'attachement des entrepreneurs du secteur social aux notions de partage, de communauté et de solidarité, plutôt qu'à celle de création de revenus. Selon Seanor *et al.* (2014), les praticiens de l'entrepreneuriat social en Grande-Bretagne, loin de louer à tout prix les bienfaits de l'autonomie financière, mettent souvent en avant l'importance de la recherche de dons, de subventions et de contrats publics pour compléter leurs revenus commerciaux. Adoptant rarement le statut d'entrepreneur social par passion, certains le font même par pur opportunisme, dans le but d'attirer l'attention des pouvoirs publics et d'obtenir des avantages financiers et de nouvelles opportunités pour développer leur action sociale (Dey & Teasdale, 2016).

En identifiant la notion d'entrepreneuriat social à un phénomène de professionnalisation du secteur associatif, l'on tend toutefois à limiter considérablement la signification de ce concept.

Fort d'une riche conceptualisation (Verstraete, 2001), le terme « entrepreneuriat », présent dans « entrepreneuriat social », ne renvoie pas uniquement à la transformation de structures à finalité sociale en des entreprises traditionnelles. Selon une interprétation schumpétérienne, par exemple, l'activité entrepreneuriale fait référence à un mouvement continu de « destruction créatrice », au sein duquel l'innovation et la prise de risque demeurent des facteurs centraux de création de valeur dans la société. Dès lors, la montée en force d'une approche entrepreneuriale au sein du monde associatif peut être interprétée non seulement comme la diffusion progressive de pratiques gestionnaires et de modèles de financement du secteur privé au sein des organisations à but non lucratif, mais aussi comme le surgissement de nouveaux modèles de résolution des problèmes sociaux et environnementaux (Mair & Martí, 2006). Selon un tel paradigme, l'entrepreneuriat social peut être redéfini comme un ensemble d'initiatives de marché, présentes dans le secteur associatif, mais pas seulement, qui se distinguent de par leur caractère socialement innovant et leur finalité avant tout sociale (Nicholls & Cho, 2006). A la frontière entre le monde des organisations à but non lucratif traditionnelles et celui des entreprises privées orientées uniquement vers le profit, l'entrepreneuriat social viendrait alors dessiner un espace intermédiaire, propice à la création de valeur sociale.

## 2.2. L'entrepreneuriat social : un ensemble d'initiatives marchandes socialement innovantes au service de la création de valeur sociale

Au cours des dernières années ont surgi de nombreuses définitions de l'entrepreneuriat social et des termes qui lui sont couramment associés. Bacq et Janssen (2011) recensent ainsi 12 acceptions différentes d'« entrepreneuriat social », 17 d'« entrepreneur social » et 18 d'« entreprises sociales ». Toutefois, en dépit d'une telle variété, ces définitions avancent en général trois composantes principales des initiatives de l'entrepreneuriat social : la finalité sociale, l'innovation et l'orientation de marché (Nicholls & Cho, 2006). Ainsi, comme le rappellent Huybrechts *et al.* (2012), les entreprises sociales accordent la priorité à une mission sociale et/ou environnementale, faisant de la recherche de profit un objectif secondaire, voire inexistant. De plus, ces initiatives s'appuient sur des solutions dites « socialement innovantes ». Il s'agit de nouveaux produits (comme les prêts à taux réduit de la microfinance), de nouveaux services (comme la distribution d'aliments biologiques bon marché), de nouveaux modes de production ou d'organisation (comme les crèches parentales), ou encore de nouvelles méthodes de gestion (comme celles des entreprises inclusives visant les exclus du marché du travail), dont l'objectif central est de proposer une manière plus efficace et performante de répondre à une demande sociale et/ou à une exigence environnementale (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008). Enfin, les entreprises sociales interviennent sur le marché, à travers la production continue de biens et/ou de services, ce qui les différencie des initiatives des ONG, des fondations et des associations traditionnelles, dont l'action sociale repose sur des logiques souvent non-marchandes, comme l'offre gratuite de services sociaux et le volontariat.



Parmi les trois composantes exposées ci-dessus, l'innovation semble se démarquer comme une caractéristique essentielle de l'entrepreneuriat social, comme le montrent les trois définitions suivantes, considérées comme canoniques par nombre de chercheurs :

We view social entrepreneurship broadly, as a process involving **the innovative use and combination of resources** to pursue opportunities to catalyze social change and/or address social needs (Mair & Marti, 2006, p. 37).

We define social entrepreneurship as **innovative**, social value creating activity that can occur within or across the nonprofit, business, or government sectors (Austin, Stevenson & Weiskillern, 2006, p. 2)

Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations **in an innovative manner** (Zahra *et al.*, 2009, p. 522)<sup>7</sup>.

Selon ces définitions, qui portent en héritage les principes de l'école de pensée nord-américaine de « l'innovation sociale », l'entrepreneuriat social se démarque de par son processus (socialement innovant) et ses résultats (générateurs de « valeur sociale »). Présent aussi bien dans les organisations à but non lucratif, les entreprises et les administrations publiques, il est dépeint comme un vecteur de changement social, local ou systémique, dont les conséquences sont bénéfiques pour la société.

L'innovation sociale, ressort principal des entreprises sociales, demeure toutefois une notion générique qui, par manque de précision, adopte des contours relativement flous (de Bruin, 2012). Pour la définir, les théoriciens américains de l'entrepreneuriat social se réfèrent le plus souvent à la définition abstraite élaborée par les fondateurs de la *Stanford Social Innovation Review* :

[Social innovation is] a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008, non paginé).

Toutefois, une telle définition, reposant sur des principes largement subjectifs, ne permet guère de désigner ce qui est ou ce qui n'est pas une innovation sociale. De surcroît, la « valeur sociale » apparemment produite par les entreprises sociales reste un concept assez vague pour de nombreux théoriciens (Young, 2006). Bien qu'elle soit par nature intangible et difficilement objectivable, elle se trouve souvent réduite à un ensemble d'indicateurs de développement (augmentation de l'espérance de vie, croissance des revenus, participation à la vie politique, etc.), que des outils comme le *Social Return on Investment* ou le *Global Impact Investing Rating System* sont censés mesurer. Malgré leur dimension réductionniste, de tels instruments sont

---

<sup>7</sup> La mise en gras n'est pas présente dans les définitions originelles. Il s'agit d'une manière pour nous de mettre en évidence l'importance de la référence à l'innovation dans ces citations.

largement utilisés de nos jours par les fonds d'impact social, dans le but de calculer le « rendement social » des investissements réalisés au sein des entreprises sociales (Morgan, 2011).

En conséquence, les entreprises sociales, appréhendées comme des sources d'innovation sociale, finissent par être considérées de façon analogue aux entreprises « traditionnelles », vectrices d'innovation technologique. Bien que les chercheurs reconnaissent des différences entre les unes et les autres, les premières sont souvent étudiées à partir du même cadre conceptuel que les secondes : exploration d'une opportunité, mobilisation de ressources, développement de solutions innovantes à travers la création d'une organisation (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006 ; Dorado, 2006). De surcroît, plusieurs études insistent sur les similitudes entre les modes d'action des entrepreneurs sociaux et ceux des entrepreneurs commerciaux (Groot & Dankbar, 2014 ; Meyskens *et al.*, 2010). Car, si les motivations des uns et des autres diffèrent à plusieurs égards – les entrepreneurs sociaux étant portés au service de la collectivité alors que les entrepreneurs commerciaux visent le recherche du profit – tous semblent bien adopter une démarche similaire, en combinant ressources personnelles et ressources de l'environnement pour atteindre leurs objectifs (Boutillier, 2008). Certains chercheurs avancent même l'idée selon laquelle les entrepreneurs sociaux seraient des entrepreneurs standards pratiquant des actions de responsabilité sociale, créant de fait une association entre les notions d'« entrepreneuriat social » et de « Responsabilité sociale des entreprises (RSE) » (Austin *et al.*, 2004 ; Baron, 2007). Austin *et al.* (2004) suggèrent même que l'entrepreneuriat social pourrait aisément être intégré aux grandes entreprises, en forgeant le terme de « corporate social entrepreneurship ».

Ce type de rapprochement entre entrepreneuriat social et entrepreneuriat commercial tend à gommer les différences entre les types d'organisation existant : firmes traditionnelles pratiquant la RSE, ONG commercialisant des produits, associations combinant des ressources monétaires et non monétaires, en les englobant toutes dans le large spectre des « entreprises sociales ». Il demeure alors difficile d'identifier les spécificités de ces organisations, au-delà de leur capacité à produire de la valeur sociale – une notion encore confuse comme nous l'avons vu. De surcroît, en se focalisant sur la notion d'innovation sociale (telle qu'elle est définie par les chercheurs américains) pour différencier les entreprises sociales des organisations à but non lucratif dites « traditionnelles », l'on tend de fait à exclure du champ de l'entrepreneuriat social nombre d'initiatives socialement transformatrices mais pas forcément « socialement innovantes ». C'est le cas, par exemple, des coopératives de travailleurs de l'économie sociale qui, dans de nombreux pays européens, sont pourtant reconnues par les pouvoirs publics comme des entreprises sociales. Ces coopératives, en vérité, ne défendent pas fondamentalement une manière plus effective et innovante de résoudre un problème social. Souvent, elles ne proposent ni un nouveau produit, ni un nouveau service, ni même une nouvelle méthode de production. En vérité, il s'agit de formes organisationnelles historiques, fondées sur un mode de gouvernance participatif et démocratique qui tranche avec le modèle de l'entreprise verticale aux modes de décision centralisés. Inclure ces organisations dans le domaine de l'entrepreneuriat social implique, en vérité, de repenser notre conception de l'innovation sociale.

Selon Montgomery (2016), il existe en effet deux paradigmes opposés et incommensurables au sein de la littérature sur l'innovation sociale. Le premier, qualifié de « technocratique », inscrit l'innovation sociale dans le cadre de l'économie néolibérale en la rattachant à des initiatives marchandes censées répondre à une demande sociale demeurée encore insatisfaite par l'Etat et par le marché. La conception de la *Stanford Social Innovation Review* se rattache à cet égard à une telle école de pensée. Le second paradigme, que Montgomery qualifie de « démocratique », positionne l'innovation sociale en porte-à-faux vis-à-vis du modèle de production capitaliste. Selon les principaux défenseurs de cette école, la notion d'innovation sociale, inscrite dans la tradition de l'économie sociale et solidaire, renvoie avant tout à un mode de transformation des relations sociales au sein des organisations (Moulaert *et al.*, 2005). L'innovation sociale est ainsi considérée comme un levier d'émancipation permettant non seulement de satisfaire des besoins humains, mais aussi de favoriser la participation et la prise de pouvoir des plus humbles au sein des systèmes de production et de distribution de richesses (MacCallum *et al.*, 2009).

La fracture paradigmatique qui parcourt le champ de l'innovation sociale vient, selon nous, pareillement diviser le domaine de l'entrepreneuriat social. En effet, la conception d'inspiration nord-américaine présentée précédemment, réduisant ce concept à un ensemble d'initiatives marchandes socialement innovantes et susceptibles de produire de la valeur sociale, constitue aujourd'hui un paradigme dominant dans la recherche sur l'entrepreneuriat social (Dey & Steyaert, 2010, 2012). Selon une telle approche, la référence à l'innovation sociale au sein des entreprises sociales renvoie à l'existence de « nouveaux produits » et à de « nouveaux services », plutôt qu'à celle de « nouvelles relations de travail ». Cette conception, apparemment neutre sur le plan idéologique, vient toutefois déconnecter l'entrepreneuriat social de toute question politique relative aux relations de pouvoir au sein des organisations (Boddice, 2009 ; Dey & Steyaert, 2016). Un autre paradigme entre pourtant en concurrence avec cette vision apolitique et managériale de l'entrepreneuriat social. Sous l'impulsion d'écrits critiques, émanant principalement de chercheurs européens, cette notion se trouve aujourd'hui redéfinie en fonction de sa dimension collective et participative, et ce, de manière à la réconcilier avec les principes démocratiques de l'économie sociale et solidaire qui sont historiquement à sa source. C'est cette conception théorique que nous allons exposer à présent, en vue de saisir la dimension réellement transformatrice de l'entrepreneuriat social.

### 2.3. L'entrepreneuriat social : un mode de participation démocratique susceptible de transformer les relations sociales

Selon plusieurs chercheurs critiques européens, la conception américaine de l'entrepreneuriat social, fondée sur les notions d'innovation sociale et de valeur sociale, ne permet pas de saisir les spécificités de l'entrepreneuriat social par rapport à l'entrepreneuriat traditionnel (Steyaert & Hjorth, 2006). En effet, rares sont les chercheurs de l'école de l'innovation sociale qui s'interrogent sur le sens et la portée du mot « social » au cœur de la notion d'entrepreneuriat social. Ils élaborent, selon Cho (2006), des définitions « tautologiques » et « monologiques » de ce concept. Tautologiques, tout d'abord, car elles se centrent très souvent exclusivement sur

le sens du mot « entrepreneuriat » en lui accolant tout naturellement l'adjectif « social », sans même interroger le sens de cette association. Monologiques, ensuite, car elles diffusent une vision réductrice de l'entrepreneuriat social en le limitant à un ensemble d'activités commerciales dont la finalité première est sociale. Dès lors, nous devrions nous demander à la suite de Steyaert et Hjorth (2006) : « Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social a de social ? ». Autrement dit, qu'est-ce qui différencie les entreprises sociales des entreprises traditionnelles ?

D'après Young (2006), une telle question ne peut pas être résolue en analysant de façon objective la « valeur sociale » produite par les entreprises sociales. En effet, étant à la fois subjective, co-construite et incommensurable, cette valeur recouvre des notions aussi complexes que celles de justice sociale, d'autonomie et de respect de soi et d'autrui, qui ne peuvent être appréhendées à travers une série d'instruments de mesure. De surcroît, les résultats numériques issus de la mesure de la valeur produite par les entreprises sociales risquent souvent de se substituer au monde social qu'ils sont censés représenter :

The risk with any metric is that people will come to see it as a description of a reality, rather than as a tool for a conversation about that reality. Moreover, it can be all too easy to mistake what is measured as a proxy for value as being the value itself (the crass cliché that only what can be measured can be managed must share some of the blame) (Young, 2006, p. 64).

Il semble dès lors délicat de distinguer les entreprises sociales des autres entreprises sur la base de la valeur qu'elles sont censées produire, tant celle-ci demeure difficile à mesurer. De surcroît, bien que la plupart des chercheurs présument, à travers leurs définitions, que les entreprises sociales produisent des effets positifs et transformateurs sur le réel, ceci n'est pas aisément vérifiable dans les faits (Cho, 2006 ; Nicholls & Cho, 2006). Teasdale (2010) note ainsi qu'« il n'est pas certain si c'est le fait d'encourager le développement des entreprises sociales dans les communautés défavorisées qui crée du capital social, ou si c'est plutôt le capital social préexistant dans un lieu qui garantit la prospérité des entreprises sociales » (p. 95, notre traduction). En conséquence, pour saisir la spécificité des entreprises sociales, il est avant tout nécessaire d'analyser leurs modes de fonctionnement. Quels acteurs font-elles intervenir ? Comment ceux-ci participent-ils aux activités et aux prises de décision de l'entreprise ? Quels liens entretiennent-ils avec les autres parties prenantes de l'organisation ? Une telle démarche revient finalement à interroger la dimension politique des entreprises sociales, en replaçant le thème de la gouvernance au centre du débat (Hjorth & Bjerke, 2006 ; Ridley-Duff & Bull, 2013).

Au sein de la définition de l'entreprise sociale élaborée par le réseau européen EMES, la notion de « gouvernance participative » occupe une place centrale. Les chercheurs de ce réseau estiment en effet que les entreprises sociales sont caractérisées par une grande autonomie dans leurs organes de gouvernance, tant vis-à-vis des pouvoirs publics que des entreprises commerciales (Defourny & Nyssens, 2012). De surcroît, ces organisations sont censées intégrer à leur mode de décision les diverses catégories de parties prenantes concernées par leurs activités : bénéficiaires, employés, bénévoles, partenaires publics, membres de la communauté, etc. Une telle intégration peut alors prendre deux formes (Laville, Lemaître & Nyssens, 2012) :

soit les parties prenantes deviennent des membres « co-proprétaires » de l'entreprise sociale (via un siège à l'assemblée générale, un droit de vote au conseil d'administration), soit elles sont impliquées de manière plus informelle aux instances de décision (via la participation à un comité d'usager ou à un comité d'éthique par exemple). Enfin, s'inscrivant dans la tradition coopérative, les chercheurs de l'EMES mettent l'accent dans leur définition de l'entreprise sociale sur le principe « un membre, une voix », ou du moins sur le fait que le droit de vote au sein des assemblées générales ne dépende pas de l'importance des parts de capital détenues.

La vision de l'EMES, inscrite dans la tradition de l'économie sociale et solidaire, nous invite à repenser l'importance de la participation démocratique au sein du fonctionnement des entreprises sociales. Elle se pose d'ailleurs en rupture d'avec les approches nord-américaines de l'entrepreneuriat social, totalement déconnectées des questions relatives à la notion de gouvernance. En effet, tant l'école de pensée des ressources marchandes que celle de l'innovation sociale n'imposent pas de critère politique pour définir une entreprise sociale et la distinguer d'une organisation à but non lucratif traditionnelle ou d'une entreprise commerciale (Defourny & Nyssens, 2012). Pourtant, ayant trait au social, et donc à ce qui est collectif, l'entreprise sociale ne peut s'affirmer comme une organisation totalement neutre politiquement. S'appuyant sur la théorie habermassienne de l'espace public (Habermas, 1989), Cho (2006) met ainsi en évidence la dimension polémique du social, qui est en fait toujours objet de dialogues, de négociations et de délibérations :

If heterogeneity, counter-narrative and dissent are indeed important elements of 'society', then the social is inherently political – and what we think of as 'social' entrepreneurship is always already invested in political agendas and struggles (Cho, 2006, p. 42).

Dès lors, l'entreprise sociale ne peut être considérée comme une organisation purement privée, car elle « se situe bien entre sphères privée et publique, au sens où elle peut contribuer à la définition de problèmes publics qui deviennent des objets de débat » (Laville *et al.*, 2016, p. 3). Il faudrait d'ailleurs parler d'entrepreneuriat « public » plutôt que d'entrepreneuriat social, comme le font Hjorth et Bjerke (2006), dans le but de rappeler son ancrage dans la société, et non seulement dans l'économie, et réaffirmer la position des acteurs de l'entreprise sociale en tant que citoyens. De fait, selon une telle approche, l'entreprise sociale possède non seulement une gouvernance participative (à travers des mécanismes formels ou informels), mais joue aussi un rôle dans le fonctionnement démocratique des sociétés.

Au cœur de leur théorisation de l'entreprise sociale de type solidaire, Laville *et al.* (2016) reprochent aux chercheurs de l'EMES, centrés sur la notion de démocratie interne aux organisations, de ne pas suffisamment prendre en compte la dimension publique des entreprises sociales. Selon ce groupe de chercheurs internationaux, les entreprises sociales peuvent en fait générer des « espaces publics intermédiaires », au sein desquels sont discutés, au cours d'échanges directs et collectifs, des questions relevant du futur commun des citoyens. Dans les pays où domine une structuration inégale des relations sociales, marqués par l'inégalité, l'injustice et le manque d'opportunité pour les plus pauvres d'exprimer leurs réels besoins, les entreprises sociales, même informelles, constituent souvent des espaces de construction

démocratiques propices à la mise en œuvre de nouveaux rapports de production et d'échange (Hillenkamp & Bessis, 2012). C'est le cas, par exemple, des coopératives, associations et groupes de femmes de l'économie sociale et solidaire qui, dans les pays en développement, tirent profit de leur activité productive pour transformer les rapports de genre et lutter contre la domination masculine (Hillenkamp, 2015).

Inscrit dans un espace précis – l'entreprise sociale, aussi appelée « entreprise sociale et solidaire » (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015) ou « entreprise sociale de type solidaire » (Laville *et al.*, 2016) – l'entrepreneuriat social pourrait ainsi favoriser la prise de pouvoir d'individus ou de groupes au sein de sociétés fortement inégalitaires. Une telle conception se rapproche d'ailleurs des thèses défendues par les premiers théoriciens de l'économie sociale, tel Charles Gide, selon lesquels, les coopératives, les associations et les mutuelles sont avant tout des lieux où se réalisent l'égalité entre les individus (Draperi, 2009). Toutefois, l'entrepreneuriat social ne se confond pas avec le secteur de l'économie sociale dans la mesure où il ne renvoie pas à des organisations ayant une forme juridique spécifique (Huybrechts, Nicholls & Mouchamps, 2012). Qui plus est, les entreprises sociales, selon la définition de l'EMES, sont des organisations portant un projet entrepreneurial, marqué par la production continue de bien et de services, alors que les organisations de l'économie sociale ne sont pas caractérisées par une logique marchande ni même entrepreneuriale.

En conséquence, l'on peut certes mettre l'accent sur la dimension publique et politique des entreprises sociales, comme le font les penseurs de l'économie sociale et solidaire, mais ceci ne doit pas nous conduire à escamoter leur dimension gestionnaire. Car, comme le souligne Lallemand (2010), l'entrepreneuriat social « interpelle » l'économie sociale et solidaire, en lui rappelant l'importance de l'efficacité et de l'innovation dans la résolution des problèmes sociaux. Il lui montre que la transformation sociale ne passe pas uniquement par la fondation de structures démocratiques, fondée sur la participation de tous aux modes de décision, mais aussi par la mise en œuvre de produits, de services et de nouveaux modes de gestion susceptibles de changer les rapports de force dans la société.

\*\*\*

Au sein de cette partie, nous avons présenté trois différentes conceptions de l'entrepreneuriat social. La première, inspirée des thèses de l'école nord-américaine des ressources marchandes, identifie ce mouvement à un phénomène de professionnalisation des organisations à but non lucratif, en l'associant à la diffusion progressive de méthodes de financement et d'outils de gestion du secteur privé dans le monde associatif. Selon une telle approche, les entreprises sociales ne sont rien d'autres que des organisations non lucratives devenues plus managériales. La deuxième conception, quant à elle, présente les entreprises sociales comme des structures radicalement innovantes, analogues aux entreprises privées, car capables, à travers le lancement de nouveaux produits/services ou de nouveaux modes d'organisation, de produire une valeur sociale aussi aisément mesurable que la valeur économique. Prenant le contre-pied des deux précédentes conceptions, une troisième perspective, d'inspiration européenne, met l'accent sur la spécificité des entreprises sociales par rapport aux autres structures lucratives et non

lucratives, en replaçant la question de la gouvernance démocratique au centre du débat. Allant à l'encontre de la définition nord-américaine du changement social, elle définit aussi l'innovation sociale comme un mode de transformation des relations individuelles et collectives, permettant un rééquilibrage des pouvoirs dans la société. Dès lors, l'entreprise sociale est envisagée comme une entité privée dont la vocation est avant tout publique, dans la mesure où elle représente un espace de dialogue et d'action où peuvent s'émanciper les plus humbles et les exclus.

Mettant l'accent sur la dimension publique et politique des entreprises sociales, cette conception est celle qui est la plus proche de notre propre perspective. Toutefois, nous reconnaissons qu'elle peut mener à plusieurs écueils. Tout d'abord, elle tend à oblitérer le terme d'entrepreneuriat social pour mettre en avant celui d'entreprise sociale, une notion souvent rattachée au mouvement de l'économie sociale et solidaire. De surcroît, en se focalisant sur la gouvernance démocratique des entreprises sociales, aux dépens de leurs autres caractéristiques, une telle conception peut nous conduire à perdre de vue la dimension entrepreneuriale de ces organisations, ainsi que l'importance de leurs pratiques gestionnaires. Dès lors, pour approfondir cette troisième conception de l'entrepreneuriat social, tout en évitant les deux écueils cités précédemment, il convient de nous demander comment l'entrepreneuriat social, de par la spécificité des pratiques de gestion qu'il recouvre, peut effectivement donner lieu à des transformations sociales et politiques semblables à celles que revendiquent les organisations de l'économie sociale et solidaire. C'est une telle question que nous nous proposons d'explorer dans le prochain chapitre, en étudiant les liens entre l'entrepreneuriat social et la notion d'émancipation.

	<b>L'entrepreneuriat social, un mouvement de professionnalisation des organisations à but non lucratif</b>	<b>L'entrepreneuriat social, un ensemble d'initiatives marchandes socialement innovantes au service de la création de valeur sociale</b>	<b>L'entrepreneuriat social, un mode de participation démocratique susceptible de transformer les relations sociales</b>
Définition de l'entreprise sociale	Organisation à but non lucratif développant des activités commerciales afin de mieux remplir une mission sociale	Organisation composée d'individus qui, à travers le lancement d'innovations sociales, génèrent du changement social	Organisation à la gouvernance démocratique proposant des biens et/ou des services avec l'objectif explicite de service à la communauté
Exemples d'objets de recherche	Méthodes de financement et outils de gestion mis en œuvre par les organisations pour conquérir indépendance financière, efficacité économique et performance sociale	-Nouveaux produits, services et modes d'organisation mis en œuvre par les entrepreneurs sociaux -Mesure de la valeur sociale à l'aide d'indicateurs quantitatifs	-Modes de participation des parties prenantes à l'organisation -Transformations sociales et politiques induites par les entreprises sociales
Cadre analytique	<b>Approche fonctionnaliste :</b> Bénéfices des méthodes et outils de gestion pour la performance économique et sociale des organisations <b>Approche critique :</b> Dangers que ces méthodes et outils représentent pour l'atteinte des objectifs socio-politiques des organisations	Les entreprises sociales sont étudiées de manière analogue aux entreprises commerciales : saisie d'une opportunité, mobilisation de ressources, mise en œuvre d'innovations, génération de valeur.	Les entreprises sociales sont appréhendées comme des organisations privées/publiques, ouvrant des espaces de dialogue et d'action susceptibles de transformer les relations sociales.
Limites	-Les structures lucratives sont de fait exclues de l'analyse. -L'entrepreneuriat social se trouve réduit à un phénomène de transformation des organisations à but non lucratif en des entreprises commerciales. On oblitère les notions d'innovation et de transformation sociale accolées à ce mouvement.	-La focalisation sur l'innovation sociale exclut un ensemble d'organisations (coopératives, associations, etc.) dont le pouvoir de transformation sociale repose sur d'autres mécanismes. -La valeur sociale est réduite à un ensemble d'indicateurs objectifs, qui restreignent considérablement sa portée.	-Focalisation excessive sur la notion d'entreprise sociale (venant de l'économie sociale et solidaire) au dépens de celle d'entrepreneuriat social - Peu de prise en considération de la dimension entrepreneuriale et gestionnaire des entreprises sociales au profit d'une focalisation sur la gouvernance

**Tableau 3 : Trois conceptions de l'entrepreneuriat social : fondements, méthodes et limites**



## Synthèse du Chapitre I

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter les origines de la notion d'entrepreneuriat social, de manière à mettre en évidence ses différentes conceptualisations.

- La première partie de ce chapitre expose tout d'abord les racines nord-américaines de l'entrepreneuriat social, en mettant en évidence le rôle joué par les universités, les associations d'entrepreneurs et les agences de consulting en management dans la promotion de ce concept. Elle nous conduit par la suite en France afin d'analyser la réception de l'entrepreneuriat social dans ce pays qui est l'un des principaux terrains de l'économie sociale et solidaire. Nous découvrons alors l'ampleur des résistances opposées par plusieurs chercheurs et praticiens à la diffusion de l'entrepreneuriat social, considéré comme une menace pour les valeurs et pratiques « a-capitalistes » portées par les associations, coopératives et mutuelles existant dans le pays. Toutefois, à la suite d'une évolution législative et de l'apparition de nouvelles structures organisationnelles, les frontières entre l'économie sociale et solidaire et l'entrepreneuriat social sont demeurées de plus en plus floues. Pour s'adapter à ce nouveau paysage de l'action sociale et mieux en clarifier les contours, les chercheurs européens de l'EMES se sont efforcés, au cours des dernières années, d'élaborer une définition de l'entreprise sociale qui soit ancrée dans les traditions historiques et culturelles des pays du continent, et qui permette de réconcilier la notion d'entrepreneuriat social avec les principes-clés de l'économie sociale et solidaire.
- A la suite de cette exposition historique, la deuxième partie se propose d'explorer plus en profondeur trois conceptions en vigueur de l'entrepreneuriat social, de manière à mettre en évidence leur définition de l'entreprise sociale, leurs objets de recherches, leurs méthodes d'analyse, ainsi que leurs principales limites. La première conception, dérivant de l'école nord-américaine des ressources marchandes, associe l'entrepreneuriat social à un mouvement de professionnalisation des organisations à but non lucratif. La deuxième, inspirée des principes de l'école de l'innovation sociale, considère quant à elle l'entrepreneuriat social comme un ensemble d'initiatives marchandes socialement innovantes et capables de générer de la valeur sociale. La troisième conception, découlant des recherches menées par des chercheurs européens, met en avant la dimension politique des entreprises sociales, en faisant d'elles des espaces de participation démocratique pouvant transformer les relations sociales et la distribution du pouvoir dans la société. C'est cette troisième perspective que nous choisissons d'embrasser dans cette recherche, en nous demandant comment les entreprises sociales, de par leurs pratiques de gestion spécifiques, peuvent effectivement générer des transformations sociales et politiques, au travers notamment de la réalisation d'un projet émancipatoire.



## Chapitre II : Entrepreneuriat social et émancipation

L'objectif de ce chapitre est d'étudier l'origine des relations unissant l'entrepreneuriat social à l'émancipation, une notion centrale dans la théorisation de l'économie sociale et solidaire.

Les éléments-clefs de ce chapitre sont les suivants :

- La mise en évidence du lien étroit entre l'objectif d'émancipation sociale et la construction de l'économie sociale et solidaire, source de notre conception de l'entrepreneuriat social (1.) ;
- La présentation de la thèse de l'entrepreneuriat émancipateur, porteuse d'une vision concurrente de l'émancipation qui vient nourrir notre réflexion sur l'entrepreneuriat social (2.) ;
- L'analyse des manifestations empiriques de l'émancipation individuelle, à travers l'exploration de la relation entre *empowerment* et entrepreneuriat social (3.).

## 1. L'émancipation au cœur de l'économie sociale et solidaire

La conception européenne de l'entrepreneuriat social, exposée dans le chapitre précédent, puise en partie ses sources dans l'économie sociale et solidaire. De la sorte, il nous revient à présent de remonter aux origines de cette « autre économie » (Laville & Cattani, 2006), en vue de saisir la nature et la portée du projet émancipatoire mis en œuvre par les entreprises sociales. Dès sa naissance, au commencement du XIXe siècle, l'économie sociale se veut aux antipodes du mode de production capitaliste fondé sur la concurrence et l'accumulation de richesse. Mettant en avant de nouvelles manières de produire, de consommer, de créer du lien social et surtout, de lutter pour ses droits, elle souhaite bâtir une alternative collective et solidaire, visant à corriger les défauts de l'individualisme promu par le système libéral. Il s'agit alors d'explorer de nouvelles voies permettant aux travailleurs de la base, aux pauvres et aux exclus de s'émanciper, en acquérant indépendance et autonomie dans leur choix de consommation et leurs actes de production, tout en gagnant davantage de pouvoir pour conduire leur vie. Au sein de cette partie, nous nous proposons de remonter aux origines d'un tel programme en explorant les liens unissant l'économie sociale (1.2.), puis l'économie solidaire (1.3.), à l'émancipation sociale. Mais avant cela, découvrons les premières conceptualisations de la notion d'émancipation (1.1.).

### 1.1. Origines de la notion d'émancipation

Étymologiquement, le mot « émancipation » vient du latin « *emancipare* », construit à partir du « e » privatif et de « manucapare », qui signifie « prendre par la main ». Cette notion renvoie donc originellement au fait d'affranchir un esclave du droit de vente, l'achat d'un esclave se faisant en effet en le prenant par la main.

A partir du XVIIIe siècle, le mot « émancipation » acquiert en sens plus vaste : il fait alors référence à tout acte d'affranchissement vis-à-vis d'une autorité, d'une domination ou d'une tutelle de toute sorte. « S'émanciper » est un moyen de se libérer de l'oppression en acquérant liberté et autodétermination. Pour les philosophes des Lumières qui s'approprient ce terme, l'émancipation humaine est le principe même de l'avancement des sociétés modernes. Comme le souligne Kant (1991, p. 35) dans une définition devenue classique, « les Lumières, c'est la sortie de l'homme de la minorité dont il est lui-même responsable ». Il ajoute alors : « [...] La minorité est l'incapacité de se servir de son entendement sans la conduite d'un autre ». Selon le philosophe, l'émancipation passe ainsi par l'acquisition par l'Homme de la connaissance rationnelle, permettant d'opérer une rupture d'avec l'autorité de la tradition, de la croyance et de la superstition. La progression de la raison est en soi un préalable à la libération de l'humanité.

Toutefois, les idéaux progressistes des Lumières, plutôt que d'être incarnés dans la réalité durant la période révolutionnaire, sont largement demeurés au stade de propositions théoriques. C'est là le cœur de la critique avancée par Marx et Engels, qui estiment que les bourgeois de la Révolution française ont manié les valeurs de liberté et d'autodétermination, non pas pour

faciliter l'émancipation de tous, mais pour justifier la mise en œuvre d'un système économique injuste et inégalitaire, générateur d'oppression pour la majorité des travailleurs (Marx & Engels, 1970). Selon Marx, l'émancipation, contrairement aux propositions kantienne, n'est pas un acte mental de nature individuelle, mais un acte historique qui s'opère à travers une transformation collective des relations sociales et des structures de production (Mészáros, 2004). Unis contre le système libéral qui les aliène et les déshumanise, les travailleurs doivent donc prendre possession des moyens de production, de manière à acquérir une véritable indépendance économique. Et cela passe par la révolution, la seule qui puisse abolir le capital et la propriété privée.

De manière significative, les premiers penseurs de l'économie sociale vont s'inscrire en porte-à-faux vis-à-vis de cette conception révolutionnaire de l'émancipation. Comme le rappelle Draperi (2009), au XIXe siècle, les théoriciens du modèle coopérativiste et associatif, tel Charles Gide en France, portent avant tout un projet social réformiste et essentiellement non violent. Quand bien même leurs actions puissent être jugées illégitimes ou être interdites par la puissance publique :

[...] l'économie sociale comme l'économie solidaire s'appuient sur l'idée fondamentale que l'émancipation doit être conquise par l'association volontaire, solidaire et égalitaire de ses membres plutôt que par l'appel aux armes contre le pouvoir (Draperi, 2009, p. 22).

Face aux propositions communistes qui imposent un renversement de l'ordre social et aux arguments libéraux qui défendent la perpétuation du système en vigueur, l'économie sociale ouvre alors une troisième voie, celle d'un mouvement collectif fondé sur les principes de solidarité et d'autogestion.

## 1.2. L'émancipation à travers l'économie sociale

Pour retrouver les racines de l'économie sociale, il est nécessaire de remonter à la fin du XVIIIe siècle, moment de l'émergence des premières utopies de l'association (Chaniel & Laville, 2005). Les socialistes utopiques que sont Fourier et Saint-Simon bâtissent alors des modèles de société censés opposer au règne de l'individualisme de la société libérale un système fondé sur le pouvoir du collectif. Selon Saint-Simon et ses disciples, l'Association, perçue comme une religion, constitue une matrice garante d'harmonie. Elle permet d'imposer une unité toute-puissante face au désordre économique et social. Il s'agit d'abolir la loi de l'offre et de la demande, de supprimer la vente et l'achat, et de transformer la propriété en fonction sociale, de façon à faire de l'Etat, devenu « l'association des travailleurs », la seule entité capable de redistribuer des richesses entre les membres de la société. Fourier, qui considère les saint-simoniens trop autoritaires et moralistes, considère quant à lui qu'associer les hommes c'est d'abord associer les passions, et non les réprimer. Les membres d'une société sont ainsi voués à s'unir selon leurs goûts, leurs sentiments et leurs idées, afin qu'ils s'aident mutuellement pour satisfaire leurs passions. Ils se regroupent par séries affectives au sein de « phalanges », unités de production domestiques, agricoles et professionnelles, dont la vocation est de communiquer

entre elles à travers le monde, de manière à réaliser l'Harmonie universelle. Malgré leurs différences, les systèmes saint-simonien et fouriériste font de l'association la garante de l'émancipation complète des individus. Et bien qu'ils soient demeurés des utopies, leurs principes ont laissé des traces permanentes dans la pensée des théoriciens de l'associationnisme.

Au XIX<sup>e</sup> siècle surgissent en effet de nouvelles formes organisationnelles qui, aux côtés des associations existantes datant de l'Ancien régime (compagnonnages et sociétés de secours mutuel), proposent de bâtir une économie « fraternelle et solidaire » (Chanial & Laville, 2005). De nombreuses associations de production, ouvrières comme paysannes, font leur apparition et affirment un objectif clair d'émancipation : libérer les travailleurs des métiers du régime du salariat en garantissant l'autogestion de la production. D'inspiration saint-simonienne, cette théorie de l'association

[...] invite les ouvriers, promus seule force productive et seule source de richesses, à mettre en commun leurs instruments et leur force de travail afin de constituer un capital collectif inaliénable sur la base duquel, ainsi regroupés, ils ne devaient plus dépendre que d'eux-mêmes. Egaux en droits comme en devoirs, délivrés des patrons, de la propriété individuelle et du salariat, ils pourraient ainsi diriger en commun l'industrie et supprimer la concurrence (Laville & Chanial, 2005, p. 54).

Outre les associations de travailleurs, des organisations de consommateurs apparaissent dans le paysage ouvrier de l'époque. A Rochdale, dans le Lancashire (Angleterre), un groupe de tisserands se rassemblent en 1844 pour fonder une association et ouvrir un magasin. Leur but est simple : garantir à leur clientèle des prix raisonnables et une bonne qualité de produits. Ils mettent aussi en œuvre quatre règles fondamentales qui sont aujourd'hui les principes fondateurs du mouvement coopératif : 1) Liberté totale d'adhésion à la coopérative ; 2) Principe de décision « un membre, une voix » ; 3) Répartition des bénéfices entre les membres en fonction de leurs ventes ; 4) Rémunération limitée du capital (Singer, 2002). A l'instar de l'initiative des « Pionniers de Rochdale », les expériences associatives se multiplient en Europe de l'Ouest durant la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle : colonies agricoles d'inspiration fouriériste, systèmes de crédit et d'assurance mutuels, ateliers sociaux sur le modèle de Louis Blanc, etc. Elles visent non seulement une réorganisation de la production, mais aussi, et surtout, une réorganisation de la société. De fait, la réforme sociale est perçue comme un préalable à la réforme politique. Si la hiérarchie industrielle dans les associations repose sur l'élection, la hiérarchie politique doit en être de même. Un tel projet de démocratisation trouve alors sa pleine expression dans les mouvements de 1848, dont l'un des objectifs est de mettre en œuvre une « politique de l'association » (Chanial & Laville, 2005, p. 57).

Suite aux répressions qui sanctionnent ces projets politiques et traumatisent le mouvement ouvrier, l'associativisme explore une autre voie, en conciliation avec le réformisme politique. L'économie sociale entre alors progressivement dans une phase d'institutionnalisation, ses organisations étant progressivement tolérées par la puissance publique et même promues par un ensemble de politiques et de penseurs de tous bords. En France, l'économiste et historien Charles Gide est reconnu comme étant l'un des premiers théoriciens de l'économie sociale

(Draperi, 2009). Il lance en novembre 1886 le premier journal coopératif français, l'*Emancipation*, dont le numéro originel constitue le manifeste de ce qu'on va bientôt appeler « l'école de Nîmes » (Pénin, 2006). Dans cet écrit, Gide met en évidence la force des modèles associatif et coopératif, lesquels peuvent selon lui garantir la réalisation du progrès social en tirant profit de la solidarité entre les Hommes. En cette fin du XIXe siècle, il estime d'ailleurs que ce sont les coopératives de consommateurs qui constituent les formes d'organisation les plus prometteuses. Comme le rappelle Pénin (2006, p. 69) :

les coopératives introduisent le principe démocratique (un homme, une voix) dans une économie dominée par le pouvoir du capital ; elles créent un secteur où la recherche du profit n'est plus le mobile d'action et où le principe d'organisation n'est plus la concurrence, mais la solidarité ; elles constituent des structures d'éducation populaire où les classes populaires peuvent se former à la gestion, se préparant ainsi à prendre en main l'ensemble de l'économie.

A travers la participation démocratique et l'éducation populaire, le consommateur-coopérateur peut ainsi passer du statut d'agent passif à celui d'agent actif, conscient de ses droits, de ses devoirs et de ses véritables intérêts. La coopérative s'affirme alors comme une structure émancipatrice, lieu de prise de conscience et de prise de pouvoir, qui permet l'accès des individus au terrain de l'action politique. La conception gidienne de l'économie sociale, bien que très influente à la fin du XIXe siècle, n'est toutefois pas la seule en vigueur à cette époque. Outre cette doctrine, les chercheurs de la Société chrétienne suisse d'économie sociale ont distingué en 1890 trois écoles de l'économie sociale (Gide *et al.*, 1890) :

- L'école de Le Play ou du christianisme social, selon laquelle les réformes sociales doivent résulter de l'action combinée de la religion (la famille), de la charité (le patronage d'industrie), des individus réunis en associations et de l'Etat, garantissant le respect de la justice ;
- L'école collectiviste, rattachée au mouvement socialiste, selon laquelle tous les moyens de production (usines, outillage, sol) doivent être mis en commun afin de devenir la propriété collective de l'ensemble des citoyens, de sorte qu'ils puissent jouir équitablement des fruits de leur travail ;
- L'école libérale, enfin, selon laquelle le progrès social découle tout d'abord d'initiatives individuelles, qui ne doivent jamais être entravées, mais seulement appuyées par l'Etat, lequel assure fondamentalement la sécurité des citoyens et le respect de leur propriété. Selon cette conception, l'économie sociale apparaît dès lors comme une « économie libérale tempérée par des chapitres sociaux » (Parodi, 2009, non paginé).

Au sein de ce paysage pluriel de l'économie sociale, la théorie coopérative gidienne bâtit un chemin alternatif. Charles Gide reconnaît ainsi l'importance de la charité mais refuse d'associer son mouvement à une quelconque œuvre caritative de l'industrie. De plus, s'il croit, comme les collectivistes, à la gestion en commun des moyens de production, il rejette l'idée selon laquelle une révolution devrait mettre fin à la propriété privée du capital (Pénin, 2006). Enfin, les thèses gidiennes, fondées sur les principes de solidarité et de collaboration entre individus, prennent le contre-pied des propositions libérales qui font du changement social le résultat de la seule initiative individuelle. Face à l'ensemble de ces conceptions concurrentes, c'est finalement la

doctrine de Charles Gide qui servira de fondement au développement de l'économie sociale dans les pays francophones tout au long du XXe siècle.

Au cours de son institutionnalisation progressive, l'économie sociale s'est cristallisée autour de trois formes organisationnelles : la coopérative, la mutuelle et l'association. Selon Chaniel et Laville (2005), ce phénomène, associé au mouvement de professionnalisation des organisations, a contribué à l'effacement de la dimension politique de l'économie sociale :

La spécialisation, l'évaluation de l'efficacité productive des coopératives et mutuelles en référence à celles des autres entreprises, l'insertion des associations dans les politiques sociales nationales ont entraîné une technicisation des enjeux liés aux organisations d'économie sociale (Chaniel & Laville, 2005, p. 63).

De nombreuses coopératives, associations et mutuelles ont alors abandonné leur ambition sociétale au profit de la recherche de la performance gestionnaire et de l'adéquation vis-à-vis des normes publiques, devenant ainsi presque similaires aux entreprises capitalistes. En se définissant à partir de règles statutaires – comme la non domination du capital – et non plus sur la base de valeurs – comme la solidarité – elles auraient progressivement délaissé l'ambition de représenter des alternatives au mode de production et d'organisation capitaliste. Car, comme le souligne Gaiger (2004, p. 397, notre traduction), « la nature non capitaliste d'une organisation économique ne se mesure pas avec certitude par le caractère collectif de son système de propriété ». En vérité, des organisations autogérées comme les coopératives, fondées sur le principe de participation démocratique des travailleurs, peuvent souvent fonctionner de manière similaire aux entreprises traditionnelles. C'est le cas, par exemple, de nombreuses coopératives de production implantées dans les pays émergents comme le Brésil. Du fait du manque d'investissement et du défaut de formation des travailleurs, ces organisations en viennent souvent à adopter une gouvernance centralisée et verticale, à travers laquelle seul un nombre restreint d'hommes et de femmes prend part aux décisions stratégiques (Melo Lisboa, 2005).

Dès lors, pour penser la relation entre économie sociale et émancipation, il est nécessaire de se projeter au-delà des statuts juridiques définissant ce secteur. En effet, depuis les années 1960, de nombreuses initiatives collectives, échappant aux règles statutaires de l'économie sociale, ont fait leur apparition aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. Revendiquant leur attachement au principe de solidarité, elles se constituent dans les années 1980 au sein d'un vaste mouvement, celui de l'économie solidaire, dont l'ambition est de se réapproprier la vocation émancipatrice historique des premières organisations de l'économie sociale.

### 1.3. Economie solidaire et émancipation

Les années 1960 sont marquées par la montée en force de nouvelles modalités d'action politique. Dans un contexte de croissance économique et d'amélioration du niveau de vie, de « nouveaux mouvements sociaux », en rupture avec le militantisme traditionnel (partis



politiques et syndicats), avancent des revendications en faveur d'un modèle alternatif de société (Mathieu, 2004). Porteurs de la cause féministe et de l'écologie, ils exigent l'instauration de rapports sociaux plus égalitaires, entre hommes et femmes tout d'abord, mais aussi entre tous les êtres humains et leur environnement naturel. Au même moment, les thèses altermondialistes rencontrent un fort écho dans le monde. Opposés au système néolibéral, les mouvements en faveur d'une autre mondialisation proposent d'instaurer des échanges plus humains et plus justes entre le Nord et le Sud. Avec la crise des années 1970, qui vient accroître les inégalités et creuser les écarts de richesse entre les pays, ces propositions alternatives vont prendre une ampleur nouvelle. Dans les pays développés, la montée rapide du chômage et de l'exclusion génère une demande sociale urgente, à laquelle de nouvelles formes d'organisation collective vont tenter de répondre, souvent en lieu et place des pouvoirs publics, parfois en association avec eux.

A partir des années 1980, ces organisations sociales très diverses – expériences de terrain, groupes, collectifs, associations, réseaux – commencent à se regrouper sous la bannière de l'économie solidaire, en mettant en avant trois types de solidarité active (Sibille, 2016) :

**1. La solidarité avec les exclus du travail, du logement, de la santé... les « hors économique »**

Les entreprises d'insertion, les épiceries solidaires et les institutions de microfinance, par exemple, s'adressent avant tout aux exclus du système économique néolibéral, en leur proposant à travers des produits et des services de nouvelles modalités d'insertion dans la société.

**2. La solidarité avec le Sud**

Les associations de producteurs du commerce équitable et les ONG en faveur de la solidarité internationale proposent d'instaurer de nouveaux termes d'échange pour diminuer les écarts de richesse entre les pays développés et les pays en développement.

**3. La solidarité avec les générations à venir**

Les coopératives de recyclage, les associations d'agriculteurs biologiques ou encore les associations promouvant l'économie circulaire, canalisent des préoccupations environnementales de plus en plus présentes dans la société.

Si l'économie solidaire se propose d'occuper un espace d'intervention sociale en mettant en avant les valeurs d'entraide et de partage, elle ne souhaite pas pour autant se confondre avec un type d'action caritative, qui viendrait simplement pallier les défauts de l'Etat providence. En vérité, elle désire faire revivre l'élan associatif de la première moitié du XIXe siècle en replaçant la solidarité, un concept central de l'économie sociale dès ses origines, au centre de l'action économique. Il s'agit dès lors de redonner toute sa dimension transformatrice aux organisations alternatives – coopératives, mutuelles et associations – en faisant d'elles des instruments au service de la démocratisation de l'économie (Laville & Chaniel, 2005). L'ambition politique de l'économie solidaire est donc clairement affirmée. En générant des « espaces publics de proximité » (Colin, Eme & Laville, 1994), propices au dialogue et à l'échange entre tous les citoyens, les initiatives de l'économie solidaire se donnent pour mission de générer de nouveaux liens sociaux, fondés sur la base d'échanges aussi bien marchands (vente de produits et de

services) que non marchands (dons et contributions volontaires). Ce nouveau système économique resocialisé devra donc mettre l'humain au centre de la production et de la consommation de biens et de services.

En constant dialogue avec les acteurs de l'économie sociale, les théoriciens de l'économie solidaire vont être amenés à repenser la question de la gouvernance des organisations solidaires. L'enjeu est en effet de savoir quelles formes organisationnelles sont réellement susceptibles de proposer une alternative au mode de production et d'organisation capitaliste, et donc de favoriser l'émancipation sociale. Sont-ce les entités régies par statut, comme les coopératives, les associations et les mutuelles, ou bien les organisations informelles qui font vivre les principes associatifs en leur cœur, sans avoir recours à des instruments juridiques ? Selon les partisans du modèle statutaire, l'existence de contraintes juridiques réduit considérablement la possibilité de déviance vis-à-vis des idéaux démocratiques de l'organisation. Comme l'exprime clairement Draperi (2009, pp. 30-31) :

Bien qu'insuffisants, les statuts coopératifs, mutualistes et associatifs présentent le premier mérite de permettre de créer des collectifs ayant une activité économique autrement qu'en réunissant du matériel ou des capitaux. [...] Il existe une correspondance étroite entre l'objet d'émancipation et le statut de groupement de personnes, de même qu'il existe une correspondance entre l'objet de rémunérer du capital et le statut de sociétés de capitaux.

Pour de nombreux théoriciens, toutefois, importent avant tout, non pas le statut d'une organisation solidaire, mais les pratiques de ses membres au quotidien. En effet, dans de nombreux pays en développement, l'économie solidaire est souvent représentée par une vaste majorité d'organisations informelles – des « groupes » ou des « collectifs » – dénuées de toute personnalité juridique (Laville *et al.*, 2016). Faute de l'existence de règles statutaires, la dimension démocratique et émancipatrice d'une organisation ne peut être appréhendée qu'à partir de critères concrets, directement vérifiables sur le terrain. Melo Lisboa (2005) avance ainsi une série d'indicateurs socio-économiques permettant de déterminer le niveau de solidarité présent dans une organisation et d'évaluer sa capacité à générer un « travail émancipé », en rupture avec les relations de production oppressives du modèle capitaliste (voir Tableau 4 ci-contre).

<b>Indicateurs</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Critères d'évaluation</b>
INDICATEURS SOCIAUX	<i>Valorisation des valeurs solidaires</i>	Quelles valeurs prédominent dans l'organisation (rationnelles ou substantives, concurrentielles ou solidaires) ?
	<i>Respect des identités individuelles</i>	L'organisation permet-elle le renforcement des identités et l' <i>empowerment</i> local ? Comment les questions ethniques et de genre sont-elles abordées ?
	<i>Amélioration des conditions de vie</i>	Les exclus du système sont-ils intégrés à l'organisation ? Quelles sont les conditions de santé des travailleurs ? Dans quelles conditions vivent-ils ?
INDICATEURS ECONOMIQUES	<i>Relations égalitaires</i>	Quelles sont les différences de rémunération entre les travailleurs ? Quels sont le rythme et le temps de travail de chacun ?
	<i>Juste répartition des profits</i>	Comment les excédents de l'activité sont-ils redistribués ? Les travailleurs ont-ils la possibilité de se former pour acquérir de nouvelles qualifications ?
	<i>Participation démocratique</i>	Quelle est la participation de chacun aux activités décisionnelles de l'organisation ? Existe-t-il des processus collectifs de prise de décision ? Y a-t-il une transparence dans la gestion ? Une rotativité dans les prises de fonction ?

**Tableau 4 : Les indicateurs de la solidarité et de l'émancipation dans les organisations de l'économie solidaire (d'après Melo Lisboa, 2005)**

Dépassant largement le cadre de l'économie sociale, les initiatives de l'économie solidaire se réunissent finalement autour de valeurs et de principes qui se doivent d'être mis en acte dans le fonctionnement quotidien des organisations. A travers la promotion d'idéaux – protection de la dignité humaine, respect des droits de l'Homme, amélioration de la qualité de vie, promotion de la citoyenneté et de la démocratie – l'économie solidaire cherche à promouvoir l'émancipation sociale, en garantissant l'insertion des exclus au sein de nouveaux systèmes socio-économiques et en favorisant leur interaction avec les autres systèmes existants (Baptista & Fischer, 2011). Pour cela, l'économie solidaire peut s'appuyer sur deux mécanismes de mise

en relation : le dialogue interne, d'une part, qui s'opère au sein même des organisations solidaires, et le dialogue externe, d'autre part, qui permet d'établir un lien entre les membres de ces organisations et l'ensemble des citoyens. La première forme de dialogue, propice à l'insertion des exclus, peut s'opérer au travers de pratiques d'éducation populaire. Mise en œuvre au sein de nombreux mouvements sociaux et d'associations, la pédagogie critique de Paulo Freire (1978), fondée sur le questionnement et la prise de conscience collective, constitue à cet égard un instrument propice à la réalisation de la démocratie au sein des organisations de l'économie solidaire (Baptista & Fischer, 2011). De surcroît, la deuxième forme de dialogue, de nature externe, peut être mise en œuvre à travers l'établissement de liens étroits entre les organisations solidaires et les pouvoirs publics. En effet, en raison de leur dimension publique, les premières ont vocation à participer aux débats de société, en vue de contribuer à l'élaboration de nouvelles législations (Borges de Souza, 2009 ; Laville *et al.*, 2016). A travers ce type d'interaction, les membres des organisations solidaires peuvent ainsi exprimer pleinement leur statut de citoyen, retrouvant une position d'acteur politique au sein du corps social.

Si nombre de théoriciens mettent en avant la dimension émancipatrice de l'économie solidaire, rares sont ceux qui ont effectivement étudié son rôle en tant que promotrice de l'émancipation féminine (Hillenkamp, Guérin & Verschuur, 2014). Pourtant, au cœur des initiatives de l'économie solidaire, des pays développés comme des pays en développement, les femmes demeurent largement majoritaires. Prendre en compte la dimension du genre est donc une nécessité pour dépasser une vision simpliste de l'économie solidaire, considérant que l'émancipation des hommes et des femmes se réalise de manière indifférenciée. En vérité, comme le montre Hillenkamp (2015) à travers l'étude de groupes d'artisanes boliviennes, les femmes participant à des initiatives solidaires retirent souvent moins de bénéfices que les hommes de ce type d'activités. Bien qu'elles obtiennent l'opportunité de concilier travail marchand et activités domestiques à travers la participation à un groupe solidaire, leur salaire demeure souvent inférieur à celui des hommes, reflétant l'asymétrie des sexes en vigueur dans de nombreuses sociétés. Dès lors, pour appréhender le rôle de l'économie solidaire en tant que levier de l'émancipation féminine, il est nécessaire de prendre en compte l'interdépendance entre la sphère de la production (publique) et celle de la reproduction (domestique). Il s'agit en effet d'explorer la manière dont la participation à un groupe l'économie solidaire – à travers la production, mais aussi le dialogue et la prise de conscience – peut générer une transformation des relations de pouvoirs au sein du monde domestique, en permettant par exemple aux femmes de se libérer de la tutelle masculine.

L'enjeu est finalement d'appréhender les résultats effectifs produits par les initiatives de l'économie solidaire. En effet, quels types d'alternative – entendue au sens d'alterité, mais aussi d'alternance – l'économie solidaire est-elle capable de proposer face au système capitaliste hégémonique (Lorthiois, 2002) ? Selon les penseurs critiques, nombres d'initiatives aujourd'hui rattachées au mouvement de l'économie solidaire sont encore bien trop intégrées au système dominant qu'elles sont pourtant censées combattre ou du moins concurrencer (Darbus, 2015 ; Dardengo, 2015 ; Sousa, 2008). Comme le souligne Sousa (2008), l'économie solidaire revêt parfois les traits d'un « construit social » qui permet de regrouper nombre

d'organisations supposément alternatives, sans interroger leurs modes de production et d'organisation. Au Brésil, par exemple, un grand nombre d'initiatives populaires labellisées « économie solidaire » – tels les groupes de couturières, d'artisans et de travailleurs domestiques – représentent en fait la force de travail décentralisée d'un ensemble d'industries capitalistes qui les emploient comme fournisseurs. Tout comme les « fausses coopératives »<sup>8</sup>, ces groupes « solidaires » contribuent en fait à tisser les « toiles invisibles » du système capitaliste (Sousa, 2008, p. 58).

Une telle situation n'est d'ailleurs pas spécifique au contexte des pays en développement. Darbus (2015) avance ainsi qu'en France, les projets économiques les plus fragiles et aventureux, proposant un produit ou un procédé souvent marginal voire désuet, s'inscrivent parfois dans le cadre de l'économie solidaire en vue de « normaliser » leur existence dans le champ économique. Tirant profit d'avantages fiscaux liés à leur statut, plusieurs entreprises sociales revêtent donc assez faussement les traits d'alternatives, dans la mesure où elles s'inscrivent encore dans une logique de production et de commercialisation traditionnelle. Au-delà du label de l'économie solidaire, la question est donc d'analyser les pratiques concrètes des organisations alternatives, en vue de déterminer la nature des transformations sociales qu'elles peuvent générer en leur sein et dans leur environnement.

\*\*\*

L'émancipation sociale demeure un objectif central de l'économie sociale depuis ses origines, remontant à la fin du XVIIIe siècle. A travers la participation démocratique, l'autogestion et l'éducation populaire, les membres d'une coopérative, d'une association ou d'une mutuelle sont ainsi censés prendre conscience de leurs droits et exercer leur pouvoir, en vue d'échapper à l'oppression de la condition salariale. Une telle vision a été reprise et amplifiée par les partisans de l'économie solidaire qui ont souhaité étendre cet objectif émancipatoire à l'ensemble des organisations, formelles comme informelles, revendiquant la solidarité comme valeur motrice. Dès lors, l'émancipation ne se traduit pas uniquement par l'instauration d'une gouvernance démocratique au sein des organisations ; elle se réalise aussi à travers la mise en œuvre d'initiatives citoyennes en faveur de la construction d'alternatives au système capitaliste. La conception européenne de l'entrepreneuriat social, puisant ses sources dans l'économie sociale et solidaire, est de fait fortement influencée par cette approche collaborative de l'émancipation. Toutefois, une telle vision est aujourd'hui concurrencée par une conception opposée de l'émancipation, centrée quant à elle sur l'action individuelle et non sur l'engagement collectif. C'est cette vision alternative que nous allons découvrir à présent.

---

<sup>8</sup> Au Brésil, les « fausses coopératives », connues sous l'appellation de « *coopergatos* », sont des entreprises qui optent pour le statut de coopérative afin de bénéficier d'avantages fiscaux. N'étant nullement bâties sur la base de l'autogestion, les *coopergatos* adoptent une hiérarchie stricte entre patron et travailleurs.

## 2. Le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat

Depuis une quinzaine d'années, un programme de recherche critique en entrepreneuriat, aussi dénommé *critical entrepreneurial studies* (Calás, Smircich & Bourne, 2009), a fait son apparition sur le devant de la scène scientifique. Tout en dénaturant les perspectives fonctionnalistes dominantes, réduisant l'entrepreneuriat à de simples activités économiques, les approches critiques ont voulu rappeler les dimensions sociale et politique de l'action entrepreneuriale, dans le but de mettre en évidence son potentiel transformateur (Jennings, Perren & Carter, 2005 ; Spicer, 2011 ; Steyaert & Hjorth, 2006). Dans la droite ligne de ce projet critique, l'entrepreneuriat s'est vu représenté comme un phénomène libérateur, capable de mettre à bas les contraintes pesant sur l'individu, et a été de fait associé à la notion d'émancipation, un concept central au sein des études critiques en sciences de gestion (2.1.). Bien que très porteuse pour la réflexion, la thèse de l'*entrepreneurship as emancipation* (Rindova, Barry & Ketchen, 2009) demeure toutefois encore controversée en raison de son manque de validation empirique (2.2.).

### 2.1. L'émancipation au cœur de la recherche critique en sciences de gestion

La question de l'émancipation est au cœur des études critiques du management (CMS). En effet, l'enjeu fondamental des CMS réside dans un double objectif : dévoiler les forces idéologiques qui sous-tendent l'action managériale d'une part, et mettre à jour les aliénations qui en résultent afin de promouvoir l'émancipation des opprimés du système d'autre part ; et ce, en vue de mettre en place une société plus juste, fondée sur l'autonomie et la libre expression des facultés individuelles (Alvesson, 1985 ; Alvesson & Deetz, 1996, 2000). L'émancipation est alors définie comme « le processus à travers lequel les individus et les groupes se libèrent de conditions sociales et idéologiques répressives, en particulier de celles qui imposent sans raison valable des restrictions au développement et à l'expression de la conscience humaine » (Alvesson & Willmott, 1992, p. 432, notre traduction). Selon cette perspective, « l'émancipation est appréhendée comme un idéal à atteindre, toujours placé dans l'avenir et toujours soumis à l'incertitude du résultat » (Huault & Perret, 2011, p. 293). Il ne s'agit donc pas d'un résultat donné, mais d'une lutte continue pour conquérir l'autonomie.

Les CMS, qui puisent leurs racines dans la Théorie critique développée par les penseurs de l'École de Francfort (tels Theodor Adorno, Herbert Marcuse et Jürgen Habermas), ont remis à jour, au sein du management et de la théorie des organisations, le projet émancipateur des sciences sociales remontant au début du XXe siècle (Alvesson & Willmott, 1992). Toutefois, nourries par les perspectives post-modernistes et post-structuralistes, les CMS se sont distancées de la conception classique de l'émancipation développée par la Théorie critique, jugée trop élitiste et utopique. En effet, selon Alvesson et Willmott (1992), « la Théorie Critique accorde une importance primordiale au potentiel émancipateur de la raison et à sa capacité de *réfléchir* de façon critique à la manière dont la réalité du monde social, dont la construction de l'être fait partie, est produite socialement et donc capable d'être transformée » (p. 435, notre traduction). Cette prééminence accordée à la raison dans le processus d'émancipation occulte

ainsi nombre de pratiques quotidiennes, plus terre-à-terre, qui constituent pourtant des actes de résistance contre les structures de pouvoir.

Au projet émancipateur trop intellectualiste de la Théorie critique, Alvesson et Willmott (1992) opposent un programme critique plus humble et plus concret, en appelant les chercheurs à se concentrer sur les processus de « micro-émancipation » qui interviennent sur les lieux de travail et de sociabilité. Cette vision « représente l'idée d'émancipation, non pas comme un vaste projet tout à fait intégré, mais plutôt comme un groupe de projets, dont chacun est limité dans l'espace et dans le temps, et aussi en terme de succès » (Alvesson & Willmott, 1992, p. 447, notre traduction). Délaissant l'étude des luttes abstraites censées renverser l'ordre social, les CMS doivent donc, selon ces auteurs, mettre en exergue des activités qui constituent, au sein des organisations, des formes de résistance aux mécanismes de contrôle du pouvoir managérial.

Suivant cette nouvelle conceptualisation de l'émancipation, plusieurs chercheurs ont étudié les diverses formes de micro-résistance mises en œuvre par les employés des entreprises afin d'exprimer leur opposition aux règles et aux normes imposées par les instances managériales (Fleming, 2005 ; Jermier, Knights & Nord, 1994 ; Prasad & Prasad, 2000). Plutôt que de se centrer sur des luttes politiques, ces travaux ont voulu explorer les actions discrètes, quotidiennes et même inconscientes déployées contre le pouvoir en place, tout en rendant compte du point de vue des acteurs eux-mêmes au lieu de reproduire celui des pouvoirs dominants. Rêvasser, se prélasser, faire preuve de cynisme, d'antagonisme ou encore s'adonner à des pratiques interdites sur les lieux de travail (sexualité) ; tels sont des exemples de micro-résistance mis en exergue par la recherche critique en management (pour une revue complète, voir : Ackroyd & Thompson, 1999 ; Fleming, 2005 ; Spicer & Böhm, 2007).

Cette focalisation sur la micro-émancipation, au dépens de la considération d'actes de résistance de plus grande ampleur, a toutefois fait l'objet de nombreuses critiques (Contu, 2008 ; Ganesh, Zoller & Cheney, 2005 ; Huault, Perret & Spicer, 2014 ; Spicer & Böhm, 2007). Des études ont ainsi montré que les actes de micro-résistance n'ont généralement qu'un effet très limité sur les structures de pouvoir et ne peuvent pas modifier l'ordre social. Aussi, selon Huault *et al.* (2014), les conceptions centrées sur la micro-émancipation tendent à isoler les actes de micro-résistance des mouvements d'opposition plus vastes auxquels ils se rattachent souvent. Par conséquent, il est nécessaire de contextualiser toute forme d'opposition afin d'analyser pleinement sa dimension émancipatrice dans un cadre plus large d'oppression.

Même si les débats sur la question de l'émancipation au sein des CMS sont loin d'être clos, ils ont toutefois permis de recentrer l'attention des chercheurs sur l'un des objectifs centraux de la recherche critique depuis ses origines : garantir la libération des opprimés des mécanismes de contrôle et des systèmes d'oppression produits par les forces dominantes du monde social. La question de l'émancipation a ainsi pénétré le cœur des études critiques de l'entrepreneuriat en animant plusieurs polémiques entre les partisans de la thèse de l'*entrepreneurship as emancipation* et ceux qui préfèrent mettre en exergue la dimension oppressive des actions entrepreneuriales dans la société contemporaine. Ce sont ces débats que nous allons découvrir à présent, en analysant leurs principaux enjeux.

## 2.2. *Entrepreneurship as emancipation*, une thèse controversée

Depuis les années 2000, les études critiques ont cherché à dépasser les définitions classiques de l'entrepreneuriat centrées sur la poursuite de nouvelles opportunités profitables pour mettre en avant la dimension transformatrice de l'*entrepreneurship*, c'est-à-dire de l'entrepreneuriat vu comme un processus (Hjorth, Holt & Steyaert, 2015 ; Steyaert, 2007, 2012). Ces études ont ainsi montré que l'action entrepreneuriale peut être le moteur d'un changement social susceptible de perturber le *statu quo* et d'imposer un nouvel ordre des choses (Calás, Smircich & Bourne, 2009). Dans la droite ligne de cette pensée, Rindova *et al.* (2009) ont avancé la thèse selon laquelle l'*entrepreneurship* revêtirait même un potentiel intrinsèquement émancipateur. Voulant étendre le champ de l'entrepreneuriat, les auteurs proposent de redéfinir l'action entrepreneuriale comme l'ensemble des « efforts résultant d'actions individuelles et collectives qui permettent de mettre à jour de nouveaux environnements économiques, sociaux, institutionnels et culturels » (p. 479, notre traduction).

Principes	Thèmes dominants de la recherche sur l'entrepreneuriat	Vision émancipatrice de l'entrepreneuriat
Recherche d'autonomie	<p>Saisie des opportunités</p> <p>Création de nouvelles opportunités à travers l'innovation technologique</p>	<p>Les acteurs cherchent à dépasser ou à éliminer les contraintes de leur environnement</p> <p>Les contraintes sont perçues dans toutes sortes d'environnement : économique, social, technologique, culturel et institutionnel</p>
Autodétermination	<p>Les formes organisationnelles traditionnelles et légitimes augmentent les chances de survie</p> <p>Les partenariats avec des acteurs de haut rang permettent d'augmenter la légitimité et les chances de survie</p>	<p>Les règles de l'engagement avec des fournisseurs de ressources clés reflètent une volonté de générer du changement</p> <p>Des arrangements institutionnels peuvent être mis en œuvre afin de préserver le potentiel émancipateur</p>
Faire des déclarations	<p>Des investissements tangibles dans les technologies, les produits et le capital humain contribuent à donner du sens et de la valeur aux efforts de l'entrepreneur</p> <p>Des moyens culturels et symboliques sont utilisés pour renforcer l'adéquation apparente entre les investissements et les valeurs, et les récits culturels</p>	<p>Faire des déclarations sur la volonté de changement est essentiel pour mobiliser des soutiens et générer du changement</p>

**Tableau 5 : Les principes centraux de l'entrepreneuriat émancipateur (Rindova, Barry & Ketchen, 2009)**



L'entrepreneuriat émancipateur, selon Rindova *et al.* (2009), se manifeste au travers de trois principes : la recherche d'autonomie (*seeking autonomy*), l'autodétermination (*authoring*) et le fait de faire des déclarations (*making declarations*). Ces éléments permettent d'imposer une nouvelle perspective sur l'entrepreneuriat, qui se distance considérablement des conceptions dominantes centrées sur la valorisation des opportunités et des ressources que les entrepreneurs parviennent à saisir et à générer (voir Tableau 5 ci-dessus). Selon un tel modèle, il n'existe pas foncièrement de différence entre l'entrepreneuriat traditionnel (*for-profit*) et l'entrepreneuriat social (*not-for-profit*), dans la mesure où tous les entrepreneurs cherchent en fait à générer du changement social au travers du dépassement des limitations imposées par leur environnement. Rindova *et al.* (2009) n'indiquent pas toutefois quelle est la nature exacte de ces limitations ni la manière dont les individus parviennent à les dépasser (Goss *et al.*, 2011). Celles-ci sont seulement définies comme des barrières « de nature intellectuelle, psychologique, économique, sociale, institutionnelle ou culturelle » (p. 479), sans que l'on sache si elles restent statiques ou bien évoluent à mesure que les individus parviennent à les surmonter. Il demeure ainsi difficile d'identifier à partir de cette conception en quoi consiste exactement le processus d'émancipation mis en œuvre par les entrepreneurs. En effet, toute action entrepreneuriale serait-elle forcément émancipatrice ?

Verduijn et Essers (2013) ont fortement critiqué la thèse de *l'entrepreneurship as emancipation* en la dépeignant comme une vision romancée de l'entrepreneuriat, faisant de ce phénomène la clef de l'émancipation et de l'élévation humaine. Dans leur étude centrée sur les Pays-Bas, elles ont attaqué les discours politiques de valorisation de l'entrepreneuriat, en montrant que les facteurs socio-culturels sont souvent bien plus déterminants que les activités entrepreneuriales pour expliquer le gain d'autonomie des femmes entrepreneures. En conséquence, présenter les entrepreneurs comme des acteurs de l'émancipation consiste à bâtir une vision irréaliste de l'entrepreneuriat, bien trop éloignée de la réalité des acteurs. Prolongeant ces critiques, une étude quantitative conduite par Jennings *et al.* (2014) a même testé la thèse de Rindova *et al.* (2009) en analysant le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat dans les pays développés. A travers une analyse économétrique, les auteurs ont ainsi invalidé la proposition émancipatrice en montrant en quoi les activités entrepreneuriales des pays du Nord perturbent rarement le *statu quo*. La thèse de *l'entrepreneurship as emancipation* s'appliquerait donc à des contextes socio-économiques spécifiques, ceux des pays en développement, au sein desquels l'entrepreneuriat permettrait de lever nombre de barrières à la liberté des individus.

En conséquence, plutôt que de décider, de manière générale, si l'entrepreneuriat recouvre un potentiel émancipateur ou non, il est préférable de porter son attention sur des processus entrepreneuriaux particuliers, afin d'identifier en chacun d'eux les éléments qui permettent de perturber ou, au contraire, de renforcer l'ordre social en vigueur. L'entrepreneuriat revêt en effet des composantes à la fois émancipatrices et oppressives ; il se trouve à l'entrecroisement de plusieurs forces et ne peut donc être limité à une seule de ses composantes (Verduijn *et al.*, 2014). S'appuyant sur la conception de Laclau (1996), pour lequel « il n'existe pas d'émancipation sans oppression » (p. 1), Verduijn *et al.* (2014) défendent une vision plurielle

de l'entrepreneuriat, qui s'oppose à la conception univoque des partisans de l'entrepreneuriat émancipateur.

Selon que les conceptions qu'ils expriment sont micro- ou macro-centrées, et selon qu'elles sont focalisées sur le caractère émancipateur ou oppresseur de l'entrepreneuriat, les travaux sur l'entrepreneuriat sont répartis par Verduijn *et al.* (2014) en quatre catégories (voir Figure 3 ci-dessous).

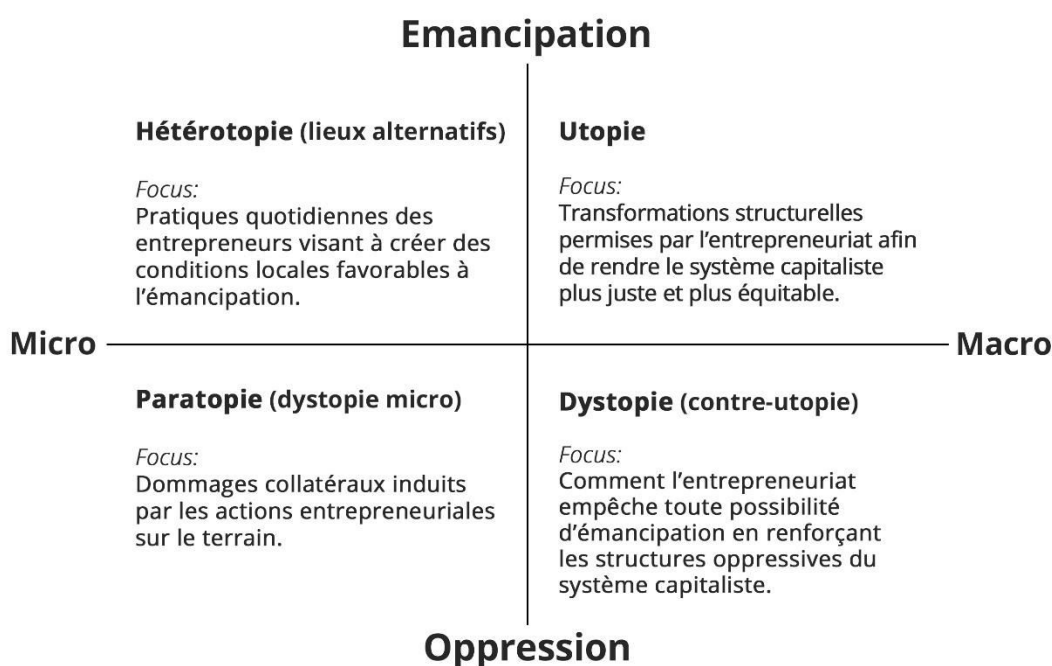


Figure 3 : Les quatre conceptions de l'entrepreneuriat (d'après Verduijn *et al.*, 2014)

La première catégorie regroupe les conceptions dites « utopiques » de l'entrepreneuriat, qui mettent en avant son pouvoir intrinsèquement libérateur. Créateur de bien-être et de richesse, l'entrepreneuriat pourrait ainsi poser les fondements d'un système alternatif au modèle capitaliste. Cette vision est illustrée par les travaux de Porter et Kramer (2011), lesquels conçoivent l'entrepreneuriat comme un moyen de créer une valeur partagée (*shared value*) qui puisse bénéficier à l'ensemble de la société et à la planète. Les conceptions « dystopiques », au contraire, mettent en exergue le « côté obscur » de l'entrepreneuriat en le présentant comme une idéologie visant à renforcer les structures oppressives du système capitaliste. Les travaux soutenant cette thèse sont ceux, par exemple, de Costa et Silva Saraiva (2012) et de Jones et Murtola (2012), qui révèlent l'emprise qu'exerce l'« idéologie entrepreneuriale » sur nos sociétés. La conception « paratopique » de l'entrepreneuriat, quant à elle, étant plus focalisée sur le réel que son équivalent dystopique, met en évidence les dommages collatéraux provoqués par l'entrepreneuriat. Ainsi, les études paratopiques sur le microcrédit montrent comment cette activité, censée permettre aux populations pauvres d'accéder à l'emprunt afin d'investir, peut en réalité les enfermer dans le cercle vicieux de la dette et aggraver leur situation économique (Bateman, 2011 ; Khavul, 2010). Enfin, la quatrième conception de l'entrepreneuriat, qualifiée par Verduijn *et al.* (2014) d'« hétérotopique », car elle présente des espaces alternatifs de l'émancipation, se concentre sur des pratiques concrètes permettant de favoriser l'autonomie et

*l'empowerment*. Contrairement aux écrits utopistes, les études hétérotopistes, comme celle de Goss *et al.* (2011), montrent ainsi comment l'action entrepreneuriale permet de créer des espaces de liberté propices à la formation de visions et d'identités anti-hégémoniques.

Selon une telle perspective, coexistent de multiples formes d'entrepreneuriat, capables à des degrés divers de maintenir ou de transformer l'ordre social. Cette conception plurielle de l'action entrepreneuriale est d'ailleurs proche de celle défendue par Gibson-Graham (2008), promotrices de la thèse des « économies diverses ». Selon ces auteures féministes, on ne peut en effet regrouper l'ensemble des initiatives économiques autour de deux catégories essentialisées – « capitalistes » et « anticapitalistes » – sous peine d'appauvrir considérablement le sens et la portée de la notion d'alternative, en la rapportant sans cesse à ce qu'elle est censée remplacer. Il est nécessaire, au contraire, de reconnaître l'existence d'une multiplicité de modalités d'actions économiques alternatives, dont la spécificité repose sur leur mode de production, de rémunération et de commercialisation, ainsi que sur l'origine de leur conception (voir Tableau 6 ci-dessous).

<b>Transactions</b>	<b>Travail</b>	<b>Entreprise</b>
<b>MARCHE</b>	<b>SALAIRE</b>	<b>CAPITALISTE</b>
<i>MARCHE ALTERNATIF</i> Vente de biens public Marchés éthique du « commerce équitable » Monnaies alternatives Marché noir Echanges coopératifs Troc Marché informel	<i>MODE DE REMUNERATION ALTERNATIF</i> Travail indépendant Coopérative Main d'œuvre contractuelle Engagement réciproque En nature Travail forcé	<i>ALTERNATIVE CAPITALISTE</i> Entreprise publique Capitaliste écologique Firme socialement responsable Organisation à but non lucratif
<i>NON-MARCHAND</i> Flux domestiques Dons de cadeaux Echanges Allocations de l'Etat Crédits publics Glanage Chasse, pêche, collecte Vol, braconnage	<i>NON-REMUNERE</i> Travail domestique Soins familiaux Travail dans le voisinage Bénévolat Activités d'autosubsistance Esclavage	<i>NON-CAPITALISTE</i> Communautaire Indépendant Féodal Esclavagiste

**Tableau 6 : Une économie diverse (Gibson-Graham, 2008)**

\*\*\*

Les approches de Verduijn *et al.* (2014) et de Gibson-Graham (2008) nous invitent finalement à dénaturer l'entrepreneuriat en étudiant ses manifestations concrètes au cœur des terrains sur lesquels il prend racine et se développe. Plutôt que de considérer l'action entrepreneuriale

comme une voie alternative au système capitaliste, comme le suggèrent les utopistes, ou comme un mode d'oppression au service de l'économie néolibérale, comme l'avancent les dystopistes, il est nécessaire d'embrasser l'idée de diversité, afin d'envisager les effets multiples, et souvent contradictoires, induits par l'action entrepreneuriale. En conséquence, dans notre travail de recherche, nous nous engageons en faveur d'une conception hétérotopique de l'entrepreneuriat, en portant notre attention sur les pratiques concrètes des entrepreneurs sociaux qui sont susceptibles de favoriser l'émancipation. Toutefois, nous ne délaissons pas pour autant les conceptions paratopiques, puisque notre regard se porte aussi sur les limites de l'entrepreneuriat social et sur ses manifestations négatives sur le terrain. Dans la suite de ce chapitre, nous allons dès lors présenter des travaux empiriques qui ont étudié l'émancipation en pratique, afin de montrer à quelles conditions l'entrepreneuriat social peut effectivement générer de l'*empowerment* au niveau individuel.

### 3. L'émancipation individuelle en pratique

Si l'entrepreneuriat peut favoriser un processus d'émancipation individuelle, celui-ci agit au travers de plusieurs leviers – participation à une activité économique, gain de revenus, multiplication des relations sociales, prise de position sur l'espace public, etc. – qui sont autant de moyens pour l'individu de se libérer des contraintes qui limitent sa liberté d'expression et son pouvoir d'agir. La notion d'*empowerment* a ainsi été avancée comme un moyen de dénommer l'ensemble des leviers d'action susceptibles d'augmenter l'autonomie et le pouvoir des individus. Dans cette partie, nous allons étudier de près comment peut se déployer concrètement le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat en interrogeant tout d'abord son lien avec l'*empowerment* (3.1.), avant d'analyser le déroulement de plusieurs processus émancipatoires au sein de l'entrepreneuriat social (3.2.).

#### 3.1. La notion d'*empowerment*

La notion d'*empowerment* a fait l'objet de nombreuses tentatives de théorisation au cours des vingt dernières années. S'il demeure difficile de réduire ce concept à une définition unique (Batliwala, 2007 ; Kantor, 2003), les auteurs s'entendent toutefois sur le fait qu'il renvoie à un processus (Carr, 2003 ; East, 2000 ; Kabeer, 2005), et non à un objectif (Akhter & Ward, 2009), et qu'il concerne des populations exclues (GlenMaye, 1998 ; Townsend, 1999), victimes de discriminations et d'inégalités géographiques, sociales et/ou raciales. L'*empowerment* est donc un processus caractérisé par le gain d'autonomie et de pouvoir de personnes exclues sur les conditions économiques, sociales et politiques qui les déterminent. Il renvoie non seulement à la liberté d'agir, mais aussi à la « capacité de prendre des décisions » (Kabeer, 1999, p. 436), et donc de s'autodéterminer. Sen (1999) parle ainsi de « capacité » pour signifier que l'*empowerment* correspond à un gain de liberté substantielle (garantie par l'accès à des biens et des services) et non seulement formelle (garantie par la loi).

Plusieurs études sur l'*empowerment* se sont d'ailleurs intéressées à des cas féminins (East, 2000 ; Elson, 1999 ; Wieringa, 1994), souvent empruntés au contexte de pays en développement. Les femmes, en effet, sont souvent marginalisées au sein des sociétés patriarcales de ces pays, étant de fait exclues de l'espace public et de la sphère économique de par l'existence de normes culturelles qui les relèguent à l'espace privé (Haugh & Talwar, 2016). Les travaux sur l'*empowerment* se sont ainsi centrés sur des expériences au sein desquelles les femmes parviennent à occuper une position centrale, en devenant les acteurs et non les objets du changement social (Mosedale, 2005). En effet, « à moins qu'ils ne fassent intervenir les femmes en tant qu'agents [du] changement et non comme simples réceptrices du changement, les processus en question ne peuvent être considérés comme de l'*empowerment* » (Malhotra, Schuler & Boender, 2002, p. 7, notre traduction). En parvenant à développer une activité économique ou à participer à la vie politique de leur communauté, les femmes pourraient ainsi parvenir à s'émanciper.

Si les manifestations de l'*empowerment* peuvent paraître assez claires (accès aux ressources, gain de capital social, prise de décision politique, etc.), il demeure pourtant difficile de déterminer quelles actions favorisent l'autonomie et le pouvoir d'agir. L'activité entrepreneuriale, par exemple, conduit-elle forcément à l'*empowerment* de ceux qui s'y investissent ? Les chercheurs demeurent encore fortement divisés sur cette question. Plusieurs études ont ainsi montré que la croissance des revenus permise par l'activité entrepreneuriale ne mène pas toujours à une augmentation de l'autonomie et du pouvoir d'agir des entrepreneurs (Mansuri & Rao, 2004 ; Murthy *et al.*, 2008 ; Rowlands, 1995). Au contraire, comme le montre Kantor (2003) le succès économique permis par l'accès au marché pourrait même conduire à diminuer de pouvoir des femmes entrepreneures. En effet, au sein de sociétés patriarcales, comme la société indienne étudiée par Kantor (2003), rien ne garantit que les revenus de l'activité entrepreneuriale reviennent finalement à leurs auteures, les femmes, et non à leur conjoint ou à un autre type de « tuteur » au sein de leur famille.

D'autres travaux, au contraire, mettent l'accent sur la dimension émancipatrice de l'entrepreneuriat, en montrant en quoi il permet aux femmes des pays en développement de valoriser leur statut et d'acquérir de nouvelles ressources (Leach & Sitaram, 2002 ; Scott *et al.*, 2012 ; Subramaniam 2012). Etudiant le cas des femmes noires sud-africaines, vendeuses des produits de la marque AVON, Scott *et al.* (2012) montrent ainsi que les formations proposées par la multinationale américaine permettent à ces femmes d'augmenter leur confiance en soi et leur autonomie. L'activité entrepreneuriale leur offre la possibilité de combattre les inégalités dont elles sont victimes, du fait de leur genre et de leur couleur de peau, en acquérant les moyens de sortir de la pauvreté.

Les travaux portant sur les entreprises sociales des pays en développement mettent aussi en avant l'importance que revêt la participation à une activité entrepreneuriale collective pour l'acquisition d'un statut social et politique (Datta & Gailey, 2012 ; Haugh & Talwar, 2016 ; Pless & Appel, 2012). En effet, en Inde et au Bangladesh par exemple, après leur mariage, les femmes des régions les plus pauvres sont généralement confinées à leur domicile, étant interdites par leur époux de prendre part à toute activité où elles puissent entrer en contact avec d'autres hommes (Haugh & Talwar, 2016 ; Mair & Martí, 2009). Dès lors, la participation à une entreprise sociale, composée essentiellement de femmes, constitue souvent pour elles le seul moyen de construire du lien social et de bâtir un réseau de solidarité en dehors de la sphère familiale. Au sein de ces organisations collectives, ces femmes, souvent illétrées, apprennent à lire et à écrire et reçoivent une formation professionnelle, afin de se perfectionner dans une activité productive qui puisse leur conférer une certaine indépendance financière (Pless & Appel, 2012).

De surcroît, la mise en œuvre d'instances de gouvernance démocratique fait souvent partie du projet des entreprises sociales (Datta & Gailey, 2012 ; Haugh & Talwar, 2016). Elles permettent de faire prendre conscience aux femmes de l'importance de la prise de décision collective et de leur conférer de nouvelles responsabilités politiques. Datta et Gailey (2012) mettent ainsi en avant quatre principes de gouvernance essentiels au succès de l'*empowerment* : 1) la possession collective des moyens de production, 2) la coopération entre les membres, 3) l'indépendance

financière vis-à-vis des instances publiques et privées, et 4) la répartition équitable des profits. Selon ces auteurs, ces quatre éléments garantissent que les membres de l'entreprise sociale puissent directement bénéficier des fruits de leur activité économique, sans être dépossédés de leurs biens par un tiers. En conséquence, la réalisation de l'*empowerment* semble exiger une véritable transformation des relations de pouvoir : au sein de leur famille et de la société, les femmes engagées dans l'entreprise sociale doivent pouvoir affirmer leur liberté, en disposant de leur temps et de leurs revenus comme elles le veulent, afin de témoigner d'un réel gain d'autonomie. Sans cela, on ne peut considérer qu'un véritable changement social ait lieu à travers l'activité entrepreneuriale.

A partir de ces réflexions, Haugh et Talwar (2016) ont élaboré un modèle de l'entrepreneuriat social émancipateur, faisant de l'*empowerment* féminin la clef de voûte reliant l'entrepreneuriat et le changement social (Tableau 7).

Indicateurs de l'empowerment féminin	Indicateurs du changement social
<p><b>Empowerment économique</b> Nouveaux revenus, utilisation autonome des ressources acquises</p>	<p><b>Changement d'attitude vis-à-vis du statut des femmes</b> Les femmes mariées, même si elles ont des enfants, peuvent effectuer un travail rémunéré.</p>
<p><b>Empowerment social</b> Autonomie, estime de soi, esprit collectif</p>	<p><b>Modification des relations de pouvoir au sein de la famille</b> Les femmes peuvent décider de manière autonome comment utiliser leurs ressources.</p>
<p><b>Empowerment culturel</b> Confiance en soi, perte de la peur de sortir de chez soi</p>	<p><b>Changement d'attitude vis-à-vis des discriminations envers les femmes</b> Les femmes n'acceptent plus d'être reléguées à une position inférieure. En gagnant de l'argent, elles acquièrent un véritable statut social.</p>
<p><b>Empowerment politique</b> Participation aux rencontres et aux formations collectives, nouvelles responsabilités comptables et politiques</p>	<p><b>Changement du rôle des hommes au sein de la famille</b> Les hommes prennent conscience de la nécessité de soutenir leurs femmes dans leur entreprise et de les aider à effectuer les tâches domestiques.</p>

**Tableau 7 : L'entrepreneuriat social émancipateur : *empowerment* féminin et changement social (d'après Haugh & Talwar, 2016)**

Ce modèle a le mérite de mettre en évidence les indicateurs qui permettent d'identifier l'existence d'un processus d'émancipation, en montrant quels facteurs caractérisent l'*empowerment* et favorisent le changement social. L'*empowerment* apparaît dès lors comme l'un des piliers de l'émancipation individuelle, dans la mesure où la croissance du pouvoir d'agir et de l'autonomie deviennent des moyens pour les individus de se libérer des contraintes

économiques, sociales, culturelles et politiques qui pèsent sur eux. Toutefois, cette représentation ne permet pas d'analyser le caractère dynamique du processus d'émancipation. Elle représente en effet ces contraintes comme des éléments statiques qui demeurent inchangés au cours des luttes menées par les individus pour les dépasser et les vaincre. Au contraire, comme le soulignent Goss *et al.* (2011), les contraintes qui limitent l'individu sont intrinsèquement dynamiques dans la mesure où elles évoluent au cours du temps selon les actions menées à leur encontre. Revêtant une composante psychologique, elles peuvent même devenir si grandes qu'elles risquent de conduire à paralyser l'action individuelle et entraver le processus d'émancipation. Pour mieux cerner la dynamique du processus d'émancipation, nous nous proposons à présent d'étudier ce processus plus en détail, en analysant comment plusieurs auteurs ont appréhendé ses mécanismes dans le cadre de l'entrepreneuriat social.

### 3.2. Le processus d'émancipation

Comment l'activité entrepreneuriale peut-elle déclencher et alimenter un processus d'émancipation ? Telle est la question à laquelle ont voulu répondre les auteurs de deux études qui ont exploré la dynamique émancipatrice de l'entrepreneuriat social.

Etudiant le cas de femmes réfugiées du Moyen-Orient, Al-Dajani et Marlow (2013) ont montré comment l'activité artisanale domestique – dans ce cas précis, la broderie traditionnelle – peut permettre aux femmes pauvres et marginalisées de gagner du pouvoir d'agir et de l'autonomie au sein d'une société dominée par des valeurs patriarcales. Dans leur étude, les deux auteurs mettent en exergue le processus cyclique de l'*empowerment* que traversent les brodeuses au cours de la conception et la vente de leurs produits artisanaux (voir Figure 4 ci-contre).

Ce processus comprend cinq étapes : *welfare*, *access*, *conscientisation*, *participation* et *control*. Au commencement, les femmes prennent conscience de la répartition inégale des ressources existant entre elles et les hommes de leur communauté (*welfare*). A la suite de cela, elles prennent la décision de participer à la vie économique en tant qu'entrepreneures, en commercialisant leurs broderies afin d'acquérir de nouvelles ressources (*access*). De cette manière, elles réalisent que les inégalités en vigueur sont en fait des constructions sociales naturalisées qui peuvent à tout moment être remises en question (*conscientisation*). Ainsi, ces femmes décident de prendre part aux processus décisionnels au sein de leur famille et de leur communauté, dans le but d'inverser les relations de pouvoir qui jouent en leur défaveur (*participation*). Cette participation politique leur permet alors de mieux contrôler les ressources qui sont produites en commun et d'en distribuer les fruits plus équitablement (*control*). Durant la dernière phase du processus d'*empowerment* : « la femme acquiert un nouveau rôle dans l'environnement socio-politique à mesure qu'elle devient un modèle pour d'autres, qu'elle sort de la pauvreté, participe à sa communauté et gagne une indépendance économique et sociale » (Al-Dajani & Marlow, 2013, p. 513, notre traduction). Au cours de ce processus, chacune des étapes vient donc alimenter la suivante : les entrepreneures qui acquièrent davantage de pouvoir de contrôle permettent à d'autres femmes de prendre conscience de leur statut opprimé et de conquérir à leur tour leur indépendance.



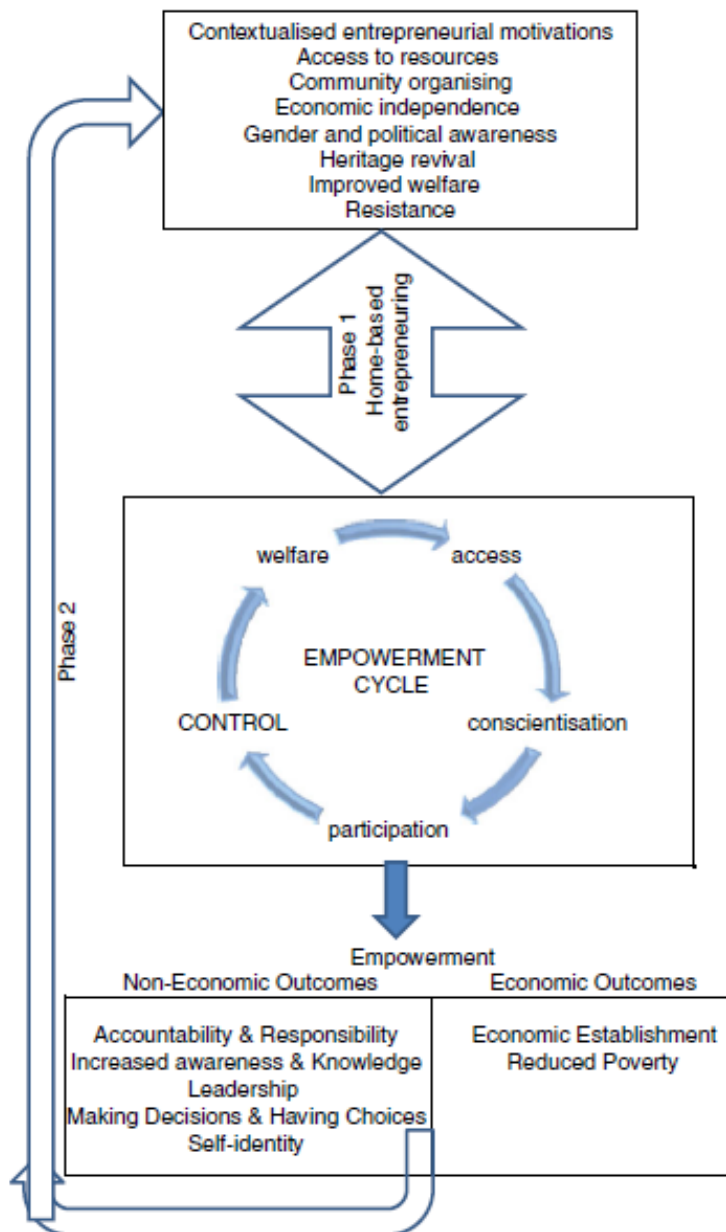


Figure 4 : Le processus cyclique de l’empowerment – le cas des femmes réfugiées du Moyen-Orient faisant de la broderie (Al-Dajani & Marlow, 2013)

Comme le montre la Figure 4 ci-dessus, les motivations originelles des entrepreneures – tels l’accès à de nouvelles ressources et la volonté de préserver l’héritage de la broderie traditionnelle – viennent tout d’abord alimenter le processus cyclique de l’empowerment. Celui-ci se manifeste au travers de résultats de nature économique (*reduced poverty*), sociale (*leadership*) et politique (*making decisions and having choices*). Lors d’une seconde phase rétroactive, les bénéfices de l’empowerment viennent à leur tour renforcer les motivations des entrepreneures. En effet, en augmentant leur participation politique et leur capacité décisionnelle dans la communauté, les femmes parviennent à acquérir de nouvelles ressources et à étendre leurs réseaux de distribution. L’expansion de ces opportunités tend à ainsi à faire croître leur désir d’entreprendre et permet de convaincre d’autres femmes de se joindre à elles.

Ce modèle cyclique met en évidence la dimension continue du processus d'*empowerment*. En effet, celui-ci n'est pas censé se clore à un moment précis, puisque l'entrepreneuriat ne peut en fait à lui seul réaliser l'idéal de l'émancipation. Comme le soulignent Al-Dajani et Marlow (2013), l'entrepreneuriat n'est qu'un moyen parmi d'autres de lutter contre des structures de pouvoir qui enserrent la liberté d'agir des femmes et les excluent de l'espace public :

Thus, entrepreneuring offered some potential for empowering displaced women but the scope for such remains embedded within particular situated environments and, as such, is not a panacea to challenge patriarchy or a solution to inherent subordination (p. 518).

Ainsi, plutôt que d'évaluer le succès de l'entrepreneuriat émancipateur par sa capacité à modifier l'ordre social, il est préférable d'analyser ses effets à l'échelle des individus. En effet, même s'il s'agit d'une activité collective, l'entrepreneuriat social recouvre des actions qui sont vécues et ressenties par des personnes, et dont la composante affective peut être très forte. C'est là la thèse défendue par Goss *et al.* (2011), lesquels mettent en avant le rôle central que jouent les émotions dans le processus d'émancipation.

Pour construire leur argumentation, Goss *et al.* (2011) s'appuient sur l'autobiographie d'une entrepreneure sociale d'origine indienne, Jasvinder Sanghera, qui, pour échapper à un mariage forcé, est parvenue à fuir sa communauté d'origine pour fonder Karma Nirvana, une organisation luttant en faveur du droit des femmes au Royaume-Uni. Selon les auteurs, l'entrepreneuriat social a constitué pour Jasvinder un contre-rituel lui permettant de combattre le rituel de pouvoir imposé par les aînés des familles indiennes traditionnelles aux jeunes filles qui leur sont subordonnées (voir Figure 5 ci-contre). Comme le racontent Goss *et al.* (2011), juste avant la date de son mariage, Jasvinder Sanghera est parvenue à nouer plusieurs relations amicales qui lui ont permis d'échapper à la dépression et de « reconstruire son énergie émotionnelle » (p. 220). Ce rituel compensatoire de l'amitié lui a été bénéfique, puisqu'il lui a permis de trouver la force d'échapper au mariage forcé, tout en parvenant à surmonter la honte et le déshonneur attachés à sa nouvelle condition de paria. C'est toutefois au travers de la fondation de Karma Nirvana que Jasvinder est parvenue en tant qu'entrepreneure sociale à canaliser ses émotions en s'engageant aux côtés d'autres militants contre l'institution du mariage forcé.

Au travers de leur analyse du récit autobiographique de Jasvinder, Goss *et al.* (2011) mettent en avant le concept de « pouvoir en pratique » (*power-as-practice*). Selon eux, le pouvoir n'est pas une réalité abstraite qui enserme nos actions et limite notre liberté d'agir. Il s'agit au contraire d'un concept ancré dans le réel sur lequel nous pouvons sans cesse avoir prise : « le pouvoir est toujours accompagné de la possibilité de résister », écrivent ainsi Goss *et al.* (2011, p. 226). Ainsi, dans le cas de l'entrepreneuriat, cette résistance se déploie au travers de plusieurs rituels au cours desquels l'entrepreneur social, en relation avec autrui, acquiert l'énergie émotionnelle nécessaire lui permettant de fonder une organisation qui reflète son désir de liberté et de changement.

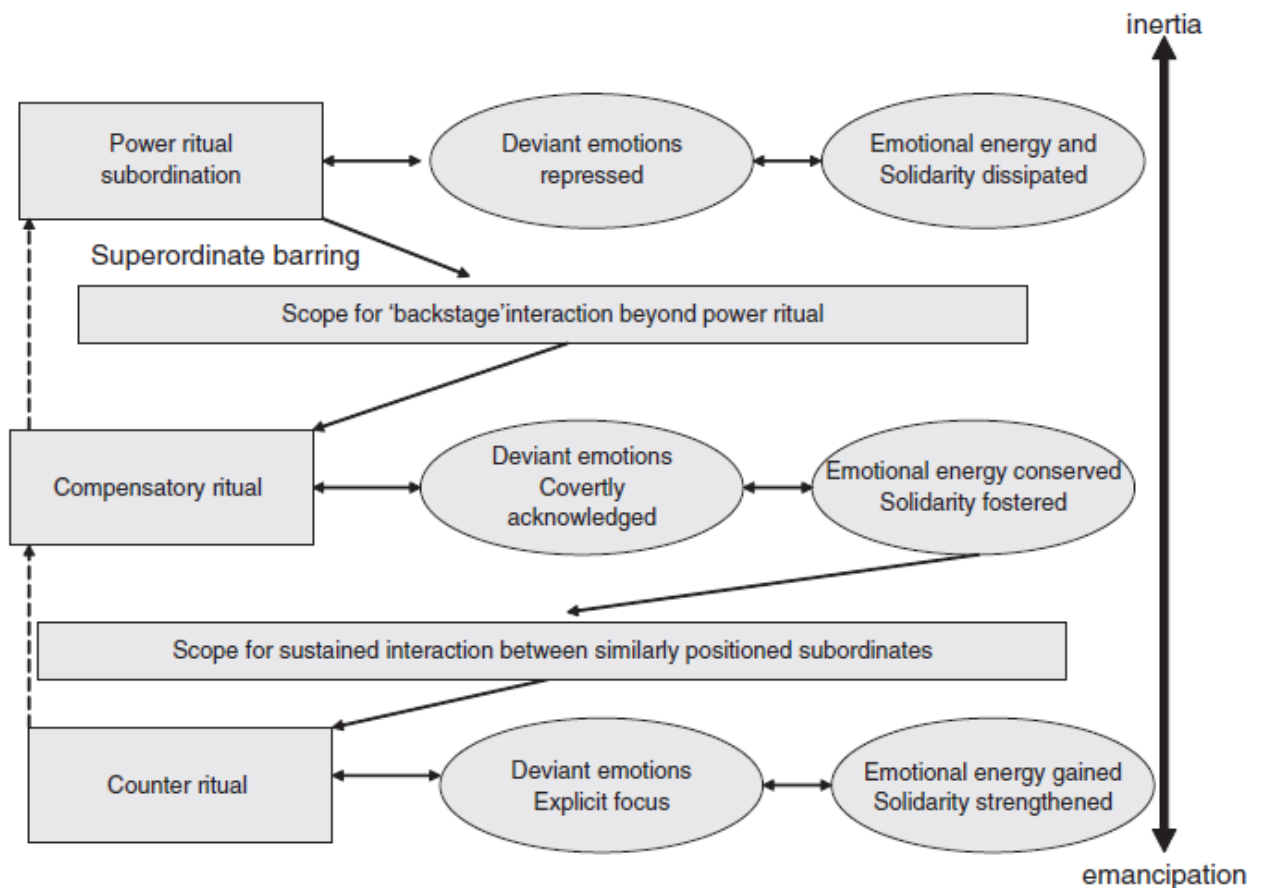


Figure 5 : Le rôle des rituels de pouvoir dans le processus d'émancipation (Goss *et al.*, 2011)

Dans cette étude comme dans celle d'Al-Dajani et Marlow (2013), les auteurs reconnaissent les limitations intrinsèques que revêt l'action entrepreneuriale. En effet, loin d'être une activité individuelle capable à elle seule de transformer le *statu quo*, l'entrepreneuriat social dépend essentiellement d'un ensemble de facteurs contextuels qui déterminent sa réussite ou son échec :

The power rituals and variants we have outlined above suggest that whilst a discomfort with the status quo (Bornstein 2004) be a necessary condition for social entrepreneurship, it is unlikely to be sufficient to secure long-term social transformation (Perrini 2006) (Goss *et al.*, 2011, p. 224).

\*\*\*

Comme le montrent les précédentes études, le processus d'émancipation favorisé par l'entrepreneuriat social est non seulement continu, sans fin déterminée (Al-Dajani & Marlow, 2013), mais il est aussi fort incertain (Goss *et al.*, 2011). Etant intrinsèquement personnelle, l'émancipation se déploie à l'échelle individuelle à travers un ensemble de facteurs économiques, sociaux, culturels et politiques – gain de revenus, autonomie, confiance en soi, prise de participation publique, etc. (Haugh & Talwar, 2016) – qui demeurent les marqueurs de l'*empowerment*. Centrées sur la position des entrepreneurs sociaux, participant actifs des organisations, de telles études éludent toutefois la question des bénéficiaires des entreprises

sociales. Il s'agit des populations qui demeurent les cibles des actions mises en œuvre par ces organisations. Aujourd'hui, rares sont les travaux qui prennent en compte les relations entre les entreprises sociales et leurs bénéficiaires (Kennedy, 2016). Pourtant, cette question est centrale pour appréhender le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social. En effet, il convient de se demander si l'entreprise sociale peut générer, outre l'*empowerment* de ses propres membres, la prise de pouvoir et l'autonomie de ses bénéficiaires, de façon à renouer avec le principe d'émancipation sociale qui est à sa source. C'est une telle question que nous allons aborder dans le prochain chapitre, en interrogeant l'existence d'une gestion émancipatrice au sein des entreprises sociales.

## Synthèse du Chapitre II

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif d'étudier l'origine des relations unissant l'entrepreneuriat social à la notion d'émancipation.

- Remontant aux origines de l'économie sociale et solidaire, la première partie souligne le rôle central joué par la notion d'émancipation sociale dans la construction de ce mouvement alternatif. Dès sa naissance, l'économie sociale se structure en effet autour des valeurs d'autogestion et de participation démocratique qui sont les garantes, selon ses principaux théoriciens, de la libération des travailleurs et consommateurs du statut d'acteurs passifs. L'économie solidaire, reprenant le flambeau des premières organisations associatives et coopératives, donne alors une ampleur nouvelle à ce projet émancipatoire en faisant de la solidarité une valeur déterminante pour bâtir des alternatives au système capitaliste mondialisé. Riche de cette tradition, la conception européenne de l'entrepreneuriat social se trouve fortement influencée par cette vision de l'émancipation sociale, fondée sur des mécanismes d'engagement collectif et citoyen.
- Une autre perspective, issue de travaux critiques de chercheurs en sciences de gestion, présente toutefois une conception opposée de l'émancipation, centrée sur l'individu et inscrite dans une logique marchande. Sous l'impulsion de la thèse de *entrepreneurship as emancipation*, l'action entrepreneuriale a été dépeinte comme un moyen essentiel pour les individus de se libérer des diverses contraintes pesant sur eux. Dès lors, l'entrepreneur est apparu comme l'incarnation de l'être pleinement émancipé. Cette thèse, riche sur le plan théorique dans la mesure où elle vient contrebalancer la vision limitée des perspectives fonctionnalistes de l'entrepreneuriat, est toutefois fort controversée. Plusieurs études ont ainsi montré que la réalité de l'expérience entrepreneuriale est bien trop complexe et diverse pour que l'on puisse assigner d'emblée un effet émancipateur à l'entrepreneuriat.
- Dans la troisième partie de ce chapitre, nous nous engageons alors dans l'exploration de l'émancipation en pratique, en étudiant à travers le filtre de l'*empowerment* les effets concrets de l'engagement entrepreneurial. A partir d'études centrées sur les pays en développement, nous découvrons que l'entrepreneuriat social est susceptible de promouvoir sur le long terme l'*empowerment* des individus sur le plan économique, social, culturel et politique, en favorisant leur liberté d'agir et leur capacité d'autodétermination. La question demeure toutefois de savoir si ce processus émancipatoire peut s'étendre au-delà des entrepreneurs sociaux eux-mêmes, en favorisant aussi leurs bénéficiaires. Est-il possible de concevoir l'idée d'une émancipation collective à travers l'entrepreneuriat social, en envisageant que les entrepreneurs sociaux puissent mettre en œuvre, à travers leur gestion, un projet émancipatoire en faveur de leurs parties prenantes ?



## Chapitre III : La gestion émancipatrice des entreprises sociales

Il s'agit d'explorer dans ce chapitre l'enjeu des relations entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires, dans le but d'interroger la possibilité d'une gestion émancipatrice au sein des entreprises sociales.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- La présentation de l'approche fonctionnaliste de la gestion des bénéficiaires dans les entreprises sociales, à travers la mise en évidence de deux théories classiques, celles du *stakeholder* et du *Social Impact Assessment* (1.) ;
- L'exposition de perspectives critiques centrées sur l'importance de l'affect et des relations de pouvoir entre entrepreneurs sociaux et populations bénéficiaires (2.) ;
- La mise en évidence du lien problématique entre gestion et émancipation dans les entreprises sociales, lien qui est au cœur de notre question de recherche (3.).

## 1. L'approche fonctionnaliste

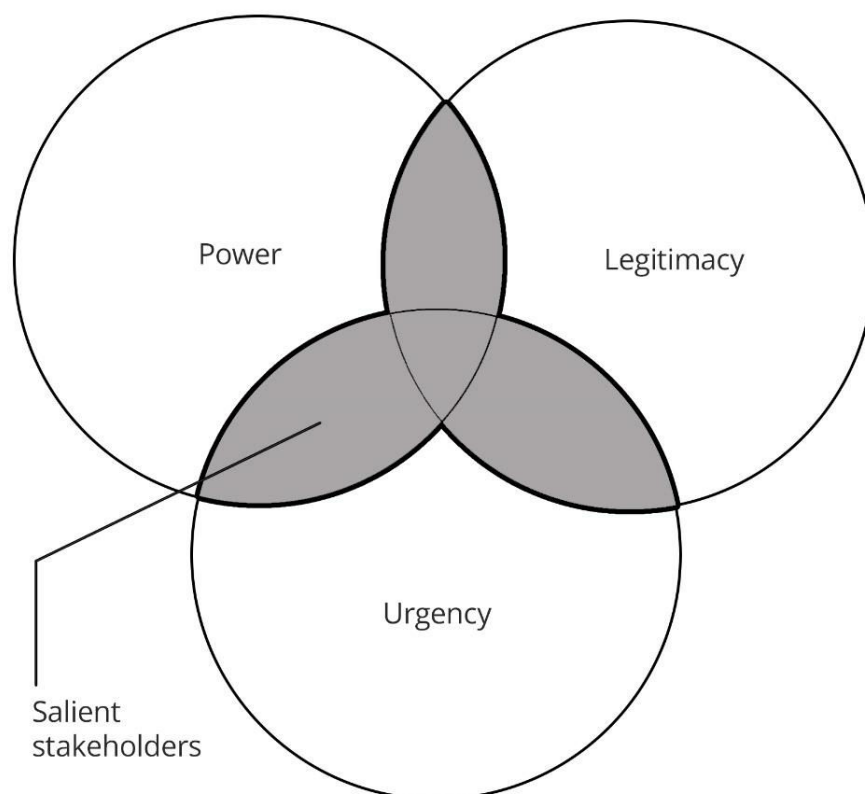
Selon une approche fonctionnaliste, dressant un parallèle entre entrepreneuriat social et entrepreneuriat traditionnel, la gestion des entreprises sociales se déploie au travers des dimensions suivantes : financement, marketing, ressources humaines et gouvernance (Mertens, 2010). Suivant une telle perspective, la relation que l'entreprise sociale entretient avec les populations bénéficiaires recouvre l'ensemble de ces quatre dimensions. L'entreprise sociale se doit en effet de rechercher des fonds pour agir (*financement*), de convaincre les populations des bienfaits de son action future (*marketing*), de former une équipe compétente pour les servir (*ressources humaines*) et de prendre en compte leur avis pour orienter le processus de décision stratégique (*gouvernance*). Tout au long de ces étapes, les bénéficiaires sont alors perçus comme des parties prenantes parmi d'autres (financeurs, employés, partenaires, etc.) que l'entreprise sociale est tenue de considérer attentivement et de traiter avec soin, de manière à maximiser son impact social tout en remplissant ses objectifs économiques (Kennedy, 2016). Dans cette partie, nous allons explorer plus en profondeur les tenants et les aboutissants de l'approche fonctionnaliste, en exposant les théories du *stakeholder* (1.1.) et du *Social Impact Assessment* (1.2.), qui sont amplement convoquées aujourd'hui par les théoriciens de l'entrepreneuriat social.

### 1.1. La théorie du *stakeholder* appliquée à l'entreprise sociale

L'entreprise sociale est souvent dépeinte comme une organisation *multi-stakeholders*, devant satisfaire les attentes, souvent contradictoires, de nombreux publics pour garantir sa légitimité (Borzaga & Solari, 2001 ; Mair & Martí, 2006 ; Thompson, Alvy & Lees, 2000). Devant faire face à des objectifs économiques et sociaux, sa survie dépend aussi bien de l'avis de ses investisseurs, clients et donateurs que de ses bénéficiaires. Les auteurs ayant étudié de près cette question ont ainsi fait appel à la théorie du *stakeholder*, en vue de comprendre comment les entreprises sociales parviennent à contenter leurs diverses parties prenantes (Burga & Rezanía, 2016 ; Kennedy, 2016).

Selon Freeman (1984), fondateur de cette théorie, un *stakeholder* est une personne ou un groupe qui « peut affecter ou être affecté par les résultats qu'une organisation veut atteindre » (p. 31). Les directeurs d'une firme doivent selon lui considérer l'ensemble de ses parties prenantes – et non seulement celles qui lui apportent des ressources financières, comme ses investisseurs – avant de prendre une décision. Le « management des stakeholders » est donc indispensable pour déterminer comment une organisation peut répondre aux attentes de ces divers publics afin d'optimiser sa performance (Harrison, Bosse & Philips, 2010). La théorie du *stakeholder* a d'ailleurs servi de base à plusieurs modèles permettant aux organisations de classer leurs parties prenantes en fonction de l'importance de leurs requêtes (e.g. Burga & Rezanía, 2016 ; Kusyk & Lozano, 2007 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Selon Mitchell *et al.* (1997), l'importance d'un *stakeholder* dépend ainsi de son pouvoir, de sa légitimité et de l'urgence de ses demandes (voir Figure 6 ci-contre). De la confrontation de ces trois dimensions peut naître un modèle permettant aux firmes de déterminer leurs *stakeholders* prioritaires (*salient stakeholders*).





**Figure 6 : La classification des *stakeholders* d'une organisation (d'après Mitchell, Agle & Wood, 1997)**

Si les entrepreneurs sociaux considèrent généralement leurs bénéficiaires comme leurs principaux *stakeholders* (Miller *et al.*, 2012), étant donné qu'ils se donnent tout d'abord une mission sociale (résolution de la pauvreté, diminution des inégalités, etc.), ils doivent toutefois considérer les exigences de l'ensemble de leurs parties prenantes (Smith, Gonin, & Besharov, 2013). Selon les partisans de la théorie du *stakeholder*, le succès d'une entreprise sociale dépend finalement de sa capacité à coopérer avec différents acteurs afin de concilier leurs diverses exigences (Mair & Martí, 2006 ; Thompson, Alvy & Lees 2000). L'entreprise sociale se doit donc d'intégrer ses diverses parties prenantes aux structures de gouvernance pour leur permettre d'exprimer leurs objectifs et leurs intérêts, dans le but de rechercher la conciliation (Ebrahim, Battilana & Mair, 2014 ; Mason, Kirkbride & Bryde, 2007). Toutefois, les *stakeholders* d'une entreprise sociale ne possèdent pas en général le même pouvoir de décision. Car, si les bénéficiaires peuvent être considérés comme des parties prenantes prioritaires du fait de l'urgence et de la légitimité de leurs demandes, ils peuvent difficilement exercer autant de pression sur l'entreprise que ses investisseurs pour faire entendre leur voix. Dès lors, la performance sociale d'une entreprise sociale dépend intrinsèquement de sa capacité à tisser des liens de proximité avec ses bénéficiaires, tout en satisfaisant les attentes de ses autres *stakeholders* (Kennedy, 2016).

Une telle perspective a fortement inspiré les études néo-institutionnalistes, qui considèrent avant tout les entreprises sociales comme des organisations hybrides, parcourues par des logiques institutionnelles contradictoires (Battilana & Lee, 2014 ; Battilana *et al.*, 2015 ; Doherty, Haugh & Lyon, 2014 ; Pache & Santos, 2013). Ces logiques institutionnelles sont des

constructions sociales, des croyances et des normes qui organisent les relations entre individus, tout en leur donnant du sens (Friedland & Alford, 1991 ; Thornton & Ocasio, 2008). Ainsi, au sein des entreprises sociales, coexiste-t-il des logiques commerciale et sociale qui, de par leur incompatibilité, tendent à générer plusieurs conflits internes (entre les membres de l'organisation) et externes (entre l'organisation et ses diverses parties prenantes) (Battilana & Dorado, 2010 ; Jay, 2013 ; Pache & Santos, 2010). Ce sont ces conflits externes qui sont au centre des relations entre l'entreprise sociale et ses bénéficiaires.

Selon une approche néo-institutionnaliste, si l'entreprise sociale ne prend plus en compte les attentes et besoins des populations bénéficiaires, elle risque de se transformer en une entreprise traditionnelle, perdant alors de vue le cœur de sa mission sociale. Il s'agit là du risque de « mission drift » propre aux entreprises sociales (Ebrahim, Battilana & Mair, 2014). Si, au contraire, l'entreprise sociale se dédie entièrement au soin de ses bénéficiaires, en renonçant à ses objectifs de rentabilité économique, elle peut alors devenir une organisation non lucrative classique, nécessitant de dons et de subventions pour survivre (Battilana *et al.*, 2015). Tout l'enjeu de la recherche néo-institutionnaliste est ainsi de définir les stratégies au travers desquelles les entreprises sociales peuvent parvenir à préserver leur nature hybride, en considérant leurs bénéficiaires de manière adéquate afin d'équilibrer leurs logiques sociale et commerciale.

Une telle représentation tend finalement à présenter la relation entreprise sociale-bénéficiaires sous un aspect purement instrumental. Les populations bénéficiaires sont dès lors considérées comme des publics parmi d'autres, que l'entreprise sociale devrait traiter avec attention de manière à maximiser sa performance sociale. Aucune question politique, relative aux relations de pouvoir entre entrepreneurs sociaux et populations locales, n'est prise en compte par un tel discours. De fait, les premiers sont dépeints comme des êtres entièrement rationnels, capables de faire les meilleurs choix pour leur entreprise et leurs parties prenantes. Dey (2006) identifie d'ailleurs la présence d'une métaphore médicale au sein des études fonctionnalistes de l'entrepreneuriat social. Nombre d'entre elles tendent en effet à présenter les entrepreneurs sociaux comme des médecins censés administrer un traitement miracle à leurs patients, les populations pauvres :

Hence, while the doctor is assumed to have the requisite medical skills to cure (bridge into the mainstream business community) his/her patient, this discourse of medical treatment equally prescribes that those same patients blindly give themselves into the healing hands of their 'redeemer' (Dey, 2006, p. 124).

A travers ces discours, les bénéficiaires de l'action des entreprises sociales se trouvent placés dans une position passive, étant les objets d'une cure qu'ils ne sont pas censés remettre en question ni même modifier pour la rendre plus adéquate à leur situation. Car, finalement, comment critiquer l'action des entrepreneurs sociaux, si ceux-ci se font les apôtres de la longue vie et de la bonne santé ? Un tel discours ne permet nullement de considérer le rôle actif que peuvent jouer les bénéficiaires dans la définition des objectifs d'une entreprise sociale. De fait, ils ne sont considérés que comme des instruments au service de la création d'un impact social maximal, de préférence mesurable.

## 1.2. La théorie du *Social Impact Assessment*

Le *Social Impact Assessment* (SIA) est une approche multi-disciplinaire qui traite de l'évaluation des résultats produits par les organisations publiques ou privées qui affectent directement ou indirectement la société. Remontant aux années 1970, le SIA a été d'abord développé aux Etats-Unis en vue de mesurer les impacts sociaux générés par les politiques de protection de l'environnement, avant de se diffuser au sein des organisations de la société civile américaines et internationales (Esteves, Franks & Vanclay, 2012). Sommées de présenter les rendements sociaux de leurs actions, ces organisations ont dû commencer, sous la pression de leurs investisseurs et de leurs donateurs, à rendre compte de leur performance sociale. Elles ont ainsi adopté diverses techniques de mesure de l'impact social, afin de présenter à leurs parties prenantes les résultats de leurs activités (Arvidson & Lyon, 2014 ; Nicholls, 2009). L'entrepreneuriat social, construit à partir de discours promouvant l'efficacité et la rationalité dans le secteur associatif, a largement participé à la diffusion du SIA au cœur des organisations de la société civile.

Il existe aujourd'hui de nombreux instruments servant à mesurer l'impact social. Bien que plusieurs auteurs aient souligné leurs failles et leurs insuffisances, ces outils se sont largement diffusés au sein des entreprises sociales (Cheverton, 2007 ; Paton, 2003 ; Peattie & Morley, 2008). L'un d'entre eux est le *Social Return on Investment*, développé aux Etats-Unis par *The Roberts Enterprise Development Fund*, dans le but de monétiser l'impact social en le réduisant à un nombre comparable au rendement économique d'un investissement financier (d'où la référence au traditionnel ROI, *Return on Investment*). Il s'agit d'un instrument attractif pour les investisseurs des entreprises sociales, puisqu'il permet de combiner impact social et impact économique en les associant tous deux à une valeur monétaire (McLoughlin *et al.*, 2009). Un autre outil de mesure de la performance est le *Social Enterprise Balance Scorecard* (Bull & Crompton, 2006 ; Somers, 2005), adapté du monde des affaires en vue de « [recentrer] l'attention des organisations, non pas sur les programmes et les initiatives, mais sur les résultats que ceux-ci sont censés produire » (Kaplan, 2001, p. 369, notre traduction). Il existe de nombreux autres instruments de mesure, apparus dans les années 2000 sous l'impulsion des agences promotrices de l'entrepreneuriat social : *Prove and Improve*, *Global Report Initiative* et *SIMPLE* en sont quelques exemples (pour une revue quasi exhaustive de ces instruments, voir McLoughlin *et al.*, 2009). Ceux-ci se sont ajoutés au répertoire des nouveaux outils de gestion, tels le *Virtual Strategy Mapping* (Bryson, Ackermann & Eden, 2014) et le *Design Thinking* (Brown & Wyatt, 2010), que les entrepreneurs sociaux se sont rapidement appropriés au cours de la dernière décennie.

La focalisation sur la performance des entreprises sociales a fait l'objet de plusieurs critiques (Cheverton, 2007 ; Paton, 2003). Dès l'apparition des premiers instruments de mesure, Paton (2003) a ainsi mis en garde chercheurs et praticiens contre le caractère réductionniste de ces construits sociaux. Selon lui, la « performance peut paraître unique, stable et objective [...], mais elle est bien plus insaisissable que cela » (p. 6, notre traduction). En vérité, la mesure de l'impact social est « plurielle, problématique, ambiguë et contestée » (Ibid.). En effet, en se concentrant sur la mesure de la performance, les chercheurs ont considérablement appauvri le débat sur la valeur sociale générée par ces organisations, réduisant de fait leurs bénéficiaires à

de simples marqueurs d'impact pouvant, par la modification de leurs conditions de vie, signifier une valeur positive ou négative. La dimension sociale de l'action entrepreneuriale s'est vue réduite à un ensemble d'indicateurs de mesure censés rendre compte des effets générés par les entreprises sociales sur les populations locales (Young, 2006). Au contraire, comme le souligne Young (p. 58),

[Social value] brings together incommensurable elements which cannot easily be aggregated within a single metric. [...] Ideas of justice, self-determination, and respect are all inherent to social value generation since the processes of exchange that enable value to be realized affect all participants and often reflect their relative standings and power.

De surcroît, de nombreuses entreprises sociales ont, sous la pression de leurs financeurs et partenaires publics et privés, investi beaucoup de temps et d'argent dans la production de rapports d'impact social, avec l'objectif principal de renforcer leur légitimité auprès de leurs parties prenantes (Eynaud & Mourey, 2015). Pressées de présenter des résultats chiffrés, fondés sur une analyse rationnelle de leurs activités, plusieurs organisations ont ainsi fait de la mesure de leur impact non seulement un moyen de développer leur performance sociale, mais aussi, et surtout, une stratégie leur permettant de sécuriser l'accès à des ressources financières de plus en plus concurrencées. Il semble dès lors légitime de se demander si la focalisation des entrepreneurs sociaux sur la mesure d'impact ne viendrait pas au contraire contrarier leurs activités de transformation sociale, en les amenant à se concentrer sur des actions dont les résultats sont mesurables objectivement (augmentation des revenus, amélioration des conditions de vie, etc.) plutôt que sur celles dont les effets sont bien moins tangibles (promotion de la citoyenneté, prise de pouvoir politique, etc.). C'est là le centre de la critique développée par plusieurs auteurs américains (Bailis *et al.*, 2009 ; Eikenberry, 2009; Eikenberry & Kluver, 2004 ; Sanders, 2012) qui considèrent que la diffusion des outils de gestion au sein des entreprises sociales tend à les détourner de leurs objectifs politiques et à dénaturer leur vocation d'organisations promotrices de la démocratie.

\*\*\*

L'ensemble de ces critiques démontrent que la quantification des résultats sociaux des entreprises sociales, à travers la mesure de leur impact social, tend à amenuiser la dimension transformatrice de leurs actions. Selon une approche fonctionnaliste de l'entreprise sociale, les populations bénéficiaires semblent ainsi réduites à l'état de sujets d'expérimentation, dont les caractéristiques sociales et économiques, pourraient être parfaitement appréhendables à travers un ensemble d'outils scientifiques. Les entrepreneurs sociaux, quant à eux, apparaissent comme des êtres parfaitement rationnels, capables de produire un impact social significatif et parfaitement mesurable. Se trouve alors bannie de cette perspective techniciste toute référence à la dimension politique de l'engagement des entrepreneurs sociaux sur le terrain. Face aux approches fonctionnalistes dominantes, et en vue de pallier leurs failles, des chercheurs critiques ont voulu ces dernières années interroger le positionnement des entrepreneurs sociaux au sein des communautés qu'ils sont censés servir. Ils ont ainsi cherché à nous rappeler que la position de l'entrepreneur social, comme celle de tout travailleur social, est loin d'être neutre et innocente ; au contraire, elles engagent des questions relatives à l'affect et au pouvoir.

## 2. Perspectives critiques

Au cours des dernières décennies, une importante littérature critique dans le domaine du travail social a mis en avant l'importance des relations de pouvoir entre travailleurs sociaux et populations bénéficiaires (Dominelli & Campling, 2002 ; Morgaine & Capous-Desyllas, 2014 ; Sakamoto & Pitner, 2005). Les auteurs de ce courant ont ainsi rappelé que, si les travailleurs sociaux veulent souvent démontrer de l'attention et de la sensibilité vis-à-vis de ces populations, ils peuvent aussi reproduire à travers leurs actions quotidiennes les rapports de domination et de contrôle qui régissent la société. De la sorte, tout travailleur social se doit de prendre conscience de sa position politique au sein d'une communauté, de manière à mettre en œuvre des « pratiques anti-oppressives » qui puissent instaurer des relations sociales équilibrées et libérer la parole et de l'agir des plus pauvres (Sakamoto & Pitner, 2005). A l'instar des autres travailleurs sociaux, les entrepreneurs sociaux se trouvent eux-mêmes pris dans un maillage de contraintes et d'influences qui rendent d'autant plus complexe et délicate leur intervention auprès de ces populations. Au sein de cette partie, nous allons aborder cette question en présentant les approches du *care* (2.1.) et de la participation politique (2.2.), qui ont toutes deux permis ces dernières années de recontextualiser et de problématiser l'action des entrepreneurs sociaux au sein de leur terrain d'action.

### 2.1. L'approche du *care*

Les premiers écrits sur l'entrepreneuriat social (Dees, 2001 ; Fowler, 2000) mettent en général l'accent sur l'altruisme des entrepreneurs sociaux. Ceux-ci seraient en effet capables de se dédier corps et âme à une cause qui dépasse bien largement leurs intérêts personnels. Animés par une forte compassion envers autrui (Miller *et al.*, 2012), ils pourraient ainsi trouver la force de vaincre nombre d'obstacles pour venir en aide aux plus défavorisés. Cette vision romantisée, bien qu'elle ait été fortement critiquée pour son irréalisme (Dey, 2006 ; Dey & Steyaert, 2010), a le mérite de replacer la question de l'éthique au centre de l'entrepreneuriat social. En effet, en présentant les motivations altruistes des entrepreneurs sociaux, les chercheurs ont ainsi voulu mettre en avant les spécificités de l'entrepreneuriat social par rapport à l'entrepreneuriat traditionnel, en cernant le rapport particulier unissant les entrepreneurs sociaux à leurs bénéficiaires.

Appliquant l'approche du *care* à l'analyse de l'entrepreneuriat social, André et Pache (2016) ont ainsi cherché à étudier les particularités du comportement des entrepreneurs sociaux. L'éthique du *care* est une théorie développée aux Etats-Unis sous l'impulsion des écrits de Carol Gilligan (1982), psychologue féministe, et de Nel Noddings (1984), philosophe de l'éducation. Cette théorie permet de repenser l'action morale en affirmant l'importance des soins apportés à autrui au travers des activités de la vie quotidienne. Parfois accusée d'être une pensée rétrograde dans la mesure où elle attacherait le *care* au monde féminin (Spelman, 1988), l'éthique du *care* ouvre pourtant la voie, selon ses défenseurs, à une reconsidération de l'importance de l'attention et de la reconnaissance dans le monde organisationnel (Islam, 2013). Selon André et Pache (2016), cette théorie permet même de repenser le processus

entrepreneurial mis en œuvre par les entrepreneurs sociaux en faveur de leurs bénéficiaires. En effet, les entrepreneurs sociaux peuvent être conçus comme des « caring entrepreneurs » dont les modes d'action sont fondés sur le souci d'autrui. La compassion et l'empathie ne sont pas toutefois des caractéristiques propres aux entrepreneurs sociaux ; elles sont en vérité les moteurs du processus de transformation sociale :

From opportunity identification, opportunity selection, and venture creation to ultimately exchanging with their “market”, social entrepreneurs are entrepreneurs who aim at maintaining or repairing the world in a caring fashion. For them, care is both a goal for social venture creation as well as a process through which social impact is achieved (André & Pache, 2016, p. 664).

Selon Tronto (1993), le *care* se déploie au travers de quatre étapes : *caring about* (se soucier de), *taking care of* (prendre en charge), *care giving* (prendre soin) et *care receiving* (recevoir le soin). Dans le cadre de l'entrepreneuriat social, *caring about* correspond à l'identification d'un besoin venant d'autrui. Il ne s'agit pas encore d'une rencontre en face-à-face, mais d'un moment de sensibilisation préalable à l'exercice du soin. *Taking care of* est le moment où l'entrepreneur social décide d'apporter une réponse à ce besoin, en prenant conscience de ses responsabilités. A la suite de cela, il met en œuvre un projet entrepreneurial qui permette de venir en aide à une population donnée (*care giving*). Finalement, étant à l'écoute de ses bénéficiaires, l'entrepreneur social peut recevoir leur avis et leurs impressions afin de s'assurer qu'il répond effectivement à leurs attentes et satisfait leurs besoins (*care receiving*). Le processus entrepreneurial consiste ainsi à « traduire le “caring about” en “taking care of” et en “care giving” » (André & Pache, 2016, p. 663). Il ne s'agit pas uniquement d'identifier un besoin et de mettre en œuvre une activité qui puisse le satisfaire. Il faut surtout que l'activité entrepreneuriale soit effectuée dans le souci des autres et avec eux. Ceci implique qu'au cœur de l'entrepreneuriat social se mêlent action et affect, sans que l'une puisse être véritablement détachée de l'autre.

Cette mise en avant du rôle de l'affect au sein de l'entrepreneuriat social rejoint les propositions avancées par Goss *et al.* (2011), pour qui les émotions jouent un rôle majeur dans le processus d'émancipation mis en marche par l'entrepreneuriat social. Toutefois, si l'éthique du *care* permet de théoriser la nature des relations entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires, elle reste toutefois discrète quant aux résultats de ce processus. En effet, quels sont les effets des soins apportés par les entrepreneurs sociaux ? L'émotion et l'empathie peuvent-elles favoriser la mise en œuvre d'un processus émancipatoire ? Ces questions, qui demeurent en suspens, doivent pourtant être au cœur d'une réflexion sur les effets des pratiques émancipatrices des entrepreneurs sociaux. Avant d'exposer notre problématique de recherche, nous allons tout d'abord présenter une autre approche critique de la relation entrepreneurs sociaux-bénéficiaires, fondée sur la notion de participation politique.

## 2.2. L'approche de la participation politique

Au cours des dernières années, plusieurs études ont mis en avant l'importance de l'engagement des entrepreneurs sociaux en faveur de l'inclusion sociale et de la participation politique de leurs bénéficiaires (Mair, Martí & Ventresca, 2012 ; Pless & Appel, 2012). En effet, bien plus que de leur apporter de l'aide et de leur fournir des soins, les entrepreneurs sociaux doivent permettre à ces derniers de prendre le contrôle de leur vie et d'orienter leur propre développement. Selon Pless et Appel (2012), pour générer de l'inclusion sociale, les entrepreneurs sociaux ne peuvent donc pas se contenter d'aider les communautés pauvres en leur donnant accès à des biens essentiels (eau, énergie, alimentation, éducation, etc.) à travers de nouvelles infrastructures. Il est en fait nécessaire qu'ils mettent en œuvre des structures de gouvernance démocratique au sein des communautés, afin que leurs membres puissent prendre possession de leurs biens et décider de la mise en œuvre de nouveaux projets. Sans quoi, une relation de dépendance est susceptible de s'installer entre l'entreprise sociale et ses bénéficiaires.

Plusieurs travaux en développement international ont d'ailleurs critiqué l'œuvre des organisations qui, en dépit de leur bonne volonté, tendent souvent à enfermer les populations pauvres dans un cercle vicieux de dépendance (Al-Dajani *et al.*, 2015 ; Fernando, 2003 ; Meagher, 2010). En effet, dans les pays en développement, nombre d'organisations intermédiaires, telles les ONG, les entreprises sociales et les organisations de microfinance, cherchent à soutenir des petits producteurs locaux pour leur permettre de sortir de la pauvreté (Al-Dajani *et al.*, 2015 ; Khavul, Chavez & Bruton, 2013 ; Mair, Martí & Ventresca, 2012). Ces organisations voient en effet dans la promotion de l'entrepreneuriat local un moyen d'améliorer les conditions de vie, en permettant aux populations pauvres d'avoir accès à de nouvelles ressources. L'insertion des petits producteurs au marché national et même global est alors perçue comme potentiellement émancipatrice. Elle leur permettrait d'acquérir une indépendance financière et se construire un nouveau statut social au sein de leur communauté (Naudé, 2011). Pour garantir le succès d'un tel programme, les organisations intermédiaires fournissent aux petits producteurs des pays en développement une aide technique et financière, tout en les aidant à commercialiser leurs produits auprès de nouveaux acheteurs (Luke & Chu, 2013). Toutefois, ces aides s'accompagnent souvent de contrats d'exclusivité qui interdisent aux entrepreneurs de vendre leurs produits à d'autres acheteurs que les intermédiaires (Al-Dajani *et al.*, 2015). Ce type de pratiques, qui tend à contraindre fortement le développement économique et social des petits producteurs, va donc à l'encontre de la mission émancipatrice que se fixent à l'origine les organisations intermédiaires.

L'« entrepreneurisation » (Martí, Courpasson & Barbosa, 2013) des plus démunis n'est donc pas une pratique émancipatrice en soi. Elle nécessite que ceux qui se proposent d'aider les plus pauvres à entreprendre fassent en sorte que ceux-ci puissent exercer leur autonomie et se livrer de toute dépendance. Dans leur étude sur une communauté argentine marginalisée, Martí *et al.*, (2013) montrent ainsi très clairement comment la création d'une culture entrepreneuriale requiert la promotion d'une identité citoyenne. En effet, les entrepreneurs sociaux, en tant qu'activistes et formateurs, doivent générer des espaces de dialogue, d'étude et de travail

susceptibles de promouvoir la « conscientisation » des plus démunis (Freire, 1978), c'est-à-dire la prise de conscience de leurs conditions, dans le but de faciliter l'organisation de luttes sociales. Un tel programme politique ne peut aboutir que si les entrepreneurs sociaux partagent des liens de solidarité et de fraternité avec les plus pauvres, tout en maintenant une distance propice à leur émancipation. Martí *et al.* (2013), utilisant l'expression de Polletta (1999), qualifient ainsi ces travailleurs sociaux d'« étranger connu » (*know strangers*), afin de mettre en évidence la relation duale que ceux-ci peuvent entretenir avec leurs bénéficiaires :

The duality of the relationship helps to stabilize the outsiders' status as almost a fellow 'citizen', rather than a mere technical helper. The relationship developed by the "known strangers" is more person-to-person than status-to-status (Landon, 1985: 94), thus also rendering community members less suspicious of "experts" and of outsiders in general. The boundaries of the community are more prone to be opening in these conditions [...] Through such dual relationship, the mediator is known both as a stranger and as a friend (Martí, Courpasson & Barbosa, 2013, p. 24).

Les entrepreneurs sociaux occupent ainsi une position liminale, aux frontières de deux mondes. Etant à la fois *insider* et *outsider*, ils ne peuvent jamais totalement appartenir aux communautés qu'ils se proposent d'aider à travers leurs actions. Pour autant, en s'immergeant en leur sein et en épousant leur cause, ils peuvent se détacher progressivement de leur milieu d'origine. Ce positionnement incertain représente l'un des points les plus sensibles de la gestion mise en œuvre par les entrepreneurs sociaux. En effet, étant intrinsèquement différents de leurs bénéficiaires, ceux-ci peuvent-ils réellement prétendre promouvoir leurs intérêts et leurs objectifs ? N'est-il pas contradictoire d'envisager que les plus pauvres puissent être à la fois les bénéficiaires d'une entreprise sociale et les acteurs d'un processus d'émancipation ? Ces questionnements sont au centre de notre réflexion sur la gestion émancipatrice des entreprises sociales. Elles constituent le cœur de la problématique de recherche que nous allons présenter dans la suite de ce chapitre.

\*\*\*

Les perspectives critiques, contrairement aux approches fonctionnalistes, mettent en exergue l'importance du positionnement éthique des entrepreneurs sociaux vis-à-vis de leurs bénéficiaires. Ainsi, plutôt que de chercher à générer un impact social en traitant les problèmes de ces derniers, les premiers doivent se montrer attentionnés et soucieux vis-à-vis des populations qu'ils prétendent aider, en demeurant à leur écoute pour mieux servir leurs besoins réels (éthique du *care*). Bien plus, les entrepreneurs sociaux ne peuvent se contenter de porter assistance aux plus pauvres ; ils doivent aussi leur permettre de devenir les acteurs de leur propre développement, en promouvant leur prise de conscience et leur autonomie à travers la participation politique. C'est là le point déterminant qui permettrait de faire de l'entreprise sociale un acteur de l'émancipation des plus démunis. Bien que très riches et porteuses pour la réflexion, ces perspectives critiques n'étudient pas, toutefois, la manière dont les entrepreneurs sociaux parviennent effectivement à mettre en œuvre un projet émancipatoire. Elles éludent aussi la question des conséquences concrètes, et souvent contradictoires, générées par les pratiques de ces acteurs sur le terrain. Dans la partie suivante, nous aborderons donc ce point



central, en interrogeant tout particulièrement la relation entre la gestion des entreprises sociales et le projet d'émancipation dont elles sont porteuses.

### 3. Quelle émancipation par la gestion ?

Il peut paraître à première vue contradictoire de vouloir associer les notions de gestion et d'émancipation au sein d'une même réflexion critique. En effet, les études critiques du management ont cherché depuis leurs origines à dénoncer les travers de la domination managériale, en montrant en quoi la gestion peut être un facteur d'oppression dans les organisations. En parlant de « gestion », nous nous référons d'ailleurs ici à un ensemble de dispositifs gestionnaires, définis comme des agencements de règles, d'outils, d'acteurs et d'éléments d'une organisation en lien à une intention finalisée (Aggeri & Labatut, 2010 ; Moisdon, 1997 ; de Vaujany, 2005). Au cours des dernières décennies, les chercheurs critiques ont ainsi révélé comment, à travers de tels dispositifs, le management peut produire des effets disciplinaires qui viennent brimer la liberté des employés (Parker, 2002 ; Townley, 1993) et générer insatisfaction et souffrance (Dejours, 1998 ; Sennett, 1998). Au cœur des études critiques sur les entreprises sociales, principalement d'origine européenne, une telle vision demeure encore prédominante, même si des analyses plus nuancées viennent aujourd'hui démontrer les diverses facettes des dispositifs de gestion dans ces organisations (3.1.). Pour éviter de s'enfermer dans un discours idéologique, qui viendrait invalider notre analyse de la gestion des entreprises sociales, il est avant tout nécessaire d'appréhender les diverses formes revêtues par les pratiques gestionnaires des entrepreneurs sociaux, de manière à étudier leurs effets concrets sur leurs bénéficiaires. C'est là tout l'enjeu de notre problématique de recherche (3.2.).

#### 3.1. Les dispositifs de gestion dans les entreprises sociales

Au sein des études centrées sur les organisations de l'économie sociale et solidaire, les chercheurs critiques ont généralement associé la diffusion des dispositifs de gestion à la montée en force du « managérialisme » (Avare & Sponem, 2008 ; Laville, 2009 ; Laville & Glémain, 2009). Ce concept renvoie à « un système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion » (Chanlat, 1998, p. 20), au sein duquel les notions de performance, de rationalité instrumentale, d'auditabilité et de responsabilité occupent une place prépondérante (Avare & Sponem, 2008). En parlant d'associations de plus en plus managériales, les chercheurs critiques veulent ainsi signifier que ces organisations adoptent non seulement des dispositifs de gestion du secteur privé, mais intègrent également les schèmes de pensée et d'action propres aux entreprises capitalistes.

Selon Laville (2009), la montée en puissance du managérialisme s'accompagne d'ailleurs en général de la progression d'une « vision disciplinaire » au sein des associations, conduisant à une multiplication des dispositifs de contrôle internes et externes qui viennent compromettre l'esprit collaboratif de ces organisations. Toutefois, souligne ce chercheur, nombre d'organisations à but non lucratif, en France notamment, tendent à résister à l'invasion de cette pensée managériale, en privilégiant des modes d'action fondés sur l'engagement militant et coopératif, en rupture d'avec le fonctionnement des entreprises classiques. Opposées aux principes du managérialisme, elles mettent en œuvre une « gestion sociale » qui, en s'opposant à la rationalité instrumentale rivée sur l'utilité et l'efficacité, promeut une rationalité axiologique fondée sur des valeurs (voir Tableau 8 ci-contre).

<b>Déclinaisons Principes</b>	<b>Managérialisme</b>	<b>Gestion sociale</b>
<i>Finalité</i>	Performance par amélioration de l'efficacité et de l'efficience	Questionnement sur le sens de l'action collective et établissement des critères conséquents
<i>Légitimité</i>	Rationalité instrumentale stratégique	Rationalité axiologique Agir communicationnel Rationalité instrumentale subordonnée
<i>Evaluation</i>	Contrôle par audit d'organisation	Diagnostic de la combinaison des dimensions institutionnelle et organisationnelle

**Tableau 8 : Managérialisme et gestion sociale (Laville, 2009)**

Le terme de « gestion sociale » – aussi appelé *social management*, *gestión social* ou encore *gestão social* – est d'ailleurs largement utilisé en dehors du continent européen pour caractériser une forme de gestion alternative au management des entreprises traditionnelles du système capitaliste. Les chercheurs brésiliens définissent ainsi la *gestão social* comme un processus gestionnaire dialogique faisant intervenir différents sujets, au sein duquel l'autorité décisionnelle est partagée entre les participants, de manière à viser le bien commun (Tenório, 1998 ; Tenório, Soares Kronemberger & Villela Lavinias, 2014). Loin de se limiter au domaine des organisations à but non lucratif, la gestion sociale recouvre un ensemble d'initiatives formelles et informelles dont l'ambition commune est la poursuite d'intérêts collectifs de nature publique (Mendonças, Gonçalves-Dias & Prates Junqueira, 2012). Elle s'oppose ainsi catégoriquement à la « gestion stratégique » des entreprises privées, qualifiée quant à elle de technocratique, bureaucratique et monologique (Tenório, 1998).

La dichotomie gestion sociale / gestion stratégique, apparemment claire sur le plan théorique, l'est beaucoup moins d'un point de vue pratique. En effet, au sein d'une même entreprise sociale, il peut sembler difficile, voire impossible, de définir ce qui ressort d'un type de gestion ou d'un autre, tant les pratiques des acteurs s'appuient sur des principes souvent multiples, mêlant la recherche de performance économique et la poursuite d'une finalité sociale. En vérité, nombre d'associations, de coopératives et de projets sociaux adoptent aujourd'hui des dispositifs de gestion d'entreprise privée sans pour autant renoncer à leur mode de fonctionnement démocratique (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015). Ainsi, loin de s'opposer de manière catégorique à l'intégration de dispositifs de gestion, les entrepreneurs sociaux peuvent choisir de se les approprier, en les adaptant à la spécificité de leur modèle organisationnel et à l'hybridité de leurs objectifs. L'entreprise sociale s'inscrit alors dans une logique de « professionnalisation autolimitée » (Codello-Guijarro, 2012) en cherchant à associer, par l'intégration et la transformation de règles et d'outils du secteur privé, le souci de la performance au respect de ses ambitions sociales.

Au cours des dernières années, plusieurs travaux, menés en Europe et en Amérique du Nord, ont mis en évidence les avantages apportés par les dispositifs de gestion au sein des entreprises sociales (Bull & Crompton, 2006 ; Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015 ; Demoustier & Malo, 2012). Des chercheurs anglo-saxons ont notamment démontré que plusieurs outils de gestion classiques peuvent aider les entreprises sociales à développer une vision stratégique de long terme, en vue de mieux prendre en considération les attentes de l'ensemble de leurs parties prenantes. Parmi ces outils l'on compte la *balanced scorecard* (Bull & Crompton, 2006), le *virtual strategy mapping* (Bryson, Ackermann & Eden, 2014), l'orientation marché (Shoham *et al.*, 2006) ou encore le plan de carrière individuel (Becker, Antuar & Everett, 2011).

Outre ces études portant sur la performance sociale et économique, d'autres travaux ont mis en évidence le rôle central des dispositifs de gestion dans la gouvernance des entreprises sociales. L'analyse de Gand (2015), centrée sur le cas d'une entreprise autogestionnaire française, montre ainsi que les outils de gestion peuvent participer à la résolution des tensions internes à ces organisations. En effet, la gestion des carrières de moyen terme, le développement de groupes d'expertise et la croissance des fonctions de direction sont autant d'outils permettant de concilier l'idéal de participation démocratique d'une entreprise avec son fonctionnement au quotidien. Ils ouvrent alors la possibilité aux parties prenantes de prendre connaissance des activités de l'entreprise tout en participant à leur définition et à leur mise en œuvre. En conséquence, selon Gand, les dispositifs de gestion peuvent garantir la construction d'une « gouvernance cognitive » au sein des entreprises sociales, en les aidant à concrétiser leurs idéaux et à réaliser leur mission au jour le jour.

Toutefois, si de tels dispositifs peuvent se mettre au service des objectifs multiples des entreprises sociales, ils ne peuvent être intégrés tels quels par ces organisations, sous peine de générer des risques de dérive managériale, conduisant à la transformation de ces organisations en des firmes traditionnelles. C'est ce que démontrent les études critiques centrées sur le cas des entreprises de microcrédit implantées dans les pays en développement (Bateman, 2011 ; Duvendack *et al.*, 2011 ; Karnani, 2007). En adoptant des méthodes commerciales similaires à celles des institutions bancaires traditionnelles (Kent & Dacin, 2013), nombre d'entre elles ont en effet perdu de vue leurs objectifs sociaux, enfermant alors leurs clients dans une spirale de la dette au lieu de promouvoir l'amélioration de leurs conditions de vie (Khavul, 2010). Dès lors, pour préserver leur mission dans le temps, les entreprises sociales doivent élaborer des dispositifs de gestion qui leur permettent d'atteindre conjointement leurs objectifs sociaux et économiques. Prenant l'exemple de deux coopératives de microcrédit en Bolivie, Battilana et Dorado (2010) montrent ainsi que des méthodes de socialisation et de recrutement innovantes peuvent contribuer à la durabilité des entreprises sociales, en permettant de générer une identité organisationnelle commune, propice à l'effacement des tensions entre les partisans de la rentabilité financière et ceux de la lutte contre la pauvreté.

### 3.2. La gestion émancipatrice en pratiques

En adaptant des dispositifs de gestion traditionnels, ou en créant de nouveaux, les entreprises sociales donnent naissance à un ensemble de pratiques gestionnaires mêlant des logiques d'action très diverses : recherche de légitimité, poursuite d'efficacité, amélioration de la

stabilité financière de l'organisation, de ses résultats sociaux, etc. Ces pratiques se situent d'ailleurs au-delà des dispositifs qui les sous-tendent ; il s'agit d'un ensemble d'actions discursives et non-discursives mises en œuvre par les membres de l'entreprise sociale, que nous nommerons aussi indifféremment « entrepreneurs sociaux », en vue d'atteindre une certaine finalité. Dans le cadre de la gestion des entreprises sociales, nous nous intéressons en particulier à l'ensemble des pratiques de gestion dont le but premier est de favoriser l'émancipation des populations bénéficiaires de l'organisation. Il peut s'agir aussi bien de pratiques formalisées – telles des formations permettant à ces personnes d'acquérir une indépendance financière – que de pratiques plus informelles – comme des discussions autour de questions liées aux relations de pouvoir et de genre dans la société. En nous centrant sur la dimension gestionnaire du projet émancipatoire des entreprises sociales, nous nous intéresserons à la problématique suivante, qui guidera l'ensemble de notre recherche :

**Comment les entrepreneurs sociaux mettent-ils en œuvre des pratiques de gestion favorisant l'émancipation de leurs bénéficiaires ?**

A travers un tel questionnaire, nous souhaitons traiter deux aspects majeurs de l'émancipation : **l'émancipation comme projet** porté par les membres de l'entreprise sociale, et **l'émancipation comme processus** dont les résultats se manifestent par le biais des bénéficiaires. Nous supposons dès lors qu'un projet émancipatoire peut être mis en forme, au sein d'une entreprise sociale, à travers un ensemble de pratiques de gestion, dont l'objectif est non seulement l'*empowerment* individuel des bénéficiaires, mais aussi leur émancipation collective en tant que groupe social. Pour mesurer l'effectivité de ces pratiques, des indicateurs peuvent être distingués, de manière à analyser si ce projet émancipatoire permet d'amorcer un processus dont les résultats sont positifs ou négatifs pour les populations concernées.

### Empowerment individuel

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'*empowerment* est un processus caractérisé par le gain d'autonomie et de pouvoir de personnes exclues sur les conditions économiques, sociales, culturelles et politiques qui les déterminent. Au cœur de ce travail, nous faisons l'hypothèse qu'un tel processus puisse être influencé par des acteurs autres que ces personnes, à travers la mise en œuvre de pratiques de gestion bien spécifiques. Sous certaines conditions, les pratiques des entrepreneurs sociaux pourraient ainsi influencer positivement sur la prise de pouvoir des exclus, à travers un ensemble de mécanismes économiques, sociaux, culturels et politiques, révélateurs du déroulement d'un processus d'*empowerment*.

Le Tableau 9 ci-dessous présente plusieurs exemples de pratiques de gestion susceptibles de générer des effets émancipateurs sur les populations bénéficiaires des entreprises sociales.

Exemples de pratiques de gestion	Indicateurs de l'empowerment individuel
Développement de produits et de services entre entrepreneurs sociaux et bénéficiaires dont les revenus reviennent en majorité à ces derniers	<b>Empowerment économique</b> Nouveaux revenus, utilisation autonome des ressources acquises
Organisation de formations en gestion et en entrepreneuriat à destination des bénéficiaires	<b>Empowerment social</b> Autonomie, estime de soi, esprit collectif
Elaboration de « plans de carrière » permettant aux bénéficiaires de se projeter dans l'avenir en envisageant des améliorations dans leur travail et leur vie personnelle	<b>Empowerment culturel</b> Confiance en soi, perte de la peur de sortir de chez soi
Mise en œuvre d'une gestion participative permettant aux bénéficiaires de prendre part aux modes de décision de l'entreprise sociale	<b>Empowerment politique</b> Participation aux rencontres et aux formations collectives, nouvelles responsabilités comptables et politiques

**Tableau 9 : Exemples de pratiques de gestion pouvant favoriser l'empowerment individuel des bénéficiaires d'une entreprise sociale (indicateurs tirés de Haugh & Talwar, 2016)**

Si ce tableau semble présumer, de par sa structure, de l'existence d'un lien de causalité direct entre la mise en œuvre d'une pratique de gestion et son effet sur l'empowerment, une telle relation n'est pourtant nullement assurée. Les pratiques de gestion participative, par exemple, qui visent à associer les parties prenantes de l'entreprise à la définition et à la mise en œuvre des objectifs la concernant (Hermel, 1988), peuvent souvent mener à des résultats opposés aux intentions de leurs initiateurs. Comme l'ont montré des études critiques sur les entreprises dites « libérées », la mise en œuvre de dispositifs de participation dans les entreprises peut engendrer non seulement des problèmes de gouvernance (liés à la prise en considération des intérêts réels des parties prenantes), mais aussi un surinvestissement conduisant à l'épuisement des travailleurs (Berthelot, Geuze & Landier, 2016 ; Sénard, 2016). La gestion participative, loin de garantir la libération de la parole au sein de l'entreprise, pourrait même conduire à l'instauration d'un fonctionnement post-autoritaire venant réprimer la liberté d'expression et d'action des participants (Picard, 2015).

Dès lors, pour échapper au « mythe de la participation » (Tenório, 1990) qui parcourt depuis leurs origines les discours sur la gestion alternative, il est nécessaire de prendre en compte les effets concrets des pratiques de gestion à visée émancipatrice sur les personnes qui sont censées en être les bénéficiaires. Ceci implique, dans le cadre des entreprises sociales, de se mettre à l'écoute de ces populations en prenant en compte leurs points de vue et leurs critiques, tout en observant et en interprétant leurs actions au contact des entrepreneurs sociaux. Sans cela, la relation entre gestion et empowerment ne peut être appréhendée dans ce qu'elle a de plus complexe et de plus ambivalent.

## Emancipation collective

Outre leurs objectifs d'*empowerment* individuel, les membres de l'entreprise sociale peuvent aussi vouloir, à travers leur gestion courante, promouvoir l'émancipation de leurs bénéficiaires sur le plan collectif, en renforçant leur pouvoir et leur autonomie en tant que groupe social. En effet, en supposant que l'entreprise sociale est une organisation à vocation publique, elle est susceptible de faire émerger des espaces de dialogue, d'échange et d'action au sein des communautés où elle intervient, dans le but de favoriser le pouvoir économique, social et culturel de ses membres, ainsi que leur prise de position politique (Laville *et al.*, 2016). Pour évaluer les résultats d'un tel projet, plusieurs indicateurs peuvent être mis en avant en vue d'appréhender les effets concrets des pratiques de gestion en terme d'émancipation collective (voir Tableau 10).

<b>Exemples de pratiques de gestion</b>	<b>Indicateurs de l'émancipation collective</b>
Formation de groupes de production autogérés sur le modèle de l'association ou de la coopérative et/ou soutien productif et organisationnel à des groupes existants	<b>Emancipation économique</b> Croissance et stabilité des groupes de production, mise en œuvre de « fonds de réserve » pour leurs membres
Aménagement de nouveaux espaces de travail et de dialogue permettant la mise en relation des bénéficiaires avec d'autres groupes sociaux	<b>Emancipation social</b> Renforcement des liens de solidarité entre les bénéficiaires, relations plus horizontales avec les acteurs extérieurs à la communauté
Enseignement de techniques de marketing et de communication permettant la constitution d'une identité visuelle pour le groupe (logo, site Internet, réseaux sociaux, etc.)	<b>Emancipation culturelle</b> Affirmation de l'identité collective des bénéficiaires, revendication de leur différence auprès des acteurs extérieurs
Organisation d'actions en faveur de la mobilisation de ressources humaines et financières, soutien gestionnaire à des mouvements de revendication émanant des bénéficiaires	<b>Emancipation politique</b> Prise de position politique, participation à des actions collectives locales et nationales en faveur de la reconnaissance des droits sociaux et humains

**Tableau 10 : Exemples de pratiques de gestion pouvant favoriser l'émancipation collective des bénéficiaires d'une entreprise sociale**

Ces indicateurs ne sont d'ailleurs nullement exhaustifs, dans la mesure où de nouveaux « marqueurs de l'émancipation » peuvent toujours être mis en évidence au cours de l'étude d'une entreprise sociale spécifique. Ils nous rappellent toutefois l'importance d'appréhender les pratiques de gestion en fonction des effets qu'elles produisent, et non uniquement selon les valeurs et les principes qui les sous-tendent. En nous servant de guides au cours de notre analyse, les marqueurs de l'émancipation, issus de notre terrain de recherche, nous permettront de détecter les signes du déploiement d'un processus d'émancipation collective au sein des populations bénéficiaires.

\*\*\*

A travers la présente étude, nous souhaitons analyser la gestion émancipatrice des entreprises sociales, en nous centrant tout particulièrement sur les conséquences des pratiques de gestion mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux en vue favoriser l'émancipation de leurs bénéficiaires, des populations souvent pauvres et exclues des systèmes de production et de distribution de richesses. Pour conduire une telle analyse, nous avons fait le choix de nous immerger dans une entreprise sociale brésilienne dans le but d'y étudier, selon une approche ethnographique, le projet émancipatoire porté par ses membres. A travers une telle démarche, nous avons cherché à appréhender sur le terrain les effets tant oppressifs que libérateurs des pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux, tout en analysant attentivement la mise en œuvre et le déroulement de ces pratiques sur le long terme. Dans la prochaine partie de ce travail, nous présenterons le contexte empirique et le design de notre recherche, de manière à mettre en lumière les spécificités de notre étude de la gestion émancipatrice dans le contexte de l'entrepreneuriat social brésilien.



## Synthèse du Chapitre III

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif d'interroger l'existence d'une gestion émancipatrice au sein des entreprises sociales, en mettant en évidence les enjeux soulevés par les relations entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires.

- La première partie présente l'approche fonctionnaliste de la gestion des bénéficiaires dans les entreprises sociales, en exposant les fondements et limites de deux théories classiques. La première, celle du *stakeholder*, présente les bénéficiaires de l'entreprise sociale comme des parties prenantes parmi d'autres, que les entrepreneurs sociaux devraient considérer avec soin et justesse, de manière à garantir la légitimité de leurs actions, tout en poursuivant leurs objectifs de rentabilité économique. La seconde théorie, celle du *Social Impact Assessment*, préconise de surcroît que les entreprises sociales maximisent leur impact social, en se focalisant sur un certain nombre d'indicateurs de développement permettant d'objectiver la situation socio-économique de leurs bénéficiaires. Ces deux courants de pensée, prédominants dans la recherche sur l'entrepreneuriat social, abordent ainsi la relation entreprise sociale-bénéficiaires de manière purement instrumentale, oblitérant de fait les enjeux éthiques et politiques qui lui sont pourtant intrinsèquement liés.
- Face à ces failles majeures de la pensée fonctionnaliste, les perspectives critiques se proposent de considérer les questions d'affect et de pouvoir associées à la gestion des bénéficiaires d'une entreprise sociale. La théorie du *care* avance ainsi le rôle central joué par les émotions et l'empathie dans la construction d'un lien de confiance entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires. Les approches centrées sur l'inclusion politique rappellent, quant à elle, l'importance de la participation des populations locales dans la définition et la mise en œuvre des actions sociales qui touchent à leur vie et à leur travail. L'empathie et la participation politique sont-ils toutefois les deux seuls leviers de l'émancipation au sein des entreprises sociales ?
- Centrée sur le lien problématique entre gestion et émancipation, la troisième partie se propose finalement d'analyser les divers rôles endossés par les dispositifs gestionnaires au sein des entreprises sociales. Exposant les limites des approches critiques, rivés sur les effets nocifs de la gestion dans les organisations à but non lucratif, cette partie suggère d'embrasser une perspective inductive, centrée sur l'étude des conséquences concrètes des pratiques gestionnaires dans les entreprises sociales. A travers notre problématique de recherche, nous souhaitons analyser sur le terrain en quoi de telles pratiques peuvent favoriser, ou au contraire entraver, l'émergence d'un processus d'émancipation, en abordant leurs effets à la fois oppressifs et libérateurs sur les populations pauvres et exclues censées bénéficier des actions d'une entreprise sociale.



**DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE EMPIRIQUE ET DESIGN  
DE LA RECHERCHE**



## **Chapitre IV : L'entrepreneuriat social brésilien**

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'entrepreneuriat social brésilien, en explorant tout d'abord sa genèse, puis en analysant les différents discours qui aujourd'hui dessinent les contours de cet espace en pleine expansion.

Les éléments-clefs de ce chapitre sont les suivants :

- La présentation de l'histoire de l'entrepreneuriat social au Brésil (1.) ;
- L'analyse de la rhétorique des discours dominants de l'entrepreneuriat social dans ce pays (2.) ;
- L'exposition des micro-discours de neuf entrepreneurs sociaux de la région de São Paulo (3.).

## 1. La genèse de l'entrepreneuriat social brésilien

Depuis le milieu des années 2000, un large spectre de dénominations, de définitions et de pratiques, communément associées au monde des associations et des coopératives, transitent désormais au Brésil dans le champ sémantique de l'entrepreneuriat social, du fait de la plus grande visibilité de ce concept. Ainsi, les termes d'« économie sociale », d'« entreprise sociale », d'« innovation sociale » et de « valeur sociale », par exemple, ont revêtu une nouvelle signification en étant associés à des initiatives mettant en valeur l'utilisation des mécanismes de marché et l'acceptation des modes de régulation capitalistes (Casaqui, 2015a). Toutefois, le secteur social brésilien ne date pas de l'implantation, il y a un peu plus de dix ans, des concepts de l'entrepreneuriat social dans le pays. Au sein de cette partie, nous nous proposons de retracer la genèse du tiers secteur au Brésil (1.1.), afin de mieux comprendre les raisons de l'émergence de l'entrepreneuriat social (1.2.) et de pouvoir cartographier ses principaux acteurs, les entreprises sociales (1.3.).

### 1.1. Aux origines du tiers secteur brésilien

Le terme de « tiers secteur », importé des Etats-Unis, a fait son apparition au Brésil dans les années 1990, pour désigner « toutes les institutions à but non lucratif qui, dans le domaine privé, poursuivent des objectifs d'intérêt public » (Thompson, 2005, p. 41, notre traduction). Il regroupe des organisations de natures juridiques très diverses – fondations, associations, organisations non gouvernementales (ONG), etc. – situées aux frontières de la logique de l'Etat et de celle du marché (Rodrigues, 1998). En 2010, le tiers secteur comptait au Brésil plus de 290 mille organisations, soit 5,2 % de l'ensemble des entités publiques et privées du pays, et employait près de 4,9 % de sa population active (IBGE, 2012). En croissance continue depuis la fin des années 1990, le tiers secteur constitue désormais un acteur incontournable du paysage économique brésilien.

Selon les registres historiques, les premières ONG brésiliennes datent des années 1960. Durant la dictature militaire, commencée avec le coup d'Etat du 31 mars 1964, ont fleuri nombre de mouvements d'opposition, faisant de la défense de la démocratie et des droits de l'Homme le cœur de leurs revendications. Les premières ONG se sont nourries de cette vision contestataire, en s'associant à ces mouvements sociaux dans la lutte contre le pouvoir autoritaire (Rodrigues, 1998). Souhaitant rompre avec les pratiques caritatives des entités religieuses, souvent alliées de l'Etat répressif, elles se sont engagées en faveur de causes jugées alors subversives, comme la défense des minorités ethniques et des populations marginalisées, mettant ainsi en avant les objectifs d'émancipation et d'*empowerment*. Dans les années 1980 et 1990, la phase de démocratisation qui a suivi la fin de la dictature a été marquée par un essor des organisations de la société civile (associations et fondations) qui, aux côtés des ONG existantes, ont constitué le domaine élargi du tiers secteur brésilien (Barbosa, 2006). Durant cette période, de nouvelles ONG, financées par des fonds nationaux et internationaux, sont venues embrasser des causes autrefois délaissées, comme le respect de l'environnement, la défense des droits des femmes et des minorités sexuelles (Rodrigues, 1998).

Selon les approches critiques, l'expansion du tiers secteur brésilien dans les années 1990 est intrinsèquement liée à la progression de la pensée néolibérale en politique (Saraiva, 2006). Sa consolidation en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis sous les gouvernements Thatcher et Reagan, respectivement, a donné naissance à un corpus de pratiques qui ont été par la suite appliquées par les gouvernements des pays d'Amérique latine, comme le Brésil. Selon Montaña (2005), la mise en œuvre d'une politique néolibérale dans ce pays a participé de la privatisation et de la dépolitisation des questions sociales, en transférant la responsabilité de leur résolution à la société civile. De nouveaux partenariats entre l'Etat et les organisations du tiers secteur se sont mis en place dans les années 1990, contribuant au transfert de « la logique de l'Etat » vers la « logique de la société civile », et retirant au gouvernement ses prérogatives en matière sociale et économique (Montaña, 1999). De fait, avec l'institution en 1990, sous le gouvernement Collor, du Programme national de désétatisation (*Programa Nacional de Desestatização*), les organisations du tiers secteur ont commencé à jouer un nouveau rôle de gestionnaire des politiques publiques, en lieu et place de l'Etat (Baggenstoss & Donadone, 2013).

Quelques années plus tard, les « Lois du tiers secteur », votées en 1998 et 1999, ont établi l'existence de contrats publics formalisés entre l'Etat et la société civile, faisant des organisations du tiers secteur les prestataires de services officiels des pouvoirs publics. A travers ces nouveaux contrats, de nombreuses organisations ont été incitées à gérer leurs ressources de manière plus efficiente et à rendre compte de leurs activités avec davantage de transparence (Rodrigues & Alves, 2002). La majorité des organisations du tiers secteur n'a pourtant pas bénéficié de ces transferts de fonds publics. Etant en quête de financements après l'assèchement des dons internationaux, nombre d'entre elles ont dû se tourner vers le secteur privé (entreprises et fondations) afin de garantir leur survie (Coelho, 2000). Ces nouveaux rapports de dépendance, avec le secteur public et privé, ont finalement alimenté un mouvement de « professionnalisation » du tiers secteur brésilien, défendu de vive voix par nombre de professionnels et experts du monde associatif et académique (Fischer, 2004 ; Tenório, 1997). Car, comme l'écrivait Falconer (1999) à la fin des années 1990 :

Il existe un consensus virtuel entre les chercheurs et les personnes engagées dans le quotidien des organisations à but non lucratif. Ceux-ci reconnaissent qu'au Brésil le manque de gestion de ces organisations est l'un des plus grands problèmes de ce secteur, et que l'amélioration de leur management – à travers l'apprentissage et l'application de techniques d'administration du monde de l'entreprise – est un chemin nécessaire pour atteindre de meilleurs résultats (p. 110, notre traduction).

A partir des années 2000, nombre d'universitaires brésiliens ont publié des ouvrages vantant les bienfaits de l'application de méthodes et outils de gestion du monde des entreprises aux organisations du tiers secteur (voir, par exemple : de Albuquerque, 2006 ; de Andrade Pinho, Guimaraes & Leal, 2010 ; de Pádua Ribeiro & Timóteo, 2012 ; Soares & Melo, 2010 ; de Souza Cabral, 2000 ; Voltolini, 2004). Ces écrits fonctionnalistes ont diffusé au Brésil les préceptes du discours managérial anglo-saxon (Drucker, 1990 ; Hudson, 1995), perpétuant par là même un mouvement d'importation de concepts étrangers au sein des sciences de gestion brésiliennes (Ibarra-Colado, 2006 ; Islam, 2012). Plusieurs auteurs critiques ont voulu toutefois mettre en garde contre cette dérive managériale du tiers secteur, en rappelant l'importance d'adapter les

méthodes et outils du management à la réalité des organisations de la société civile brésilienne, sous peine de dénaturer leur engagement social (Serva, 1997 ; Sobottka, 2002 ; Teodósio, 2002). Ainsi, comme le souligne Teodósio (2002) :

[...] la transposition de techniques de gestion provenant de la sphère privée ne se fait pas de manière linéaire et absolue ; elle se heurte aux spécificités de la gestion sociale, qui est une caractéristique des organisations du Tiers Secteur. Les outils de gestion privés renferment des concepts et des présupposés qui, dans certains cas, peuvent fausser la nature de la gestion exigée par la sphère sociale (p. 257, notre traduction).

Ce type de rappel à l'ordre n'a pourtant produit que peu d'effets en dehors du monde universitaire. L'opinion publique, de plus en plus révoltée contre le supposé « amateurisme » des gestionnaires d'ONG et d'associations, s'est ainsi fait le relai des partisans de la « professionnalisation » des organisations de la société civile. Dans les années 1990, la société brésilienne, engagée dans un mouvement de redémocratisation de la vie politique, s'est mise à exiger davantage de transparence et de responsabilité de la part des dirigeants du tiers secteur (Rodrigues & Alves, 2002). De surcroît, à partir des années 2000, nombre de scandales financiers affectant de grandes ONG brésiliennes ont éveillé les soupçons du public brésilien. Des médias de droite très influents, comme la revue *Veja* et la chaîne de télévision *Globo*, ont ainsi révélé les manœuvres d'hommes politiques du Parti des Travailleurs au pouvoir, ayant mis sur pied des ONG de façade pour pratiquer des détournements de fonds considérables (d'Agostino, 2011 ; Castro, 2011). Ce type de malversations, favorisées par la multiplication des transferts financiers entre les instances étatiques et les organisations de la société civile, s'est répété à plusieurs reprises tout au long des années 2000, entachant considérablement la réputation de l'ensemble des acteurs du tiers secteur, lesquels, dans leur majorité, ne recevaient pourtant pas de fonds publics. Dès lors, les organisations de la société civile, étant d'emblée suspectées de mauvaise gestion, ont été invitées à devenir plus transparentes et plus efficaces, sous peine de ne plus recevoir de financements de la part de particuliers et d'entreprises.

Ce contexte de délégitimation du tiers secteur a été propice à l'émergence et à la montée en force de l'entrepreneuriat social au Brésil. Présenté par ses promoteurs comme une recette miracle permettant de rénover l'action sociale, ce nouveau mouvement importé des Etats-Unis s'est ainsi profondément enraciné dans le pays à partir des années 2000.

## 1.2. L'émergence de l'entrepreneuriat social brésilien

L'entrepreneuriat social brésilien, ayant fait son apparition dans les discours médiatiques et académiques il y a une dizaine d'années, puise pourtant ses sources dans un mouvement de transformation sociale remontant à la fin du siècle précédent. Oliveira (2004a) identifie ainsi quatre principaux facteurs permettant d'expliquer l'émergence de ce nouveau phénomène au Brésil : 1) la problématisation croissante des problèmes sociaux, 2) le retrait de la puissance publique de l'action sociale, 3) la croissance du tiers secteur et 4) l'augmentation de la participation des entreprises au sein de ce secteur. L'ensemble de ces facteurs ont, selon lui, été favorables à la montée en force d'un « nouveau paradigme de l'intervention sociale » (Oliveira, 2004b, p. 64), censé pouvoir offrir un modèle alternatif de résolution des questions sociales :



En étudiant les origines et les fondements de l'entrepreneuriat social, nous nous apercevons qu'il ne se résume pas au simple transfert de technologies de gestion d'entreprise aux organisations dudit Tiers secteur (Cf. OLIVEIRA, 2002). Le concept et la pratique de l'entrepreneuriat social découlent de la nécessité et de la volonté de modifier le scénario issu des conséquences d'une mondialisation paradoxale, qui, tout en générant des richesses, des connaissances et des technologies, produit une gigantesque armée d'affamés et d'exclus [...]. De la sorte, l'entrepreneuriat social au Brésil émerge et se développe dans un scénario qui exige une vision critique sur la nature et le type de la pauvreté à laquelle nous nous référons (Oliveira, 2004b, p. 58, notre traduction).

Selon Oliveira, l'entrepreneuriat social permet de « rompre le cercle vicieux » (2004b, p. 61) de la pratique philanthropique et « assistancialiste » des organisations traditionnelles du tiers secteur, en tirant profit d'innovations sociales et technologiques pour relever les défis majeurs de la société. Plutôt que de distribuer des ressources aux plus pauvres, les entrepreneurs sociaux se focalisent sur la promotion de l'émancipation sociale et du développement humain, afin de favoriser l'autonomie des populations exclues. Ce type d'interprétation est largement partagé par les acteurs de la communauté scientifique brésilienne, qui pour la plupart voient dans l'entrepreneuriat social une alternative aux tentatives avortées des organisations sociales et des acteurs étatiques, jugés trop inexpérimentés pour résoudre les questions sociales de manière professionnelle (Barki *et al.*, 2013 ; Bose, 2013 ; Melo Neto & Fróes, 2002). Comme le soulignent d'ailleurs Baggenstoss et Donadone (2013, p. 119) dans leur étude sur les origines de l'entrepreneuriat social brésilien :

Le gouvernement a démontré son incapacité à promouvoir le social dans tous les domaines, particulièrement dans ceux qui sont de sa prérogative, conformément aux lois en vigueur. De nombreuses entités philanthropiques ont aidé le gouvernement dans cette tâche, mais, de la même façon, elles se révèlent souvent inefficaces du fait d'un défaut de créativité pour dépasser les barrières imposées par le manque d'argent, de personnes, de structure physique, etc. Ainsi, surgit l'opportunité pour les entrepreneurs sociaux de développer des idées innovantes, à la recherche de solutions entrepreneuriales pour amplifier la valeur sociale (p. 119, notre traduction).

A partir des années 2000, nombre de chercheurs ont donc embrassé les promesses de l'entrepreneuriat social. Aux côtés de praticiens, ils ont mis sur pied des centres de recherche et d'enseignement entièrement dédiés à l'étude et à la diffusion de ses principaux concepts et pratiques sur le sol brésilien. Parmi ces pôles, nous pouvons citer le Centre d'étude et d'administration du tiers secteur (CEATS) de l'Université de São Paulo, qui depuis 2014 propose un MBA destiné aux futurs entrepreneurs sociaux, ainsi que le Centre d'entrepreneuriat et de nouveaux négoce (CENN) de la Fondation Getúlio Vargas, ou encore le Centre de mesure de l'impact socio-environnemental de l'université Insper.

En dehors du monde universitaire, plusieurs initiatives en faveur de l'entrepreneuriat social ont aussi émergé au cœur de la société civile. Des organisations à but non lucratif, d'origine nationale et internationale, ont mis en œuvre des programmes de formation à la gestion d'entreprise destinés aux praticiens du tiers secteur. L'organisation Ashoka, implantée au Brésil depuis 1986, compte d'ailleurs parmi les pionniers de ce mouvement de promotion. Dès les années 1990, ses diverses agences de développement ont commencé à organiser des

programmes d'« incubation » visant à faire surgir des « acteurs du changement » dans le pays (Onozato & Teixeira, 2011). Toutefois, il faut attendre le milieu des années 2000 pour qu'émergent les premiers incubateurs d'entreprises sociales d'origine brésilienne. En 2004, est ainsi fondée Artemisia, une association qui affiche d'emblée son objectif de promouvoir la création de nouvelles organisations capables de générer un impact social et de transformer des vies (Paiva, 2014). Dans les années qui ont suivi sa création, des dizaines de nouveaux promoteurs de l'entrepreneuriat social ont fait leur apparition au Brésil. Localisés pour la majorité dans le sud-est du pays, ils se sont définis comme des incubateurs (soutenant des projets et des idées d'entreprise) ou comme des accélérateurs d'entreprises sociales (appuyant des organisations déjà formalisées), capables de fournir aux acteurs du monde social les outils nécessaires au développement de solutions innovantes et lucratives (Instituto Quintessa, 2015).

Ces « organisations intermédiaires » (Dey, Schneider & Maier, 2016) de l'entrepreneuriat social brésilien – telles NESsT Brasil, PontePont, SenseLab, Worth a Million, Social Good Brasil et Project Hub, pour n'en citer que quelques unes – ont aussi choisi de se connecter à de nouveaux fonds d'investissement, afin de drainer des capitaux vers les entrepreneurs sociaux (Izzo, 2013). Les « fonds d'impact social », inspirés du modèle de la banque JP Morgan (Morgan, 2011), ont connu un véritable essor au Brésil dans les années 2010. Après la fondation du premier d'entre eux, Vox Capital, en 2009, de nombreux organismes financiers de ce type ont fait leur apparition : Sitawi, Accion et Mov Investimentos sont quelques uns des vingt fonds d'impact social aujourd'hui actifs au Brésil. En 2014, l'Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE, 2014) estimait d'ailleurs à 177 millions de dollars le montant des investissements gérés par les huit principaux acteurs de l'investissement social brésilien pour l'année 2013.

Face à de tels développements, les acteurs de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont décidé de se faire eux aussi les promoteurs de l'entrepreneuriat social en soutenant et en communiquant les initiatives de ses praticiens. Des associations, comme le Groupe des instituts, fondations et entreprises (GIFE) et l'Institut Ethos, pionniers de la RSE au Brésil, ont ainsi décidé d'allouer d'importantes ressources à l'organisation de formations en gestion d'entreprise sociale et à la diffusion d'événements promotionnels, comme le Prix de l'entrepreneuriat social, organisé chaque année à l'automne. Ce type d'initiatives a contribué à resserrer considérablement les liens entre le mouvement de RSE et celui de l'entrepreneuriat social au Brésil, de telle sorte qu'aujourd'hui de grandes firmes brésiliennes développent leur propre programme d'incubation d'entreprises sociales. C'est le cas de Braskem, géant de la pétrochimie, qui avec ses laboratoires d'innovation (*Braskem labs*) souhaite favoriser la création de *start-ups* sociales dans le domaine de l'environnement.

L'ensemble de ces promoteurs de l'entrepreneuriat social – incubateurs, accélérateurs, fonds d'investissement et groupes d'entreprises privés – ont participé à la consolidation de ce nouveau mouvement sur le sol brésilien. De par leurs actions, l'entrepreneuriat social brésilien a considérablement crû au cours des dernières années, étant aujourd'hui incarné par une myriade d'organisations au profil très divers, qui sont implantées dans l'ensemble des vingt-sept Etats du pays.

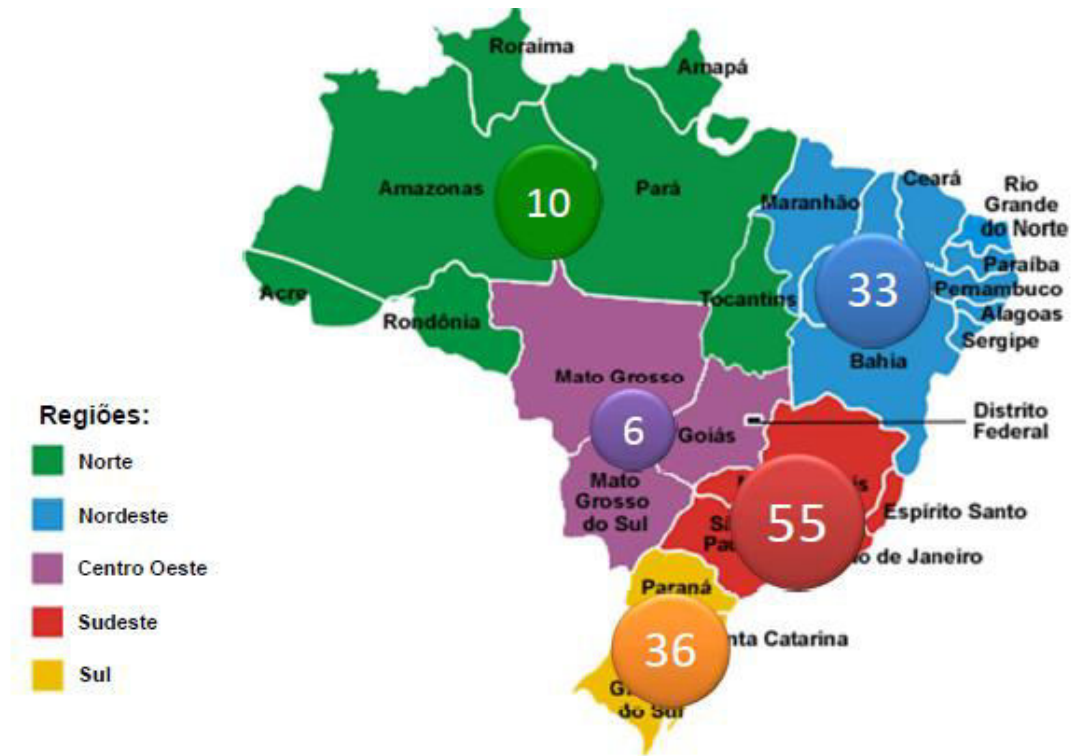
### 1.3. Cartographie des entreprises sociales brésiliennes

Il n'existe pas à ce jour au Brésil de législation qui permette de réglementer la création et le fonctionnement des entreprises sociales. En conséquence, les entrepreneurs sociaux qui souhaitent tout de même conférer un cadre formel à leur organisation ont le choix entre des statuts juridiques très variés : association, coopérative, entreprise à responsabilité limitée, micro-entreprise individuelle, etc. Un tel foisonnement d'entités a pour conséquence de brouiller les frontières entre le tiers secteur traditionnel et le monde des entreprises privées, faisant de l'entrepreneuriat social un univers complexe et diversifié.

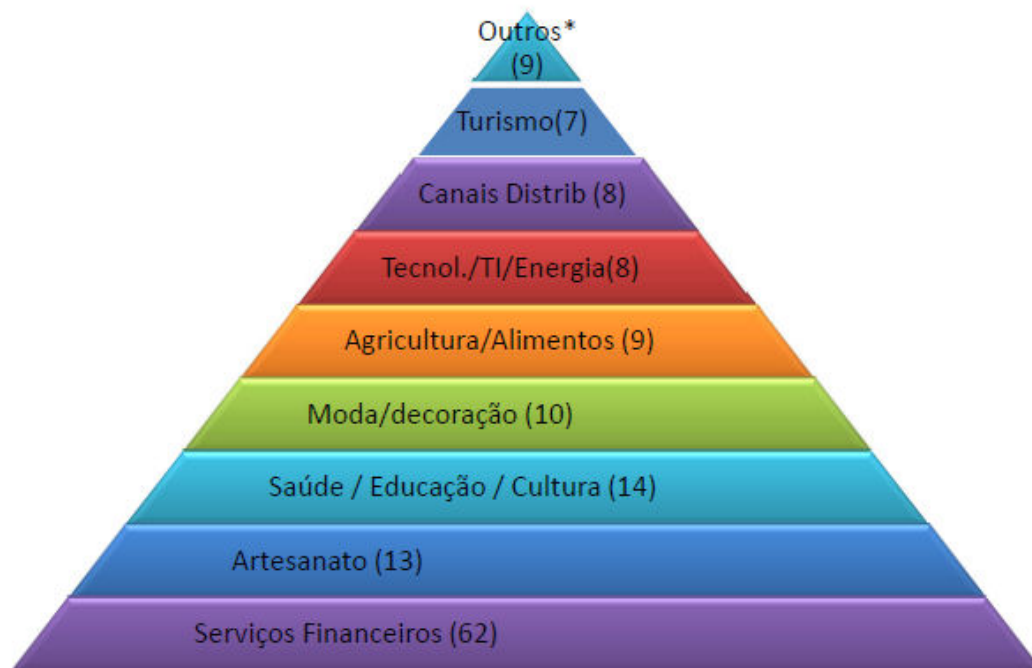
De surcroît, ont surgi ces dernières années de nouvelles dénominations permettant de désigner de diverses manières les entreprises sociales brésiliennes. Les incubateurs et les accélérateurs, les journalistes et même les universitaires parlent ainsi tantôt de *negócios sociais* (entreprises sociales ou *social businesses*), de *negócios inclusivos* (entreprises inclusives), ou encore de *negócios de impacto* (entreprises d'impact) pour désigner ces organisations bien spécifiques. Il demeure dès lors très délicat de définir clairement les contours de l'entrepreneuriat social brésilien, tant celui-ci semble avoir embrassé nombre de réalités et de formes organisationnelles autrefois attachées à l'univers des associations.

Pour autant, plusieurs initiatives ont cherché à élaborer une cartographie des entreprises sociales brésiliennes, dans le but de clarifier les limites de ce nouvel espace de l'action sociale. L'étude réalisée en 2011 par le Plano CDE, en partenariat avec la Fondation Avina, Potencia Ventures et Polo Ande Brasil, a recensé pour la première fois 140 entreprises sociales ou inclusives dans le pays, tout en effectuant une analyse approfondie de 50 d'entre elles à travers des entretiens auprès de leur fondateur (Plano CDE, 2011). Les résultats mettent en évidence la répartition géographique de ces organisations, présentes en majeure partie au sud et au sud-est du Brésil (voir Figure 7 ci-après). Ils révèlent aussi leur distribution sectorielle, en mettant en avant la surreprésentation du domaine de la microfinance parmi l'ensemble des entreprises sociales recensées (voir Figure 8 ci-après).

Les cinquante entretiens réalisés au cours de cette étude permettent d'ébaucher quelques traits relatifs au profil des entrepreneurs sociaux brésiliens. Tout d'abord, 78 % d'entre eux possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur (par rapport à 14 % dans l'ensemble de la population brésilienne), un fait qui révèle leur appartenance aux classes sociales les plus favorisées du pays, et non aux communautés du « bas de la pyramide » qui constituent les cibles de leur entreprise. De surcroît, les entrepreneurs sociaux interrogés se disent animés par la volonté de se distancier nettement des secteurs public et associatif. Bien que 36 % admettent dépendre encore de dons et de subventions pour faire fonctionner leur organisation, tous souhaitent obtenir une indépendance financière totale à travers la commercialisation directe de produits et de services aux populations de bas revenus. Ainsi, seuls 18 % des entrepreneurs sociaux comptent parmi leurs clients des instances municipales ou gouvernementales.



**Figure 7 : Répartition géographique des 140 entreprises sociales brésiliennes recensées (Plano CDE, 2011)**  
 Traduction : Régions Nord, Nord-Est, Centre-Ouest, Sud-Est, Sud



\* Inclui Moradia

**Figure 8 : Distribution sectorielle des 140 entreprises sociales brésiliennes recensées (Plano CDE, 2011)**  
 Traduction : Autres (inclut le logement), Tourisme, Canaux de distribution, Technologies/Information et Télécommunication/Energie, Agriculture/Alimentation, Mode/Décoration, Santé/Education/Culture, Artisanat, Services financiers

La toute dernière cartographie, lancée en juin 2017 par l'association Pipe.Social en partenariat avec 40 autres organisations, confirme à plusieurs égards les résultats de cette première étude (Pipe.Social, 2017). S'appuyant sur les résultats de questionnaires réalisés auprès de 549 entrepreneurs sociaux, elle nous montre tout d'abord que la distribution géographique des entreprises sociales demeure quasiment inchangée depuis 2011. De plus, les secteurs de l'éducation, de la santé et de la finance semblent toujours bien plus investis que les autres par les entrepreneurs sociaux. La cartographie de 2017 apporte, en revanche, des informations nouvelles concernant le paysage de l'entrepreneuriat social brésilien. Elle met ainsi en évidence quatre problèmes centraux affectant les organisations du pays :

1. **Le manque d'investissement** : Les entrepreneurs sociaux ont encore difficilement accès à l'apport de capitaux externes, provenant en particulier de fonds d'investissement dédiés à la création d'impact social. Un quart d'entre eux s'appuie ainsi exclusivement sur l'aide de proches et sur leurs apports personnels pour faire fonctionner leur entreprise.
2. **La faible participation des femmes** : Celles-ci ne représentent que 20 % des entrepreneurs sociaux interrogés au cours de cette étude. Souvent mises à distance des réseaux d'investissement et des programmes d'accélération, les femmes demeurent encore une minorité fragile au sein du mouvement de l'entrepreneuriat social brésilien.
3. **La faible utilisation des nouvelles technologies** : Les outils numériques sont encore majoritairement mis à l'écart par les entrepreneurs sociaux, très peu familiers des technologies de l'Internet et du langage de la programmation.
4. **L'absence d'instrument de mesure de l'impact social** : Plus de la moitié des entrepreneurs sociaux interrogés déclarent ne pas mesurer leur impact social, et 28 % d'entre eux disent même n'y voir aucune utilité. Provenant en majorité du secteur de l'éducation, ces interrogés plus sceptiques considèrent en effet que la transformation sociale qu'ils génèrent peut être observée sans que soit employé un quelconque outil de mesure.

Les cartographies récentes de l'entrepreneuriat social brésilien, conduites à l'initiative d'institutions privées, entrent aujourd'hui en concurrence avec les données recueillies par des organismes publics tel le Secrétariat National de l'Economie Solidaire du Ministère du Travail et de l'Emploi (SENAES/MTE). Selon son dernier recensement, recouvrant la période 2009-2013, le Brésil compterait en fait pas moins de 19 708 « entreprises économiques solidaires » (*empreendimentos econômicos solidários*), répartis entre 2 713 municipalités (Silva & Carneiro, 2016). Il s'agit de groupes de producteurs, d'entreprises autogestionnaires, de clubs d'échange, de coopératives, d'associations et de réseaux qui tous remplissent les trois critères suivants :

- Une organisation collective fondée sur l'autogestion ;
- Une existence réelle et permanente, qui peut être formalisée juridiquement ou non ;
- La mise en œuvre d'activités économiques de production de biens, de prestation de services, de crédit, de commercialisation et de consommation solidaires (SENAES, 2005).

De tels critères, selon Gaiger (2013), ne permettent pas toutefois d’embrasser l’ensemble des initiatives solidaires du Brésil, lesquelles se caractérisent davantage par des éléments substantifs (liés aux valeurs de solidarité qu’elles défendent et incarnent) qu’à des critères socio-économiques. Selon ce chercheur, ces initiatives, dont la majorité sont informelles, sont en fait bien plus nombreuses que ne l’indique ce recensement, et pourraient même atteindre le nombre de 30 000.

En vérité, la dénomination d’« entreprise économique solidaire », mise en avant dans les chercheurs brésiliens de l’économie solidaire, correspond difficilement à celle d’« entreprise sociale » (*negócio social*), avancée par les instituts de recherche spécialisés dans l’analyse de l’entrepreneuriat social et du tiers secteur. Plutôt que de retenir le critère d’autogestion, et donc de s’intéresser au mode de gouvernance des organisations, ces instituts mettent en œuvre des indicateurs de sélection qui découlent en partie de la notion de *social business* avancée par Muhammad Yunus (2007a). Ainsi, en 2013, les chercheurs du Centre d’étude et d’administration du tiers secteur (CEATS) de l’Université de São Paulo ont mis en avant sept caractéristiques principales des entreprises sociales, en vue de réaliser leur propre cartographie (Serconek & Vitoriano, 2015) :

1. Il ne peut pas s’agir d’une initiative de RSE ;
2. L’objectif principal de l’entreprise doit être de nature socio-environnementale et doit constituer le fondement de ses activités ;
3. Cet objectif ne peut être de nature purement environnementale ;
4. L’entreprise doit avoir au moins un an de fonctionnement ;
5. Les personnes en situation de vulnérabilité sociale doivent constituer une part importante de la chaîne de valeur de l’entreprise et de sa clientèle ;
6. Au moins 50 % des recettes de l’entreprise doivent provenir de la commercialisation de produits et/ou de services ;
7. L’entreprise doit avoir pour perspective de fonctionner à moyen terme sans la nécessité de recourir à des dons ou des subventions.

Au sein du monde académique, plusieurs de ces caractéristiques font relativement consensus (comme le premier et le troisième), alors que d’autres (comme le sixième et le septième) sont en général contestés par ceux qui estiment que les organisations à but non lucratif, dépendant encore majoritairement de dons et de subventions, peuvent être considérées comme des entreprises sociales. Finalement, le manque de consensus autour de la définition de l’entreprise sociale fait coexister un ensemble de critères extrêmement variés, dont l’importance varie selon les écoles de pensées qui les mettent en œuvre et les promeuvent. Il existe ainsi bel et bien une fracture épistémologique au Brésil entre les chercheurs en sciences de gestion, portés sur le phénomène de l’entrepreneuriat social et sur la transformation des organisations à but non lucratif, et les chercheurs en sciences sociales, spécialisés dans l’étude de l’économie solidaire.

\*\*\*

L'entrepreneuriat social brésilien est un espace hétéroclite, parcouru par des définitions et des visions de la réalité très diverses. Pourtant, les discours qui en font aujourd'hui la promotion partagent une caractéristique commune : tous tendent à redessiner le Brésil comme une terre d'opportunités et de transformation sociale. Le « pays imaginaire » (Casaqui, 2015a) construit par ces discours de promotion serait ainsi formé par un ensemble d'individus et d'organisations capables de résoudre des problèmes centraux à l'aide de solutions innovantes. Ce sont les particularités de ces discours que nous allons analyser à présent, dans le but de déconstruire leur logique et de mettre à jour leur rhétorique.

## 2. Les discours dominants de l'entrepreneuriat social au Brésil

Depuis la percée de l'entrepreneuriat social au Brésil, au début des années 2000, de nombreux promoteurs (individus et organisations) ont produit des slogans et des campagnes visant à présenter les promesses de ce nouveau mouvement. Leur rhétorique, construite à partir de techniques discursives visant à convaincre et persuader le plus grand nombre, a dépeint l'entreprise sociale comme une organisation pacificatrice du capitalisme (2.1.), susceptible de révolutionner l'action sociale (2.2.) et, surtout, de permettre aux jeunes brésiliens de se réaliser (2.3.), tout en pouvant changer le monde (2.4.). Suivant une perspective critique, nous nous proposons dans cette partie de déconstruire cette rhétorique, dans le but de cerner la force et l'attraction des discours de promotion de l'entrepreneuriat social dans le Brésil contemporain.

### 2.1. L'entreprise sociale : lieu de réconciliation du capitalisme et de l'action sociale

Depuis le début des années 2010, plusieurs organisations brésiliennes proposent des cours en ligne sur le thème de l'entrepreneuriat social. Qu'elles soient gratuites (comme celles des sites Internet PrimeCursos.com.br et CursosAbeline.com.br) ou non (comme celles des organisations Artemísia et Ink), ces formations constituent des canaux de diffusion essentiels de l'entrepreneuriat social dans un pays où près de la moitié des habitants accèdent régulièrement à l'Internet (Banque mondiale, 2016). La formation gratuite de PrimeCursos (2015), qui demeure la plus populaire de la toile, est d'ailleurs illustrative de la rhétorique utilisée par ces organisations de promotion pour souligner le caractère unique et novateur des entreprises sociales.

PrimeCursos met ainsi l'accent sur le caractère hybride de l'entreprise sociale, une structure qui permettrait finalement de réconcilier deux modèles organisationnels considérés comme étant antinomiques : celui de l'entreprise capitaliste, vue comme bureaucratique et managériale, et celui de l'organisation sociale traditionnelle, définie comme idéalisatrice et centrée sur l'être humain. Les trois représentations schématiques de la Figure 9 ci-contre illustrent parfaitement cette idée.

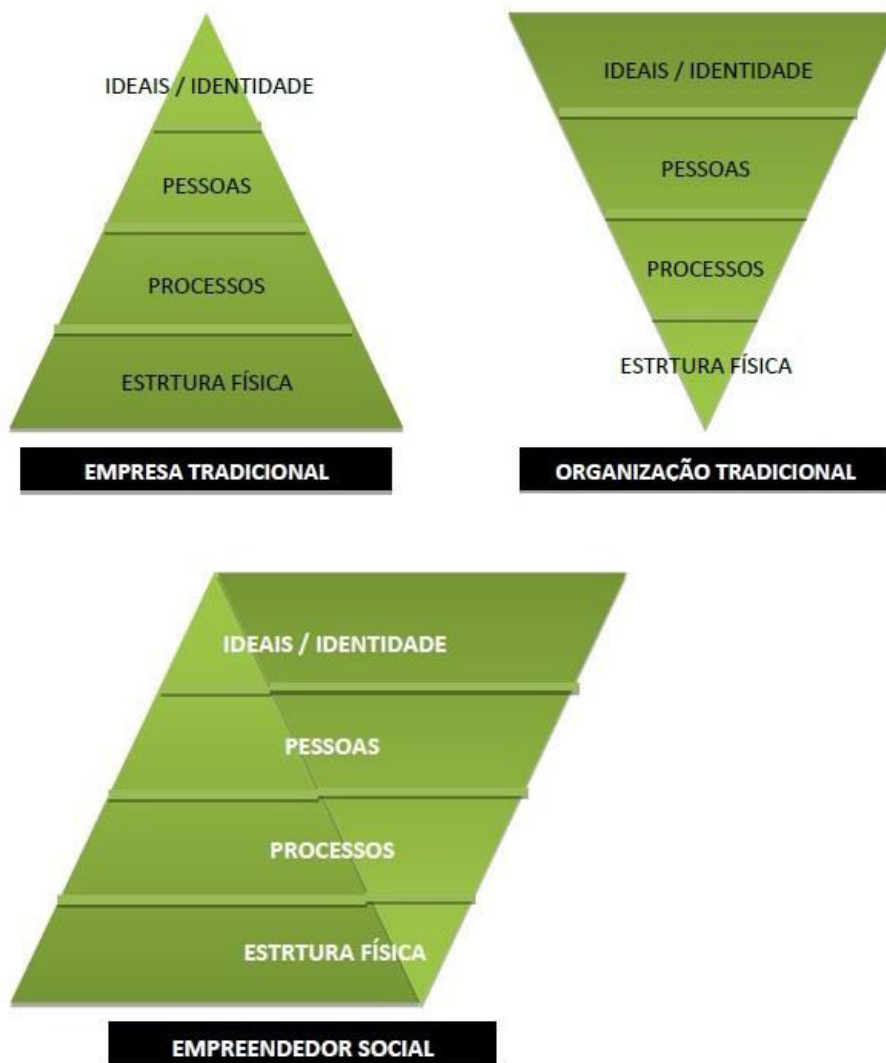
Au sein de l'entreprise sociale, serait donc accordée une importance égale aux idéaux de l'organisation (*Ideais / Identidade*) et aux processus de gestion planifiée (*estrutura física*). De la fusion des valeurs du tiers secteur et des principes du secteur privé naîtrait ainsi un secteur intermédiaire, le secteur 2.5 (*setor dois e meio*, en portugais), lieu d'épanouissement des entreprises sociales par essence hybrides :

L'Entrepreneur social transforme les Entreprises Traditionnelles et les Organisations Traditionnelles en Entreprises Sociales. [...] De la transition et de l'union entre les deux secteurs de l'économie naît un secteur nouveau, le secteur 2.5 (PrimeCursos, 2015, notre traduction).

La référence au secteur 2.5 est désormais courante au sein des discours produits pas les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sociales au Brésil (Instituto Quintessa, 2015). Il s'agit à vrai dire d'un concept générique qui permet de regrouper l'ensemble des organisations qui combinent des pratiques marchandes et une mission sociale explicite, quelle que soit leur



forme juridique. Ce type de dénomination tend ainsi à brouiller considérablement les frontières entre le monde des entreprises et le tiers secteur.



**Figure 9 : Les modèles de l’entreprise traditionnelle, de l’organisation sociale traditionnelle et de l’entreprise sociale (PrimeCursos, 2015)**

Traduction : Entreprise traditionnelle – Organisation traditionnelle – Entrepreneur social : Idéaux / Identité ; Personnes ; Processus ; Structure physique

## 2.2. L’entreprise sociale : substitut idéal de l’Etat et des organisations sociales traditionnelles

Il existe au Brésil un nombre considérable de publications liées à la gestion des organisations du tiers secteur qui traitent de thématiques très diverses, telles la comptabilité, la gestion des ressources humaines, l’importance du leadership ou encore la formalisation juridique de ces organisations. Le nombre d’ouvrages sur l’entrepreneuriat social demeure quant à lui plus réduit, même s’il ne cesse de croître. Parallèlement à cette progression éditoriale, sont apparus de nouveaux « gourous du management », prétendus spécialistes de la gestion des entreprises

sociales, qui montent des blogs, publient des manuels très brefs, ou encore mettent en ligne de courtes vidéos.

Gabriel Cardoso, entrepreneur et chef de projet, est l'un des plus récents « gourous » de l'entrepreneuriat social brésilien. Son manuel, intitulé « Changez-vous, et le monde » (*Mude Você, o Mundo*, 2016), présente un ensemble de méthodes et d'outils de gestion dont doivent faire usage les futurs entrepreneurs sociaux, en vue d'identifier correctement un problème social et de lui apporter une solution efficiente. L'approche techniciste de cet ouvrage laisse à croire que la question sociale ressort d'un problème d'ingénieur qui peut être résolu à travers l'usage des outils adéquats – ceux de la gestion des entreprises traditionnelles et des nouvelles *start-ups* de l'innovation. Au-delà des classiques outils de planification (plan de négoce, plan marketing, plan financier, etc.), Gabriel Cardoso défend aussi l'importance du *Design Thinking* et des modes alternatifs de collecte de fonds, comme le *crowdfunding*.

De surcroît, plusieurs revues brésiliennes, sensibles à la popularité de l'entrepreneuriat social, ont déjà publié des contenus de vulgarisation sur ce domaine. Dans l'un de ses articles en ligne (Moreira, 2011), la revue économique de référence *Exame* propose une liste d'étapes à suivre afin de monter une entreprise sociale. L'une d'entre elles exige que le futur entrepreneur se délivre de toute condescendance au moment d'entrer en contact avec les bénéficiaires de son organisation, et considère désormais ceux-ci comme des clients standards. En témoigne l'extrait suivant :

Lorsque l'on travaille avec un public dont les revenus sont moindres, une erreur fatale est d'avoir une posture paternaliste et condescendante. Comme dans n'importe quelle entreprise, le consommateur doit venir en premier (Moreira, 2011, notre traduction).

Dans cet article, l'entrepreneuriat social est dépeint comme un nouveau paradigme, permettant de rompre avec la vision « assistencialiste » des organisations sociales traditionnelles, qui considèrent leur public comme de simples receveurs d'aides. Ce discours millénariste est aussi diffusé par la revue *Petites Entreprises & Grands Négoces* (Kiyama, 2012), qui présente dans l'un de ses numéros la nouvelle ère dans laquelle nous aurait fait entrer l'entrepreneuriat social :

Tout au long de l'histoire, la lutte contre les problèmes sociaux a été déléguée aux gouvernements, aux organisations sociales et aux actions philanthropiques. Aujourd'hui, toutefois, nous observons un phénomène mondial : des entrepreneurs font usage de leur créativité afin de développer des solutions lucratives aux problèmes causés par la pauvreté globale (Kiyama, 2012, notre traduction).

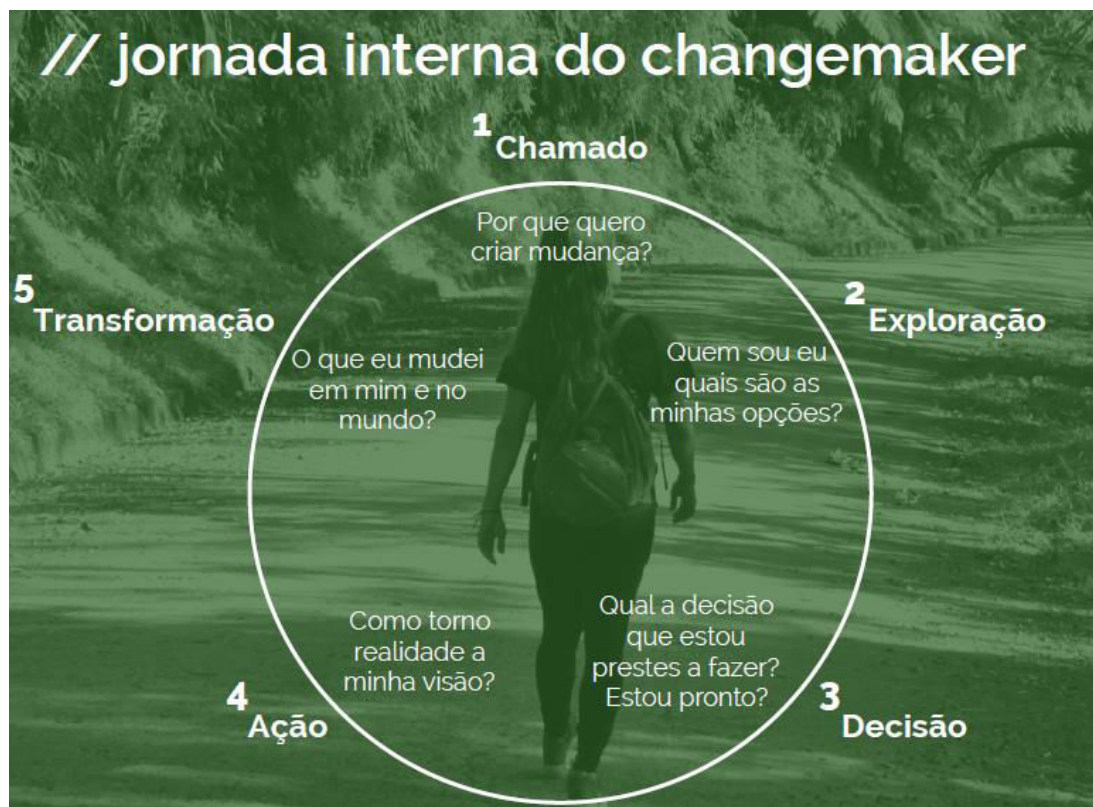
Cette vision managériale, soulignant l'importance de la création de profit dans le processus de résolution des problèmes sociaux, tend à disqualifier totalement les programmes politiques et les actions philanthropiques de lutte contre la pauvreté. Cette rhétorique, inscrite dans un discours néolibéral, fait ainsi des entreprises sociales de parfaits substituts à l'Etat et aux organisations sociales traditionnelles.

### 2.3. L'entrepreneuriat social et la réalisation d'une vocation personnelle

« Entre gagner de l'argent et changer le monde, choisissez les deux ». Cette phrase-choc, qui est quasiment devenue le slogan du premier incubateur brésilien d'entreprises sociales, Artemísia, incarne l'une des promesses de l'entrepreneuriat social : garantir l'accomplissement individuel au sein d'une vocation sociale. En effet, les incubateurs du pays, relayés par les médias, mettent en avant l'existence d'une nouvelle génération d'acteurs sociaux totalement décomplexés vis-à-vis de la question financière. Alors que leurs prédécesseurs privilégiaient des modèles d'organisation non lucratifs pour fomentier le changement social, les entrepreneurs sociaux de la génération Y, nés dans les années 80 et 90, n'auraient pas honte de vouloir gagner de l'argent. L'un des principaux mensuels brésiliens, *Veja*, présente ainsi un entrepreneur social du nom de Tiago Dalvi, fondateur d'un site Internet de produits artisanaux du commerce équitable, en usant des termes suivants :

Tiago fait partie d'une nouvelle génération d'entrepreneurs. Insatisfait non seulement du modèle des entreprises qui ne recherchent que le profit, mais aussi des ONG qui ne peuvent garantir leur survie, ils créent des modèles hybrides qui intègrent la génération de profit et les dividendes sociaux. Ce sont ce qu'on appelle les entreprises sociales ou inclusives (Goulart, 2012, notre traduction).

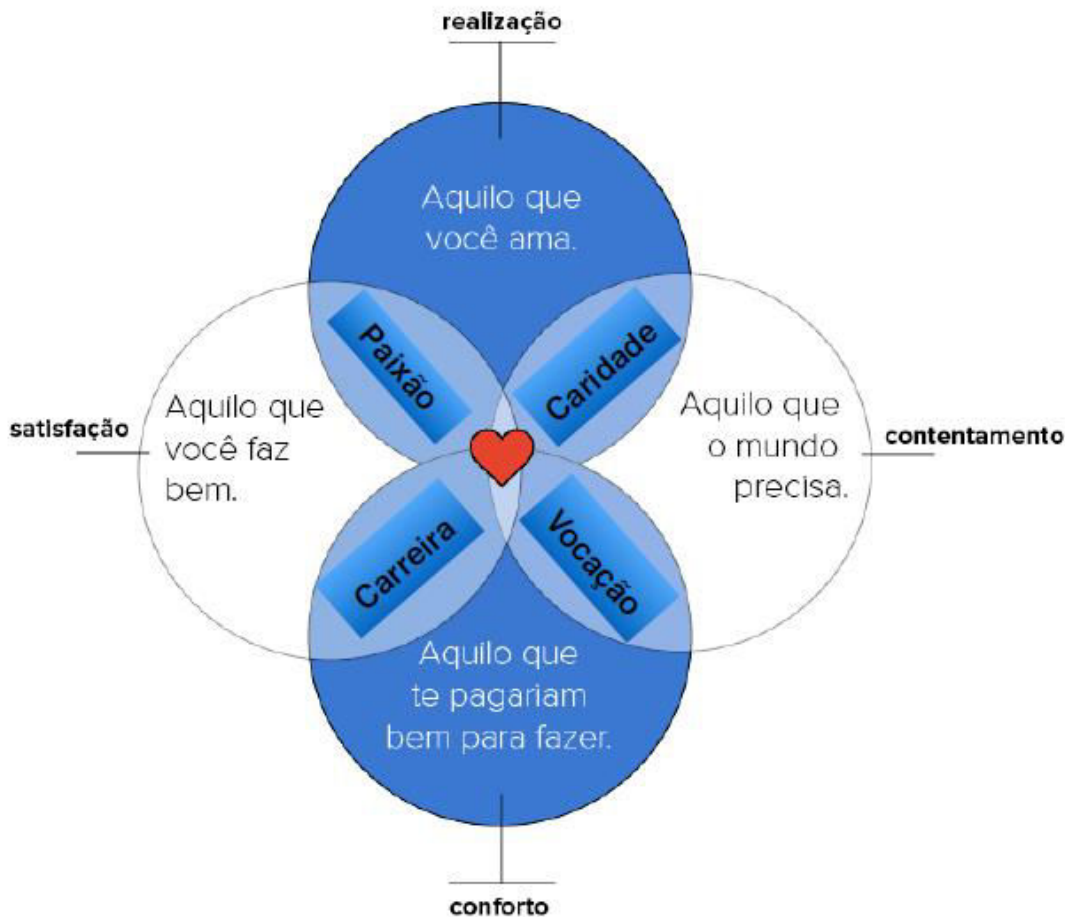
Les incubateurs d'entreprises sociales, à travers les formations qu'ils proposent, tendent aussi à diffuser une vision individualiste de l'entrepreneuriat social, centrée sur la réalisation personnelle plutôt que sur la conquête de résultats collectifs. Pour mieux cerner cette rhétorique, j'ai suivi en novembre 2015 un cours de quelques heures intitulé « Vivre avec un but, Carrière d'impact » (*Vida com Propósito, Carreira de Impacto*), organisé par l'Institut Amani, un centre de formation international en entrepreneuriat social récemment implanté au Brésil. Ce cours se proposait de conduire de jeunes Brésiliens, âgés de 20 à 40 ans, à explorer leur for intérieur, en vue de parvenir à aligner leurs objectifs personnels et leurs ambitions de transformation sociale, et de se bâtir à terme une véritable « carrière d'impact ». Cette formation présentait ainsi le parcours du jeune transformateur sous la forme d'une épopée lyrique, narrant l'ensemble des obstacles que l'entrepreneur social est censé surmonter dans le but de parvenir à transformer sa vie et celle d'une communauté. La Figure 10 ci-dessous, extraite du matériel du cours, illustre à cet égard le « voyage intérieur du transformateur social », parcouru de moments de questionnement et de doute.



**Figure 10 : Le voyage intérieur du transformateur social (extrait du matériel du cours proposé par l'Institut Amani)**

Traduction : Voyage intérieur du transformateur – 1. L'appel (Pourquoi voudrais-je créer un changement ?) ; 2. L'exploration (Qui suis-je et quelles sont mes options ?) ; 3. Décision (Quelle est ma décision et suis-je disposé à la prendre ? Suis-je prêt ?) ; 4. Action (Comment faire de ma vision une réalité ?) ; 5. Transformation (Qu'ai-je changé en moi et dans le monde ?).

Afin de trouver leur vocation intérieure et de faire une différence dans le monde, les participants du cours étaient aussi invités à lister un ensemble d'activités : 1) celles qu'ils aiment faire, 2) celles qu'ils savent bien faire, 3) celles pour lesquelles ils recevraient un bon salaire et 4) celles dont le monde a besoin. Le but de ce travail exploratoire était de leur permettre de trouver l'activité qui puisse réunir l'ensemble de ces aspirations et les conduire à une véritable « carrière d'impact ». Le symbole du cœur sur la Figure 11 ci-contre, servant de support à cette activité, représente la réunion harmonieuse d'aspirations qui permet de mener à une vie de plénitude, susceptible de changer le monde.



**Figure 11 : Schéma distribué aux participants du cours « Vivre avec un but, Carrière d'impact », afin qu'ils définissent leur « carrière d'impact » (matériel proposé par l'Institut Amani)**

Traduction : Réalisation (Ce que tu aimes faire) ; Contentement (Ce dont le monde a besoin) ; Confort (Ce que tu serais bien payé(e) à faire) ; Satisfaction (Ce que tu fais bien). Réalisation + Contentement = Charité ; Contentement + Confort = Vocation ; Confort + Satisfaction = Carrière ; Satisfaction + Réalisation = Passion. Réalisation + Contentement + Confort + Satisfaction = Carrière d'impact.

Ce type de discours met là encore l'accent sur la dimension très personnelle de l'entrepreneuriat social, lequel permettrait une conciliation parfaite entre des motivations aussi bien individualistes qu'altruistes, et montrerait qu'il est possible de changer le monde à l'échelle de notre propre personne. Ce type de rhétorique va finalement à l'encontre du discours activiste, qui met en avant l'importance de l'organisation collective pour parvenir à modifier l'ordre social. Dès lors, le changement social se trouve en quelque sorte confiné à la sphère du moi et donc dénué de tout caractère politique.

#### 2.4. L'entrepreneur social, véritable agent de transformation

Tout comme dans d'autres pays, la figure de l'entrepreneur fait l'objet au Brésil, depuis une dizaine d'années, de discours glorificateurs vantant ses mérites et ses facultés exceptionnelles (Silveira Leite & Maximo e Melo, 2008). Que ce soit dans les médias ou dans les *business schools* brésiliennes, l'entrepreneur se trouve célébré comme un acteur de changement, innovateur et audacieux, dont les caractéristiques lui permettent de s'insérer parfaitement dans

le système capitaliste (da Costa, Barros & Carvalho, 2011 ; da Costa & Silva Saraiva, 2012). Avec la percée de l'entrepreneuriat social, ces discours se sont légèrement adaptés, en dépassant les frontières du monde des affaires pour conquérir l'espace de l'action sociale. Suivant cette logique, l'entrepreneur social a été dépeint non seulement comme un agent de transformation sociale, mais aussi comme un individu passionné par la cause qu'il défend, capable d'empathie et prêt à tenter d'innombrables stratégies pour résoudre un problème social qui lui tient à cœur. La revue *ESPM*, dédiant pour la première fois l'un de ses numéros bimensuels au thème de l'entrepreneuriat social en mars-avril 2013, dresse ainsi un portrait dithyrambique du nouveau type d'entrepreneurs faisant son apparition au Brésil. L'extrait suivant témoigne de cette valorisation :

Tous ces « alterentrepreneurs » possèdent une éthique forte et croient, fondamentalement, en la capacité qu'a chaque être humain de devenir un facteur de changement positif. Et, surtout, ils sentent une joie sans bornes à l'idée de pouvoir aligner leurs actions quotidiennes et leur système de valeurs. Ils ont le mérite d'explorer les voies de solutions alternatives, en combinant la création de richesse et l'humanisme, l'emploi et la responsabilité écologique. Ne se contentant pas de rêver à un monde meilleur, ils participent activement à sa construction (Rocha & Nakagaya, 2013, notre traduction).

Il existe par ailleurs au Brésil depuis 2005 un Prix de l'entrepreneur social, distribué par le journal *Folha de São Paulo* en partenariat avec la Fondation Schwab. Ce prix est chaque année l'occasion d'une célébration collective autour des figures héroïques du changement social brésilien. Selon ses organisateurs, son objectif est de « sélectionner, récompenser et former les leaders socio-environnementaux les plus entreprenants du Brésil, qui développent depuis plus de trois ans des initiatives innovantes, durables et ayant un impact socio-environnemental avéré » (Folha de São Paulo, 2018a, notre traduction). Un jury de spécialistes élit ainsi le « meilleur entrepreneur social de l'année », tandis que les internautes brésiliens peuvent choisir, parmi une liste d'individus présélectionnés, un autre entrepreneur social qui leur semble aussi bien méritant. Les vainqueurs ont alors le droit de recevoir de nouvelles formations en gestion et obtiennent l'accès à d'importants financements venant d'investisseurs aussi bien nationaux qu'internationaux.

Ce type de prix, focalisant l'attention sur quelques projets sociaux uniquement, tend à véhiculer une vision élitiste de l'entrepreneuriat social dans le pays, tout en imposant des critères de sélection très spécifiques pour analyser la valeur des projets sociaux évalués. Les jurés tendent ainsi à valoriser les éléments suivants : la présence d'innovation (sociale ou technologique), l'investissement personnel de l'entrepreneur social (empathie, passion pour une cause, capacité de négociation), le professionnalisme et le niveau de qualification de son équipe, la bonne gestion financière de l'organisation, l'importance de son impact social et enfin sa capacité de croissance et de réplification dans d'autres contextes institutionnels (Folha de São Paulo, 2018b). Finalement, ces critères tendent à normaliser l'entrepreneuriat social brésilien, en imposant une définition de ce que doit être une véritable entreprise sociale : une organisation à la fois efficiente et impactante socialement.

### **Encadré 1 : Méthode utilisée pour analyser les discours dominants de l'entrepreneuriat social au Brésil**

Pour conduire cette étude critique, je me suis appuyée sur un ensemble d'articles de presse, de communiqués et de matériels de cours rédigés par les principaux promoteurs de l'entrepreneuriat social brésilien – journalistes économiques, consultants en management et directeurs d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises sociales – entre les années 2011 et 2015.

Durant la première phase de mon étude, qui s'est étendue d'août à octobre 2015, j'ai collecté un ensemble de données textuelles et visuelles provenant de l'Internet, en entrant plusieurs mots-clés sur les moteurs de recherche : « entrepreneuriat social » (*empreendedorismo social*), « entrepreneur social » (*empreendedor social*), « entreprises sociales » (*negócios sociais*) et « impact social » (*impacto social*). J'ai sélectionné les résultats obtenus en tenant compte de la crédibilité de leur source, donnant ainsi la priorité aux articles de journaux de grande circulation (*Veja, Exame, ESPM, Folha de São Paulo*), aux matériaux des principaux fournisseurs de cours en ligne (tels PrimeCursos) et aux travaux des consultants de grande influence (tel Gabriel Cardoso). Les textes et les images issus de ce filtre ont alors été étudiés selon une méthode d'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) permettant de recenser et de classer l'ensemble des thèmes abordés dans ces documents, de manière à identifier les principaux préceptes véhiculés par les discours de promotion de l'entrepreneuriat social au Brésil.

A la suite de cette analyse, j'ai pris contact en novembre 2015 avec l'Institut Amani, incubateur international d'entreprises sociales, en vue de suivre un cours de quelques heures intitulé « Vivre avec un but, Carrière d'impact » (*Vida com Propósito, Carreira de Impacto*) et destiné aux jeunes souhaitant s'engager dans l'entrepreneuriat social. Durant ce cours, j'ai pu vérifier que les préceptes précédemment identifiés entraient en parfaite résonance avec la rhétorique des membres de l'Institut Amani. Par ailleurs, je me suis appuyée sur leurs productions textuelles et visuelles pour identifier les modes de représentation de l'entrepreneur social au sein des discours dominants.

\*\*\*

Voulant s'imposer comme une voie d'avenir pour le Brésil, l'entrepreneuriat social a été élevé au rang d'utopie révolutionnaire par nombre de slogans et de campagnes de communication organisées par des promoteurs nationaux et internationaux : journalistes économiques, « gourous » du management, incubateurs et accélérateurs d'entreprises sociales, etc. Tout comme aux Etats-Unis, ces acteurs dominants de l'espace discursif brésilien ont construit des récits messianiques faisant de la figure de l'entrepreneur social le nouveau sauveur de l'Etat brésilien. Au Brésil toutefois, pays marqué par une forte proportion de populations juvéniles, ces discours ont revêtu une dimension particulièrement individualiste, en construisant un message d'espoir à destination d'une jeunesse en mal de vocation. L'entrepreneuriat social a ainsi été présenté comme l'une des seules voies permettant de concilier réussite professionnelle et réalisation du bien commun. Dans la suite de ce chapitre, nous nous proposons de découvrir comment ces discours dominants sont perçus par les praticiens de l'entrepreneuriat social, en analysant les résultats d'entretiens conduits avec de jeunes entrepreneurs sociaux de la région de São Paulo.

### 3. Micro-discours d'entrepreneurs sociaux brésiliens

J'ai conduit, au cours du mois d'octobre 2015, un ensemble d'entretiens avec neuf entrepreneurs sociaux brésiliens de la région de São Paulo, ayant tous participé à un processus d'incubation au sein d'une organisation appelée Social Good Brasil (voir Annexe). Ces entretiens semi-directifs ont été comparés et analysés dans le but de confronter leurs expériences et de reconnaître des schémas d'argumentation communs. A travers cette étude exploratoire, j'ai voulu mettre en évidence comment les micro-discours des entrepreneurs sociaux peuvent parfois entrer en dissonance avec les discours dominants véhiculés par les médias brésiliens et les autres acteurs institutionnels qui cherchent conceptualiser l'entrepreneuriat social et à en définir les contours. L'enjeu est donc ici de donner la voix à de jeunes entrepreneurs sociaux, âgés de 20 à 35 ans, afin de mettre à jour comment ils reconstruisent le sens de l'entrepreneuriat social, en s'appropriant à leur manière ses différents concepts et modes d'action. Cette partie se propose de présenter les micro-discours de ces praticiens, en exposant la manière dont ils incorporent (3.1.), reformulent (3.2.), ou même rejettent (3.3.) les préceptes des discours dominants de l'entrepreneuriat social.

#### 3.1. Incorporation des discours dominants

Durant nos entretiens, les entrepreneurs sociaux ont largement rendu hommage à l'action des ONG brésiliennes, en les présentant comme « la partie efficiente du gouvernement », capable d'alléger les maux de la société en lieu et place de l'Etat. Toutefois, plusieurs entrepreneurs semblent bien partager l'idée communément véhiculée par les médias selon laquelle l'ONG « traditionnelle » représente une sorte d'anti-modèle de l'entreprise sociale.

Je n'ai jamais pensé à monter une ONG parce que je n'ai jamais vu cela comme quelque chose de viable. J'avais un certain préjugé vis-à-vis des ONG, je crois. Les ONG ont été utilisées au Brésil pendant très longtemps pour recevoir des avantages fiscaux sans vraiment faire quelque chose de bien. Une ONG paie moins d'impôts, peut recevoir des dons, etc. Il y avait beaucoup de gens qui créaient une ONG de façade seulement pour avoir ce type d'avantages. Je sais que les ONG sont en train de devenir plus professionnelles, mais l'entreprise me semble plus viable. Tu crées un service ou un produit. Je vois cela comme une manière de se financer et de pouvoir gagner de l'ampleur plus facilement qu'une ONG. Il y a des études qui montrent que les ONG passent 70 % de leur temps à collecter de l'argent, alors c'est très compliqué (Mórris).

Ce témoignage laisse transparaître une certaine suspicion à l'égard du modèle associatif traditionnel. En effet, les entrepreneurs sociaux interrogés ont pour la plupart exprimé leur rejet de l'action caritative fondée sur le don. « J'ai pas mal de difficulté à demander. Ce truc de recherche de dons, ce n'est pas vraiment mon style en fait. », m'a ainsi confié l'un des interviewés. Au contraire, l'entreprise sociale apparaît selon eux comme un modèle plus robuste et efficient, qui permet à ses membres de se focaliser sur la génération d'un impact social et non sur la recherche de financements.

Les entrepreneurs sociaux ont donc pour mot d'ordre l'autonomie financière. Ils souhaitent pouvoir commercialiser un produit ou un service dans le but de générer des revenus qui leur permettent de se délivrer de la dépendance totale aux dons et aux subventions. Selon eux, le



modèle de l'entreprise génératrice de valeur doit donc prévaloir sur celui de l'ONG traditionnelle :

L'entreprise sociale doit être autosuffisante. Le don, ce n'est pas autosuffisant. C'est tellement vrai que quand on parle d'une ONG, les gens pensent que ce n'est pas une entreprise sociale. Mais moi, je crois que si, c'est juste un registre différent, qui ne repose pas sur le modèle du don. Il peut être l'une des formes de captation de ressources, mais je pense que l'entreprise sociale doit créer de la valeur à partir de son activité principale (Leandro).

Selon la plupart des interrogés, l'entrepreneuriat social se pose comme un modèle alternatif, une autre vision de l'action sociale, susceptible de révolutionner les activités des organisations à but non lucratif, ainsi que leur manière de servir leurs bénéficiaires :

L'ONG vient avec un modèle mental basé sur la création de projets financés par les dons. Mais, en commençant par vendre quelque chose, elle peut faire un pas énorme. [...] L'entrepreneuriat social est une solution très solide pour les ONG du Brésil, dans le sens où il peut valoriser leurs services. Quand vous retirez aux gens la possibilité de payer pour un service, c'est très mauvais. Souvent, ils peuvent payer et vous leur retirez cette opportunité. L'entreprise sociale vient pour soigner cela et attribuer de la valeur aux choses (André).

En devenant une entreprise sociale, une ONG peut donc commencer à agir socialement de manière plus efficace et plus autonome. Toutefois, selon les entrepreneurs sociaux, elle se doit tout d'abord d'incorporer plusieurs méthodes de gestion du secteur privé, en vue de gérer efficacement ses ressources et produire un impact social. Les jeunes que j'ai interrogés se sont d'ailleurs montrés très enthousiastes vis-à-vis des nouvelles méthodes qu'ils ont appris à utiliser au cours du processus d'incubation du Social Good Brasil :

Le Social Good nous provoquait ainsi : « Ceci est la méthodologie du *Design Thinking* et du *Lean Startup*. Vous avez tant de jours pour faire ceci et cela. Ça, c'est ton objectif, tu dois l'atteindre pour passer à l'étape suivante. » Toute cette bonne pression a été ce qu'il a y eu de plus positif (Rogério).

J'ai beaucoup mûri professionnellement au sein du Social Good, et je ne m'y attendais pas. Je m'en suis aperçue après un moment, quand les gens venaient me demander quelque chose et je leur répondais avec un aplomb et un bagage inattendus. Même si ça n'a duré que 3 ou 4 mois, ça a été transformateur (Marcela).

Satisfaits de leur expérience d'incubation, les interrogés m'ont aussi confié avoir atteint un certain épanouissement personnel à travers la fondation d'une entreprise sociale. En permettant de gagner de l'argent tout en créant un impact social, l'entrepreneuriat social est selon eux la clef d'une réalisation individuelle, fondée sur l'équilibre entre le bien-être personnel et la volonté de changer le monde :

Je veux faire une chose que je vais avoir du plaisir à faire, parce qu'en aidant les gens je vais faire les choses avec plus de dévouement. Aujourd'hui, je ne me vois pas travailler dans une entreprise traditionnelle où l'objectif est simplement le profit. Je ne vois plus d'autre possibilité ; travailler dans une entreprise qui n'a pas un objectif social, pour moi, ça n'a pas de sens (Mórris).

Les praticiens révèlent donc une vision égotiste de l'entrepreneuriat social, conforme aux discours qui aujourd'hui dominent les médias brésiliens. En quête d'une vocation en dehors de l'économie capitaliste, ils voient dans l'entrepreneuriat social une manière avant tout de satisfaire leurs aspirations personnelles. Pour autant, comme nous allons le voir par la suite, ils ne se retrouvent pas entièrement dans la définition de l'entrepreneuriat social diffusée par les grands canaux de communication. En reformulant les éléments des discours dominants, ils parviennent ainsi à dessiner une vision alternative de ce nouveau mouvement.

### 3.2. Reformulation des discours dominants

Les discours dominants véhiculés par les principaux promoteurs de l'entrepreneuriat social brésilien mettent généralement en avant le parcours linéaire des entrepreneurs sociaux (Fidelholc & Carvalho, 2015). Saisis par la découverte d'un problème social d'envergure, ces derniers décideraient ainsi d'agir, en se mettant à la recherche de solutions concrètes et innovantes. Ce type de rhétorique imprime quelques uns des témoignages que j'ai pu recueillir au cours de mon étude, comme le mettent en évidence les deux verbatim ci-dessous :

Le jour où j'ai vu un couturier qui travaillait dans des conditions horribles, ça a été le déclic. Je me suis dis : je dois intervenir ici. A l'époque, j'étais stagiaire au Ministère du Travail. J'ai vu les limites de mon action à l'intérieur, et je voulais intervenir d'une autre manière. J'essayais toujours d'avoir un regard compréhensif (Monyse).

J'ai regardé autour de moi, rien ne marchait comme il faut ! Je voulais faire quelque chose, je n'allais pas restée assise sur une chaise. Voilà ce qui a configuré mon comportement d'entrepreneure (Gabriela).

Si les entrepreneurs sociaux mettent l'accent sur leur volonté d'intervenir dans le monde pour faire une différence, ils ne se reconnaissent pas, toutefois, dans le profil archétypique de l'entrepreneur social, tel qu'il est dépeint par les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sociales :

Aujourd'hui, ces incubateurs se centrent sur une tranche d'âge. De nombreux processus de sélection d'entrepreneurs sociaux excluent les personnes de plus de 30 ans. Pour beaucoup d'entre eux, je suis déjà vieille, moi, à 35 ans ! Ils cherchent des personnes d'une vingtaine d'années, des passionnés, qui veulent changer le monde. Moi, je suis déjà passée par cette phase, mais c'est terminé. J'ai mûri. Bien sûr que je veux révolutionner le monde, mais ayant plus de 30 ans je suis déjà en dehors des standards (Fabiana).

Se considérant atypiques, « en dehors des standards », certains interrogés souhaitent aussi se distinguer nettement de la figure messianique de l'entrepreneur social véhiculée par les médias brésiliens :

En vérité, je ne me vois pas comme le « sauveur du monde », et je ne pense même pas que quelqu'un puisse sauver le monde, même pas Yunus ! Je vois de nombreuses personnes qui sont à la recherche d'une reconnaissance personnelle, qui veulent parler en public et apparaître dans

des conférences. Je préfère rester dans les coulisses, à aider ceux qui aident les autres. Je veux que mon projet marche tout seul et parcoure le monde ! (Rogério).

Les entrepreneurs sociaux se distancent ainsi nettement de la vision héroïsée de l'entrepreneuriat social construite par les discours dominants. Selon eux, celle-ci ne reflète pas le profil réel des acteurs de l'entrepreneuriat social, bien plus coopératifs qu'individualistes :

Ils attendent du leadership de la part de l'entrepreneur social, afin qu'il réussisse à contrôler l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Mon profil, et celui de tout le monde ici, c'est celui de personnes très sensibles au social. Ma manière de penser est beaucoup plus sociale. Je ne viens pas du monde du business, je ne comprends rien à cela. J'ai tout appris sur le tas. [...] Ils veulent des mini Steve Jobs du social, wou ! Je ne sais pas très bien si les deux choses parlent vraiment la même langue. Je pense que le leadership est nécessaire, mais surtout il faut un bon leader d'équipe qui comprenne l'importance de l'échange, et non une personne qui soit un superman (Lia).

Si les entrepreneurs sociaux mettent l'accent sur le travail d'équipe et l'importance de la collaboration, nombre d'entre eux admettent pourtant souffrir d'un certain isolement, surtout une fois achevé le processus d'incubation de leur idée originelle. Les entrepreneurs sociaux deviennent alors des hommes et des femmes à tout faire, non pas par choix, mais de par l'impossibilité de maintenir autour d'eux un cercle d'employés qui puissent les assister dans leurs tâches quotidiennes :

Je sens vraiment un manque de mentorat ; c'est très difficile de toujours penser à tout toute seule. Ici, je gère 80 bénévoles et bénéficiaires, j'essaie de monter une association, de collecter des témoignages, je monte des vidéos, etc... En bref, je fais des millions de choses en même temps ! Comment va-t-on financer cela ? Comment va-t-on obtenir l'argent qui est aujourd'hui une demande urgente ? Ce n'est pas possible pour une personne toute seule de penser de la meilleure façon possible (Gabriela).

Les entrepreneurs sociaux admettent aussi que cet isolement est lié à la difficulté qu'ils rencontrent de partager avec d'autres leur vision très personnelle de l'action sociale. Du fait d'avoir fomenté leur initiative de manière individuelle, beaucoup font face à présent à l'incapacité de concéder l'initiative de la prise de décision à d'autres personnes :

Je crois que j'ai besoin d'un gestionnaire, les gens me le disent, mais je n'y arrive pas... Je n'arrive pas à ouvrir. Généralement, pour ouvrir un modèle qui existe déjà, il faut obtenir un investissement, avec des associés. Mais je crois que c'est une chose qui est liée à moi. Je n'arrive pas à ouvrir le rêve. J'ai besoin de personnes qui vont embrasser l'idée. 80 bénévoles sont déjà passés par mon organisation, mais ils n'avaient pas un réel engagement. Et aussi, je ne les voyais pas comme de possibles associés dès le début (Leandro).

Nous avons donc vu par ces témoignages que les entrepreneurs sociaux avancent un discours ouvertement critique vis-à-vis de la rhétorique dominante faisant de l'entrepreneur social un être exceptionnel, capable à lui seul de résoudre des problèmes autrefois considérés comme insurmontables. Bien qu'ils considèrent que leur mission est d'agir pour que leur idée « parcoure le monde », ils mettent en avant l'importance de la collaboration et du collectif dans

l'action sociale. Au-delà de ces reformulations, les entrepreneurs peuvent aussi opposer de vives résistances aux discours dominants, surtout lorsqu'il est question du mode de fonctionnement de leur entreprise sociale au quotidien.

### 3.3. Résistance aux discours dominants

A travers mes entretiens, j'ai pu découvrir combien les entrepreneurs sociaux peuvent louer les bienfaits de certains outils de gestion provenant du monde des *start-ups*, tels le *Business Model Canvas*, le *Lean Start Management* et le *Design Thinking*<sup>9</sup>. Reconnaissant leur importance pour élaborer des modèles innovants au commencement de l'aventure entrepreneuriale, ils n'estiment pas toutefois que ces outils soient indispensables au bon fonctionnement d'une entreprise sociale. Les entrepreneurs interrogés expriment ainsi le désir de se démarquer de l'esprit de la *star-up* traditionnelle, fondée sur un modèle de croissance par rendements d'échelle, visant à créer le plus grand impact possible :

Quand je parle de mes actions en faveur des ONG, certaines personnes ne m'écoutent pas et me disent plutôt : « tu dois entrer dans un processus d'accélération, tu dois atteindre 1000 ONG ! » Croître pour croître, c'est cancérogène ! Je préfère penser à ce concept du réseau : si tu apportes ton soutien à des personnes, elles peuvent à leur tour en former d'autres, et le projet devient bien plus grand (Leandro).

Les entrepreneurs sociaux les plus rétifs aux principes des *start-ups* manifestent ainsi de réelles résistances à la prédominance d'un modèle purement managérial au sein des entreprises sociales. Ils disent vouloir conserver la primauté de la cause défendue sur l'objectif de rentabilité, afin de se différencier des entreprises traditionnelles pour lesquelles la valorisation d'une mission sociale ressort souvent d'une pure stratégie de marketing :

Je déteste par exemple ce truc de la « mission » et de la « vision ». Dans ma tête, qu'est-ce que la vision et la mission d'une organisation ? C'est la phrase que l'entreprise crée pour mentir sur ce qu'elle fait. C'est toujours une phrase avec un nombre X de caractères. Maintenant, les ONG doivent avoir une mission et une vision... J'ai encore beaucoup de réticence vis-à-vis de ce qui est appliqué du monde de l'entreprise aux organisations sociales. Les ONG essaient de devenir plus professionnelles et d'appliquer des principes du marketing. Je pense que cela est fondamental pour être plus efficace. Mais ce truc de la « mission » et de la « vision », cela risque d'aseptiser l'action sociale, tout comme cela est arrivé dans les entreprises (Rogério).

L'un des entrepreneurs sociaux, Lia, m'a même confié que l'entrée de la gestion dans sa vie, à travers la présence de nouveaux consultants, a plutôt perturbé son organisation au quotidien que le contraire :

---

<sup>9</sup> Le *Business Model Canvas* est un outil servant à projeter le modèle économique d'une entreprise à partir de sa proposition de création de valeur. Le *Lean Management* est une méthode de gestion qui permet de tester la pertinence d'un produit et d'un service de façon rapide à l'aide de plusieurs outils, dont la formation d'un prototype appelé *MVP (Minimum Viable Product)*. Enfin, le *Design Thinking* est une méthodologie qui se propose de faciliter la création de produits innovants à travers une approche collective valorisant l'expérimentation et centrée sur la satisfaction des besoins réels de l'être humain.

Avant, je travaillais sans méthodologie et sans contrôle. Je dormais tranquillement et j'ai réussi à me maintenir ainsi pendant 5 ans. Aujourd'hui arrive un consultant qui me dit que je dois faire ceci, contrôler cela, et qui me dit que je fais faillite ! Je ne dors plus, je ne pense qu'à ça... (Lia).

Les entrepreneurs sociaux ont donc conscience que l'application des méthodes de gestion du secteur privé aux entreprises sociales peut entrer en contradiction avec leur mission et dénaturer le sens de leur action. La focalisation sur la commercialisation de produits et de services, plutôt que sur l'accompagnement des bénéficiaires de l'organisation, peut à cet égard parfois assimiler l'entreprise sociale à une organisation capitaliste traditionnelle, en dépit de la volonté de ses dirigeants :

L'une des choses qui nous a fait nous arrêter pour réfléchir, c'est que nous étions tellement focalisés sur la question de la vente et que nous avons commencé à perdre de vue notre but originel : aider, servir. Vers où nous allons ? Est-ce qu'on est en train de devenir une marque dont la préoccupation est de créer des produits et de comprendre comment fonctionne le marché ? Nous étions de plus en plus troublés par rapport à ce qu'était notre action dans la société. Aujourd'hui, nous nous sommes à nouveau reconnectés avec ce que nous pensons être notre raison d'être dans le monde, et avec ce que nous voulons faire (Lia).

Ainsi, pour ces entrepreneurs sociaux, l'essentiel demeure d'intégrer au processus entrepreneurial les populations bénéficiaires. Sans cela, l'entreprise sociale n'est rien moins qu'une organisation sociale montée par une élite blanche et aisée qui prétend porter secours aux pauvres de la périphérie :

Parfois, je vais à des événements sur les entreprises sociales. Beaucoup parlent de la banlieue et de comment aider les personnes qui y vivent. Une fois, j'ai demandé aux intervenants : « Qui va dormir en banlieue aujourd'hui ? » Personne n'a rien dit, car personne ne venait de la banlieue. Je voulais leur demander : « Qu'est-ce qui me garantit que vous ne soyez pas les Portugais du XXI<sup>e</sup> siècle ? » Arriver là, vendre aux classes populaires, prendre le profit et s'en aller. Pourquoi ne pas monter une usine en banlieue ? Il existe de nombreuses entreprises sociales qui naissent en banlieue, mais elles n'ont ni visibilité ni reconnaissance (Leandro).

Comme nous avons pu le voir ici, les entrepreneurs sociaux cernent très clairement les limites des discours vantant les bienfaits de la gestion au sein des organisations sociales. Beaucoup sont ainsi sensibles au risque de réappropriation de l'entrepreneuriat social par le système capitaliste traditionnel, envisageant même que ce mouvement en pleine expansion au Brésil puisse donner naissance à une « corporatisation du social », comme l'a si bien conceptualisé un entrepreneur social au cours de nos discussions.

\*\*\*

Les neuf personnes interrogées au cours de cette étude, quand bien même elles ne formeraient pas un « échantillon représentatif » de la population des entrepreneurs sociaux brésiliens, nous ont montré qu'il existe aujourd'hui des visions alternatives de l'entrepreneuriat social. Loin de considérer celui-ci comme un acte solitaire, requérant des talents exceptionnels et étant susceptible de sauver le monde, les interrogés estiment qu'il s'agit au contraire d'une action collaborative, exigeant de l'humilité, du sacrifice et du dévouement à une cause. Même s'ils

recherchent une satisfaction personnelle à travers la réalisation d'une vocation, ces entrepreneurs sociaux veulent aussi participer à un mouvement de transformation qui se propose de rénover les modes d'action des organisations de la société civile. Ainsi partagent-ils un engouement pour les nouvelles méthodes de gestion des *start-ups*, sans pour autant se laisser bercer par leurs promesses d'efficacité et de croissance. Sensibles aux critiques que soulèvent ces nouveaux outils dans le monde associatif, ils ont conscience que ces instruments peuvent « aseptiser » l'action sociale des organisations de la société civile en les éloignant de leur mission originelle. Ces formes de reformulation et de résistance aux discours dominants nous montrent donc combien les micro-discours d'entrepreneurs sociaux représentent aujourd'hui des formes d'opposition, certes discrètes, à la prédominance d'une vision unique, individualiste et managériale de l'entrepreneuriat social, telle qu'elle est véhiculée par les médias et les « experts » brésiliens de ce secteur.

## Synthèse du Chapitre IV

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter l'entrepreneuriat social brésilien, en explorant sa genèse ainsi que les discours qui parcourent cet espace en pleine expansion.

- La première partie expose tout d'abord l'histoire de l'entrepreneuriat social au Brésil, en remontant aux origines du tiers secteur. L'entrepreneuriat social brésilien prend en effet ses sources dans un discours politique néolibéral datant des années 1990, dont le but a été de faire des organisations de la société civile les nouveaux gestionnaires des questions sociales. Ce discours, relayé par des écrits académiques fonctionnalistes vantant les mérites de la gestion au sein des organisations sociales, a contribué à la montée en force de nouvelles pratiques managériales au sein du tiers secteur brésilien. Importés principalement du monde anglo-saxon, les préceptes de l'entrepreneuriat social, mettant l'accent sur l'autosuffisance financière et la « professionnalisation » des organisations sociales, ont ainsi pris racine au Brésil dans un contexte marqué par le retrait des pouvoirs publics et la dévalorisation des associations et des ONG traditionnelles.
- Suivant une perspective critique, la deuxième partie de ce chapitre est dédiée à la dénaturalisation des discours de promotion de l'entrepreneuriat social, véhiculés par les médias, les « gourous du management », les incubateurs et accélérateurs d'entreprises sociales, etc. Elle nous montre que l'entrepreneuriat social a été construit au travers de récits messianiques, faisant de l'entreprise sociale une organisation pacificatrice du capitalisme, capable de révolutionner l'action sociale et, surtout, de permettre aux jeunes brésiliens de se réaliser tout en pouvant changer le monde. Cette rhétorique habile a donc redessiné le Brésil en un nouvel espace d'innovations et d'opportunités, au sein duquel nul problème social ne pourrait demeurer sans solution.
- Ces discours dominants, loin d'être entièrement incorporés par les praticiens de l'entrepreneuriat social, sont aussi réappropriés et transformés par eux, comme le montre la troisième partie de ce chapitre. Nous avons ainsi vu comment de jeunes praticiens peuvent redessiner les contours de l'entrepreneuriat social en reformulant ses principales propositions. Ils montrent qu'il peut s'agir d'une action collaborative, et non seulement individuelle, centrée sur une mission sociale, et non uniquement sur l'équilibre entre le profit et la création d'impact. Et surtout, ils nous enseignent combien l'introduction de méthodes et d'outils de gestion au sein des organisations sociales peut mettre en danger les finalités de l'entreprise sociale, en transformant ses opérations en des actions marketing visant bien plus la reconnaissance institutionnelle qu'une véritable transformation sociale. Ces formes de résistances, exprimées par les micro-discours des entrepreneurs sociaux, révèlent ainsi combien le paysage de l'entrepreneuriat social brésilien demeure encore à ce jour mouvant et multiforme, donnant lieu à plusieurs visions, souvent contradictoires, de l'action sociale.





## **Chapitre V : Présentation de l'entreprise sociale Solitéar**

Ce chapitre est dédié à la présentation de Solitéar, l'entreprise sociale que nous avons étudiée dans le cadre de cette recherche, et à l'exposition du Soli-lab, projet social que nous avons suivi et analysé durant notre immersion au cœur de Solitéar.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- La narration de l'histoire de Solitéar, depuis sa fondation en 2005 jusqu'au commencement du projet Soli-lab, en décembre 2015 (1.) ;
- L'exposition de la structure de l'entreprise sociale, à travers la présentation de ses membres, de ses principales activités et de ses divers modes de financement (2.) ;
- La présentation du Soli-lab, projet d'une durée d'une année qui a été conduit par les membres de Solitéar auprès de leurs bénéficiaires (3.).

## 1. Histoire de l'organisation

Afin d'introduire l'organisation que nous avons étudiée au cours de cette recherche, il nous faut tout d'abord présenter son histoire. Pour ce faire, nous nous proposons de découvrir la fondation de Solitéar (1.1.), puis d'explorer sa consolidation en tant qu'entreprise sociale (1.2.).

### 1.1. La fondation de Solitéar (2005-2011)

Solitéar est une organisation brésilienne à but non-lucratif fondée en septembre 2005 par Marcela Novato, journaliste de formation passionnée par les concepts et pratiques de la mode durable. La mode durable, aussi appelée mode éthique, n'est pas une notion très précisément définie. En vérité, elle renvoie à des pratiques diverses qui concernent aussi bien des marques soucieuses des conditions de travail de leurs salariés que des projets plus ambitieux faisant usage de matières premières écologiques, produites sans pesticide ou à partir de matières recyclées.

Il y a un peu plus de dix ans, le concept de mode durable était encore très peu répandu au Brésil, bien que le pays fût doté d'une industrie textile très ample et diversifiée. En effet, selon les données de l'Association brésilienne de l'industrie textile et de l'habillement (ABIT), l'industrie textile brésilienne, classée cinquième au niveau mondial en terme de production, regroupait en 2016 près de 32 000 entreprises (formelles) employant plus de 1,5 millions de personnes (ABIT, 2017). Toutefois, ce secteur, loin d'être reconnu pour ses pratiques éthiques, a été l'objet de nombreux scandales qui ont révélé l'ampleur des abus perpétrés par les principaux acteurs de la confection textile au Brésil. De grandes marques du prêt-à-porter, aussi bien étrangères que nationales, ont ainsi été condamnées à plusieurs reprises pour avoir fait fabriquer leurs vêtements dans des ateliers clandestins dont les conditions de travail étaient proches de l'esclavage (Reporter Brasil, 2012).

Consciente de ce défaut de responsabilité sociale au sein de l'industrie de la mode, Marcela Novato a décidé de fonder l'organisation Solitéar, afin de bâtir le premier portail d'informations brésilien de la mode durable. Pour élaborer les divers contenus de son site Internet, Marcela Novato s'est rendue à plusieurs reprises, de 2005 à 2007, dans l'Etat de Paraíba et de Minas Gerais pour y rencontrer des producteurs de coton biologique et découvrir les pratiques innovantes des acteurs de la confection textile nationale. Elle a aussi participé à plusieurs conférences au Brésil, au Portugal et aux Etats-Unis, en vue de parfaire ses connaissances en matière de mode durable et de fabrication de tissus écologiques. Finalement, le site Internet de Solitéar a été mis en ligne en septembre 2007 pour offrir au public brésilien en particulier, et lusophone en général, une vue d'ensemble sur les nouvelles pratiques de l'industrie de la mode durable au Brésil.

Dès la fondation de Solitéar, Marcela Novato a recherché le soutien de plusieurs consultants juridiques et financiers, de manière à mieux structurer son organisation et à en faire une véritable entreprise sociale, à la fois autosuffisante financièrement et socialement impactante. Marcela a donc suivi deux formations. En juin 2006, grâce aux consultants de l'agence APEL, elle s'est tout d'abord familiarisée avec les lois régissant le monde associatif, puis elle est

parvenue à faire de Solitéar une Organisation sociale d'intérêt public (OSCIP)<sup>10</sup>, lui conférant ainsi une existence juridique. En août 2007, Marcela a participé au processus de sélection organisé par l'incubateur d'entreprises sociales Artemisia, durant lequel elle a appris les rudiments de la gestion comptable et financière. Son passage par Artemisia lui a ainsi permis de revêtir les habits d'entrepreneur social et non plus de directrice d'association, comme elle me l'a confié lors d'un entretien réalisé le 6 octobre 2015 :

A Artemisia, j'ai appris à élaborer un plan d'affaires, à penser aux coûts, à la création de revenus, à comment gagner une indépendance financière. Cette formation m'a apporté de très bonnes choses. Je suis passée d'une mentalité d'ONG, qui recherche des subventions pour fonctionner, à une mentalité d'entreprise, qui a besoin de se financer, de croître, de gagner de l'indépendance, d'assumer un rôle actif. Ça a été génial ; ça m'a ouvert l'esprit ; ça m'a motivée pour explorer mon côté entrepreneur (Marcela Novato, 6 octobre 2015).

Au sein d'Artemisia, Marcela Novato a développé une ligne de tee-shirts équitables, élaborés par des couturières des quartiers populaires de São Paulo à partir de coton biologique. Ces vêtements de la marque Solitéar ont été commercialisés dès mars 2008, permettant à l'organisation de Marcela de générer ses premiers revenus.

Parallèlement au développement de ces activités commerciales, Marcela Novato s'est mise en quête de financements privés, dans le but d'organiser la formation de nouvelles couturières aux concepts et aux pratiques de la mode durable. Son objectif était non seulement d'enseigner à des femmes des quartiers populaires la technique de la couture, mais aussi de leur montrer tout le potentiel que revêtait la fabrication de vêtements écologiques. Grâce à l'apport financier apporté par le groupe AVON et à l'aide de plusieurs stylistes et couturières bénévoles, Marcela a pu organiser, à partir de novembre 2008, la formation de 15 femmes issues d'une communauté de Santo André (Etat de São Paulo). Au terme de leur apprentissage d'une durée d'un an, celles-ci ont constitué le groupe de production TECO, spécialisé dans la réutilisation de résidus textiles et dans la conception de vêtements écologiques. TECO est rapidement devenu une référence du monde de l'économie solidaire brésilienne. Des chaînes de télévision comme la TV Cultura et la Globo TV se sont même rendues dans la communauté de Santo André afin d'interviewer les couturières du groupe. A partir de 2010, TECO a alors commencé, avec l'aide de Marcela Novato, à produire des vêtements pour de grandes marques de mode brésiennes.

Forte de cette réussite, Marcela Novato a décidé de poursuivre son projet de formation en allant à la rencontre de nouvelles femmes des quartiers populaires, dans le but de reproduire le modèle de TECO au sein d'autres communautés de l'Etat de São Paulo. Toutefois, n'étant pas styliste de formation, Marcela a vite pris conscience qu'elle aurait besoin de l'aide d'une professionnelle de la mode pour conduire son projet à terme. Ainsi a-t-elle décidé de recruter Sara Almeida, l'une des stylistes bénévoles du projet TECO, en vue de former de nouvelles couturières à l'élaboration de vêtements écologiques pour le marché de la mode. En novembre

---

<sup>10</sup> Le statut d'OSCIP correspond à un type de formalisation juridique des ONG et associations brésiennes, institué par la loi n°9.790/99 et réglementé par le décret n°3.100 datant du 30 juin 1999 (aussi connus sous le nom de « Lois du Tiers Secteur »). L'OSCIP est donc une qualification juridique accordée à des personnes morales du secteur privé, dont les finalités ne sont pas lucratives mais consistent à mettre en œuvre des services sociaux, dont certains ont pu auparavant être assurés par le secteur public.

2008, Sara a donc commencé à travailler aux côtés des couturières de TECO et d'autres groupes de production solidaires, pour leur apporter l'assistance technique nécessaire à l'élaboration de produits de haute qualité.

Lorsqu'en 2011, Marcela Novato a décidé de quitter Solitéar pour conduire d'autres projets, c'est Sara Almeida qui a naturellement pris sa place à la tête de l'organisation. Incertaine et inexpérimentée, Sara a dû toutefois se former à la gestion d'entreprise afin d'assumer ses nouvelles responsabilités. C'est cette nouvelle phase de l'histoire de Solitéar que nous allons à présent exposer.

## 1.2. La consolidation de l'entreprise sociale (2011-2015)

Dans le but d'affirmer l'identité de Solitéar en tant qu'entreprise sociale, sa nouvelle directrice, Sara Almeida, s'est investie au sein de formations et de processus d'incubation destinés aux entrepreneurs sociaux (1.2.1.). Elle a pu ainsi consolider son organisation en faisant croître son nombre de clients et de bénéficiaires (1.2.2.).

### 1.2.1. *Consulting et processus d'incubation*

Lorsque Sara Almeida a pris la tête de Solitéar, elle s'est sentie seule et abandonnée par sa prédécesseure. Au milieu d'une paperasse administrative dont elle ne comprenait ni le sens ni l'utilité, elle a dû faire le tri, dans le but d'imposer une direction plus claire au sein de Solitéar. Lors d'un entretien réalisé le 2 octobre 2015, elle m'a ainsi livré :

Quand j'ai assumé le poste de directrice, tout était désordonné, fouilli, j'ai dû commencer à gérer des tas de choses dont je ne soupçonnais même pas l'existence. J'ai mis des mois à m'organiser. Et pendant des années, j'ai retrouvé de nouveaux documents, des choses dont je n'avais jamais entendu parler... [Marcela] m'a un peu livrée à moi-même, elle m'a légué des tas de problèmes (Sara Almeida, 2 octobre 2015).

Voulant mieux gérer les activités de Solitéar, Sara Almeida a décidé, deux ans après sa prise de fonction, de faire appel à l'aide de professionnels de la gestion d'entreprise sociale. Elle a tout d'abord débuté un partenariat avec Rodrigo Feres, directeur de l'agence Notronia, spécialisée dans la formation de jeunes entrepreneurs sociaux aux méthodes de gestion du secteur privé. Rodrigo a offert un véritable coaching à Sara, lui prodiguant plusieurs conseils afin qu'elle parvienne à gagner confiance en elle et à affirmer sa position de directrice d'entreprise. Lors d'une conversation avec Rodrigo Feres, en novembre 2015, celui-ci m'a confié :

J'ai commencé à travailler avec [Sara] en juillet 2013. A l'époque, [Solitéar] était super petit, plein de fragilités. [Sara] manquait encore de confiance en elle ; elle était directrice de [Solitéar] depuis près de deux ans, mais elle n'avait pas encore assumé totalement cette position. Elle restait encore dans l'ombre de [Marcela] Novato. Au début, mon travail a consisté principalement à faire en sorte que [Sara] assume sa position de directrice. « Cette chaise, c'est la tienne ! », lui ai-je dit (Rodrigo Feres, 12 novembre 2015).

Plutôt que de se comporter comme un consultant standard, Rodrigo Feres a décidé de travailler aux côtés de Sara Almeida en devenant l'un de ses principaux collaborateurs au sein de Solitéar. Ainsi Rodrigo et Sara ont-ils participé ensemble à un processus d'incubation organisé par le

NESsT, une organisation internationale travaillant à la promotion de l'entrepreneuriat social au Brésil et dans d'autres pays. Durant ce processus, qui a duré de février 2014 à décembre 2015, Sara Almeida a dû élaborer un plan d'affaires prévoyant un ensemble d'actions futures permettant d'augmenter la taille et les revenus de Solitéar. Au cours de rencontres mensuelles organisées sur Skype, les consultants du NESsT lui ont aussi dispensé des conseils pour améliorer la gestion financière et commerciale de son entreprise sociale. Toutefois, en raison de fortes inimitiés entre Sara et ses consultants, celle-ci s'est progressivement éloignée de l'incubateur pour se mettre à la recherche d'autres conseillers.

Toujours aux côtés de Rodrigo Feres, Sara Almeida s'est inscrite en septembre 2014 à une nouvelle formation du nom de « SGB Lab », organisée cette fois par l'incubateur Social Good Brasil. Au sein de ce laboratoire de l'entrepreneuriat social, Sara et Rodrigo ont élaboré un plan de financement permettant de capter un nombre croissant de groupes de production, en vue de les intégrer à un réseau de producteurs gravitant autour de Solitéar. La production de tee-shirts équitables a donc été abandonnée au profit du développement d'activités de gestion productive aux côtés de groupes de couturières et d'artisans des quartiers populaires. L'enjeu de ce plan de financement était de garantir des revenus croissants à l'entreprise sociale. En effet, en organisant la gestion de la production des groupes pour le compte de leurs clients de la mode, Solitéar pourrait ainsi recevoir une commission de ces derniers, proportionnelle à la valeur des produits élaborés par les groupes. Ce type d'activité commerciale devait constituer le modèle de création de valeur mis en œuvre par Solitéar (voir Figure 12).

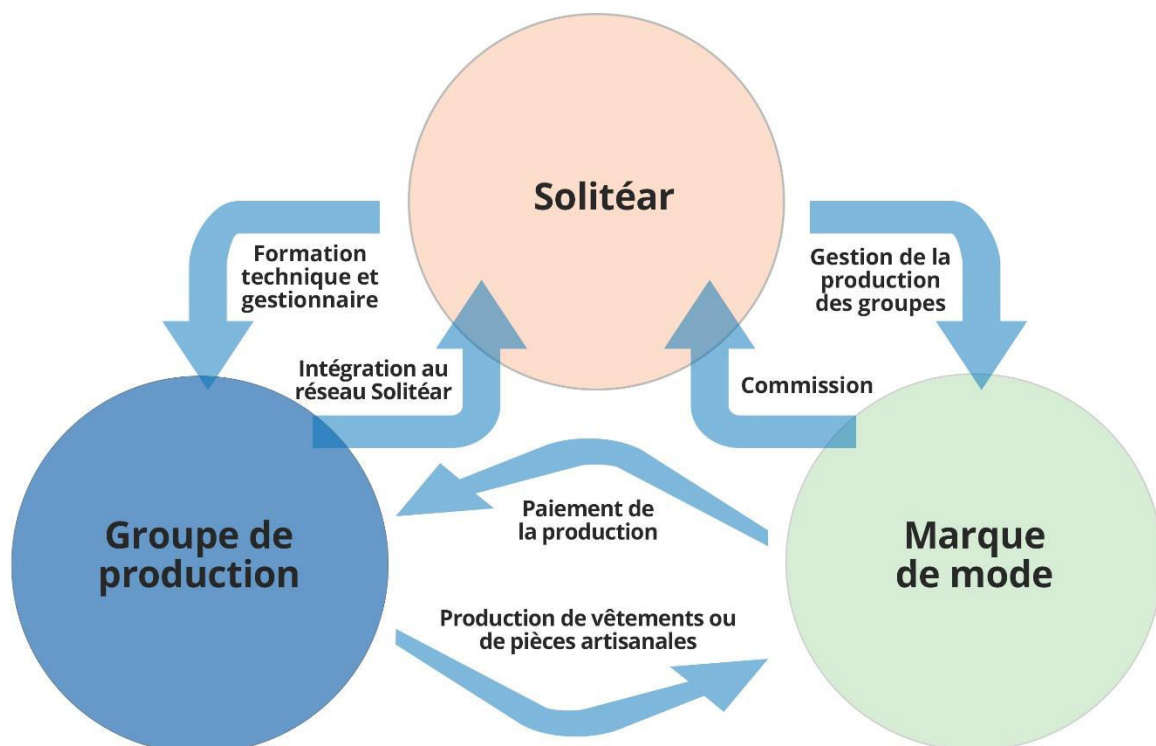


Figure 12 : Le modèle de création de valeur mis en œuvre par Solitéar

### 1.2.2. Développement et expansion du nombre de clients et bénéficiaires

Durant ses diverses formations aux côtés de consultants de l'entrepreneuriat social, Sara Almeida a cherché à augmenter considérablement le nombre de bénéficiaires et de clients de Solitéar. Entre 2013 et 2016, elle a ainsi pris contact avec de nombreux groupes de production, afin de leur proposer d'intégrer le réseau des producteurs de Solitéar et de devenir les fournisseurs de plusieurs marques de mode brésiliennes. En mars 2015, Solitéar a aussi intégré le Réseau de couture solidaire de la ville de São Paulo, dans le but d'entrer en contact avec des couturières et des artisans du monde de l'économie solidaire. En parallèle, Sara Almeida a voulu sceller de nouveaux partenariats avec des stylistes brésiliens pour qu'ils commencent à passer commande auprès des producteurs du réseau Solitéar. En août 2015, l'entreprise sociale de Sara s'est donc rapprochée de l'Association brésilienne des stylistes (ABEST), dans le but de présenter son modèle de production solidaire à de nouvelles enseignes de la mode nationale.

En conséquence, le réseau Solitéar comptait en décembre 2015 pas moins de 18 groupes de production solidaires, spécialisés dans la conception de vêtements (coupe et couture) ou dans une technique artisanale liée à la fabrication textile (sérigraphie, tissage, broderie au point de croix, dentelle Renaissance, etc.), alors qu'il n'en comptait que 4 en 2013. Aussi, durant cette période, le nombre de stylistes travaillant avec les groupes de production du réseau Solitéar est passé de 8 à 17.

Les Figures 13 et 14 ci-dessous illustrent l'expansion des activités commerciales de l'entreprise sociale entre 2013 et 2015, en montrant, respectivement, l'évolution du nombre de couturières et d'artisans membres de son réseau et celle de la valeur des commandes passées par les stylistes aux groupes de production.

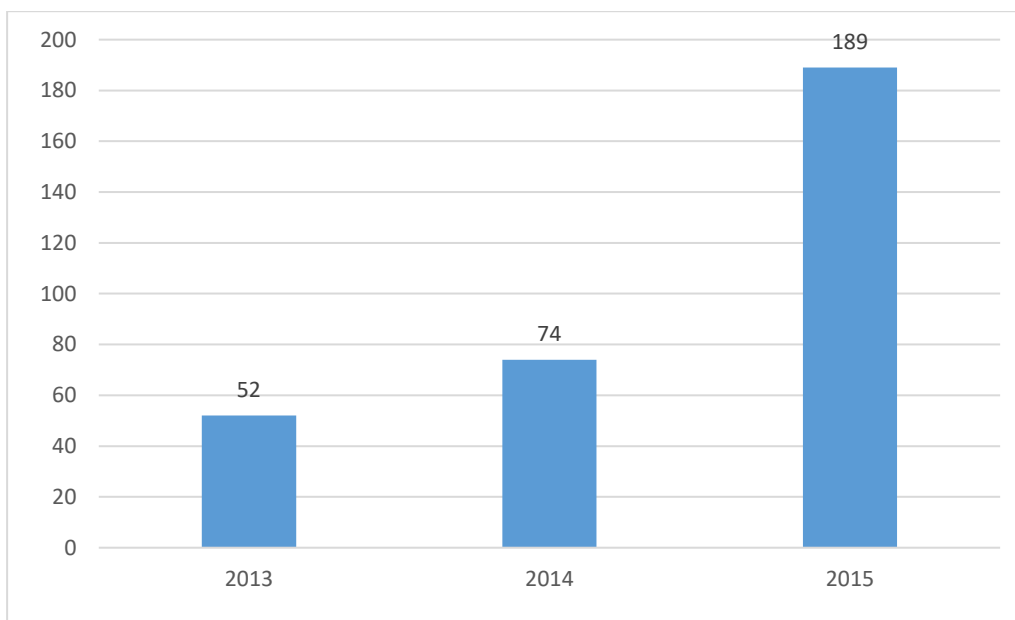
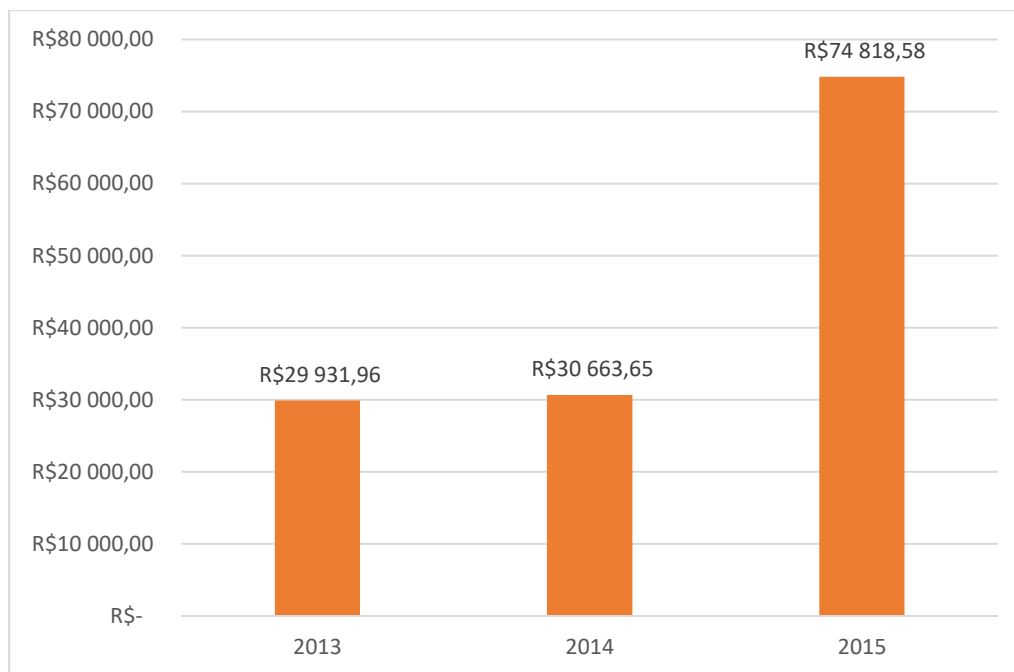


Figure 13 : Evolution du nombre de producteurs du réseau Solitéar entre 2013 et 2015



**Figure 14 : Evolution de la valeur des commandes passées par les stylistes aux producteurs du réseau Solitéar entre 2013 et 2015 (en reais brésiliens de 2015)**

Tout en cherchant à faire croître le nombre de bénéficiaires de Solitéar, Sara Almeida est partie à la recherche de nouvelles recrues pour l'aider à organiser la formation des groupes de production récemment intégrés au réseau Solitéar. Ainsi, deux jeunes stylistes, Fernanda Matsuo et Priscilla Hashimoto, ont rejoint l'entreprise sociale entre 2013 et 2015, dans le but d'aider les couturières et artisans du réseau à réaliser de nouveaux produits pour le marché de la mode brésilienne. L'enjeu était désormais pour l'équipe de Solitéar de développer une méthode de formation spécifique qui puisse permettre à ces travailleurs des quartiers populaires d'acquérir les capacités techniques et de gestion nécessaires pour devenir des acteurs autonomes du marché. Dans cette perspective, Sara Almeida a décidé, en décembre 2015, de mettre en œuvre un nouveau projet qu'elle a baptisé « Soli-lab ». Financé par deux institutions, publique et privée, le Soli-lab consistait à réunir des groupes de production, des marques de mode et des étudiants en stylisme autour de dynamiques de production en commun. Le terme « Soli-lab » – renvoyant à une expérience de laboratoire – a été choisi par Sara en référence au processus d'incubation dont elle avait fait l'expérience en 2014 au sein du Social Good Brasil. En adoptant ce vocable, elle a donc décidé de faire de Solitéar un incubateur de changement social visant à transformer les acteurs de la mode brésilienne.

\*\*\*

Dans cette première partie, nous avons retracé les principaux événements qui ont marqué l'histoire de Solitéar, depuis sa fondation en septembre 2005 jusqu'au lancement du projet Soli-lab en décembre 2015. Nous avons ainsi pu cerner les différentes étapes qui ont conduit à la consolidation de cette organisation en une entreprise sociale, centrée sur le développement d'activités commerciales en faveur de couturières et d'artisans de quartiers populaires. Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous allons désormais explorer la structure de Solitéar, en découvrant ses membres, ses activités, ainsi que ses modes de financement.

## **Encadré 2 : L'histoire de Solitéar en quelques dates-clés**

Septembre 2005 : Fondation de Solitéar par Marcela Novato

Juin 2006 : Incubation au sein de l'agence de consulting APEL, spécialisée dans la mise en œuvre de projets socio-environnementaux

Août 2007 : Incubation au sein d'Artemísia, agence brésilienne spécialisée dans la formation des entrepreneurs sociaux

Septembre 2007 : Lancement du site Internet de Solitéar exposant les concepts et pratiques de la mode durable au Brésil

Mars 2008 : Vente des premiers tee-shirts de la marque Solitéar produits à base de coton biologique par des couturières de groupes de production de quartiers populaires

Novembre 2009 : Fondation du groupe de production TECO à partir de la formation de couturières d'une communauté de la banlieue de Santo André (Etat de São Paulo)

2009-2013 : Formation de nouvelles couturières des quartiers populaires aux concepts et pratiques de la mode durable. Solitéar s'associe avec ces groupes de production de l'économie solidaire afin de concevoir des produits écologiques pour des marques de mode brésiliennes.

Septembre 2011 : Sara Almeida devient directrice de Solitéar

Juillet 2013 : Début du partenariat avec Notronia, *start-up* spécialisée dans la formation de jeunes entrepreneurs sociaux brésiliens

Février 2014 – Décembre 2015 : Incubation au sein du NESsT, agence internationale spécialisée dans la formation des entrepreneurs sociaux

Septembre 2014 – Décembre 2014 : Participation au processus d'incubation du Social Good Brasil

Mars 2015 : Participation au Réseau de couture solidaire de la ville de São Paulo

Août 2015 : Début du partenariat avec l'Association brésilienne des stylistes (ABEST)

Décembre 2015 : Commencement du projet Soli-lab



## 2. Structure de l'organisation

Ayant découvert l'histoire de l'entreprise sociale Solitéar dans la première partie de ce chapitre, nous nous proposons à présent d'explorer sa structure. Nous allons ainsi présenter les membres qui la composent (2.1.), puis ses différents modes de financements (2.2.), avant d'exposer ses principales activités (2.3.).

### 2.1. Les membres de Solitéar

Solitéar est composé de trois membres permanents (2.1.1.) et de plusieurs membres temporaires (2.1.2.) qui transitent au sein de l'entreprise sociale en fonction des activités qui sont réalisées en son sein.

#### 2.1.1. Les membres permanents

Sara Almeida, Fernanda Matsuo et Priscilla Hashimoto, âgées de 25 à 35 ans, sont les trois membres permanents de Solitéar. Elles y travaillent à plein temps et reçoivent une rémunération mensuelle dépendant du nombre d'heures qu'elles consacrent à la gestion de l'entreprise sociale.

#### Sara Almeida

Formée en stylisme dans une université privée de São Paulo, Sara Almeida est descendante d'immigrés italiens et espagnols arrivés au Brésil au commencement du XXe siècle. Au cours de son parcours universitaire, elle a travaillé dans une entreprise de *visual merchandising* où elle a appris les rudiments de la profession de styliste et a débuté sa carrière. Toutefois, à la suite d'un échange universitaire dans la ville de Mexico, Sara a décidé de donner sa démission pour tenter sa chance dans le secteur social. Intéressée par les pratiques écologiques de la mode durable, en particulier par ses modes de réutilisation du textile, elle a pris contact en novembre 2008 avec la fondatrice de Solitéar, Marcela Novato, animée par le désir de travailler à ses côtés en tant que bénévole. A l'époque, Marcela organisait la formation de couturières d'une communauté de la ville de Santo André (Etat de São Paulo) ; ainsi a-t-elle proposé à Sara de l'aider à transmettre des savoirs techniques à ces femmes des quartiers populaires. En quelques mois, Sara Almeida est devenue le bras droit de Marcela Novato à Solitéar, lui prodiguant ses recommandations de styliste chaque fois que nécessaire. Ainsi, lorsque Marcela a décidé de quitter São Paulo pour entamer une nouvelle phase de sa vie professionnelle, c'est Sara Almeida qui a pris la direction de Solitéar, assumant des responsabilités auxquelles elle n'avait pas été préparée par sa prédécesseure.

Depuis septembre 2011, Sara Almeida est la directrice de Solitéar. A ce titre, elle est chargée de la gestion financière et comptable de l'organisation, de la définition de stratégies marketing pour attirer de nouveaux clients de la mode, et de la mise en œuvre de plans de financement. C'est donc elle qui se doit de remplir plusieurs dossiers de subvention chaque année, afin de recevoir des ressources complémentaires de la part d'institutions privées ou publiques souhaitant financer des projets sociaux. Aussi, en tant que directrice de l'entreprise sociale, Sara Almeida décide du cap à suivre au sein de Solitéar, en déterminant les projets qui seront

conduits chaque année et en organisant le recrutement de nouveaux membres pour les coordonner.

### Fernanda Matsuo

Fernanda Matsuo est descendante d'immigrés japonais ayant quitté leur pays durant la première moitié du XXe siècle pour s'installer dans la ville de São Paulo. Issue d'une famille modeste, elle a poursuivi son cursus universitaire au sein de l'Université de São Paulo, institution publique où elle s'est formée en stylisme. A sa sortie de la faculté en mai 2012, elle a directement intégré Solitéar pour travailler aux côtés de Sara Almeida et devenir sa principale collaboratrice.

Le travail de Fernanda Matsuo consiste à rendre régulièrement visite aux groupes de production du réseau Solitéar, afin d'accompagner leur travail et de s'assurer qu'ils possèdent toutes les connaissances techniques nécessaires à l'élaboration d'articles de qualité. Maîtrisant l'art de la couture, de la broderie et du tissage, Fernanda Matsuo occupe une position d'intermédiaire entre les couturières et artisans du réseau Solitéar et l'entreprise sociale que dirige Sara Almeida.

### Priscilla Hashimoto

Tout comme Fernanda Matsuo, Priscilla Hashimoto est elle aussi petite-fille d'immigrés japonais, installés dans un quartier modeste de la ville de São Paulo dans les années 1950. Passionnée par la création textile, elle a d'abord suivi une formation dans un institut technique, avant d'obtenir une licence de stylisme à l'Université de São Paulo.

Après avoir travaillé en tant que modéliste au sein de plusieurs entreprises, Priscilla Hashimoto a décidé en août 2014 de rejoindre Solitéar pour seconder Sara Almeida et Fernanda Matsuo durant la formation des groupes de production du réseau. Etant la seule modéliste professionnelle de l'entreprise sociale, c'est Priscilla qui aide les couturières et les artisans à dessiner des patrons de vêtements et d'accessoires de mode lorsque ceux-ci souhaitent développer une nouvelle collection pour leur propre enseigne. Aussi, tout comme Fernanda Matsuo, Priscilla Hashimoto se rend très souvent dans les groupes de production de la périphérie de São Paulo pour leur proposer son assistance technique et les aider à améliorer leur processus de production.

#### *2.1.2. Les membres temporaires*

Pedro Tavitian, Carol Navales, Guilherme Sarkis et Clara Mori sont les quatre membres temporaires de Solitéar que nous avons eu l'occasion de côtoyer durant notre recherche. Outre les membres permanents de Solitéar, ces quatre personnes ont participé à l'organisation du projet Soli-lab, que nous décrivons dans la dernière partie de ce chapitre.

### Pedro Tavitian

Pedro Tavitian est économiste de formation. Issu d'une famille aisée d'origine arménienne, il s'est formé dans une prestigieuse université privée de São Paulo. Etant le compagnon de Sara Almeida depuis mai 2015, il se rend régulièrement à Solitéar pour l'aider à effectuer la gestion financière et comptable de l'entreprise sociale.

### Carol Novales

Formée en stylisme dans une université privée de São Paulo, Carol Novales s'est d'abord orientée vers une carrière de photographe et de graphiste. Après plusieurs années d'activité dans ce secteur, elle a décidé de suivre une formation destinée aux entrepreneurs sociaux et dénommée « les guerriers sans armes » (*Guerreiros Sem Armas*), en vue de découvrir sa véritable vocation et de s'investir dans le secteur associatif. A la suite de cette expérience, qui lui a permis de travailler avec des communautés isolées et démunies, Carol a pris contact avec des associations et des ONG pour leur proposer ses services de photographe et de graphiste.

Carol Novales a commencé à travailler à Solitéar en décembre 2015, au moment où Sara Almeida et son équipe ont décidé de mettre en œuvre le projet Soli-lab. Tout au long de l'année 2016, Carol a ainsi accompagné des groupes de productions, rencontré des stylistes et organisé plusieurs formations pour le compte des étudiants participant au projet. Parallèlement à ces activités, Carol Novales est aussi devenue la photographe officielle du Soli-lab, en immortalisant nombre de ses épisodes et événements, tout au long de son déroulement.

### Guilherme Sarkis

Bien qu'étant diplômé en communication et marketing, Guilherme Sarkis est photographe professionnel. A son retour au Brésil après une expérience d'un an à l'étranger, il a nourri le projet de fonder une agence de marketing digital spécialisée dans la prestation de services aux associations et aux ONG.

Ainsi Guilherme Sarkis est-il entré en contact en juillet 2016 avec Sara Almeida afin de lui proposer ses services de photographe à titre gratuit. N'ayant pas encore de client pour constituer son portfolio, Guilherme souhaitait faire de Solitéar son premier *business case*. Durant le Soli-lab, il a donc aidé Carol Novales à photographier les événements du Soli-lab, et a réalisé de courts films promotionnels visant à présenter les résultats du projet au grand public.

## Clara Mori

Clara Mori est professeure des écoles dans un établissement d'enseignement alternatif de São Paulo, adepte de la pédagogie Steiner-Waldorf<sup>11</sup>. Proche de Priscilla Hashimoto avec laquelle elle a travaillé durant plusieurs années dans le secteur de la mode, Clara est entrée à Solitéar en mars 2016, afin d'aider ses membres à accompagner les groupes de production participant au Soli-lab.

Etant formée en stylisme comme le reste de l'équipe, Clara a pu assister les couturières et les artisans du Soli-lab durant la réalisation des diverses pièces qu'ils ont dû produire pour le compte des marques de mode sélectionnées pour participer au projet.

Outre les membres temporaires que nous venons de présenter, d'autres personnes viennent parfois intégrer l'équipe de Solitéar pour une période limitée. Ces membres complémentaires remplissent en général une mission précise pour le compte de l'entreprise sociale, en apportant leur expertise au sein d'un projet donné. Nous avons délibérément exclu ces membres de notre présentation, nous concentrant uniquement sur le profil des individus qui ont été les participants de notre recherche. Comme nous l'avons vu, ces profils sont relativement homogènes, Solitéar étant composé en majorité de femmes formées en stylisme (cinq sur sept membres au total). Toutefois, cette relative uniformité contraste avec la diversité des activités qui sont réalisées en son sein.

## Membres permanents



## Membres temporaires



**Figure 15 : Les membres permanents et temporaires de Solitéar durant le temps de notre recherche (juin 2015 - décembre 2016)**

---

<sup>11</sup> La pédagogie Steiner-Waldorf, aussi appelée tout simplement pédagogie Waldorf, est un courant éducatif fondé sur les principes philosophiques de Rudolf Steiner, fondateur de l'anthroposophie, prônant une formation globale de l'enfant qui fait intervenir son corps, ses sentiments et sa pensée.

## 2.2. Les principales activités

L'entreprise sociale Solitéar est aujourd'hui connue à travers trois types d'activité que sont : le projet Uniforme (2.2.1.), la Communauté Ecofashion (2.2.2.) et le projet Soli+ (2.2.3.). L'enjeu de cette section est donc de présenter chacune d'entre elles en exposant leurs parties prenantes et leur source de financement respectives.

### 2.2.1. Le projet Uniforme

Le projet Uniforme vise à donner une deuxième vie aux vêtements professionnels usés, qui sont en général incinérés ou enfouis dans des décharges au terme de leur existence. Solitéar propose aux entreprises brésiliennes de récupérer les uniformes usagés de leurs employés, afin de les transformer en de nouveaux produits tels que des sacs en toiles, des trousse de toilette ou des poubelles de voiture. Pour réaliser cette transformation, Solitéar se charge de prendre contact avec des couturières de quartiers populaires spécialisées dans la coupe et la couture de tissus, et organise la gestion de ce processus de réutilisation. Les firmes, quant à elles, rémunèrent Solitéar et les couturières pour ce service environnemental, et reçoivent en contrepartie l'ensemble des articles produits à partir de leurs uniformes, sur lesquels est imprimé leur logo. Elles peuvent alors distribuer ces produits à leurs employés et à leurs fournisseurs, en les présentant comme des articles écologiques qui témoignent de leur responsabilité sociale et environnementale. La Figure 16 ci-dessous présente une sélection de produits élaborés à partir d'uniformes de la marque d'électroménagers Lorenzetti.



Figure 16 : Produits élaborés par les couturières du réseau Solitéar à partir des uniformes de l'entreprise Lorenzetti

### 2.2.2. La Communauté Ecofashion

La Communauté Ecofashion est un projet socio-environnemental financé par l'entreprise brésilienne de pétrochimie du nom de Braskem. Ancré dans la stratégie RSE de l'entreprise, ce projet vise à favoriser les communautés populaires situées aux alentours des fabriques de la

firme, dans les villes de Santo André et de Mauá (Etat de São Paulo), en leur proposant des formations en éducation environnementale.

Braskem verse à Solitéar une subvention annuelle afin qu'elle enseigne de manière ludique aux enfants de ces communautés comment réutiliser les déchets papiers et plastiques. L'équipe de Solitéar développe chaque année avec ces jeunes des vêtements très colorés et excentriques, faits à partir de déchets recyclés, qui sont finalement exposés à l'occasion d'un défilé (voir Figure 17 ci-dessous). En 2016, la communauté Ecofashion a rassemblé 10 classes de CMI, CM2 et 6<sup>ème</sup>, atteignant ainsi près de 300 bénéficiaires.



**Figure 17 : Vêtements de plastique et de carton élaborés par les enfants des écoles de Santo André et de Mauá avec l'aide de Solitéar, dans le cadre de l'édition 2016 de la Communauté Ecofashion**

### *2.2.3. Le projet Soli+*

Soli+ est un projet visant à réunir de grandes marques de mode brésiliennes et des groupes de couturières et d'artisans des quartiers populaires de São Paulo au cours d'activités de cocréation. Il s'agit du projet moteur de Solitéar, qui lui permet de revendiquer son originalité par rapport à d'autres organisations sociales qui elles aussi se proposent d'aider des groupes de production solidaires, sans toutefois leur permettre d'intégrer le marché de la mode. Ainsi, à travers Soli+, l'entreprise sociale offre aux couturières et aux artisans non seulement une

formation technique, en leur permettant d'élaborer des produits plus innovants pour les stylistes du marché, mais aussi une formation en gestion, en les aidant à optimiser leur processus productif, organiser leur espace de travail et déterminer la valeur de leurs produits. Solitéar joue ainsi le rôle d'intermédiaire entre les artisans et les stylistes, en coordonnant la production des premiers afin que ceux-ci parviennent à livrer aux seconds des produits d'une qualité optimale, dans les délais impartis. Ce travail de gestion de la production est rémunéré à travers une commission de 30 % que Solitéar prélève au montant transféré par les stylistes aux groupes de production.

L'enjeu de Soli+ n'est pas uniquement de faire des groupes de production les nouveaux fournisseurs des stylistes du marché, en les intégrant de façon responsable à leur chaîne de valeur. L'entreprise sociale cherche en vérité à rendre plus humain et moins impersonnel l'ensemble du processus productif, en facilitant les échanges entre deux mondes qui se méconnaissent et se côtoient peu. Les membres de Solitéar organisent ainsi la visite des couturières et artisans à l'atelier de création des stylistes, et convient aussi ces derniers à rendre visite aux groupes de production, et ce, avant même le commencement du processus productif. Ces moments de connaissance réciproque font ainsi de Soli+ bien plus qu'un projet de production collectif ; il s'agit d'une expérience de cocréation où stylistes et artisans peuvent décider ensemble de l'élaboration de nouveaux produits et de l'utilisation de techniques innovantes. La Figure 18 ci-dessous présente le résultat de l'une des expériences du projet Soli+, ayant réuni en août 2015 une marque de chaussure franco-brésilienne et des brodeuses d'un groupe de production solidaire de la ville d'Osasco, située en périphérie de São Paulo.



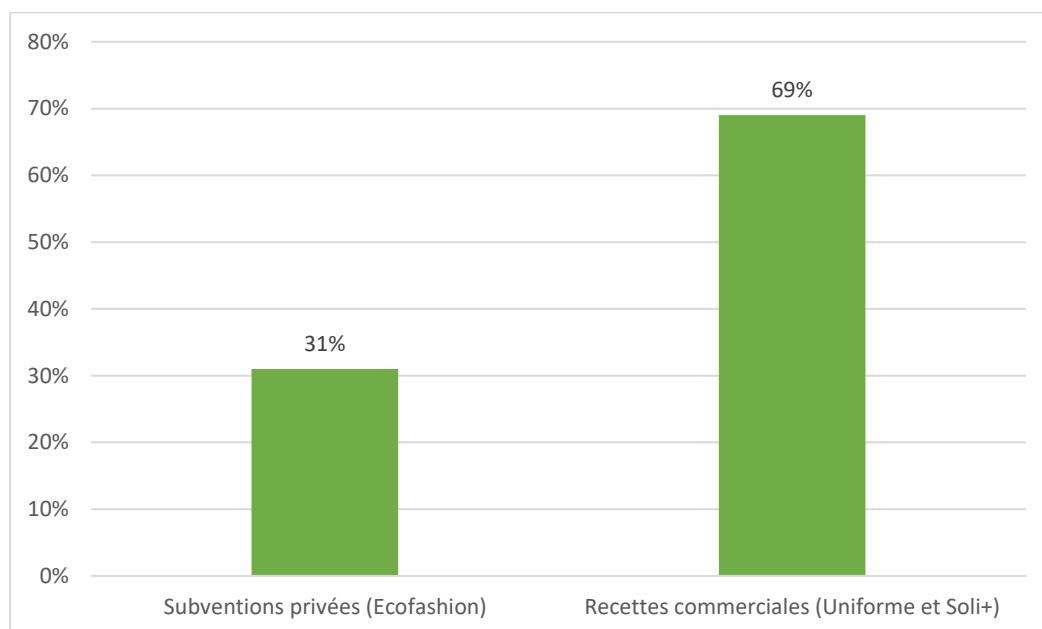
**Figure 18 : Chaussure d'une marque franco-brésilienne brodée par un groupe de production de la ville d'Osasco (périphérie de São Paulo) dans le cadre du projet Soli+**

Les projets Uniforme, Communauté Ecofashion et Soli+ constituent le cœur des activités mises en œuvre au sein de Solitéar. Ces projets permettent d'ailleurs de générer des revenus de différentes natures. Ainsi, alors que les projets Uniforme et Soli+ donnent naissance à des

recettes commerciales, visant à garantir l'autonomie financière de l'organisation, la communauté Ecofashion est financée par des subventions privées. Dans la suite de cette partie, nous allons présenter le profil financier de Solitéar, en mettant en évidence la nature plurielle de ses ressources.

### 2.3. Les modes de financement

Sur le plan financier, Solitéar est une organisation hybride, revêtant des caractéristiques propres à la fois aux associations caritatives et aux entreprises du secteur privé. En effet, ses recettes proviennent autant de subventions privées que de revenus commerciaux issus de son travail d'intermédiation auprès des marques de mode et des groupes de production. La Figure 19 ci-dessous met ainsi en évidence la proportion de chacune de ces sources de financement pour l'année 2015.



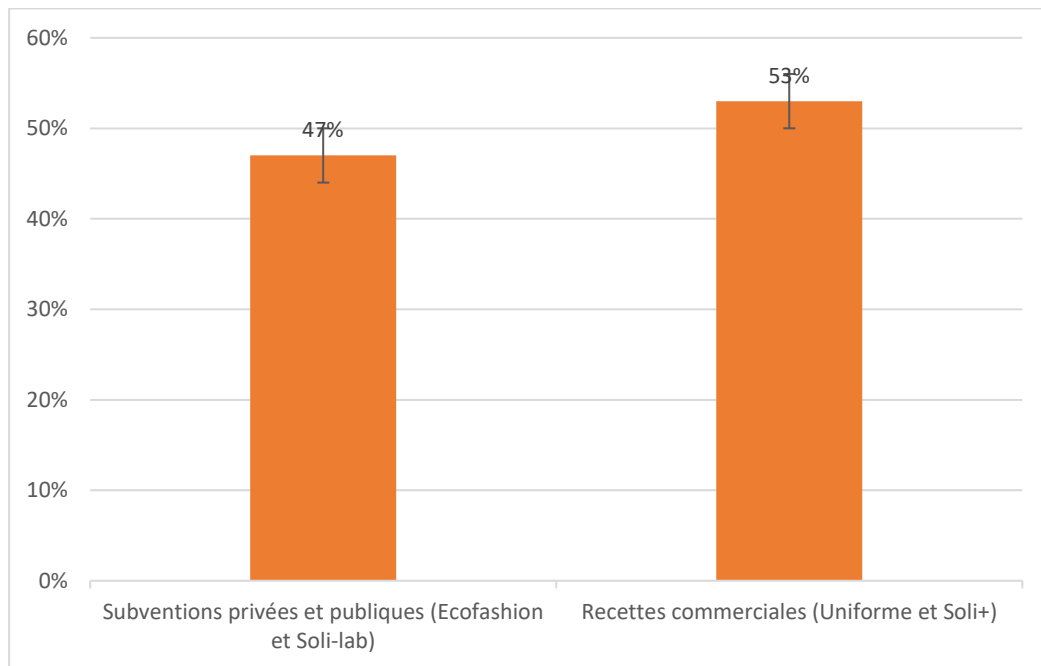
**Figure 19 : Sources de revenus de Solitéar en 2015**

Pour l'année 2015, la majorité des revenus de Solitéar provenaient de ses activités commerciales. Toutefois, ceci n'a pas toujours été le cas. L'année précédente, seuls 47 % des revenus de l'entreprise sociale étaient générés par les projets Soli+ et Uniforme, le reste des financements de l'entreprise sociale venant du secteur privé. Aujourd'hui, même si l'entreprise sociale poursuit un objectif d'autosuffisance financière, en cherchant à étendre ses activités commerciales, elle veut encore profiter de son statut associatif, dans le but de compléter ses revenus à l'aide de subventions privées et publiques. Il s'agit d'une manière pour l'organisation d'approfondir ses activités éducatives en faveur des groupes de production du réseau Solitéar.

En décembre 2015, l'entreprise sociale a remporté un prix de la mairie de São Paulo pour mettre en œuvre un nouveau projet, le Soli-lab, permettant de réunir des groupes de production, des marques de mode et des étudiants en stylisme autour de dynamiques de production en commun. Le financement du Soli-lab a alors affecté le profil financier de l'organisation en diminuant



considérablement la part des recettes commerciales dans son budget annuel (voir Figure 20 ci-dessous). Malgré ce changement, nous pouvons observer que les activités commerciales demeuraient encore en 2016 les sources de financement majoritaires de l'entreprise sociale.



**Figure 20 : Sources de revenus de Solitéar en 2016**

\*\*\*

Ayant présenté la structure de Solitéar, nous proposons à présent de nous concentrer sur le Soli-lab. Ce projet, que nous avons accompagné au cours de cette recherche, s'inscrit dans la droite ligne du Soli+, en se fondant sur le rapprochement entre des marques de mode et des groupes de production solidaires. Bien qu'il ait été financé par une subvention, et non par les revenus propres de Solitéar, le Soli-lab constitue un projet commercial d'importance centrale qui touche aux principes même de fonctionnement de l'entreprise sociale. Dans la partie qui suit, nous nous proposons de le découvrir plus en détail.

### 3. Le projet Soli-lab

En décembre 2015, Solitéar a commencé la mise en œuvre du Soli-lab, laboratoire de création réunissant des marques de mode brésiliennes, des couturières et des artisans, et des étudiants en stylisme, afin qu'ils élaborent ensemble des produits équitables et innovants. Au sein de cette partie, nous allons présenter le fonctionnement du Soli-lab, en exposant tout d'abord ses différentes phases (3.1.), puis le profil de ses participants (3.2.).

#### 3.1. Les différentes phases du projet

Le Soli-lab a débuté en décembre 2015, avec l'organisation des premières réunions de planification réunissant les membres de Solitéar (3.1.1.). Il s'est poursuivi avec la sélection des participants (3.1.2.) et la formation d'équipes productives composées d'étudiants en stylisme et de groupes de production solidaires (3.1.3.). Enfin, le Soli-lab s'est clos en décembre 2016, au terme de la phase de développement de prototypes et de produits par les équipes productives et les marques de mode (3.1.4.).

##### 3.1.1. Planification (Décembre 2015 – Janvier 2016)

Durant la phase de planification, les membres de Solitéar ont défini les principales étapes du projet Soli-lab. Cinq groupes de production allaient donc être sélectionnés par l'entreprise sociale pour élaborer des produits pour des marques de mode brésiliennes, et ce, grâce à l'aide d'étudiants en stylisme.

Pour déterminer les étapes de ce processus productif, les membres de Solitéar ont fait appel à une coach d'entreprise, amie de Sara Almeida, qui les a aidés à élaborer un plan de formation pour les groupes de production participant au Soli-lab. La coach a ainsi présenté à l'équipe de Solitéar une méthode de formation en ressources humaines, le Plan de développement individuel, utilisé au sein de nombreuses entreprises brésiliennes afin d'encadrer la progression professionnelle et personnelle de leurs employés (Marques, 2015). Séduits par cet outil, les membres de Solitéar ont décidé de s'en inspirer pour réaliser le « Chemin de développement », un parcours d'apprentissage qui devait permettre aux couturières et artisans du Soli-lab de devenir des acteurs autonomes du marché de la mode. Le Chemin de développement a dès lors pris la forme d'un jeu de société, construit à partir de plusieurs étapes et parcouru de récompenses censées inciter les participants à parvenir au terme de leur formation (voir Figure 21 ci-contre).

Le Chemin de développement imaginé par Solitéar comprenait plusieurs phases reproduisant en vérité les diverses étapes d'un processus productif. Ainsi les groupes de couturières et d'artisans devaient-ils tout d'abord élaborer un portfolio recensant l'ensemble de leurs productions passées et de leurs techniques présentes, en vue de les exposer aux marques de mode. Puis, les groupes devaient entrer en contact avec ces dernières pour concevoir de nouveaux produits (vêtements ou pièces artisanales). Finalement, au terme de la phase de développement de prototypes, devait commencer celle de la production, durant laquelle ces

produits seraient réalisés en série par les groupes de production, avec l'aide des étudiants en stylisme et des membres de Solitéar.

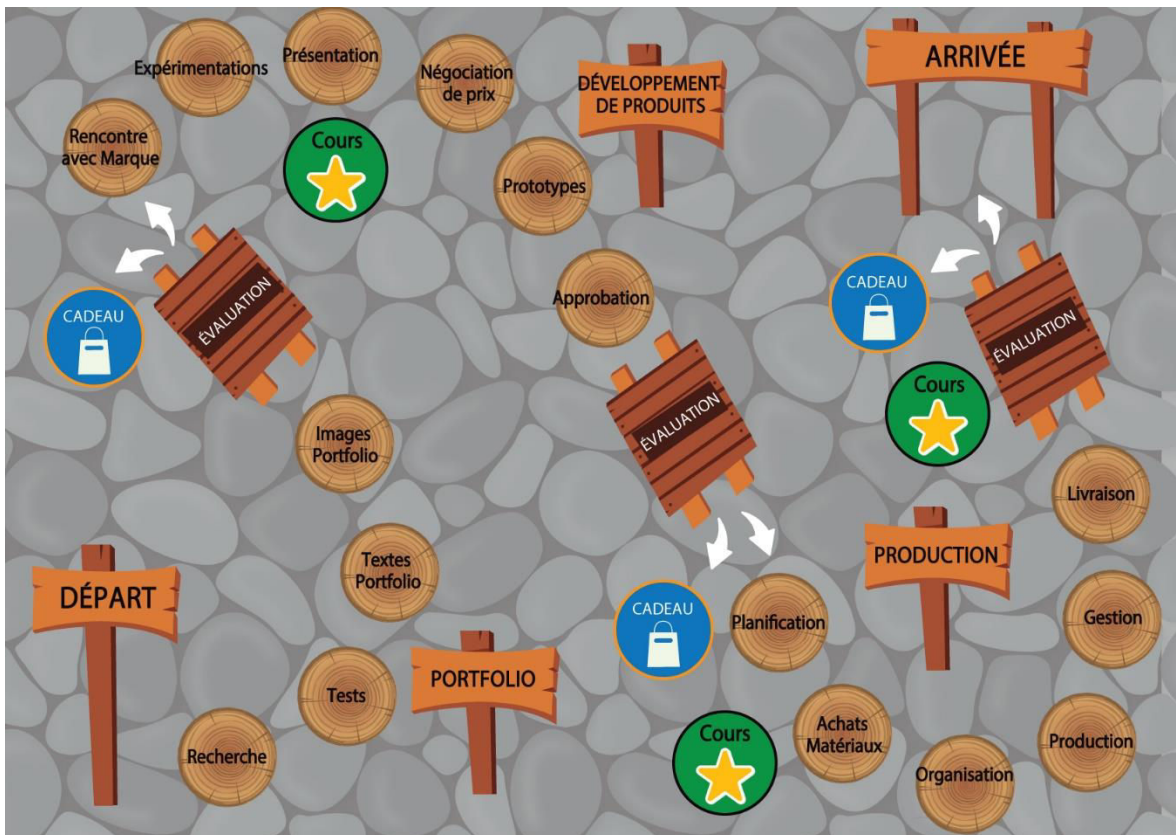


Figure 21 : Chemin de développement élaboré par les membres de Solitéar afin d'organiser la formation des groupes de production durant le Soli-lab (traduction en français par nos soins)

### 3.1.2. Sélection des participants (Février – Juin 2016)

#### Sélection des groupes de production

Pour mettre en œuvre leur méthode de formation, les membres de Solitéar ont dû tout d'abord sélectionner les cinq groupes de production qui allaient participer au Soli-lab. Pour ce faire, un appel à participation a été diffusé sur plusieurs réseaux d'économie solidaire, afin de recueillir un maximum de candidatures.

Au terme du processus de dépôt des candidatures, en mars 2016, vingt-trois groupes s'étaient inscrits sur le site de Solitéar. Les entrepreneurs sociaux leur ont demandé de répondre à un questionnaire et d'envoyer un échantillon de leurs produits ; le but étant d'évaluer leur niveau de compétence technique, leurs modes de gestion et leur gouvernance. Aussi, les membres de Solitéar sont allés à la rencontre des groupes candidats pour mieux connaître leur fonctionnement et apprécier leur motivation. Sur cette base, l'entreprise sociale a sélectionné cinq groupes de production, tous situés dans des quartiers populaires de la périphérie de São Paulo et tous dotés de compétences techniques avancées en couture, sérigraphie, dentelle ou broderie.

## Sélection des étudiants

Le processus de sélection des étudiants est celui qui a connu le plus d'étapes. Dans un premier temps, Solitéar a diffusé un appel à participation dans les principales facultés de mode de São Paulo, en utilisant des affiches appelant les étudiants en stylisme à s'engager dans un projet qualifié de « transformateur » (Figure 22).



**Figure 22 : Affiche diffusée dans les facultés de mode dans le but de convaincre des étudiants en stylisme de participer au Soli-lab**

Traduction : VOUS PENSEZ QUE LA MODE PEUT TRANSFORMER DES VIES ? [Solitéar] vous invite à faire partie du [Soli-lab], une expérience gratuite au service du développement de produits suivant les principes de la mode éthique. Ce qui se déroulera : Formations et expériences de la mode éthique ; Expérience pratique de création de produits et de gestion de la production ; intermédiation entre des groupes de production et des marques de mode ; Apprentissage de techniques productives et artisanales. FAITES L'EXPERIENCE D'UNE NOUVELLE MANIERE D'APPRENDRE LA MODE !

A la suite de cette campagne, relayée par les réseaux sociaux, 181 étudiants ont déposé leur candidature sur le site Internet de Solitéar. Les membres de l'entreprise sociale ont alors dû analyser le profil de chaque candidat en vue de sélectionner ceux qui, de par leur parcours antérieur et leurs centres d'intérêts, seraient plus à même de travailler aux côtés des groupes de production. Finalement, trente étudiants ont été choisis par Solitéar pour participer à une dynamique finale, qui devait constituer la dernière étape du processus de sélection.

Durant cette phase, Solitéar a emmené les trente candidats dans une communauté populaire de la Zone Sud de São Paulo, dans le but de rencontrer un groupe de production formé de femmes artisanes, dont la plupart étaient en grande souffrance psychologique. Durant une journée, les étudiants ont dû, sous l'œil scrutateur des membres de Solitéar, participer à des activités ludiques et productives aux côtés de ces femmes, afin de démontrer leur capacité d'écoute, d'empathie et de dialogue. A la suite de cette expérience, l'équipe de Solitéar s'est réunie à nouveau pour sélectionner les quatorze étudiants finalistes du projet Soli-lab.

### Sélection des marques de mode

Après avoir choisi les groupes de production et les étudiants du projet, les membres de Solitéar se sont mis à la recherche de marques de stylistes souhaitant intégrer les techniques des couturières et des artisans à leur future collection. Solitéar est alors entrée en contact avec l'Association brésilienne des stylistes (ABEST) pour présenter à ses membres la proposition du Soli-lab et le profil des groupes de production. Aussi, les entrepreneurs sociaux ont fait amplement usage de l'Internet pour diffuser leur appel à participation à travers les réseaux sociaux.

Vingt-neuf marques se sont finalement portées candidates pour participer au Soli-lab. Pour sélectionner les cinq finalistes, Solitéar a donné la préférence à celles qui possédaient un réseau de distribution structuré, avaient déjà lancé plusieurs collections sur le marché et pouvaient attester d'une facturation mensuelle supérieure à 5 000 euros. Ces critères visaient en fait à garantir que les marques sélectionnées puissent effectivement rémunérer le travail des groupes de production à sa juste valeur.

#### *3.1.3. Formation des équipes productives et élaboration des portfolios (Mai – Juillet 2016)*

Une fois le processus de sélection achevé, les membres de Solitéar ont constitué cinq équipes productives, chacune d'elle étant formée par un groupe de production et deux à trois étudiants en stylisme. Durant les mois de juin et juillet 2016, les jeunes se sont rendus dans les groupes de production pour rencontrer les couturières et les artisans de leur équipe et découvrir leurs produits. Les étudiants ont aussi aidé les groupes de production à élaborer un portfolio représentant l'ensemble de leurs productions passées et exposant leurs techniques à l'aide d'échantillon de produits et de photographies (voir Figure 23 ci-après).

L'élaboration des portfolios, censés faciliter la visibilité des groupes de production sur le marché, a été pensée par Solitéar comme une étape préliminaire au processus productif engagé avec les marques de mode. A la suite de cette conception, les groupes de production ont chacun été associé à une marque de mode, afin de commencer avec elle le développement de nouveaux produits.



**Figure 23 : Extrait du portfolio d'un groupe de brodeuses participant au Soli-lab élaboré par ses membres et par les étudiants en stylisme**

#### *3.1.4. Développement des prototypes et production (Juillet – Décembre 2016)*

Les phases de développement et de production du Soli-lab se sont étendues sur une longue période, de près de six mois. Ceci est dû au fait que les cinq équipes productives n'ont pas évolué au même rythme, ni n'ont suivi la même trajectoire. Voici donc quelques facteurs explicatifs du tempo très particulier de cette dernière phase du Soli-lab :

- Tout d'abord, toutes les équipes productives ne sont pas parvenues au terme de leur Chemin de développement. Dans un cas par exemple, la marque a décidé de quitter le Soli-lab en plein milieu du processus productif, arguant du fait que les services du groupe de production s'avéraient finalement trop onéreux. Ce groupe a finalement développé sa propre ligne de produits, grâce à l'aide des étudiants et des membres de Solitéar. Dans le cas d'une autre équipe, la marque a développé avec les membres du groupe plusieurs prototypes, mais ceux-ci n'ont donné lieu à aucune production. A nouveau, pour des raisons financières.
- Aussi, les marques du Soli-lab ont eu tendance à imposer leur propre rythme au projet, faisant fi de la planification initiale des membres de Solitéar. Ainsi, une styliste qui souhaitait lancer sa nouvelle collection en septembre 2016 est parvenue à élaborer avec son équipe l'ensemble de ses produits en un temps record. Au contraire, une marque qui préférait attendre janvier 2017 pour lancer sa collection a considérablement retardé la production des pièces de l'équipe productive à laquelle elle était associée.

En conséquence, chaque processus de création et de production du Soli-lab s'est avéré unique au sein des équipes productives. Nous présenterons le détail de ces processus au moment de l'exposition de nos résultats empiriques, au sein de la troisième partie de cette recherche.

### **Encadré 3 : Les principales étapes du Soli-lab**

Décembre 2015 – Janvier 2016 : Planification du Soli-lab

Février – Juin 2016 : Processus de sélection des participants du Solilab : groupes de production, étudiants et marques de mode

Mai – Juillet 2016 : Formation des équipes productives constituées d'un groupe de production et de deux à trois étudiants en stylisme

Elaboration du portfolio des groupes de production

Juillet – Décembre 2016 : Développement de nouveaux produits par les équipes productives et les marques

Ayant présenté les principales étapes du Soli-lab, nous nous tournons à présent vers ses différents participants. Dans la section suivante, nous montrerons ainsi quels sont les groupes de production, les marques de mode et les étudiants en stylisme qui ont fait partie de ce projet.

#### 3.2. Les participants

Cinq groupes de production (3.2.1.), cinq marques de mode (3.2.2.) et quatorze étudiants (3.2.3.) ont participé au Soli-lab. Au sein des sous-sections suivantes, nous présenterons ces différents acteurs en vue de mieux éclairer leur profil.

##### *3.2.1. Les groupes de production*

Voici les principales caractéristiques des cinq groupes de production sélectionnés pour participer au Soli-lab :

##### ASTA

ASTA est un groupe de brodeuses fondé en 2011 au sein du centre social Marista du quartier de Jardim Bodru (Zone Est de São Paulo). Au cours du Soli-lab, le groupe ASTA était en pleine crise, ayant perdu la majorité de ces membres durant les mois précédant le projet. Ainsi, seules trois brodeuses ont participé au Soli-lab. Celles-ci sont spécialisées dans la conception de pièces brodées à la main, en relief et sur du coton cru.

##### COPI

COPI est un groupe fondé en 2006, faisant partie du réseau de santé mentale de la ville de Santo André (à la périphérie de São Paulo). Il compte huit membres souffrant de troubles psychiques et psychologiques qui, à travers le travail manuel et artisanal, tentent de retrouver un certain équilibre mental. COPI est spécialisé dans la technique de la pyrogravure et de la sérigraphie sur divers supports : bois, toile, tissus synthétiques et naturels.

## OCA

Le groupe OCA, fondé en 2006 dans une communauté isolée la ville de Carapicuíba (à la périphérie de São Paulo), est spécialisé dans la dentelle de type Renaissance, introduite au Brésil par des sœurs portugaises au XVI<sup>e</sup> siècle. Les brodeuses de l'OCA, filles et petites-filles d'immigrés du Nordeste brésilien, ont appris cette technique ancestrale au sein d'une ONG du même nom qui leur a d'abord enseigné à lire et à écrire puis à broder, afin d'obtenir une source continue de revenus. Six brodeuses de l'OCA ont participé au Soli-lab.

## FLORI

FLORI est un groupe de production localisé dans le quartier de la Vila Nova União (Zone Est de São Paulo). Spécialisé dans la conception d'accessoires (sacs, trousse, porte-feuilles) à partir de bannières publicitaires, le groupe FLORI possède une identité écologique forte, en faisant de la réutilisation de matériaux usés son cœur de métier. Aussi, le groupe, qui se présente auprès du public comme une entreprise sociale, est composé de deux couturières, d'un modéliste et d'une gestionnaire de production.

## TECO

TECO, que nous avons déjà présenté dans la première partie de ce chapitre, est un groupe de six couturières, fondé à la suite d'un processus de formation organisé par Solitéar en 2009. Déjà bien intégré au marché de la mode au moment du Soli-lab, le groupe TECO a profité de ce projet pour réorganiser son espace de production.

Durant le Soli-lab, ces groupes de production ont été associés à des étudiants en stylisme pour constituer avec eux cinq équipes productives.

### *3.2.2. Les étudiants*

Quatorze étudiants ont été sélectionnés pour participer au Soli-lab ; treize femmes et un homme. Cette surreprésentation féminine s'explique en partie par le profil des étudiants des facultés de mode qui est en général très majoritairement féminin. Nous ne pouvons toutefois exclure le fait que l'équipe de Solitéar, elle aussi composée en majorité de femmes, ait pu favoriser la candidature des étudiantes plutôt que des étudiants au moment du processus de sélection.

Au cours de mon travail ethnographique, j'ai conduit une modeste enquête sociologique auprès des étudiants du Soli-lab afin de mieux connaître leur profil (voir Tableau 11 ci-dessous). Ainsi, malgré l'homogénéité du groupe des étudiants, venant tous d'universités privées (et payantes) préparant aux métiers de la mode, notons quelques facteurs de distinction : plus de la moitié des étudiants du Soli-lab travaillait durant leurs études et un tiers d'entre eux vivait en dehors de la ville de São Paulo, devant donc effectuer des trajets considérables pour se rendre à leur université.



Critères sociologiques	Résultats
Tranche d'âge	19-27 ans
Ville de résidence	São Paulo : 71 % Périphérie de São Paulo : 29 %
Niveau d'étude à l'université	1 <sup>ère</sup> année : 14 % 2 <sup>ème</sup> année : 26 % 3 <sup>ème</sup> année : 29 % 4 <sup>ème</sup> année : 29 %
Type d'université	Privée : 100 % Publique : 0 %
Spécialité étudiée	Design de mode et stylisme : 100 %
Exercice d'une activité professionnelle	Oui : 57 % Non : 43 %

**Tableau 11 : Profil sociologique des étudiants ayant participé au Soli-lab**

Au terme du processus de sélection, les quatorze étudiants du Soli-lab ont été répartis par Solitéar entre les différents groupes de production, dans le but de former avec eux des équipes productives. Toutefois, deux mois après le commencement du projet, trois étudiantes ont abandonné le Soli-lab, réduisant à onze le nombre de participants.

### 3.2.3. Les marques de mode

Cinq marques de mode brésiliennes, toutes basées à São Paulo, ont accepté de participer au Soli-lab, afin de permettre aux groupes de production de concevoir les pièces de leur future collection. Ces marques sont les suivantes :

#### Sofia Pitanga

Il s'agit de la marque éponyme de la styliste Sofia Pitanga. Concevant des pièces totalement artisanales et faites de composantes naturelles (teintures et tissus), Sofia Pitanga s'inscrit dans le mouvement alternatif du *slow fashion* brésilien. Elle a coutume, par ailleurs, de faire appel au travail d'artisans de groupes populaires pour donner à sa marque une empreinte plus sociale et inclusive. L'atelier et la boutique de Sofia Pitanga sont localisés dans un quartier huppé de São Paulo ; elle y vend ses vêtements féminins à un prix élevé, seulement accessible aux classes paulistes les plus aisées.

Durant le Soli-lab, Sofia Pitanga s'est associée au groupe ASTA pour élaborer une collection de vêtements brodés.

### Aguiera

Dotée de 37 boutiques et de 800 points de vente à travers le Brésil, Aguiera est une marque de référence du prêt-à-porter brésilien, produisant près de 5 000 pièces différentes chaque année. Centrée sur la création de looks décalés visant un public jeune et urbain, la marque élabore chaque mois de nombreux imprimés thématiques, produits et reproduits industriellement par ses nombreux fournisseurs.

Au cours du Soli-lab, la marque Aguiera a monté un partenariat avec COPI, en vue de réaliser plusieurs imprimés à partir des dessins élaborés par les artisans du groupe de santé mentale.

### Hortelã

Hortelã est une marque de mode féminine fondée en 1984 par deux designers graphiques. Plus traditionnelle et plus accessible que la marque Sofia Pitanga, elle vise à attirer un public assez large, intéressé bien plus par le style de ses modèles que par son engagement social et environnemental. Avant le Soli-lab, la marque Hortelã ne s'était jamais associée à un groupe d'artisans pour concevoir ses vêtements.

Durant le projet, elle a formé un tandem créatif avec le groupe OCA afin d'élaborer des pièces intégrant des éléments de dentelle Renaissance.

### Angico

Angico est une marque de *beachwear*, commercialisant des maillots de bain et des accessoires de plage aux motifs fleuris et tropicaux. Elle se présente comme une marque typiquement brésilienne, en mettant en avant son attachement à la nature à travers une production totalement *vegan*. Autrement dit, Angico n'utilise aucune matière d'origine animale dans son processus de production, privilégiant les tissus synthétiques plutôt que l'utilisation de cuir.

Solitair a ainsi décidé de rapprocher cette marque de FLORI, seul groupe du Soli-lab spécialisé dans la production d'accessoires.

### Curumim

Curumim est une marque en pleine construction, imaginée par deux Françaises installées au Brésil depuis plusieurs années. Celles-ci ont eu l'idée de monter une ligne de vêtements écologiques pour nourrissons et bébés, entièrement produits à partir de coton biologique péruvien. Les deux fondatrices de Curumim ont été séduites par l'idée de faire fabriquer leurs vêtements par des couturières de quartiers populaires, pouvant ainsi donner une dimension plus sociale à leur nouvelle marque.

Durant le Soli-lab, Curumim s'est jointe au groupe TECO pour concevoir les pièces de sa première collection.

Au terme du processus de sélection organisé par Solitéar, ces marques ont été associées aux cinq équipes productives constituées de couturières, d'artisans et d'étudiants, en fonction de leur intérêt pour l'une ou l'autre technique maîtrisée par les groupes de production. Le Tableau 12 ci-dessous expose le résultat de ces « mariages » entre les marques de mode et les équipes productives.

<b>Association</b>	<b>Spécialité</b>	<b>Nombre d'étudiants associés</b>	<b>Résultat atteint durant le Soli-lab</b>
Equipe ASTA + Sofia Pitanga	Broderie traditionnelle	1	Production de vêtements brodés
Equipe COPI + Aguiera	Sérigraphie	3	Production de tee-shirts imprimés
Equipe OCA + Hortelã	Dentelle Renaissance	2	Développement d'un prototype de chemise avec application locale de dentelle Renaissance
Equipe FLORI + Angico	Conception d'accessoires	3	Développement d'une collection propre pour la marque FLORI, Angico ayant abandonné le projet
Equipe TECO + Curumim	Couture	2	Développement de plusieurs exemplaires de vêtements pour bébés

**Tableau 12 : Association des équipes productives du Soli-lab avec les marques de mode**

\*\*\*

Le Soli-lab, projet social mis en œuvre par les entrepreneurs sociaux de Solitéar tout au long de l'année 2016, constitue l'objet spécifique de notre recherche. Etant de longue durée, façonné par de nombreux événements, il est par conséquent propice à la conduite d'une analyse processuelle, permettant d'étudier dans le temps la transformation des pratiques des participants du projet. Le Soli-lab a aussi constitué un laboratoire d'expérimentation, formé par plusieurs phases, au cours desquelles les entrepreneurs sociaux se sont essayés à de nouvelles pratiques de gestion, empruntant et recréant des dispositifs gestionnaires en vue de favoriser l'émancipation de leurs bénéficiaires. Car, c'est bien là l'objectif affiché par les membres de Solitéar au cours du Soli-lab. En s'appuyant sur un ensemble de principes inspirés de la pédagogie de Paulo Freire, penseur brésilien de l'émancipation, les entrepreneurs sociaux ont cherché à mettre en œuvre des dynamiques de formation et de création pour favoriser la prise de pouvoir et l'autonomie des groupes de couturières et d'artisans sur le marché. Dans la suite de cette partie, nous allons exposer les éléments centraux de la théorie freirienne, afin de

comprendre la nature du processus d'émancipation qu'ont voulu déclencher les membres de Solitéar au cours du Soli-lab.

## Synthèse du Chapitre V

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter Solitéar, l'entreprise sociale que nous avons étudiée dans le cadre de notre recherche, et d'exposer le déroulement du Soli-lab, projet social sur lequel nous avons concentré notre analyse.

- La première partie permet de mettre en lumière la fondation de Solitéar et sa consolidation en tant qu'entreprise sociale au travers du développement d'activités d'intermédiation auprès de marques de mode et de groupes de production de l'économie solidaire.
- La deuxième partie dévoile la structure de l'organisation Solitéar, grâce à la présentation de ses membres permanents et temporaires, de ses activités et de ses modes de financement. Elle permet de mettre en évidence l'hybridité de l'entreprise sociale, financée à la fois par des subventions privées et publiques, et par les revenus issus de ses activités commerciales.
- La troisième partie se concentre sur le projet Soli-lab, en montrant les étapes de son déroulement de décembre 2015 à décembre 2016 et en présentant les divers publics qui y ont participé : groupes de production, marques de mode et étudiants en stylisme.

Le choix du Soli-lab comme objet de recherche pour instruire notre problématique est motivé par les raisons suivantes :

- Ce projet poursuit tout d'abord une visée émancipatrice. En voulant inclure les groupes de production au marché de la mode, les entrepreneurs sociaux ont cherché, à travers leur programme de formation, à en faire les acteurs de leur propre développement.
- De plus, au cours de ce projet, les membres de Solitéar ont mis en œuvre un ensemble de pratiques de gestion, fondées sur plusieurs dispositifs, dans le but de transformer les techniques et les modes de gestion et d'organisation des groupes de production. Il s'agit pour nous d'analyser ces pratiques, afin de voir si elles ont pu, ou non, enclencher un processus d'émancipation.
- Enfin, le Soli-lab constitue un projet de longue durée, propice à la conduite d'une analyse processuelle centrée sur l'évolution des pratiques de gestion au cours du temps et la manifestation progressive de leurs effets sur les bénéficiaires de Solitéar.

Pour conduire le projet Soli-lab, plusieurs membres de Solitéar se sont inspirés des principes de la pédagogie critique du philosophe et éducateur Paulo Freire. Pour mieux cerner la mise en œuvre et le déroulement de leur projet, nous nous proposons à présent d'explorer la théorie de l'émancipation développée par ce penseur brésilien de l'éducation critique.



## **Chapitre VI : La théorie freirienne de l'émancipation**

L'objectif de ce chapitre est de présenter la théorie de l'émancipation élaborée par le pédagogue critique brésilien, Paulo Freire, qui demeure une référence théorique essentielle pour plusieurs membres de l'entreprise sociale Solitéar.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- La présentation de la vie de Paulo Freire, de sa méthode d'alphabétisation, des fondements de sa pédagogie critique et de l'influence de son œuvre (1.) ;
- La mise en évidence du processus dialectique de l'émancipation théorisé par Paulo Freire dans ses ouvrages de référence (2.) ;
- L'articulation de la théorie freirienne avec la question de la gestion émancipatrice des entreprises sociales, une étape indispensable pour analyser le projet émancipatoire de Solitéar (3.).

## 1. Vie et œuvre de Paulo Freire

Au cours du Soli-lab, plusieurs membres de l'entreprise sociale Solitéar ont tenté d'approfondir leur connaissance de la pédagogie émancipatrice freirienne pour en faire l'une des sources de leur action sociale. Au cours de rencontres d'éducation populaire, notamment, ils ont exploré en profondeur l'œuvre de Paulo Freire, tout en discutant du sens de ses concepts et de leur application en pratique. Aux côtés des entrepreneurs sociaux, j'ai pu moi aussi découvrir les principes moteurs de la théorie freirienne de l'émancipation, et par là même comprendre la force de son influence sur les pratiques de gestion mises en œuvre par les acteurs de Solitéar. Fruit de mes recherches et de mes lectures, la première partie de ce chapitre se propose de présenter la vie de Paulo Freire (1.1.) et d'exposer les principes de sa « méthode » d'alphabétisation (1.2.) et de sa pédagogie critique (1.3.), avant de mettre en évidence l'influence de son œuvre aussi bien au Brésil que dans le reste du monde (1.4.).

### 1.1. Biographie de Paulo Freire

Paulo Reglus Neves Freire est né le 19 septembre 1921 à Recife, capital de l'Etat du Pernambouc, qui était à l'époque l'une des régions les plus pauvres du Brésil. Dès son plus jeune âge, il a connu les difficultés propres à la classe populaire. Le maigre salaire de son père, lieutenant de police, ne couvrant que trop peu les dépenses du ménage, comprenant Paulo, ses parents, ses trois frères et sa grand-mère maternelle, la famille Freire a dû faire face à de rudes restrictions alimentaires. La mort de son père, lorsqu'il avait 13 ans, n'a fait qu'aggraver cette situation de précarité. Sa mère, brodeuse et cuisinière, s'est ainsi employée à de nombreux efforts pour parvenir à nourrir sa famille. Aussi, déterminée à garantir une bonne éducation pour son fils cadet, Paulo, celle-ci a longuement recherché une institution secondaire qui puisse l'accueillir et le former gratuitement. Grâce à ses efforts, le jeune Paulo Freire a été accepté au Collège Osvaldo Cruz, où il est demeuré sous la protection de son directeur, Dr. Aluízo Araújo, qui deviendra quelques décennies plus tard son beau-père, lorsque Paulo Freire épousera la fille du Dr. Aluízo, Ana Maria Araújo Freire.

A sa sortie du lycée, en 1943, Paulo Freire s'est inscrit à la Faculté de Droit de Recife et a obtenu son diplôme trois ans plus tard. Peu séduit par l'exercice de la profession d'avocat, il a décidé d'entrer au Service social de l'industrie (SESI) – un organe de formation professionnelle fondé durant la dictature de Getúlio Vargas – et au Service d'extension culturelle de l'université de Recife. Ayant dès lors l'opportunité de venir à la rencontre d'agriculteurs et d'ouvriers de plusieurs régions du Pernambouc, Paulo Freire a pu construire les fondements de sa « méthode » d'alphabétisation. En 1946, il a été nommé directeur du Département d'éducation et de culture du Service social de l'Etat du Pernambouc et a pu pleinement mettre en œuvre sa nouvelle pédagogie de lutte contre l'illettrisme.

Les principes de sa philosophie de l'éducation ont d'abord été mis en forme au sein de sa thèse, rédigée pour intégrer le corps professoral de l'Ecole des Beaux-Arts du Pernambouc et intitulée « Education et Actualité brésilienne ». Par la suite, ses expériences de terrain en tant qu'éducateur au service des populations rurales lui ont permis d'enrichir sa proposition



pédagogique. Le succès de ces expériences lui a valu d'être convié par le président progressiste de l'époque, João Goulart, à coordonner un Programme national d'alphabétisation. En parallèle, Paulo Freire s'est engagé aux côtés de militants, d'artistes, d'étudiants et d'universitaires dans la formation de Cercles de culture populaire et de Mouvements de culture populaire, visant à proposer une éducation libératrice aux classes populaires. Le travail pédagogique et politique de Paulo Freire a toutefois été brutalement interrompu par le coup d'état militaire de 1964 qui a entraîné sa révocation en tant que professeur et l'a conduit à l'exil, à la suite d'une période d'emprisonnement de 72 jours.

Paulo Freire est donc parti en Bolivie, puis au Chili où il a rencontré un climat social et politique plus favorable au développement de sa pédagogie critique. Ainsi, cinq ans durant, Freire a mis en œuvre plusieurs programmes d'alphabétisation dans le pays, appuyé par les réformateurs de l'Institut chilien de formation et de recherche pour la réforme agraire (*Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria do Chile*). En 1967, le pédagogue brésilien a publié son premier ouvrage, *Education comme pratique de la liberté*, un concentré de ses expériences de terrain et aussi une première esquisse de sa pédagogie libératrice. Son œuvre principale, la *Pédagogie de l'opprimé*, a été écrite un an plus tard et publiée tout d'abord en anglais en 1970. L'œuvre ne parviendra au Brésil qu'en 1974, au moment de la période de libéralisation politique entamée par le général Geisel, alors au pouvoir.

En 1969, Paulo Freire a été invité par l'université d'Harvard à conduire des recherches au sein du Centre d'études du développement et du changement social. En 1970, après un an passé à Cambridge (Massachusetts), il s'est rendu à Genève, en Suisse, où il a travaillé durant dix ans comme conseiller pédagogique au service du Conseil mondial des Eglises. Durant cette période, il a eu l'occasion de participer à la mise en œuvre de réformes éducatives pour les anciennes colonies portugaises de Guinée Bissau, de São Tomé et Príncipe, et du Mozambique. Il a développé dans ces pays récemment émancipés des programmes d'alphabétisation centrés sur la lutte contre l'esprit colonisateur et la valorisation de la culture nationale.

En 1980, après 16 ans d'exil, Paulo Freire a pu retourner à sa terre natale pour, selon ses propres mots, « réapprendre le Brésil » (voir Figure 24 ci-après). Il a alors poursuivi sa carrière de professeur à l'université étatique de Campinas (UNICAMP) et à la Pontificia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), tout en continuant la mise en œuvre de programmes d'alphabétisation pour adultes.

En 1989, Paulo Freire a été nommé Secrétaire d'éducation de la ville de São Paulo et a donc intégré l'équipe de la maire Luíza Erundina, membre du Parti des Travailleurs (PT). Durant son mandat, il a développé de nombreuses campagnes d'alphabétisation et a travaillé à la reformulation des programmes scolaires et à la revalorisation salariale du personnel de l'enseignement. En 1991, a été fondé l'Institut Paulo Freire afin de pérenniser ses travaux d'éducation populaire et d'organiser la formation de nouvelles générations d'éducateurs.



Figure 24 : Paulo Freire, aux côtés de sa femme Elza Freire (à gauche) et de sa sœur Stella (à droite) à son retour d'exil (extrait d'un journal datant de 1980).

Traduction : Reçu par ses amis et sa famille, le pédagogue Paulo Freire revient avec deux invitations pour donner des cours à São Paulo. // Freire est de retour, pour « réapprendre le Brésil »

Paulo Freire est aujourd'hui le patron de l'éducation au Brésil et l'une des figures les plus influentes de la pensée pédagogique dans le monde. Il a obtenu dans le courant de sa vie de nombreuses reconnaissances internationales et a donné son nom à de plusieurs institutions éducatives. Il s'est notamment vu attribuer le titre de docteur *honoris causa* par vingt-sept universités.

En 1997, Paulo Freire a publié son dernier livre intitulé *Pédagogie de l'autonomie : savoirs nécessaires à la pratique éducative*. Il est décédé le 2 mai 1997 à São Paulo.

## 1.2. La « méthode » d'alphabétisation freirienne

Au cours de ses travaux d'alphabétisation dans le nord et le nord-est du Brésil et au Chili, Paulo Freire a mis en œuvre un ensemble de techniques d'éducation permettant aux personnes illettrées d'apprendre à « lire le mot et le monde » (Freire & Macedo, 2005). Il n'a d'ailleurs jamais écrit de « méthode » d'alphabétisation à proprement parler – composée d'une série d'étapes et de démarches à suivre – même si Carlos Brandão, l'un de ses plus fidèles disciples brésiliens, a ainsi qualifié l'ensemble des techniques mises en œuvre par Paulo Freire sur le terrain (Brandão, 1981).

La « méthode freirienne » est en fait très éloignée des pratiques d'alphabétisation standards. Dans les années 1960, époque à laquelle Paulo Freire a commencé ses premières expériences

d'enseignement, les pédagogues faisaient usage de livres d'alphabétisation (*cartilhas*), représentant les lettres de l'alphabet et les diverses compositions syllabiques, afin que les élèves déchiffrent des éléments de langage. Paulo Freire était absolument opposé à ce type de technique qui, selon lui, était totalement inadaptée à l'apprentissage des adultes. En effet, les adultes illettrés, bien que ne sachant ni lire ni écrire, appréhendent le monde à travers un ensemble de mots, de vocables, de proverbes, de chansons et de représentations imagées. L'essentiel est de partir de leurs expériences pour construire un programme d'alphabétisation ancré dans le réel des éduqués<sup>12</sup>. C'est là le point de départ de la « méthode » d'alphabétisation freirienne (Brandão, 1981).

Cette « méthode » a pour ambition de permettre aux éduqués de comprendre leur univers et de l'appréhender de façon critique en vue de le réécrire, et donc le transformer (Freire, 1979a)<sup>13</sup>. Ainsi, être alphabétisé, selon Paulo Freire, ne consiste pas seulement à déchiffrer un ensemble de codes linguistiques en apprenant l'alphabet, puis en composant des syllabes et des mots. A vrai dire, l'alphabétisation freirienne est un processus au travers duquel les éduqués prennent conscience des déterminants naturels, sociaux et culturels qui conditionnent leur existence, et comprennent qu'ils peuvent décider de les infléchir afin de conduire leur vie et leur destinée. Par la lecture et l'écriture, ils peuvent s'insérer socialement et culturellement dans le monde en tant qu'êtres autonomes (Rodrigues, 2011, p. 18).

Dans les années 1960, Paulo Freire a mis en place les premiers « cercles de culture », dans le but de promouvoir l'alphabétisation des populations rurales brésiliennes. A Angicos (Etat de Rio Grande do Norte), en juin 1963, il est alors parvenu à enseigner à lire et à écrire à 300 agriculteurs illettrés en près de 45 jours (Brandão, 1981). Au sein des « cercles de culture », Paulo Freire et les éducateurs qui l'ont accompagné ont mis en œuvre un ensemble de techniques d'éducation qui n'avaient encore jamais été testées auparavant. Ces techniques ont constitué les étapes du processus d'alphabétisation qui ont été plus tard théorisées par Paulo Freire dans son livre *Education comme pratique de la liberté* (1967).

Les « cercles de culture » organisés par Paulo Freire sont en fait des espaces de reconfiguration de la position des éducateurs dans la société (Rodrigues, 2011, p. 37). Ceux-ci sont considérés, non pas comme des transmetteurs de contenus, mais comme des « animateurs culturels » qui doivent aider les éduqués à élaborer une pensée autonome. Puisque « personne n'éduque quiconque », selon Paulo Freire (2014 [1978], p. 95), le rôle de l'éducateur est de conduire les éduqués à interroger le monde dans lequel ils vivent, malgré leurs incertitudes.

---

<sup>12</sup> Pour des raisons de clarté, nous utilisons le terme « éduqué » et non « éduquant » pour traduire « educando », gérondif utilisé par Paulo Freire dans son œuvre pour signifier que l'éducation est un processus continué au sein duquel l'élève est un être actif.

<sup>13</sup> Dans ce chapitre, nous faisons référence entre parenthèses aux dates de parution des ouvrages de Paulo Freire au Brésil. Lorsque nous nous référons à une réédition, nous indiquons entre crochets la date originale de parution et entre parenthèses la date de l'édition ultérieure.

#### **Encadré 4 : Les étapes de la « méthode » d’alphabétisation de Paulo Freire (d’après Freire, 1967 et Brandão, 1981)**

##### **Première étape : La découverte de l’univers lexical (*universo vocabular*)**

Les éducateurs présents sur le terrain s’immergent dans la réalité des éduqués, tentant, à travers l’exploration de leur univers lexical, de relever les mots, phrases, dictons, proverbes, ainsi que les manières de dire, de chanter et de traduire la vie qui sont employés par eux. Cette recherche engage aussi bien les éducateurs que les éduqués, lesquels doivent intervenir activement dans l’exploration de leur univers lexical.

##### **Deuxième étape : Le choix des « mots générateurs » (*palavras geradoras*)**

Des mots générateurs, au nombre de 16 à 23, sont choisis par les éducateurs dans la mesure où ils traduisent directement la réalité des éduqués. Ces mots doivent aussi revêtir une certaine richesse phonétique et phonémique, en vue de garantir le succès du processus d’alphabétisation.

##### **Troisième étape : La création de situations existentielles propres aux éduqués**

Chaque mot générateur soulève un ensemble de questionnements qui ont trait à la réalité concrète des éduqués et à leur insertion dans un contexte socio-culturel plus vaste. Les éducateurs organisent ainsi des débats à leur sujet pour que les éduqués viennent à questionner leur réalité et les déterminants de leur existence.

##### **Quatrième étape : La création des « fiches de culture » (*fichas de cultura*)**

Durant cette étape, les éducateurs réalisent les instruments du travail d’alphabétisation. Ils peuvent ainsi sélectionner des images, des photographies et des dessins qui permettent de mettre en scène les mots générateurs choisis. Ces représentations codifiées constituent des « fiches de culture » qui sont présentées aux éduqués afin de générer des discussions. De ces échanges émergent ainsi de nouveaux mots générateurs qui pourront être au cœur du processus d’apprentissage de la lecture et de l’écriture.

##### **Cinquième étape : La création des « fiches de mots » (*fichas de palavras*) permettant la décomposition phonétique des mots générateurs**

Chaque mot générateur choisi est décomposé en syllabes qui sont alors déclinées en d’autres syllabes à l’aide des voyelles de l’alphabet. Par exemple, pour le mot *Benedito*, on obtient :

**Be** – ne – di – to

**Be** bi ba bu bo

**Ne** ni na nu no

**Di** de da du do

**To** te ta tu ti

Les éduqués sont ainsi amenés à composer de nouveaux mots à partir de ces différentes syllabes en reconnaissant dans cette liste des sons qu’ils connaissent déjà. Une fois que tous les mots générateurs ont été décomposés de la sorte, les éduqués sont incités à construire des phrases, redécouvrant la réalité qu’ils connaissent déjà à l’aide des mots nouveaux qu’ils savent désormais lire et écrire.

### 1.3. Les fondements de la pédagogie critique freirienne

A partir de ses expériences en faveur de l’alphabétisation des populations rurales, Paulo Freire a développé une véritable pédagogie critique, qu’il a exposée au sein de ses œuvres majeures : *Education comme pratique de la liberté* (1967), *Extension ou Communication ?* (1971), *Action culturelle pour la liberté* (1976), *Pédagogie de l’opprimé* (1978), *Conscientisation* (1979a), *Education et changement* (1979b), *Pédagogie de l’espoir* (1992), ou encore *Pédagogie de l’autonomie* (1997).

Le projet pédagogique défini par Paulo Freire dans ces ouvrages est un projet humaniste qui vise la libération des êtres humains opprimés. L’opprimé fait ainsi partie des « majorités humiliées, marginalisées et exclues du Brésil, de l’Amérique latine et du monde. Il est fondamentalement opprimé parce qu’il a intériorisé l’opprimeur qui étouffe sa voix, sa parole, son action autonome et sa liberté. Cet être opprimé a de nombreux visages : c’est l’exploité économique, c’est le condamné à l’ignorance, c’est le noir, l’indien, le métis, la femme, celui qui porte la marque de fabrication de la discrimination » (Boff, p. 9, 2014, notre traduction).

Selon Paulo Freire, l’éducation peut redonner aux opprimés les moyens de se libérer de la domination et de la violence (Freire, 1978). Pour être libératrice, l’éducation doit toutefois dépasser la simple transmission de contenus de l’éducateur vers les éduqués en se distanciant des pratiques éducatives dites « bancaires ». Paulo Freire qualifie ainsi la pédagogie dominante qui impose aux éduqués de stocker un ensemble de connaissances au lieu de générer leurs propres savoirs (Freire, 1997). L’éducation « bancaire », en réprimant l’imagination et l’esprit critique des éduqués, enserme leur liberté d’agir et de penser et vise à renforcer le *statu quo* imposé par les élites dominantes. Elle est, selon Paulo Freire, à la source du système de domination qui vise à empêcher toute révolte des opprimés contre les oppresseurs (Freire, 1978).

La pédagogie critique freirienne prend racine dans plusieurs traditions philosophiques d’origine européenne : l’humanisme, le personnalisme, l’existentialisme, la phénoménologie et le marxisme (Gadotti, 1989). C’est toutefois à ces deux derniers courants que Freire a emprunté le plus d’éléments pour bâtir sa philosophie de l’éducation (Michels & Volpato, 2011). Influencé par les écrits d’Edmund Husserl, le pédagogue brésilien a théorisé le processus de connaissance à partir des principes de la phénoménologie. Selon Paulo Freire (1971), l’homme ne peut être pensé séparément du monde et des objets de connaissance qui le constituent :

Connaître est la tâche de sujets, et non d’objets. Et c’est en tant que sujet, et seulement en tant que sujet, que l’homme peut réellement connaître. [...] En relation avec le monde, agissant sur lui, l’homme se trouve marqué par les résultats de sa propre action. En agissant, il transforme ; en transformant, il crée une réalité qui à son tour « l’englobe », conditionne sa façon d’agir. Il n’est donc pas possible de séparer l’homme du monde, puisqu’il ne peut exister l’un sans l’autre (Freire, 1983 [1971], pp. 16-17, notre traduction).

Tout acte de connaissance implique, selon Paulo Freire, un acte de conscience, de soi-même et du monde. Ainsi les contenus de connaissance doivent-ils provenir de l’expérience même des éduqués. Ceux-ci peuvent réfléchir sur leur savoir pratique afin d’atteindre un niveau supérieur de connaissance et de conscience. Il s’agit là de la première phase de la « conscientisation »

(Freire, 1979a). Toutefois, la réflexion n'est pas suffisante pour permettre aux éduqués d'acquérir une conscience critique. L'éducation, selon Freire, est une praxis politique unissant réflexion et action sur le monde. La conscientisation implique donc aussi une prise de position (Freire, 1978).

Inspiré par la théorie marxiste, Paulo Freire envisage la relation entre l'homme et le monde de façon dialectique (Michels & Volpato, 2011). Tout en étant déterminé par un ensemble de conditions naturelles, sociales et culturelles, l'homme peut prendre conscience de ces déterminants et choisir de les infléchir. L'éducation critique joue un rôle central dans cette transformation. Il s'agit d'un processus de connaissance, de réflexion et d'organisation collective portant sur les déterminants naturels et socio-culturels de la vie humaine, et sur la manière de les orienter pour mettre en œuvre un projet de société démocratique (Romão, 2011, p. 69).

Outre ses influences philosophiques, la pédagogie freirienne est aussi fortement marquée par la théologie chrétienne. Lecteur de Teilhard de Chardin, Emmanuel Mounier, Martin Buber et Erich Fromm, Paulo Freire, fervent chrétien, était toutefois très critique à l'encontre de la pensée réactionnaire de l'Eglise catholique (Streck, 1991). Plus proche de son courant progressiste, incarné par Tristão de Atayde au Brésil, il a voulu réconcilier pédagogie et théologie en faisant de l'amour, de l'humilité, de la foi et de l'espoir les éléments centraux du dialogue entre les hommes :

En se fondant sur l'amour, l'humilité, la foi dans l'homme, le dialogue devient une relation horizontale, d'où la *confiance* entre un pôle et l'autre découle naturellement. [...] Il n'existe pas non plus de dialogue sans espoir. L'espoir se trouve dans la propre essence imparfaite de l'homme, le conduisant à une quête éternelle (Freire, 2014 [1978], pp. 113-114, notre traduction).

La « pédagogie de l'espoir » (1994) développée par Paulo Freire rejette donc tout fatalisme en affirmant la nécessité pour les hommes et les femmes de s'unir et de lutter ensemble pour une société plus juste et plus fraternelle. Cette « pédagogie catholique de l'action » (Dullo, 2014) a d'ailleurs fortement influencé la réforme de la pensée chrétienne en alimentant notamment l'œuvre de la Théologie de la libération, dont le manifeste fondateur de Gustavo Gutiérrez (1970) a été publié trois ans après la rédaction de la *Pédagogie de l'opprimé*.

#### 1.4. L'influence de l'œuvre de Paulo Freire

Paulo Freire est considéré comme l'un des plus influents théoriciens de l'éducation. Aux côtés de John Dewey, il demeure l'un des pédagogues les plus lus et les plus étudiés dans le monde. Il a d'ailleurs fortement influencé des penseurs brésiliens (Carlos Rodrigues Brandão, Moacir Gadotti et José Eustáquio Romão) et américains (Donald Macedo, Henry Giroux, Cornel West, Bell Hooks, Ira Shor et Peter McLaren), ainsi que des activistes, qui ont mis en œuvre des programmes d'éducation populaire inspirés de ses concepts. La pensée critique freirienne a ainsi alimenté plusieurs mouvements sociaux dans les pays en développement. En Afrique du Sud, le *Black Consciousness Mouvement*, né dans les années 1970, s'est nourri des thèses

freiriennes pour développer son programme de lutte contre l'appartheid (Hadfield, 2016). Au Brésil, la pédagogie de Paulo Freire est à la source de plusieurs mouvements qui ont fait de ses principes les piliers de leurs actions, tels le Mouvement des Sans Terres et les Communautés Ecclésiastiques de Base (Leher & Vittoria, 2015).

L'œuvre de Paulo Freire a largement dépassé le simple champ de l'éducation pour venir alimenter de nombreuses réflexions critiques. Dans le monde universitaire, les écrits de Paulo Freire ont servi de cadre théorique à l'étude du leadership communautaire (Miller, Brown & Hopson, 2011), du développement régional (Berglund & Johansson, 2007) et même de l'artisanat féminin (Castro & Eggert, 2014). Dans le domaine de l'entrepreneuriat, plusieurs auteurs ont utilisé le concept freirien de « conscientisation » afin de mettre en évidence la prise de conscience critique et la participation politique que permet l'activité entrepreneuriale (Al-Dajani & Marlow, 2013 ; Berglund & Johansson, 2007 ; Mair, Martí & Ventresca, 2012 ; Martí, Courpasson & Barbosa, 2013). Selon certains chercheurs, la méthode freirienne, fondée sur l'association entre théorie et pratique, entre réflexion et l'action, ouvre même la voie à de nouvelles pratiques méthodologiques (Heidemann *et al.*, 2010 ; Moraes & Antunes, 2011). En s'inspirant des cercles de culture, les praticiens de la recherche-action participative ont ainsi mis en application les principes du dialogue freirien pour créer de nouvelles relations avec les participants de leur recherche (Barros, 2010 ; McIntyre, 2007 ; McTaggart, 1997).

\*\*\*

Nous voyons par ces exemples l'importante postérité de l'œuvre freirienne. Toutefois, si dans le domaine de l'éducation les thèses de Paulo Freire ont été largement étudiées et mises en pratique pour modifier les modes de penser et d'agir (Winchester, 2001), dans d'autres domaines, comme celui du management, celles-ci ont largement été occultées au profit de la mise en évidence de certains concepts-clés (comme celui de « conscientisation »), utilisés pour illustrer des phénomènes existants plutôt que pour les analyser sous un nouveau jour. En effet, la pédagogie de Paulo Freire demeure encore largement inexplorée en sciences de gestion, tant les chercheurs ont voulu se focaliser sur la notion de « conscientisation », laissant de côté d'autres principes qui confèrent pourtant tout son sens et son originalité à la théorie freirienne de l'émancipation. Cette théorie est pourtant susceptible d'enrichir considérablement la pensée critique du management, en nous conduisant à reconsidérer le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social. Dans la suite de ce chapitre, nous nous proposons d'exposer en détail la conception freirienne de l'émancipation, afin de mettre en évidence son caractère processuel et dialectique.

## 2. Le processus d'émancipation selon Paulo Freire

La pédagogie freirienne est une pédagogie à visée émancipatrice. L'éducation critique est en effet considérée comme un moyen de mettre fin à l'oppression dans la société en permettant la libération des opprimés du pouvoir des oppresseurs. Opprimés et oppresseurs ne sont pas des figures déterminées, mais plutôt des archétypes qui permettent de penser le jeu de l'oppression et de la libération. Dans son œuvre, Paulo Freire privilégie d'ailleurs le terme de « libération » – qui apparaît 246 fois dans ses écrits – à celui d'« émancipation » – qu'il utilise seulement trois fois (Adams, Kern & da Rocha, 2014). Le mot « libération » (*libertação*), dans le contexte latino-américain, renvoie en effet aux luttes contre la puissance coloniale et se trouve donc revêtu d'un sens plus profond et plus fort que celui d'émancipation (*emancipação*), plus proche de la pensée philosophique d'origine européenne. Dans notre recherche, nous utiliserons toutefois les termes d'émancipation et de libération indifféremment. Cette prise de position n'est ni unique ni originale, dans la mesure où la plupart des auteurs citant Paulo Freire ne font pas non plus de distinction entre ces deux termes.

Le processus d'émancipation théorisé par la pédagogie freirienne repose sur un ensemble de dynamiques centrales qui permettent de penser le mode de libération des opprimés. Celles-ci ne sont pas des phases successives mais bien les leviers d'un processus qui vise à abolir l'oppression. Au sein de cette partie, nous présenterons ces dynamiques (2.1.), puis nous mettrons en évidence leur relation au sein d'une modélisation du processus d'émancipation freirien (2.2.).

### 2.1. Les dynamiques de l'émancipation

La pratique émancipatoire est, selon Paulo Freire, une praxis politique, unissant réflexion et action. Elle repose sur la conscientisation des opprimés, c'est-à-dire sur la prise de conscience de la situation d'oppression (2.1.1.) pouvant conduire à l'action libératrice. L'émancipation nécessite toutefois l'intervention de médiateurs – les éducateurs – qui par le dialogue (2.1.2.) et l'action dialogique (2.1.3.) peuvent conduire les opprimés à exprimer leur voix et à redéfinir leur existence en tant que sujets autonomes.

#### 2.1.1. La situation d'oppression

Selon Paulo Freire, les êtres humains sont par essence incomplets ; toutefois, ayant conscience de leur incomplétude, ils peuvent se mettre à la recherche des réponses permettant de pallier leur manque. Cette recherche de plénitude constitue ainsi la vocation ontologique et historique de l'être humain ; hommes et femmes veulent et doivent *être-plus* (Freire, 1978). Les êtres humains qui ne peuvent participer à cette quête vitale, étant empêchés par d'autres d'accomplir leur vocation, voient leur liberté et leur humanité dérobées ; ce sont les opprimés du système, selon Paulo Freire, et leurs bourreaux sont les oppresseurs.

La lutte contre ce système est toutefois possible dans la mesure où l'oppression, loin d'être une fatalité, est un fait historique qui peut être infléchi par l'action humaine. La libération de l'oppression n'est toutefois pas une tâche facile pour les opprimés. Paralysés par la « peur de la liberté », ceux-ci ne parviennent pas tous seuls à s'extraire de la situation d'oppression :



Mais les opprimés, accommodés et adaptés, « immergés » dans la logique spécifique de la structure dominante, craignent la liberté tant qu'ils ne se sentent pas capables de courir le risque de l'assumer. [...] Tant qu'ils sont paralysés par la peur de la liberté, ils refusent d'appeler les autres à l'aide et d'écouter l'appel qu'on leur adresse ou qu'ils se sont adressés à eux-mêmes, préférant la grégarisation à la solidarité authentique ; préférant l'adaptation à laquelle leur non-liberté les réduit, plutôt que la communion créatrice qu'apporte la liberté, même quand on est à sa recherche (Freire, 2014 [1978], p. 47, notre traduction).

Les opprimés sont en fait tant immergés dans l'oppression qu'« ils projettent en eux l'ombre des oppresseurs » (Ibid., p. 46). Les normes et jugement formulés par ces derniers deviennent des diktats pour la conscience opprimée :

[Les opprimés] ont tellement entendu répéter qu'ils sont incapables, qu'ils ne savent rien, qu'ils ne peuvent rien comprendre, qu'ils sont malades, indolents, et que pour toutes ces raisons ils ne produisent rien, qu'ils finissent par se convaincre de leur incapacité (Ibid., p. 69, notre traduction).

En conséquence, les opprimés tendent à adopter une attitude fataliste, considérant la liberté comme un bien inatteignable, dont la possession serait même dangereuse et destructrice. Parfois même, ils croient se libérer de l'oppression en devenant oppresseurs à leur tour et en exploitant ceux qui autrefois les dominaient. Ce type de renversement ne peut toutefois mettre fin à l'oppression, car l'émancipation implique la libération des opprimés et des oppresseurs (Freire, 1978).

La question soulevée par la *Pédagogie de l'opprimé* est donc de savoir comment les opprimés, qui accueillent en eux la conscience de l'opresseur, peuvent participer à leur propre libération. Paulo Freire estime que la libération commence par la prise de conscience des limites intrinsèques du pouvoir de l'opresseur. Le pouvoir dénaturalisé par la critique peut ainsi être mis à bas par les opprimés. Cette praxis libératrice implique toutefois la présence de médiateurs, les éducateurs, qui par le dialogue permettent la conscientisation des opprimés.

### 2.1.2. *Le dialogue*

La pédagogie freirienne vise à briser la « culture du silence » (Freire, 2014 [1978], p. 238) qui s'installe au sein du système d'oppression. Elle doit permettre la libération de la parole des opprimés à travers l'instauration du dialogue critique. Cette pratique, qui engage les opprimés et les éducateurs, est au centre du processus d'émancipation freirien, dans la mesure où elle permet de réaffirmer l'humanité des opprimés en tant qu'êtres communicants :

[...] le dialogue doit être compris comme quelque chose qui fait partie de la propre nature historique des êtres humains. Il fait partie de notre progression historique le long du chemin qui nous conduit à devenir des êtres humains. [...] De la sorte, le dialogue est une sorte de posture indispensable, dans la mesure où les êtres humains se transforment continuellement en des êtres critiques et communicatifs. (Shor & Freire, 2008 [1986], p. 123, notre traduction).

Aussi, il n'y a pas de dialogue, selon Paulo Freire, sans amour, humilité, foi, espoir ni pensée critique (voir Tableau 13 ci-dessous). Ces cinq éléments sont indispensables pour garantir que

l'échange entre éducateurs et éduqués conduite à la prise de conscience critique de la situation d'oppression.

Eléments	Caractéristiques
Amour	Les éducateurs doivent aimer le monde et les hommes. Ils ne peuvent chercher à manipuler les opprimés-éduqués, mais doivent au contraire embrasser leur cause.
Humilité	Les éducateurs ne peuvent se montrer arrogants et estimer que la réalisation de l'émancipation est le fait d'une élite.
Foi	Les éducateurs doivent avoir foi en le pouvoir de transformation des opprimés-éduqués.
Espoir	Les éducateurs ne peuvent tomber dans le désespoir et tenter de fuir le champ de la lutte.
Pensée critique	Les éducateurs ne peuvent concevoir le monde comme un tout fixé à jamais. Ils doivent au contraire sans cesse le transformer en faveur de l'humanisation.

**Tableau 13 : Les éléments-clés du dialogue selon Paulo Freire (1978)**

Afin d'instaurer un dialogue critique, les éducateurs se doivent d'explorer le monde des opprimés pour comprendre comment ceux-ci vivent et perçoivent la réalité. En utilisant des méthodes proches des techniques d'alphabétisation (voir Encadré 4 ci-avant), ils vont explorer l'« univers thématique du peuple » (Freire, 2014 [1978], p. 121) et relever les « thèmes générateurs » qui permettent de problématiser sa situation d'oppression. Au cours du dialogue, les opprimés vont être amenés à « décoder » leur réalité locale, en vue de comprendre en quoi celle-ci s'inscrit dans un contexte plus ample :

L'investigation sera d'autant plus pédagogique qu'elle sera plus critique, et d'autant plus critique qu'elle cessera de se perdre dans les schèmes étroits des visions partielles, « parcellaires » de la réalité, pour se concentrer sur la compréhension de la *totalité*.

Ainsi, dans le processus de recherche de la thématique significative, doit déjà être présent le souci de la prise de conscience des problèmes que posent ces mêmes thèmes, des liens qui existent entre les uns et les autres, de leurs rapports avec l'environnement historico-culturel (Ibid., p. 139, notre traduction).

A travers la « décodification » des thèmes générateurs, les opprimés parviennent donc à interroger leurs perceptions de la réalité et à prendre de la distance par rapport à elles. Cet exercice critique les conduit à se confronter aux « situations-limites » (Jaspers, 1971) qui enserment leur liberté, afin d'envisager les moyens de les dépasser. Paulo Freire utilise ainsi le concept de Karl Jaspers pour montrer que les obstacles qui encerclent les opprimés contiennent

en eux-mêmes la possibilité de leur dépassement. Au travers du dialogue avec les éducateurs, les opprimés prennent dès lors conscience que ces obstacles ne sont pas infranchissables. Dépassant les « situations-limites », ils commencent à définir un « inédit viable », c'est-à-dire une réalité rêvée qui peut se substituer à la situation d'oppression.

L'« inédit viable » est l'un des concepts centraux de la pédagogie critique freirienne, puisqu'il s'agit de l'utopie concrète qui permet de mouvoir l'action humaine contre l'oppression :

The untested feasibility is not a mere combination of letters, or a meaningless idiom [...]. It is a word epistemologically constructed to express – with a great deal of emotional, cognitive, political, ethical, aesthetic, and ontological meaning – the dreams we are able to fight for in view of the human possibility to project whatever s/he wants and thinks [...] (Freire, 2002, p. 9).

Les hommes et les femmes doivent ainsi se projeter dans le futur, en vue de combattre l'oppression et réaliser une société plus humaine et plus juste. Toutefois, ils ne peuvent se libérer par la pure pensée critique. Leur émancipation passe par une praxis révolutionnaire qui est à la fois réflexion et action sur la réalité. En effet, l'action sans réflexion est pur activisme, selon Paulo Freire (1978), et la réflexion immobile est pur verbalisme. En conséquence, les opprimés doivent s'engager avec les éducateurs dans l'action dialogique pour transformer leur monde.

### 2.1.3. *L'action dialogique*

Paulo Freire considère la lutte contre l'oppression comme une « révolution culturelle » (Freire, 2014 [1978], p. 183). En effet, la transformation de la société nécessite que les opprimés, conscients de la situation d'oppression et convaincus de la nécessité de leur libération, deviennent les acteurs de leur propre développement. Ils ne peuvent en aucun cas être les objets d'une lutte révolutionnaire qui serait menée par d'autres en leur nom. Ils ne peuvent non plus être guidés par un ensemble de leaders populistes qui, à force de slogans, voudraient conduire l'action libératrice. Au contraire, la révolution, selon Paulo Freire, revêt un caractère essentiellement pédagogique. Les éducateurs, engagés dans le dialogue avec les opprimés, doivent lutter *avec* eux et non *pour* eux :

Educateurs et éduqués (leader et masse), orientés ensemble vers la réalité, se rencontrent dans une tâche dans laquelle les deux sont sujets, agissant non seulement pour déchiffrer cette réalité et donc la connaître avec un esprit critique, mais aussi pour la recréer. [...] Alors la présence des opprimés dans la lutte pour leur libération, plus qu'une pseudo-participation, devient ce qu'elle doit être : un engagement (Ibid., pp. 77-78, notre traduction).

L'action dialogique des éducateurs, fondée sur le respect de la parole et de l'agir des opprimés, contraste avec l'action anti-dialogique des leaders populistes qui partagent sans le dire les méthodes et les préceptes des oppresseurs (voir Tableau 14 ci-dessous). Le rôle des éducateurs n'est pas de libérer les opprimés en cherchant à leur transmettre un ensemble de savoirs et de techniques, mais de leur donner les moyens de s'émanciper par eux-mêmes. Car, comme l'écrit Paulo Freire dans la *Pédagogie de l'autonomie* (Freire, 2015 [1997], p. 47, notre traduction), « enseigner n'est pas transmettre des connaissances, mais créer la possibilité de leur propre

production et construction ». Ainsi, au travers de l'éducation, éducateurs et éduqués créent ensemble leurs objets de connaissance.

<b>Principes de l'action dialogique</b>	<b>Principes de l'action anti-dialogique</b>
<p><b>La coopération</b> Les éducateurs s'engagent auprès des opprimés afin de les aider à dévoiler le monde de l'oppression.</p>	<p><b>La conquête</b> Les oppresseurs mettent en forme des slogans et des mythes visant à contrôler l'esprit des opprimés.</p>
<p><b>L'union</b> Les éducateurs et les opprimés s'unissent et entrent en véritable communion.</p>	<p><b>Diviser pour maintenir l'oppression</b> Les oppresseurs promeuvent la division et l'opposition entre les opprimés.</p>
<p><b>L'organisation</b> Les éducateurs parviennent à trouver un équilibre entre liberté et autorité pour garantir l'organisation des opprimés, indispensable à leur libération.</p>	<p><b>La manipulation</b> Les oppresseurs cherchent à empêcher les opprimés de penser par eux-mêmes et de questionner la réalité.</p>
<p><b>La synthèse culturelle</b> Les éducateurs veillent à respecter les savoirs et la vision du monde des opprimés pour construire avec eux de nouvelles connaissances.</p>	<p><b>L'invasion culturelle</b> Les oppresseurs veulent imposer leur vision du monde aux opprimés afin de réprimer leur créativité et d'inhiber leur développement.</p>

**Tableau 14 : L'action dialogique des éducateurs face à l'action anti-dialogique des oppresseurs (d'après Freire, 1978)**

Cette pratique pédagogique, par essence participative, est un acte politique qui alimente l'action dialogique en faveur de la libération. En effet, en montrant aux opprimés-éduqués qu'ils peuvent construire leurs objets de savoirs, l'éducateur reconnaît qu'ils peuvent transformer le monde :

En s'identifiant dès le début avec les éduqués, son action s'oriente en faveur de l'humanisation de chacun d'entre eux. En faveur de la pensée authentique et non dans le sens de la donation, de la livraison du savoir. Son action doit être imprégnée par une profonde croyance en l'homme. Une croyance en son pouvoir créateur (Freire, 2014 [1978], p. 86, notre traduction).

Etant donné qu'elle répond à la recherche incessante des êtres humains pour pallier leur incomplétude, l'éducation est un processus continu, ininterrompu, qui se refait constamment dans la praxis. Elle ne peut contribuer à l'émancipation que si elle s'insère dans un double mouvement critique : celui de la dénonciation du monde oppressif d'une part, et de l'annonce d'une nouvelle réalité d'autre part (Freire, 1976). Ce mouvement dialectique est au cœur de la conception freirienne de l'émancipation.

## 2.2. Le modèle dialectique de l'émancipation

Paulo Freire est l'auteur d'une pédagogie émancipatrice faisant de la pratique éducative le moteur de la libération des opprimés. S'opposant à une conception « bancaire » de l'éducation, fondée sur la transmission de savoirs et de techniques, il a voulu affirmer le caractère politique de l'éducation, dont l'enjeu est avant tout de permettre aux hommes et aux femmes de se transformer et de changer le monde dans lequel ils vivent. La pédagogie émancipatrice, fondée sur le dialogue entre éducateurs et opprimés, va donc à l'encontre de toute conception déterministe de l'histoire. Paulo Freire s'oppose en effet au « fatalisme libérateur » (2014 [1992], p. 71) qui consiste à penser le futur comme écrit d'avance et la libération comme le renoncement à toute action. Au contraire, selon lui, le futur est constitué d'un ensemble de possibilités que les êtres humains se doivent de réaliser en poursuivant leurs rêves et en fomentant des utopies. De fait, rêver est un « acte politique », dans la mesure où « il n'y a pas de changement sans rêve, ni de rêve sans espoir » (Freire, 2014 [1992], p. 126). Projeter des utopies permet aux êtres humains d'envisager une réalité alternative, afin d'éviter la fossilisation de la situation d'oppression et la perpétuation de l'insatisfaction, de l'inégalité et de la violence.

Les hommes et les femmes entretiennent un rapport dialectique au monde : tout en étant conditionnés par un ensemble de facteurs naturels, sociaux et culturels, ils peuvent aussi choisir de les modifier en vue de façonner une autre réalité (Freire, 1978). Cet acte créateur nécessite qu'ils dévoilent le monde tel qu'il est, en l'appréhendant de façon critique, afin de cerner leur positionnement au sein de la société. Ce dévoilement n'est toutefois pas suffisant pour permettre la conscientisation et ouvrir la voie à la libération. Il est ainsi nécessaire que les hommes et les femmes parviennent à prendre conscience de leur pouvoir transformateur et de leur capacité à modifier les relations qui les lient aux autres et au monde. L'utopie de la libération se réalise ainsi à travers un double mouvement : d'une part, le monde de l'oppression est dénoncé par l'exercice de la critique ; d'autre part, une nouvelle réalité est annoncée par l'action transformatrice (Freire, 1976). A travers ce processus dialectique de dénonciation et d'annonce, les êtres humains peuvent s'engager de façon permanente dans la transformation de leur être et du monde :

Bien évidemment, la conscientisation est liée à l'utopie, elle implique l'utopie. Plus nous nous conscientisons, plus nous devenons capables d'être des annonceurs et des dénonciateurs, grâce à notre engagement en faveur de la transformation. Mais cette position doit être permanente : à partir du moment où nous dénonçons une structure déshumanisante sans nous engager dans la réalité, à partir du moment où nous prenons conscience de ce projet, si nous renonçons à l'utopie nous devenons bureaucratiques ; c'est là le danger des révolutions quand elles cessent d'être permanentes. Une possible solution de génie est la rénovation culturelle, cette dialectique qui, à proprement parler, n'est ni d'hier, ni d'aujourd'hui, ni de demain, mais est une tâche permanente de transformation (Freire, 1979a, p. 16, notre traduction).

A aucun moment dans son œuvre, Paulo Freire ne définit en termes précis ce qu'est l'utopie que doivent réaliser les êtres humains dans le monde. Il ne décrit pas non plus le type de société qui doit se substituer à la situation d'oppression. En vérité, chez Freire, l'utopie n'est pas une construction idéale mais un « mouvement dialectique de transformation des structures sociales,

alimenté par l'« espoir » que l'homme peut toujours « être plus » au cours de l'histoire de son humanisation » (Felipe, 1984, p.73, notre traduction). A travers ce mouvement, les opprimés dénoncent la réalité présente et annoncent une utopie, un « inédit viable », en vue de « rendre possible l'impossible » (Freire, 2015 [1976], p. 98). Ce processus de conscientisation, fondé sur la réflexion et l'action face au réel, est un acte permanent, au service de l'humanisation. En conséquence, la dénonciation et l'annonce, inséparables l'une de l'autre, sont pris dans un mouvement continu, qui ne s'achève nullement lorsque la réalité annoncée se substitue progressivement à la réalité dénoncée :

Il n'y a pas d'annonce sans dénonciation ; de la même manière, la dénonciation donne naissance à l'annonce. Sans elle, l'espoir est impossible. [...] On ne peut pas parler d'espoir les bras croisés, passivement, dans l'attente. En vérité, qui attend rempli d'espoir vit un moment d'attente vain. L'attente n'a de sens que quand, pleins d'espoir, nous luttons pour réaliser un futur annoncé qui vient au jour à travers la dénonciation militante (Ibid., pp. 95-96, notre traduction).

La dialectique de la dénonciation et de l'annonce, qui est au cœur de la pédagogie émancipatrice de Paulo Freire, peut être schématisée sous la forme d'un modèle dynamique (voir Figure 25 ci-dessous). Ce modèle montre comment les opprimés, par le dialogue avec les éducateurs, peuvent acquérir une perspective critique sur le monde et parvenir à relativiser l'importance des obstacles qui s'opposent à leur liberté, afin de dépasser les « situations-limites » qui les contraignent. En envisageant un « inédit viable », qui se trouve au-delà de leurs conditions présentes, les opprimés s'engagent dans l'action dialogique, aidés des éducateurs solidaires de leur cause, pour parvenir à se transformer et à changer le monde. Ce processus de conscientisation ne prend toutefois pas fin au terme de la lutte contre l'oppression. Etant une quête au service de l'humanisation, la recherche de l'émancipation est par essence continue ; la réalité présente est dénoncée et transformée sans cesse, en fonction de l'utopie que les opprimés, et plus tard l'ensemble des membres de la société, projettent et embrassent.

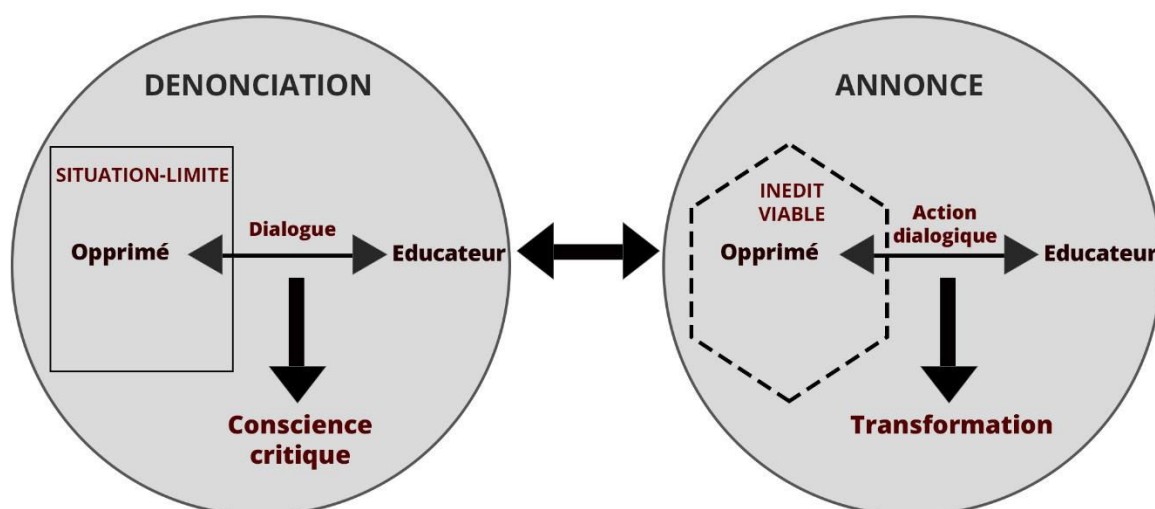


Figure 25 : Modélisation du processus dialectique de l'émancipation, selon la théorie de Paulo Freire (1978)

\*\*\*

La pédagogie critique freirienne fait des éducateurs les figures motrices du processus d'émancipation. En favorisant la prise de conscience des éduqués, ceux-ci agissent en effet en tant que facilitateurs de la libération des opprimés. Cette spécificité de la théorie freirienne constitue l'une des raisons de son attrait pour les membres de l'entreprise sociale Solitéar. Au cours du Soli-lab, plusieurs d'entre eux ont en effet voulu puiser dans cette pensée critique pour en tirer des principes d'action leur permettant d'orienter leurs discours et de guider leurs pratiques aux côtés des groupes de couturières et d'artisans. Estimant jouer le rôle indispensable d'éducateurs-libérateurs, ils ont élaboré et mis en œuvre un programme de formation visant à promouvoir l'émancipation de leurs bénéficiaires, à travers un ensemble d'activités dialogiques et créatives. Dans la suite de ce chapitre, nous allons analyser la manière dont la théorie freirienne peut s'articuler à notre étude de la gestion émancipatrice de Solitéar, en mettant en avant les principes d'action qui ont orienté ses membres durant la mise en œuvre de leur projet émancipatoire.

### 3. La gestion émancipatrice à la lumière de la théorie freirienne

L'entrepreneuriat social brésilien est aujourd'hui envahi par un ensemble de concepts et de pratiques managériales venus tout droit des Etats-Unis (voir chapitre IV). Porté par un discours politique néolibéral, il s'est rapidement imposé durant les années 2000 comme une nouvelle voie de modernisation pour les organisations de la société civile. Prônant l'autosuffisance financière et l'efficacité de l'action sociale, il a d'ailleurs redéfini le travail des acteurs du secteur associatif, en mettant en exergue l'importance de la gestion des bénéficiaires en vue de créer un impact social. Pour les membres de Solitéar, une telle conception de l'action sociale est non seulement réductrice, mais aussi limitante. Selon eux, l'entreprise sociale se doit se générer un changement plus profond, en favorisant l'autonomie et la prise de pouvoir des plus démunis. Leur vision de l'action sociale, fondée sur le dialogue et l'engagement en commun, est d'ailleurs proche de la conception freirienne du travail social, développée dans plusieurs de ses ouvrages (Freire, 1971, 1976 et 1979b). Dans cette partie, nous allons découvrir comment la théorie de Paulo Freire peut s'articuler à notre étude de la gestion émancipatrice de Solitéar, en soulignant tout d'abord les enjeux soulevés par ses écrits sur le travail social (3.1.), puis en dégagant quatre principes d'action permettant de théoriser l'action des travailleurs sociaux (3.2.). Nous pourrions dès lors mieux saisir la nature des pratiques de gestion mises en œuvre par les membres de Solitéar au cours du Soli-lab, en vue d'analyser leurs mécanismes et leurs effets dans la suite de ce travail.

#### 3.1. Le travail social selon Paulo Freire

Dans ses écrits sur le travail social (1971, 1976 et 1979b), Paulo Freire s'est penché sur les actions de ceux qui, se considérant les seuls acteurs du changement social, prétendent apporter leur aide aux plus démunis, afin d'améliorer leurs conditions de vie. Attaquant les pratiques « extensionnistes » de certains travailleurs sociaux (3.1.1.), il a mis en évidence l'importance de la communication (3.1.2.) pour garantir la participation des populations locales au processus de changement social. Dans cette section, nous allons voir comment ces analyses permettent de porter un regard nouveau sur l'entrepreneuriat social, en redéfinissant les actions de ses praticiens.

##### 3.1.1. *La critique de l'extension*

L'entrepreneuriat social s'est diffusé au Brésil comme dans d'autres pays au travers de discours messianiques faisant des entrepreneurs sociaux des hommes providentiels portés au service des plus démunis. Ceux-ci ont en effet été dépeints comme des agents de changement (*change makers*) capables d'impulser des transformations radicales, en mettant en œuvre des innovations sociales pour lutter contre la pauvreté (Casaqui, 2015b). De surcroît, les entrepreneurs sociaux ont été présentés comme des gestionnaires du social, pouvant user de plusieurs outils et méthodes de gestion, afin de résoudre des problèmes auxquels l'Etat et les organisations de la société civile n'ont encore trouvé aucune solution (Baggentoss & Donadone, 2013). Ce type de discours a donc présenté l'entrepreneuriat social comme une activité dénuée de tout caractère idéologique, dont l'objectif premier serait de générer efficacement un impact social significatif et mesurable.



La théorie freirienne nous permet de dépasser cette vision dépolitisée et techniciste du changement social, en envisageant toute la complexité que revêt l'action des entrepreneurs sociaux lorsqu'ils s'engagent sur un terrain qui ne leur est pas familier. En effet, suite à ses expériences d'alphabétisation au Chili, Paulo Freire a rédigé un ensemble de textes (1971, 1976 et 1979b) portant sur la nature des pratiques « extensionnistes » conduites par des travailleurs sociaux sur le terrain. Dans ses écrits, il a analysé les actions des agronomes faisant de l'extension – la transmission de savoirs et de techniques aux populations locales – l'objectif principal de la réforme agraire. Selon Paulo Freire, ces agronomes, en se considérant les seuls acteurs du changement social, ont considérablement amenuisé le pouvoir d'agir des paysans, en les reléguant au rang d'objets censés intégrer de nouvelles pratiques sans même en comprendre le sens :

Mécanisme, technicisme, économicisme sont les dimensions d'une même perception acritique du processus de réforme agraire. Elles impliquent la réduction des paysans à de purs objets de transformation. Selon une telle perspective, de caractère réformiste, l'important serait de produire des changements *pour* et *sur* les paysans, en tant qu'objets, et non *avec* eux, en tant que sujets, eux aussi, de la transformation (Freire, 2015 [1976], pp. 45-46, notre traduction).

En considérant les paysans comme des acteurs passifs, censés subir le changement plutôt que de le générer, les agronomes ont envahi leur monde culturel, dévalorisant de fait leurs croyances et leurs modes de vie (Freire, 1976). Au nom de l'impératif de modernisation des campagnes, ils ont relégué des techniques ancestrales au rang de pratiques archaïques, sans jamais considérer les racines historiques, sociales et culturelles qui en sont la source. Valorisant la connaissance scientifique face à l'opinion populaire, les agronomes ont ainsi voulu faire table rase des savoirs agricoles traditionnels, afin d'imposer de nouvelles pratiques d'agriculture et d'élevage censées impulser la réforme agraire. De la sorte, selon Paulo Freire, l'action extensionniste de ces professionnels de la terre, comme celle de tout travailleur social qui privilégie le transfert de savoirs et de techniques sur l'écoute et le dialogue, est un acte foncièrement oppressif qui vise le contrôle et la manipulation. Il n'est d'ailleurs pas rare, rappelle Freire (1983 [1971], p. 49), que les professionnels de l'extension cherchent à user de divers modes de persuasion (slogans et communiqués), dans le but de convaincre les populations locales des bienfaits de leur action. Le changement social qu'ils tentent d'imposer est si radical qu'ils trouvent le besoin de persuader leurs bénéficiaires, plutôt que de construire avec eux une relation de confiance, d'égal à égal.

Dans son œuvre, Paulo Freire établit une distinction intéressante entre les concepts de « modernisation » et de « développement », afin de cerner les spécificités de l'action extensionniste. Selon lui, la modernisation considère l'action de transformation sociale comme étant purement mécanique et techniciste. Des agents extérieurs cherchent ainsi à moderniser les structures sociales sans faire participer les populations locales au processus de changement. Le développement, au contraire, prend sa source dans les actions transformatrices des populations pour garantir la modernisation des structures sociales. « De cette façon, bien que tout développement soit une modernisation, toutes les formes de modernisation ne conduisent pas au développement » (Freire, 1983 [1971], p. 38, notre traduction). Cette différence conceptuelle est utile pour analyser les actions d'une entreprise sociale. En effet, que penser des produits et

des services développés par les entrepreneurs sociaux en vue de garantir la modernisation des communautés les plus démunies ? Sont-ils le fruit des seules actions et décisions des entrepreneurs sociaux ou bien émanent-ils d'une demande des populations locales voulant devenir les acteurs de leur propre développement ? En effet, il n'est pas rare d'observer une véritable dichotomie entre les offres des entreprises sociales et les besoins réels de leurs bénéficiaires, comme dans le cas du microcrédit qui a conduit de nombreuses communautés des pays en développement à l'endettement au lieu de leur permettre de gagner une véritable autonomie financière (Bateman, 2011 ; Khavul, 2010).

Selon Paulo Freire, les problèmes sociaux ne peuvent être résolus par des solutions purement techniques qui ne viendraient que réparer les failles des structures sociales. En vérité, toute transformation structurelle induite par la technique provoque des modifications socio-culturelles relatives aux modes de penser et d'agir des populations. Les travailleurs sociaux accordent pourtant rarement de l'importance au cadre contextuel de leurs actions, se focalisant sur une réalité partielle et souvent partielle au lieu d'envisager la totalité :

Ceci est, au passage, l'erreur de plusieurs tentatives du secteur social, du développement des communautés et de ladite « formation de leaders ». L'erreur de ne pas voir la réalité comme une totalité. Erreur qui se répète, par exemple, quand on tente de former les paysans en adoptant une vision ingénue de la question de la technique. Autrement dit, quand on ne perçoit pas que la technique ne surgit pas au hasard ; que la technique bien finie et « élaborée », comme la science dont elle est une application pratique, se trouve, comme nous l'avons dit, historiquement et socialement conditionnée. Il n'existe pas de technique neutre, asexuée (1983 [1971], p. 21, notre traduction).

Il est nécessaire selon Freire de dépasser la vision réductionniste de l'extension pour embrasser une conception de l'action sociale qui place les populations locales au centre du processus de changement social. Ce type de dépassement requiert toutefois la mise en œuvre d'une véritable communication entre les travailleurs sociaux et les populations bénéficiaires, afin que les premiers puissent réellement s'immerger dans la réalité des seconds.

### 3.1.2. *La valorisation de la communication*

Les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sociales recommandent souvent aux entrepreneurs sociaux d'analyser les attentes de leurs futurs bénéficiaires, en vue de développer des produits ou des services qui satisfassent leurs besoins réels. Au Brésil, ces organisations font usage des méthodes du *Design Thinking*, centrées sur la promotion de l'empathie, pour que surgissent de nouveaux modèles d'entreprises sociales pouvant résoudre les problèmes rencontrés par les populations locales (Lira, 2015). Les entrepreneurs sociaux sont ainsi amenés à définir un « persona » – une figure archétypique de leur bénéficiaire – et à imaginer quels pourraient être ses problèmes, objectifs, motivations, préoccupations, et même ses frustrations. L'enjeu est « d'entrer dans la peau » des bénéficiaires, dans le but de projeter leurs sentiments et leurs réflexions au quotidien. Ce type de pratiques, parfois supplémentées par des visites et des entretiens auprès des populations locales, est souvent considéré comme un préalable à la mise en œuvre d'une entreprise sociale. En connaissant les nécessités réelles de ses futurs bénéficiaires, l'entrepreneur social pourrait donc mettre en œuvre des solutions à la fois

lucratives et socialement impactantes qui permettent de lutter contre la pauvreté et de combattre les inégalités.

Ce type de méthodologie semble ainsi vouloir substituer à l'immersion et au dialogue la pratique distante de l'empathie. En effet, au lieu de passer un temps considérable auprès des populations locales qu'ils prétendent servir, les entrepreneurs sociaux sont invités à se projeter dans leur corps et dans leurs esprits, afin d'imaginer ce qu'elles pensent et ce qu'elles ressentent. Une distance considérable tend ainsi à se créer entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires, distance qui bannit toute possibilité d'échange et de connaissance réciproque. Selon Paulo Freire, la communication doit être au contraire au centre de l'action sociale (1971). Fondée sur le dialogue et le questionnement, elle seule permet de créer un signifié commun entre le travailleur social (ici l'agronome) et les populations locales (les paysans), qui appartiennent à des univers souvent très différents :

Ainsi, le dialogue problématisateur [...] [réduit] la distance entre l'expression significative de la technique et la perception de son signifié par les paysans. De cette façon, le signifié acquiert la même signification pour [les paysans et les agronomes]. Et cela ne se fait qu'à travers la communication et l'intercommunication entre sujets pensants à propos de ce qui est pensé, et jamais à travers l'extension du pensé d'un sujet vers un autre. [...] La communication véritable ne réside pas selon nous dans le transfert exclusif ou dans la transmission de connaissance d'un sujet à un autre, mais dans la co-participation à l'acte de comprendre la signification du signifié. Cette communication-là se fait de façon critique (Freire, 1983 [1971], pp. 46-47, notre traduction)

Alors que dans le cas de l'extension un ensemble de signifiés est transmis aux paysans sans qu'ils puissent leur donner un sens, avec la communication les signifiés sont créés et recréés au cours du dialogue pour qu'une entente réelle puisse s'installer. Ceci implique toutefois que le travailleur social explore l'univers linguistique et culturel des populations locales, en vue de saisir les modes de penser et d'agir qui le caractérisent. Il ne peut alors considérer ces formes comme l'expression d'un savoir pré-logique qui devrait être dépassé par la connaissance scientifique (1983 [1971], p. 19). Il doit au contraire s'appuyer sur elles, dans le but d'identifier les thèmes centraux qui doivent être discutés et débattus avec les populations locales, avant même d'élaborer un projet de développement. De la sorte, la communication permet d'engager une action culturelle au cours de laquelle les participants du dialogue deviennent capables d'analyser les structures sociales et d'envisager les moyens de les modifier. Le rôle du travailleur social est donc foncièrement transformateur. Il ne peut se positionner en faveur de l'immobilisme, sous peine de défendre un programme réactionnaire et non humaniste, qui vise à renforcer la situation d'oppression au lieu de la combattre :

Ainsi, si le choix du travailleur social est contre le changement, son action et ses méthodes viseront à freiner les transformations. Au lieu de mettre en œuvre un travail qui permette de dévoiler progressivement la réalité objective et la structure sociale à ses yeux et à ceux des hommes qui travaillent avec lui dans un commun effort critique, celui-ci s'emploiera à mythifier la réalité. Au lieu de tenir compte de cette situation problématique qui le met au défi, lui et les autres hommes avec qui il devrait dialoguer, il choisit au contraire des solutions de caractère assistancialiste. Au lieu de se sentir, en tant que travailleur social, comme un homme au service de la libération, de l'humanisation, de la vocation fondamentale de l'homme, il chemine dans la

direction de la paralysie, ayant peur de la libération dans laquelle il voit une menace à ce qu'il considère être la paix (Freire, 1979b, p. 27, notre traduction).

Nous comprenons ainsi que le travailleur social humaniste, selon Paulo Freire, est avant tout un être porté au service de l'émancipation. Car, poursuivre le changement social et la transformation, c'est finalement vouloir favoriser la quête des hommes et des femmes en faveur de leur humanisation.

### 3.2. La gestion émancipatrice en question

La théorie freirienne bâtit l'action des travailleurs sociaux autour de quatre principes d'action : l'immersion, la communication, le développement et l'engagement humaniste. En explorant chacun de ces principes, nous pouvons dès lors saisir la manière dont les éducateurs humanistes sont susceptibles de favoriser l'émancipation des populations locales à travers un ensemble de pratiques concrètes.

#### Immersion

Au commencement de leur projet, les travailleurs sociaux peuvent faire le choix de s'immerger dans le monde de l'oppression, en pénétrant l'univers des populations démunies et marginalisées du système. Ils vont alors non seulement se familiariser avec les conditions de vie et de travail de ces populations, mais aussi tenter de comprendre leur univers culturel, afin de cerner leurs modes de penser et d'agir, et leur vision du monde. S'immerger dans l'environnement des opprimés n'est pas une action superficielle ; il s'agit plutôt d'une pratique ethnographique. Le travailleur social, tel un anthropologue, cherche à comprendre leur culture en relevant un ensemble d'informations relatives au langage, aux expressions artistiques, aux mœurs et coutumes des populations locales.

#### Communication

A travers l'immersion, les travailleurs sociaux peuvent bâtir une relation de confiance avec les populations locales, fondée sur l'amour, l'humilité, la foi et l'espoir. Ce rapport affectif permet d'engager une communication véritable d'où un sens commun et partagé peut émerger. Par la pratique du dialogue, les travailleurs sociaux vont ainsi conduire les opprimés à identifier les problèmes centraux de leur existence, afin d'en découvrir les causes et les conséquences. Les opprimés peuvent alors mettre ces questions à distance en les replaçant dans le contexte socio-historique qui explique leur émergence. Ce travail de contextualisation permet ainsi aux plus démunis d'exercer une distance critique vis-à-vis de leurs conditions d'existence, dans le but de prendre conscience des sources de leurs difficultés quotidiennes et d'envisager des solutions concrètes à leurs problèmes. Il s'agit là de la conscientisation.

## Développement

Par l'action dialogique, les travailleurs sociaux et les populations locales peuvent mettre en œuvre un programme d'action leur permettant de résoudre les problèmes identifiés lors de l'étape précédente. Ces initiatives, aussi bien productives, commerciales que culturelles, visent non seulement à pallier les difficultés des opprimés, mais aussi à leur permettre de transformer leurs conditions d'existence. Les opprimés deviennent alors, aux côtés des travailleurs sociaux, des agents à part entière du changement social, étant désormais acteurs de leur propre développement.

## Engagement humaniste

Les travailleurs sociaux, selon Paulo Freire, sont des travailleurs humanistes ; ils poursuivent avant tout l'humanisation des opprimés. De la sorte, ils ne peuvent à aucun moment s'opposer à la quête constante des opprimés en faveur de leur autonomie et de l'augmentation de leur pouvoir d'agir. Si les travailleurs sociaux mettent en œuvre des pratiques anti-dialogiques dont le but est de limiter la liberté et l'autodétermination des populations, en usant par exemple de méthodes de contrôle et de persuasion, ils deviennent de nouveaux oppresseurs et font obstacle au processus d'émancipation.

Les quatre principes d'action du travail social freirien sont en fait au cœur du projet émancipatoire de Solitéar. Portés par plusieurs membres de l'entreprise sociale, ils ont orienté les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux tout au long du Soli-lab. Pour saisir leurs mécanismes et leurs effets sur les bénéficiaires de Solitéar, il convient de mettre en évidence les questionnements associés à chacun de ces principes d'action, et ce, en vue d'analyser les apports et les limites de la gestion émancipatrice de l'entreprise sociale qui constitue le centre de notre recherche (voir le Tableau 15 ci-contre).

Principes d'action	Questionnements
Immersion	<p>Quelles sont les pratiques de gestion mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux en vue d'explorer l'univers culturel de leurs bénéficiaires ?</p> <p>Des méthodes de gestion spécifiques permettent-elles aux membres de Solitéar de mieux appréhender les conditions de vie et de travail des couturières et des artisans, de manière à comprendre leurs manières de voir le monde ?</p>
Communication	<p>Quels types de nouveaux savoirs gestionnaires surgissent du dialogue entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires ?</p> <p>Ces derniers, analysant les problèmes de leur quotidien, peuvent-ils décider d'adopter à leur tour de nouveaux dispositifs de gestion et méthodes de production pour sortir de l'impasse de la pauvreté ?</p> <p>Ce type d'appropriation favorise-t-il leur émancipation ou génère-t-il au contraire de nouvelles situations d'oppression ?</p>
Développement	<p>Quels produits et services les entrepreneurs sociaux choisissent-ils de mettre en œuvre aux côtés de leurs bénéficiaires ?</p> <p>Le développement de ces activités productives et commerciales favorise-t-il la prise de pouvoir et le gain d'autonomie des couturières et des artisans ? Ou doit-on au contraire conclure que l'intégration au marché est un facteur d'oppression ?</p>
Engagement humaniste	<p>Les entrepreneurs sociaux ont-ils finalement intérêt à favoriser l'émancipation totale de leurs bénéficiaires ?</p> <p>Cherchent-ils, à travers leurs pratiques de gestion, à les garder sous leur contrôle de manière à perpétuer leur statut de bénéficiaires, ou au contraire à favoriser leur prise d'indépendance ?</p>

Tableau 15 : La gestion émancipatrice de Solitéar en questions

\*\*\*

La théorie freirienne de l'émancipation nous offre donc une grille de lecture propice à l'analyse des pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux de Solitéar. Etant l'une des sources d'inspiration du projet Soli-lab, elle se décline en plusieurs principes d'action, à l'aune desquels il est possible d'appréhender les effets concrets de ces pratiques sur les bénéficiaires de l'entreprise sociale. Les questionnements mis en avant dans cette partie orienteront en effet notre étude du projet émancipatoire de Solitéar, en nous guidant dans l'analyse du rôle joué par la gestion dans l'émancipation des groupes de couturières et d'artisans qui participent au Soli-lab. Dans la troisième partie de cette étude, dédiée à l'exposition de nos résultats empiriques, nous présenterons l'ensemble des pratiques d'immersion, de communication et de développement mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux, tout en interrogeant la force de leur engagement humaniste. Toutefois, avant cela, nous nous proposons de mettre en évidence, dans le dernier chapitre de cette partie, le design de notre recherche, en présentant notamment l'ensemble des méthodes de collecte et d'analyse de données utilisées au cours de notre étude ethnographique.

## Synthèse du Chapitre VI

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de présenter la théorie de l'émancipation élaborée par le pédagogue critique brésilien, Paulo Freire, qui demeure une référence théorique essentielle pour plusieurs membres de l'entreprise sociale Solitéar.

- La première partie présente les fondements de la pensée freirienne. Elle révèle comment les expériences de Paulo Freire au Brésil et au Chili l'ont conduit à mettre en œuvre une « méthode » d'alphabétisation propice à la prise de conscience des populations illettrées. Nourris par plusieurs écrits philosophiques et théologiques, Paulo Freire a développé une pédagogie critique faisant de l'éducation le moteur de l'émancipation des opprimés. L'influence de sa pensée a d'ailleurs été considérable au Brésil et dans le reste du monde, non seulement dans le domaine de l'éducation mais aussi au-delà.
- La deuxième partie expose les dynamiques de l'émancipation mises en avant par Paulo Freire dans son œuvre. Elle montre comme ce processus, par essence continu, se déploie de façon dialectique à travers la dénonciation de la situation d'oppression et l'annonce d'une réalité nouvelle. Les éducateurs, facilitateurs de l'émancipation, jouent alors un rôle central dans ce processus, dans la mesure où ils peuvent conduire les opprimés à dévoiler la réalité oppressive et à s'engager en faveur de sa transformation. La position-clé des éducateurs dans le processus d'émancipation explique d'ailleurs tout l'intérêt de la pensée freirienne pour les membres de Solitéar, bien décidés à conduire leurs bénéficiaires vers l'émancipation au cours du projet Soli-lab.
- La troisième partie se propose finalement d'articuler la théorie freirienne de l'émancipation avec la question de la gestion émancipatrice, à travers l'exposition des thèses de Paulo Freire sur le travail social (Freire, 1971, 1976, 1979b). La conception freirienne du travail social se bâtit en effet autour de quatre principes d'action : l'immersion, la communication, le développement et l'engagement humaniste, qui sont au cœur du projet émancipatoire de Solitéar. Porteurs de nombreux questionnements, ces principes structurent une grille de lecture qui orientera notre exploration empirique de la gestion émancipatrice de l'entreprise sociale. Ils nous permettront ainsi d'analyser comment les pratiques de gestion des membres de Solitéar ont permis d'enclencher, d'alimenter ou, au contraire, d'entraver l'émancipation des couturières et des artisans participant au projet Soli-lab.



## **Chapitre VII : Design de la recherche : ontologie, épistémologie et méthodologie**

L'objectif de ce chapitre est de présenter le design de notre recherche en exposant ses fondements ontologiques et épistémologiques, ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse de données utilisées pour étudier le projet émancipatoire de Solitéar.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- La mise en évidence de notre positionnement ontologique et épistémologique au sein de cette recherche (1.) ;
- L'exposition de l'organisation générale de notre travail, de la sélection du terrain à l'achèvement de notre immersion ethnographique (2.) ;
- La présentation des méthodes de collecte utilisées pour observer les pratiques des participants de la recherche (3.) ;
- La mise à jour des méthodes d'analyse développées dans le but de comprendre les effets de ces pratiques, à la lumière de notre problématique de recherche (4.).

## 1. Fondements ontologiques et épistémologiques de la recherche

La présente étude est le résultat d'un travail ethnographique de dix-huit mois conduit au sein de l'entreprise sociale Solitéar. Durant notre immersion, commencée en juin 2015 et achevée en décembre 2016, nous avons voulu comprendre et analyser les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux auprès de leurs bénéficiaires – les couturières et artisans des quartiers périphériques de São Paulo participant au projet Soli-lab – afin de cerner en quoi elles pouvaient favoriser ou non un processus d'émancipation. La focalisation sur les pratiques positionne ainsi notre travail dans la droite ligne des *practise-based studies*, aujourd'hui représentées par plusieurs courants de pensée en sciences humaines et sociales (Nicolini, 2012). Malgré leur grande diversité, ces courants s'inscrivent tous dans un même paradigme philosophique, selon lequel le monde social est un arrangement mouvant de pratiques interconnectées, de nature aussi bien discursive que matérielle (Schatzki, Knorr-Cetina & Savigny, 2001). La position du chercheur au sein de cet univers en mouvement est particulière et nécessite d'être rendue explicite pour mieux cerner la cohérence de sa démarche. Au sein de cette partie, nous allons donc mettre en évidence les fondements ontologiques (1.1.) et épistémologiques (1.2.) de notre étude, en vue d'éclairer les enjeux de notre positionnement d'ethnographe sur le terrain. Cette présentation demeure un préalable à l'exposé de notre méthodologie, qui viendra par la suite.

### 1.1. Une ontologie processuelle

Le mot « ontologie » vient du grec *ontos*, qui signifie étant, et *logos*, qui signifie discours. Il s'agit de l'ensemble des discours de ce qui est et ce qui existe en général. L'ontologie s'interroge sur la nature de l'« être », ainsi que sur ses propriétés. Connaître les fondements ontologiques d'un travail de recherche est donc essentiel pour apprécier la nature de la relation qui unit le chercheur aux sujets et aux objets de sa recherche (Van Maanen, Sørensen & Mitchell, 2007). Un positionnement ontologique induit en effet un ensemble d'hypothèses quant à la nature de la réalité sociale que prétend étudier le chercheur (Cunliffe, 2011 ; Denzin & Lincoln, 1994).

Selon Schatzki (2001), malgré leur grande diversité, les études centrées sur les pratiques partagent en général une ontologie distincte. En effet, pour ces études :

the social is a field of embodied, materially interwoven practices centrally organized around shared practical understandings. This conception contrasts with accounts that privilege individuals, (inter)actions, language, signifying systems, the life world, institutions/roles, structures, or systems in defining the social. These phenomena, say practice theorists, can only be analyzed via the field of practices. Actions, for instance, are embedded in practices, just as individuals are constituted within them. Language, moreover, is a type of activity (discursive) and hence a practice phenomenon, whereas institutions and structures are effects of them (p. 12).

L'étude des pratiques permet de dépasser l'opposition classique entre objectivisme et subjectivisme, dans la mesure où elle considère le monde social comme étant à la fois le déterminant et le résultat de pratiques individuelles et collectives. Il n'est donc plus possible ni même pertinent de déterminer qui du monde (objectivisme) ou de l'être humain (subjectivisme)

possède une prééminence ontologique, car tous deux sont pris dans un mouvement réciproque et continu de transformation. Selon plusieurs auteurs (Ortner, 1984 ; Reckwitz, 2002 ; Rouse, 2007 ; Schatzski, 2002), l'approche centrée sur les pratiques permettrait même de dépasser un certain nombre de dualismes classiques qui parcourent l'histoire des sciences humaines et sociales – acteur / système, social / matériel, esprit / corps et théorie / action – en affirmant une nouvelle vision du monde social.

D'après Nicolini (2012), les *practice-based studies* reposent sur cinq postulats principaux qui, en les différenciant des autres conceptions, permettent d'allier une vision micro et macro-sociologique de la réalité :

- Ces études affirment tout d'abord que tout élément du monde social, si stable et si naturalisé soit-il, est le produit d'une activité. Les structures sociales et les institutions qui conditionnent les modes d'agir et de penser sont avant tout des construits sociaux qui peuvent être à chaque instant transformés.
- Aussi, les *practice-based studies* mettent en évidence le rôle du monde matériel dans l'agencement du monde social. Le corps n'est pas considéré comme « un instrument que l'agent doit utiliser pour agir » (Reckwitz, 2002, p. 251) ; il s'agit plutôt d'un ensemble de pratiques incorporées qui permettent d'orienter l'action et la décision humaines. De même, ce corps n'entre pas seulement en relation avec d'autres corps, humains et animaux, mais aussi avec des objets qui, bien qu'inanimés, se comportent aussi comme des agents du monde social. Les études centrées sur les pratiques cherchent ainsi à analyser les interactions entre l'ensemble des éléments humains et non humains.
- En conséquence, ces études ne s'intéressent pas tant aux praticiens qu'aux pratiques elles-mêmes. L'attention s'écarte tout d'abord de la figure de l'agent pour se porter sur ses actions, afin d'appréhender par la suite comment celles-ci sont comprises par lui.
- De surcroît, les *practice-based studies* considèrent que la création de sens et de connaissance n'est pas une activité individuelle de nature purement cognitive. Le savoir se construit et s'actualise en pratique (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003). Apprendre, comprendre et connaître sont des processus collectifs, inscrits dans le monde réel, qui se manifestent au travers de discours et d'actions faisant intervenir aussi bien des humains que des objets.
- Enfin, les études centrées sur les pratiques ré-affirment l'importance de questions politiques au cœur de l'étude du monde social. Comme l'écrit Nicolini (2012, p. 6, notre traduction) : « Les pratiques, en vérité, mettent les personnes (et les choses) à leur place, et leur donnent (ou leur retirent) le pouvoir de faire des choses et de penser d'une certaine façon. » Les pratiques, en ordonnant le monde social, produisent, reproduisent et transforment les inégalités et les rapports de pouvoir. Le monde envisagé à travers le filtre des pratiques est donc un espace de conflits.

L'ensemble de ces postulats réaffirment l'importance d'adopter une vision processuelle de la réalité (Nicolini, 2012). En effet, le « retour à la pratique » (Miettinen, Samra-Fredericks & Yanow, 2009) impose de replacer le mouvement et le changement au cœur de l'étude des

organisations, en suivant ainsi les principes de la « pensée processuelle » (Langley, 2007 ; Tsoukas & Chia, 2002). Ce positionnement ontologique implique que le chercheur se focalise sur des activités, des événements et des situations, afin de comprendre la signification des pratiques sur le temps long. L'adoption d'une épistémologie interprétativiste est par ailleurs compatible avec ce parti-pris, dans la mesure où elle permet de cerner les pratiques de l'intérieur, au contact de ceux qui les façonnent et leur confèrent une signification.

## 1.2. Une épistémologie interprétativiste

L'épistémologie (du grec *epistêmê*, qui veut dire science) est la discipline qui prend la connaissance scientifique pour objet. Elle s'intéresse aux modes de production du savoir en interrogeant la position du chercheur par rapport aux sujets et aux objets qu'il étudie (Cunliffe, 2011 ; Denzin & Lincoln, 1994).

En redéfinissant le monde social comme un agencement de pratiques sans cesse formées et transformées par des êtres humains et des objets, les *practice-based studies* appellent les chercheurs à s'immerger dans la réalité pour étudier le monde en mouvement. Il ne s'agit pas seulement d'*observer* les pratiques en les décrivant de l'extérieur mais plutôt de chercher à les comprendre de l'intérieur pour les *analyser* (Llewellyn, 2008). De fait, il n'existe pas d'observateur neutre qui puisse produire une description totale et impartiale de la réalité, en reproduisant ce que les acteurs pensent et font (Nicolini, 2012, p. 14). En vérité, l'étude des pratiques encourage l'adoption d'une posture interprétativiste qui reconnaisse l'importance de la dimension subjective et personnelle de l'activité du chercheur.

En tant qu'ethnographe, immergée dans une entreprise sociale aux côtés de ses participants, je n'ai nullement pu me détacher des sujets et des objets de ma recherche. C'est plutôt à partir de mes conversations et de mes interactions avec eux que je suis parvenue à élaborer mes premières interprétations, analyses et éléments de théorisation. Une ethnographie de nature interprétativiste se distingue d'ailleurs d'autres types d'études qualitatives de par trois caractéristiques principales (Ybema *et al.*, 2009) :

- Elle se donne pour objectif principal de rendre compte des représentations individuelles des participants de sa recherche, en analysant les mots, les objets, les paroles et les actes qui peuvent mettre en évidence, et même révéler, la manière dont ceux-ci donnent sens à la réalité.
- Une approche interprétativiste prend aussi le parti de faire entendre les multiples voix des participants de la recherche. Le récit ethnographique est alors par essence polyphonique, dans la mesure où le chercheur se refuse de présenter à ses lecteurs une vision univoque (la sienne) de la réalité.
- Enfin, une ethnographie interprétativiste est un récit réflexif qui met en lumière la manière dont les modes de penser et d'agir constitués du chercheur ont orienté l'ensemble du processus de recherche, de l'accès au terrain au moment de l'écriture. Le récit ethnographique est donc aussi une construction du réel des participants de la recherche, forcément influencée par les partis-pris et caractéristiques du chercheur.

En fondant mon étude des pratiques sur une épistémologie interprétativiste je souhaite ainsi mettre en avant le caractère relatif, socialement et culturellement situé, de mon activité de recherche. L'ensemble des données que j'ai pu recueillir au cours de mon immersion au sein de l'entreprise sociale Solitéar ont été produites par les participants, et reproduites par moi-même à travers le filtre de mes propres interprétations. Les pratiques discursives et matérielles que j'ai observées et analysées ne sont ainsi nullement le fruit de l'action pure des participants ; en les observant en tant que spectatrice/actrice présente sur le terrain, je leur ai aussi donné forme et sens ; en les reproduisant dans mon carnet de notes de terrain, je les ai transformées ; et en les analysant, je les ai figées dans une nouvelle matière. Ce mode de reconstruction sociale est donc un processus interprétatif qui me semble aussi essentiel de considérer que celui qu'ont effectué face à moi les participants de la recherche.

\*\*\*

La présente recherche se fonde sur une ontologie processuelle et une épistémologie interprétativiste. En effet, d'un point de vue ontologique, nous appréhendons le monde comme un ensemble de pratiques sans cesse produites, reproduites et transformées par les discours et les actions des personnes et des choses. Un tel positionnement implique de s'immerger dans cet univers en mouvement pour mettre à jour la manière dont les acteurs mettent en forme leurs pratiques tout en cherchant à leur donner un sens. De la sorte, notre étude ethnographique embrasse les préceptes d'une épistémologie interprétativiste, en affirmant le caractère intrinsèquement subjectif de notre démarche et de nos résultats, co-construits avec les participants de la recherche. Dans la continuité de ce chapitre, nous allons mettre en évidence les diverses étapes de notre démarche de recherche, en présentant notre travail de sélection de terrain ainsi que les méthodes de collecte et d'analyse de données mises en œuvre au cours de notre ethnographie. En cohérence avec notre positionnement ontologique et épistémologique, nous présenterons le design de cette étude tout en rendant compte, à travers des commentaires réflexifs, de l'importance de notre engagement personnel tout au long du processus de recherche.

## 2. Organisation générale de la recherche

Nous allons présenter ici l'organisation générale de notre recherche en exposant tout d'abord sa première phase exploratoire, constituée par la quête d'un terrain de recherche (2.1.). Nous montrerons par la suite comment s'est déroulé l'accès à l'organisation Solitéar que nous avons finalement sélectionnée pour notre recherche (2.2.). Nous présenterons aussi comment, parallèlement à cette entrée sur le terrain, nous avons exploré le contexte de l'entrepreneuriat social dans la région de São Paulo en conduisant plusieurs observations et entretiens (2.3.). Nous analyserons alors plus en détail les étapes de notre immersion ethnographique en mettant en évidence les enjeux de notre engagement au sein de Solitéar (2.4.). Nous clorons cette partie en abordant le déroulement de notre sortie progressive de l'organisation (2.5.).

### 2.1. La recherche du terrain

A partir de janvier 2015, alors même que je n'étais pas encore inscrite en thèse, je me suis mise à la recherche d'entreprises sociales brésiliennes susceptibles de se prêter à une étude exploratoire. Je faisais alors partie d'un groupe de recherche sur l'entrepreneuriat social, coordonné par Graziella Comini, professeure de la Faculté d'économie et de gestion de l'Université de São Paulo (FEA-USP). Au sein de ce groupe, j'analysais aux côtés d'étudiants en master et en doctorat des études de cas portant sur vingt-sept entreprises sociales. Ces organisations, localisées dans chacun des Etats du Brésil, avaient été sélectionnées lors du projet Brasil 27, mené par deux anciens étudiants de Graziella Comini et financé par la fondation Rockefeller. Ces étudiants s'étaient rendus dans ces entreprises sociales pour y réaliser des entretiens auprès de leurs fondateurs. Ce sont leurs comptes-rendus de recherche que nous étudions chaque mois lors de séminaires organisés à la FEA-USP.

En dépit du sérieux de ses deux anciens élèves, Graziella Comini jugeait de façon critique les résultats de leur recherche, qu'elle estimait assez superficiels. Elle nous a donc demandé de conduire une étude plus approfondie des entreprises sociales sélectionnées par le projet Brasil 27. Etant intéressée par le développement agricole depuis la conduite de mon mémoire de master en économie de l'environnement, j'ai décidé de porter mon attention sur une ferme biologique et biodynamique, la Fazenda Tamenduá, pour y réaliser une étude de terrain. Ainsi me suis-je rendue en avril 2015 dans l'Etat de la Paraíba, au nord-est du Brésil, afin de passer près de deux semaines au sein de la ferme Tamenduá.

Le contact avec le propriétaire de la ferme, le Suisse Pierre Landolt, s'était fait très rapidement. Celui-ci s'était montré très ouvert et disponible, et m'avait promptement invitée à connaître son établissement. Arrivée à la ferme Tamenduá, localisée près de la ville de Patos, dans le sertão aride, j'ai pris contact avec les agriculteurs présents sur l'exploitation, dans le but de conduire plusieurs entretiens. J'ai aussi eu l'occasion de converser avec des ingénieurs agronomes de la ferme, qui m'ont expliqué en détail comment ils parvenaient à faire pousser des fruits et des légumes biologiques sur une terre si sèche, et même à cultiver de la spiruline naturelle sans l'utilisation d'engrais, un fait unique au Brésil. Ayant gagné la confiance de Pierre Landolt, j'ai même eu l'opportunité d'assister aux réunions de l'équipe dirigeante de la ferme, et d'observer

comment se déroulaient les prises de décision stratégiques concernant la plantation des semences, la gestion des flux financiers et de la main d'œuvre.

Après seulement trois ou quatre jours passés à Patos, j'ai pris conscience que la ferme Tamenduá n'était pas une entreprise sociale mais bien une entreprise agricole traditionnelle, implantée dans une région extrêmement pauvre. Pierre Landolt, que les agriculteurs et le personnel local appelaient « docteur » – comme les anciens seigneurs de la terre de l'époque coloniale – avait ainsi construit sa popularité en distribuant nombre de denrées alimentaires et de médicaments aux populations démunies de la région. Depuis son arrivée, dans les années 1970, époque où il pensait faire fortune à travers la plantation de coton, il avait maintes fois réorienté sa production, pour finalement choisir d'embrasser l'agriculture biologique, dans le but de produire des denrées à forte valeur ajoutée susceptibles d'être exportées.

A la suite de mon séjour à la ferme Tamenduá, par ailleurs marqué par plusieurs mésaventures dont un sérieux accident de moto, je suis retournée à São Paulo, non sans sentir une certaine amertume. Désormais plus sceptique vis-à-vis des études de cas sélectionnées par le projet Brasil 27, j'ai décidé de conduire ma propre recherche exploratoire, en vue de localiser des entreprises sociales dans la ville de São Paulo. Il m'est apparu plus aisé de me restreindre à cet espace géographique, où je résidais depuis près de trois ans, pour y conduire une étude de longue durée qui me permettrait de cerner les caractéristiques d'une entreprise sociale. Le choix de l'ethnographie semblait s'imposer à la suite de ma première expérience à la ferme Tamenduá. Il me paraissait essentiel désormais de m'immerger dans une organisation afin de cerner la réalité des pratiques des entrepreneurs sociaux, au lieu de recueillir uniquement leurs discours à travers une série d'entretiens.

Alors que je travaillais à la constitution d'un nouvel échantillon d'entreprises sociales paulistes, j'ai découvert l'existence d'un document du Service brésilien d'appui aux petites et moyennes entreprises (SEBRAE) listant vingt-six entreprises sociales « de référence » au Brésil, dont treize localisées à São Paulo. A la fin du mois d'avril 2015, j'ai donc contacté ces organisations par mail ou Facebook pour demander un rendez-vous avec leur équipe. C'est finalement la directrice de l'organisation Solitéar, Sara Almeida, qui m'a répondu la première, me proposant un rendez-vous en mai 2015, au siège de son entreprise.

## 2.2. L'accès au terrain

Dans un article révélant les dessous de leur enquête ethnographique, Van Maanen et Kolb (1982) introduisent la question de l'accès au terrain en ces termes :

Most fieldworkers would probably agree that gaining access to most organizational settings is not a matter to be taken lightly but one that involves some combination of strategic planning, hard work, and dumb luck (p. 14).

En effet, si le premier accès au terrain peut s'avérer aisé en apparence, le chercheur doit investir par la suite beaucoup de temps et d'énergie pour parvenir à occuper une position légitime au sein d'une organisation et gagner la confiance de ses membres. De fait, l'entrée sur le terrain résulte d'un processus relationnel qui engage aussi bien le chercheur que les individus qui

doivent lui ouvrir les portes de leur espace de travail et de vie (Feldman, Bell & Berger, 2004). Ma propre expérience au sein de Solitéar illustre bien cette association de planification, d'investissement personnel et de chance qu'il m'a fallu réunir pour me faire une place au sein de l'entreprise sociale et collecter des données pertinentes en son sein.

Par chance, mon accès au terrain a été très rapide : deux jours seulement après ma première rencontre avec la directrice de Solitéar, en mai 2015, j'ai été invitée à participer à une réunion de planification stratégique réunissant toute l'équipe de l'entreprise sociale. A cette occasion, j'ai décidé d'endosser le rôle de secrétaire attentive, en annotant l'ensemble des échanges produits lors de la réunion, avec l'objectif d'envoyer un compte-rendu aux membres de Solitéar le jour suivant. En recevant mon rapport, la satisfaction de l'équipe a été telle que j'ai décidé de renouveler cette stratégie en me déclarant officiellement la réalisatrice des comptes-rendus de réunion de Solitéar. Cela a été un moyen idéal de justifier ma présence lors de rencontres importantes entre les membres de l'équipe et leurs partenaires.

Dès mon premier contact avec Sara Almeida, la directrice de Solitéar, j'ai senti qu'une relation de réciprocité devait s'installer entre nous deux. Elle m'a ainsi fait savoir qu'elle attendait de moi que je contribue activement aux activités de l'organisation et que je lui apporte mon expertise pour améliorer son fonctionnement. Un nouveau rôle s'imposait alors à moi, celui d'analyste d'impact socio-environnemental. La mission que me confiait la directrice consistait à étudier les effets des actions de Solitéar sur ses clients et ses bénéficiaires, en vue de générer un rapport d'impact complet sur l'organisation. Au départ, j'ai été fort incommodée par cette nouvelle responsabilité, dans la mesure où je craignais qu'en présentant de nouveaux outils de mesure d'impact à Solitéar, j'allais alors endosser le rôle de consultante en management, rôle que je voulais moi-même à tout prix éviter. Je nourrissais en effet l'espoir de m'immerger dans une entreprise sociale sans pour autant influencer le cours des décisions prises en son sein. La position d'« observateur participant passif » (Schwartz & Schwartz, 1955) que je recherchais était cependant difficilement tenable au sein d'une organisation comme Solitéar, manquant souvent de personnel pour réaliser l'ensemble des tâches quotidiennes. Je devais donc passer de la position d'observatrice à celle de participante pour observer de près les pratiques des membres de Solitéar et de ses parties prenantes.

### 2.3. L'exploration du contexte pauliste de l'entrepreneuriat social

Entre juin et décembre 2015, en parallèle de mon travail au sein de Solitéar, j'ai décidé d'explorer le mouvement de l'entrepreneuriat social dans la région de São Paulo, en conduisant une série d'entretiens auprès d'entrepreneurs sociaux et de managers d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises sociales.

La directrice de Solitéar, membre d'un collectif d'entrepreneurs sociaux, a accepté de me présenter à plusieurs de ses connaissances, afin que je conduise une étude sur les discours des praticiens de l'entrepreneuriat social. Mon ambition était de donner la voix à de jeunes entrepreneurs sociaux de São Paulo, âgés de 20 à 35 ans, dans la perspective de mettre à jour comment ceux-ci reconstruisent le sens de l'entrepreneuriat social, en s'appropriant à leur



manière ses différents concepts et méthodologies (voir Chapitre IV. 3). J'ai alors découvert que plusieurs entrepreneurs interrogés cherchaient à se distancier nettement de la figure archétypique de l'entrepreneur social véhiculée par les médias et les autres promoteurs de ce mouvement. De surcroît, ceux-ci se montraient très critiques vis-à-vis de la dérive managériale de l'entrepreneuriat social brésilien. Plusieurs m'ont ainsi dit vouloir conserver la primauté leur mission sociale sur l'objectif de rentabilité, afin de se différencier des entreprises traditionnelles pour lesquelles la valorisation d'une mission sociale ressort souvent d'une stratégie de marketing.

Nourrie par ces expressions de résistance, j'ai voulu étudier plus en détail la teneur des discours dominants de l'entrepreneuriat social brésilien. En parallèle de l'étude de sources secondaires, provenant de journaux et de sites Internet brésiliens, j'ai organisé des entretiens avec les managers de six incubateurs et accélérateurs d'entreprises sociales de São Paulo : NESsT Brasil, Ponteaponte, SenseLab, Worth a Million, Social Good Brasil et Project Hub. Deux d'entre eux, le NESsT Brasil et le Social Good Brasil, connaissaient bien les membres de Solitéar, dans la mesure où ils les avaient déjà accompagnés lors de précédents programmes de formation. Ces entretiens auprès de promoteurs de l'entrepreneuriat social ont été très riches pour ma recherche : j'ai pu non seulement explorer la vision de ces professionnels, mais aussi découvrir comment certains d'entre eux jugeaient les membres de Solitéar. J'ai recueilli en effet des témoignages très critiques, exprimant un désaccord complet entre la vision managériale des incubateurs et celle plus sociale de Solitéar.

Pour compléter ces entretiens exploratoires, j'ai aussi conduit des observations au sein d'un autre incubateur, le Yunus Social Business, afin de me familiariser avec les outils de gestion utilisés pour organiser la formation des entrepreneurs sociaux. Durant deux semaines, j'ai découvert et mis en pratique des techniques comme le *Social Business Canvas*, le *Design Thinking* et le *Lean Management*, aux côtés des praticiens et des professionnels qui participaient aux formations de l'incubateur. Après avoir sympathisé avec plusieurs d'entre eux, je suis même venue à m'inscrire à un cours intitulé « Vivre avec un but, carrière d'impact », organisé par l'Institut Amani, un promoteur international de l'entrepreneuriat social, dans le but d'aider la jeunesse à aligner ses objectifs personnels et ses aspirations professionnelles au profit d'une action transformatrice. Cette expérience m'a ainsi permis de cerner la dimension personnelle et individualiste des discours dominants de l'entrepreneuriat social brésilien (voir Chapitre IV.2.).

Grâce à l'ensemble de ces études exploratoires, je suis parvenue à dessiner plus nettement les contours de l'entrepreneuriat social à São Paulo. Connaissant désormais les particularités des discours dominants et celles des micro-discours des praticiens, je possédais dès lors une vision plus lucide du contexte empirique de ma recherche.

#### 2.4. L'immersion ethnographique au sein de Solitéar

Après cinq mois passés à Solitéar, travaillant près de 24 heures par semaine aux côtés de ses membres, je me sentais encore étrangère à l'organisation. Il me semblait même parfois que ma présence éveillait une certaine méfiance auprès des entrepreneurs sociaux. Ainsi, lorsqu'elle

me présentait à une connaissance, la directrice de Solitéar faisait souvent une note d'humour en me décrivant comme l'« espion français » de l'organisation. Sa boutade faisait souvent rire l'assemblée, mais elle éveillait en moi une inquiétude particulière : très clairement, les motifs de ma présence à Solitéar n'étaient pas aussi limpides que je le pensais pour mes nouveaux collègues.

Pour renforcer la légitimité de ma présence dans l'entreprise sociale et me rendre véritablement utile, j'ai décidé de réaliser, outre mon travail de secrétaire et d'analyste d'impact, un ensemble de tâches nouvelles au sein de Solitéar (voir Tableau 16 ci-contre). En janvier 2016, j'ai élaboré un nouveau site Internet pour l'entreprise sociale et j'ai commencé un travail de gestion de son blog et de ses profils sur les réseaux sociaux. A partir de ce moment, ma position au sein de l'organisation a radicalement changé : j'ai été convoquée à plusieurs reprises par la directrice pour participer à la formation de couturières et d'artisans, membres du réseau Solitéar, et à l'organisation de réunions avec ses clients. Je n'étais plus seulement observatrice participante, mais aussi « participante observante » (Moeran, 2009), ayant désormais l'opportunité d'accéder aux « coulisses » de l'organisation (Goffman, 1959), au lieu de me contenter de regarder les pratiques des acteurs de ma recherche de l'extérieur. La transition du statut d'*outsider* à celui d'*insider* est par ailleurs une caractéristique de l'expérience des chercheurs ethnographes immergés dans leur terrain pour une longue durée (Schouten & McAlexander, 1995).

Le passage soudain du public à l'arrière-scène, que Moeran (2009) qualifie de « rupture heureuse » (*lucky break*) durant le travail ethnographique, n'est devenu clair pour moi qu'après plusieurs semaines, alors que j'analysais rétrospectivement le changement de comportement des membres de Solitéar à mon égard. A la fin du mois de janvier 2016, peu de jours après la mise en ligne du nouveau site Internet, je me suis ainsi rendue à une réunion d'équipe pour la préparation d'un nouveau projet, le Soli-lab. J'ai alors appris à ma grande surprise que la directrice de Solitéar m'avait assigné un certain nombre de tâches de coordination, comme si j'étais devenue à mon tour une employée commune de l'organisation. Suite à ce jour, j'ai pris totalement part aux activités quotidiennes de Solitéar (organisation des réunions et de formations, recherche de financements, visite des groupes de production et des marques de mode, présentation de Solitéar lors de conférences, etc.), et me suis surprise à me sentir parfois comme un membre à part entière de Solitéar, presque comme « l'un d'entre eux ».

Alors que je devenais de plus en plus proche des membres de Solitéar, je sentais qu'il était désormais difficile de m'abstraire de ma position de participante, afin d'endosser le rôle d'analyste et de tenter « de rendre le familier étrange » (Van Maanen, 1995, p. 20) sur le terrain. En tant qu'ethnographe, il me fallait en effet cerner la singularité et la complexité du quotidien en pratiquant une « pensée-en-dehors » (*thinking-from-without*), et non seulement une « pensée-en-dedans » (*thinking-from-within*) (Ybema & Kaamsteeg, 2009), dans le but de comprendre de l'intérieur les pratiques des participants de ma recherche tout en préservant un regard distancié, propice à l'analyse et à la critique. Devenue compatissante vis-à-vis des membres de Solitéar, je commençais toutefois à adopter leur point de vue et à partager leurs opinions, en jugeant par exemple leurs bénéficiaires de façon hautaine, sans parvenir à réfléchir sur les implications de cette vision qui était maintenant la mienne. L'intimité et la sympathie que j'avais développées avec les membres de Solitéar pour établir une relation de confiance propice

à l'exercice de mes rôles professionnels se retournaient à présent contre moi. Je faisais alors l'expérience du « paradoxe de l'intimité » (Mitchell, 1993), propre au travail de l'ethnographe.

Rôle endossé	Travail réalisé	Avantages	Limites
<p><b>Secrétaire attentive</b> Elabore les comptes-rendus de réunion et les envoie aux participants</p>	50 comptes-rendus de réunion réalisés	<p>Accès privilégié aux réunions stratégiques de l'équipe et rencontre avec ses partenaires.</p> <p>Légitimation de la présence du chercheur dans l'organisation en tant que membre actif et utile à ses participants.</p>	Activité laborieuse qui peut parfois perturber le travail d'observation du chercheur, concentré sur ses notes.
<p><b>Analyste d'impact socio-environnemental</b> Etudie les activités de Solitéar auprès de ses parties prenantes ; Interroge ses parties prenantes au travers de questionnaires et d'entretiens ; Elabore un compte-rendu d'impact grâce à la création d'indicateurs</p>	Création d'un rapport d'impact social publié en février 2017	<p>Accès facilité aux bénéficiaires de l'organisation.</p> <p>Légitimation du travail du chercheur qui consiste à interroger constamment les membres de l'organisation sur leurs activités et le sens qu'ils leur confèrent.</p>	Probabilité très grande d'interférer dans les choix de l'organisation et de modifier la vision que ses membres portent sur leurs actions.
<p><b>Gestionnaire de contenus en ligne</b> Elabore et gère le site Internet et les réseaux sociaux de Solitéar ; Organise la publicité et la diffusion des activités de Solitéar auprès de ses partenaires et « suiveurs »</p>	<p>Réalisation d'un site Internet Rédaction de 25 posts de blog</p> <p>Gestion quotidienne des réseaux sociaux</p>	Gain d'autonomie au sein de l'organisation, dans la mesure où les parties prenantes (clients et bénéficiaires) peuvent être interrogées sans la présence de Solitéar.	En endossant un rôle en lien avec la communication, le chercheur est susceptible d'influencer l'image de l'organisation auprès de son public et d'imposer son propre vocabulaire pour décrire ses pratiques.

**Tableau 16 : Les différents rôles endossés au cours du travail ethnographique au sein de Solitéar de juin 2015 à décembre 2016**

En vue de maintenir une distance à la fois émotionnelle et intellectuelle vis-à-vis de mon terrain, j'ai mis en œuvre des stratégies de triangulation visant à obtenir le point de vue d'acteurs extérieurs sur le travail de Solitéar. En interrogeant les partenaires de l'entreprise sociale, j'ai pu recueillir des témoignages critiques qui m'ont permis d'analyser plus froidement les pratiques des entrepreneurs sociaux. J'ai ainsi appris lors d'une conversation avec un travailleur social la dureté avec laquelle Solitéar négociait le prix des productions des groupes de couturières et d'artisans de son réseau. J'ai aussi découvert, lors de visites auprès des bénéficiaires de Solitéar, la face cachée de ses actions, en me faisant la réceptrice de nombreuses critiques et insatisfactions. J'ai aussi conduit des entretiens auprès des fondateurs

de deux entreprises sociales du même secteur que Solitéar, Alinha et Retalhar, dans le but de comparer leurs actions avec celles de mon organisation et de gagner en perspective. L'ensemble de ces actions m'ont finalement permis de demeurer immergée dans l'entreprise sociale tout en conservant un regard distancié, propice à la conduite de mon travail de collecte et d'analyse de données.

Entre janvier et décembre 2016, j'ai travaillé à plein temps au sein de Solitéar, en participant à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet Soli-lab, qui constitue le cœur de cette recherche. Au terme de ce projet, je me suis progressivement détachée de Solitéar pour entrer dans une nouvelle phase de la recherche.

## 2.5. Le détachement progressif du terrain de recherche

Tout comme l'entrée sur le terrain, la sortie est un moment délicat de la recherche qui exige du chercheur tact et patience. Il est en effet nécessaire de « réussir sa sortie » (Peneff, 1992, p. 252), d'un point de vue à la fois personnel et professionnel, afin de clore la phase d'immersion sans pour autant compromettre un retour futur sur le terrain pour vérifier certaines données. Ayant fait partie de l'équipe de Solitéar durant près de 18 mois, de juin 2015 à décembre 2016, ses membres me considéraient finalement comme l'une des leurs. Ils n'imaginaient pas, en effet, que ma participation au sein de Solitéar puisse prendre fin si brutalement, tant mon statut de chercheur semblait à présent s'être effacé derrière celui de collègue. Il me fallait alors négocier avec eux cette sortie, pour qu'ensemble nous puissions entamer une « co-construction de la distance » (Broqua, 2009, p. 116), qui nous permette de définir les termes de notre relation dans le futur.

A la fin du mois de janvier 2017, j'ai donc expliqué à l'ensemble de l'équipe que je souhaitais désormais passer du temps à la relecture de mes notes de terrain pour débiter l'analyse des données recueillies au cours du Soli-lab. Ne voulant pas qu'ils considèrent ce retrait comme un abandon, je me suis proposée de leur apporter mon aide dans quelque domaine que ce soit, pour ne pas rompre tout lien avec Solitéar. Sara Almeida et le restant de l'équipe m'ont alors demandé de continuer à prendre en charge à distance la gestion de leur site Internet et de leurs réseaux sociaux, afin d'éviter de reporter cette tâche sur l'un d'entre eux. En acceptant de conserver cette responsabilité, je me donnais alors le droit de pouvoir leur rendre visite à tout moment, en vue de m'enquérir de leurs activités et des nouvelles de l'organisation.

Entre janvier et juin 2017, je me suis rendue à plusieurs reprises à Solitéar pour y conduire des entretiens avec plusieurs membres de l'équipe. Voulant obtenir des informations complémentaires sur le processus du Soli-lab, je suis allée de nouveau à la rencontre des entrepreneurs sociaux, dans le but de recueillir leurs impressions et leurs points de vue. Ces entretiens ont été les plus riches de ma recherche : les membres de Solitéar m'ont fait part d'analyses très construites, faisant montre d'une prise de distance qu'ils n'avaient pas dans le passé. Grâce à ces nouvelles informations, j'ai pu bâtir une analyse plus nuancée du Soli-lab, en relevant avec davantage de netteté les effets de ce projet sur les participants.

Le 6 septembre 2017, au terme de la première phase d'écriture, je me suis rendue une nouvelle fois à Solitéar pour exposer les résultats de ma recherche à toute l'équipe. Souhaitant valoriser leur point de vue au cœur de ce travail, je leur ai demandé de me livrer ouvertement leurs critiques sur mes analyses. De façon surprenante, les membres de Solitéar ont reconnu l'existence de plusieurs ambiguïtés et contradictions dans leurs modes de gestion et d'organisation. Ils m'ont aussi confié la difficulté qui est la leur de mettre en œuvre un modèle d'entreprise sociale qui soit à la fois viable financièrement et socialement inclusif. Enfin, cette rencontre m'a permis de discuter des projets futurs de Solitéar, en imaginant avec les entrepreneurs sociaux de nouvelles possibilités d'allier l'action sociale à la pratique de la recherche.

\*\*\*

Depuis le commencement de cette étude, nous avons cherché à explorer notre terrain de recherche et son contexte empirique pour en saisir les spécificités. A travers nos premières explorations, nous avons voulu comprendre les particularités de l'entrepreneuriat social brésilien, en étudiant les discours et les pratiques de ses promoteurs et praticiens. Au même moment, nous avons décidé de nous immerger, durant un temps prolongé, au sein d'une entreprise sociale afin de pénétrer, en tant qu'ethnographe, les logiques et les représentations de ses acteurs, sans vouloir leur imposer nos visions a priori. C'est en tant que participante de l'entreprise sociale Solitéar que nous avons alors pu recueillir de nombreuses données, lesquelles nous ont permis tout d'abord d'élaborer notre problématique de recherche, centrée sur la gestion émancipatrice des entreprises sociales, puis de lui apporter des éléments de réponse. Dans la suite de ce chapitre, nous nous proposons d'exposer les diverses « stratégies » (Neyland, 2007) de collecte de données mises en œuvre au cours de notre ethnographie pour analyser les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux de Solitéar.

<b>Dates</b>	Janvier 2015 – Mai 2015 Sélection du terrain de la recherche	Juin 2015 – Décembre 2015 Accès au terrain et exploration du contexte brésilien	Janvier 2016 – Décembre 2016 Immersion ethnographique au sein de Solitéar et collecte de données	Janvier 2017 – Mars 2018 Détachement progressif du terrain de recherche, analyse des données et rédaction de la thèse
<b>Travail théorique</b>	Revue de la littérature critique sur l'entrepreneuriat social	Etude des discours sur l'entrepreneuriat social brésilien : micro-discours d'entrepreneurs sociaux et discours institutionnels des médias et des promoteurs de l'entrepreneuriat social	Etude du phénomène de managérialisation des organisations à but non-lucratif  Recherche d'un cadre théorique pour analyser les données empiriques : sociologie de la traduction, construction identitaire  Lecture approfondie des œuvres de Paulo Freire	Théorisation à partir des données de terrain et rédaction de la thèse
<b>Travail empirique</b>	Etude de 27 entreprises sociales brésiliennes sélectionnées dans le cadre du projet Brasil 27  Etude exploratoire de l'entreprise Fazenda Tamenduá en avril 2015, lors d'un séjour de deux semaines à Patos (Etat de la Paraíba)	Accès au terrain : *Elaboration de rôles professionnels au sein de Solitéar  Entretiens avec des entrepreneurs sociaux et des managers d'incubateurs et d'accélérateurs à São Paulo.  Travail d'observation au sein d'un incubateur d'entreprises sociales de São Paulo	Collecte et analyse de données durant le travail ethnographique au sein de Solitéar : *Observation participante, entretiens, photographies, vidéos et analyse de documents	Entretiens complémentaires avec les membres de Solitéar et leurs clients
<b>Exposition et évaluation de la recherche</b>	Conversations mensuelles avec les directrices de recherche pour préparer le projet de recherche et concevoir son design	Conversations mensuelles avec les directrices de recherche	Conversations mensuelles avec les directrices de recherche  Evaluation du travail par les pairs : *Participation à deux séminaires doctoraux du MOST (Paris-Dauphine) * Présentation d'un article lors du colloque LAEMOS en avril 2016 à Viña del Mar (Chili) * Présentation d'une communication lors du colloque IdA-EULAC-CERALE en juin 2016 à Paris	Conversations mensuelles avec les directrices de recherche  Evaluation du travail par les pairs : *Participation à deux séminaires doctoraux du MOST (Paris-Dauphine) * Présentation d'une communication lors de la journée d'étude « La culture nordestine dans le contexte urbain du Sud-est » (IEB-USP) * Présentation d'un article lors du colloque EGOS en juillet 2017 à Copenhague (Danemark) et du colloque LAEMOS en mars 2018 à Buenos Aires (Argentine)

**Tableau 17 : Chronologie générale du déroulement de la recherche**

### 3. Collecte des données

Au cours de notre immersion ethnographique au sein de Solitéar, nous avons voulu analyser les pratiques de gestion de ses membres, afin de comprendre en quoi elles pouvaient favoriser ou, au contraire, entraver l'émancipation de leurs bénéficiaires. Pour étudier ces pratiques, nous avons déployé un ensemble de « stratégies » (Neyland, 2007) de collecte de données associant l'observation participante (3.1.), l'entretien (3.2.) et l'étude de sources secondaires (3.3.) aux méthodes de l'ethnographie visuelle (3.4.), dans le but d'explorer la complexité de nos objets et sujets de recherche.

#### 3.1. L'observation participante

L'ethnographie se distingue d'autres méthodes qualitatives en raison de l'importance qu'elle accorde à l'observation et à la participation dans le processus de collecte de données. Ainsi, selon la définition classique donnée par Hammersley et Atkinson (1995), cette méthode consiste principalement en les activités suivantes :

participating, overtly or covertly, in people's daily lives for an extended period of time, watching what happens, listening to what is said, asking questions – in fact, collecting whatever data are available to throw light on the issues that are the focus of the research (p.1).

L'ethnographe doit donc s'immerger dans son terrain de recherche pour acquérir une position d'« insider-outsider » (Hammersley & Atkinson, 1995) lui permettant de comprendre la vision des participants de la recherche tout en conservant la sienne propre. Une telle immersion exige que le chercheur s'engage personnellement sur le terrain durant un temps prolongé, évitant ainsi de conduire une « ethnographie de survol » (*jet-plane ethnography*, Bate, 1997) de quelques jours ou de quelques semaines, qui ne pourrait apporter que des informations superficielles sur la réalité observée.

Au cours de mon travail ethnographique d'une durée de dix-huit mois, j'ai passé près de 24 heures par semaine aux côtés des membres de Solitéar, travaillant au sein de leur siège ou les accompagnant lors de nombreux déplacements chez leurs clients et bénéficiaires. Durant les réunions d'équipe, j'ai pu, à l'aide de mon ordinateur, prendre directement des notes sur les paroles et les actions des interlocuteurs. Lorsque ceux-ci me l'autorisaient, je me permettais même d'utiliser mon téléphone pour enregistrer leur voix. Le soir, au terme de ma journée de travail, je reprenais mes notes de terrain en indiquant le lieu et la date de l'observation, et en les complétant par un ensemble d'analyses personnelles sur le contexte de la réunion, les décisions prises en son sein et leurs conséquences pour le futur de l'organisation. En écoutant et en retranscrivant certains passages de la réunion, je pouvais alors ajouter un ensemble de détails portant sur le déroulement de la conversation, ainsi que sur le ton et les mots employés par les participants.

Durant mes déplacements aux côtés des membres de Solitéar, je me munissais d'un carnet de notes sur lequel j'écrivais, lorsque je possédais un moment de libre, l'ensemble des éléments qui attireraient mon attention. Voulant « tout » observer sans jamais estimer qu'une chose puisse être inintéressante (Neyland, 2007), j'annotais un maximum de détails concernant

l'organisation de l'espace, les occupations des participants et le contexte de leurs interactions. Lorsque des échanges commençaient entre les membres de Solitéar et leurs parties prenantes, auxquels je ne prenais pas part, j'écrivais les éléments conversationnels et comportementaux qui me semblaient significatifs. Quand, en revanche, je devais entrer dans le jeu des discours et des actions aux côtés des participants, je devais abandonner mon carnet de notes pour quelques heures, ne le retrouvant que plus tard pour y inscrire mes descriptions et analyses à froid.

Durant mes conversations informelles avec les participants, je tentais de leur poser nombre de questions en me faisant passer pour une « incompétente acceptable » (*acceptable incompetent*, Lofland, 1971), une ingénue ne comprenant pas de quoi ressortait la situation. De la sorte, cette posture me permettait d'obtenir des informations importantes sur des pratiques en apparence anodines, qui semblaient aller de soi pour les participants mais qui pour moi revêtaient une importance empirique et théorique. Par exemple, au sein des groupes de couturières et d'artisans, je demandais souvent aux participants en quoi consistait leur travail, quels en étaient les étapes et les mécanismes, avant même de les interroger sur leurs sensations et leurs sentiments à son égard. Face aux clients de Solitéar, des stylistes de profession, je me faisais passer pour une jeune étudiante en gestion voulant connaître de plus près le fonctionnement du marché de la mode. De la sorte, les stylistes me présentaient tout d'abord leurs activités et leurs clients, prenant ainsi confiance en eux et en moi-même, avant d'aborder progressivement la question de leurs relations avec les membres de Solitéar. La stratégie de l'« incompétente acceptable » m'a ainsi permis de relever nombre d'informations sur les pratiques quotidiennes des acteurs, sans que mes interventions apparaissent à leurs yeux trop invasives et dérangeantes.

Au terme de chaque journée d'observation et de participation, je passais en général une à deux heures devant mon ordinateur – ce temps variant selon la teneur des faits s'étant déroulés – pour mettre en forme l'ensemble de mes notes manuscrites et les compléter par des analyses à froid. Toutefois, lorsque je me trouvais exténuée certains jours, après avoir parcouru plusieurs dizaines de kilomètres en train ou en bus pour me rendre dans une communauté périphérique de São Paulo, je remettais ce travail de transcription et d'analyse au lendemain. J'ai alors pris conscience combien il demeurerait difficile pour moi de me remémorer précisément mes observations, à mesure que les heures qui me séparaient d'elles s'allongeaient. A la lumière de cette expérience, j'ai cherché autant que possible à m'imposer une discipline quotidienne afin de reprendre chaque soir mes notes de terrain ou d'inscrire mes observations sur mon ordinateur. De juin 2015 à décembre 2016, j'ai ainsi rédigé 272 pages de notes de terrain, en format Arial 11, totalisant 132 780 mots. A ces notes se sont ajoutés 50 comptes-rendus de réunion d'une longueur très variable – de 2 à 15 pages.

### 3.2. L'entretien

Pour compléter mes notes de terrain, j'ai mené une série d'entretiens avec les participants de la recherche, seuls ou en groupe. J'ai en effet noté que les bénéficiaires de Solitéar, des couturières et des artisans de quartiers pauvres de São Paulo, se sentaient plus à leur aise lorsqu'ils me parlaient en présence de leurs collègues et amis. Ne voulant pas les intimider par une conversation enregistrée en face-à-face, j'ai ainsi préféré conduire des échanges collectifs. De



la sorte, j'ai mené des entretiens ethnographiques avec les cinq groupes de couturières et d'artisans du Soli-lab, dans le but de compléter les informations qu'ils m'avaient fournies lors de conversations informelles. Outre ces échanges avec les groupes, j'ai interrogé par la suite quatre membres de Solitéar, ainsi que trois stylistes, au cours d'entretiens enregistrés et retranscrits qui m'ont permis de mieux cerner la vision des participants sur le Soli-lab (voir Tableau 18).

Nom du participant	Statut	Date	Durée
Marcela Novato	Ancienne directrice de Solitéar	6 octobre 2015	57'51
Sara Almeida	Directrice de Solitéar	2 octobre 2015, 25 mars 2017 et 19 avril 2017	72'00 ; 25'42 et 46'08
Priscilla Hashimoto	Membre de Solitéar	13 mars 2017	51'15
Fernanda Matsuo	Membre de Solitéar	20 mars 2017	58'54
Carol Novalés	Membre de Solitéar	28 mars 2017	26'58
Groupe ASTA (3 membres)	Bénéficiaires de Solitéar	10 novembre 2016	34'12
Groupe COPI (8 membres)	Bénéficiaires de Solitéar	4 novembre 2016 et 14 décembre 2016	27'42 ; 37'43
Groupe OCA (6 membres)	Bénéficiaires de Solitéar	21 octobre 2016	46'15
Groupe FLORI (4 membres)	Bénéficiaires de Solitéar	8 décembre 2016	46'20
Groupe TECO (6 membres)	Bénéficiaires de Solitéar	12 décembre 2016	79'01
Sofia Pitanga (marque éponyme)	Client de Solitéar	26 juillet 2016	62'43
Francisco (marque Aguiera)	Client de Solitéar	27 avril 2017	25'19
Marie (marque Curumim)	Client de Solitéar	19 mai 2017	35'25

**Tableau 18 : Liste des entretiens conduits au cours de l'immersion ethnographique au sein de Solitéar**

Les entretiens ethnographiques, contrairement aux entretiens directifs et semi-directifs conduits lors d'études de cas, ont cela de spécifiques qu'ils sont enchâssés dans l'enquête de terrain. Pris dans le rythme et dans l'ambiance de la recherche, ils s'adaptent aux circonstances et sont très plastiques (Beaud, 1996). Au cours de mon ethnographie, j'ai décidé d'adapter mon approche de l'entretien en fonction des participants, de leurs intérêts et de la situation présente. En

général, je n'ai pas suivi un fil conducteur précis pour interroger mes interlocuteurs. Tantôt je les ai laissés parler sur un thème qui leur semblait important afin de rebondir sur des éléments de leur discours, tantôt je leur ai présenté un sujet de conversation en vue d'orienter nos échanges. Avec les groupes de bénéficiaires, j'ai toutefois débuté chaque entretien en leur demandant de me raconter leur histoire personnelle, leur trajectoire collective ou bien leurs activités récentes, dans le but d'établir un climat de confiance, propice à la confiance.

Outre ces entretiens ethnographiques, j'ai conduit plusieurs interviews avec les participants de ma recherche au terme de la période d'immersion, entre les mois de décembre 2016 et de mai 2017. Avec les membres de Solitéar, les entretiens ont pris la forme de conversations non standardisées et non structurées qui m'ont permis de clarifier certaines questions qui étaient encore en suspens à la suite de mes observations. J'ai demandé à chaque entrepreneur social de me parler de son expérience présente et passée avec les participants du Soli-lab, sans lui poser d'autres questions spécifiques, afin de laisser libre cours à sa parole et de recevoir des informations dont la teneur ne soit pas trop biaisée par mes propres interprétations. Je ne voulais pas en effet *confirmer* mes certitudes, ni *rejeter* mes doutes, mais mieux *comprendre* la vision des membres de Solitéar sur leurs propres pratiques. Avec les clients de Solitéar, les stylistes ayant participé au Soli-lab, j'ai conduit des entretiens semi-directifs visant à recevoir leurs points de vue sur le travail de Solitéar et celui des groupes de couturières et artisans. L'enjeu était pour moi de cerner la logique des marques de mode, en vue de la comparer à celle des autres participants du Soli-lab. En voulant recueillir leurs témoignages, je souhaitais aussi saisir la vision du « marché » sur l'entreprise sociale et les travailleurs de la périphérie, dans le but de comprendre les limites de la gestion émancipatrice mise en œuvre par Solitéar.

### 3.3. L'étude de sources secondaires

Au cours de mon travail ethnographique, j'ai aussi étudié un ensemble de sources secondaires produites par les membres de Solitéar, ses parties prenantes ou des membres extérieurs. Ces sources s'organisent en plusieurs catégories :

- Une partie a été produite par les membres de Solitéar avant mon entrée sur le terrain. Ayant été fondée en 2005, l'entreprise sociale possède une quantité considérable de documents à son actif : posts de blog (240), dossiers de candidature pour des appels à projet (2), ainsi que divers matériaux de communication (logo, flyers, présentations Powerpoint, etc.). Ces documents m'ont permis de dresser le profil de l'organisation, en définissant ses diverses activités et les principales étapes de son histoire.
- Une autre partie de ces sources secondaires a été élaborée par les membres de Solitéar durant mon immersion ethnographique : ce sont des comptes-rendus de réunions auxquelles je n'ai pas assisté (22), des dossiers de candidature pour des appels à projet (4), des mails échangés dont j'ai été l'une des destinataires (459), ainsi que des conversations WhatsApp, des photographies et des vidéos. Ces documents ont été centraux pour mon analyse dans la mesure où ils m'ont permis

d'étudier les pratiques à distance. Ne pouvant être sans cesse présente sur le terrain, j'ai dû parfois avoir recours à ces sources pour connaître les activités des participants de la recherche. Aussi, les mails et les conversations WhatsApp m'ont permis d'accompagner les échanges constants entre les membres de Solitéar et leurs bénéficiaires.

- Enfin, d'autres sources secondaires ont alimenté ma collecte de données ; il s'agit de documents élaborés par des membres extérieurs à Solitéar, comme des articles de presse et des vidéos présentant les activités de l'entreprise sociale (4) et le travail de ses bénéficiaires (5) au grand public. Ces données m'ont aidée à cerner le regard très positif posé par les médias sur Solitéar et ses parties prenantes.

D'autres sources produites lors de ma recherche revêtent un caractère hybride, à la fois primaire et secondaire, dans la mesure où elles résultent d'un travail de création en commun, engageant les membres de Solitéar et moi-même. C'est le cas par exemple du site Internet que j'ai effectué pour Solitéar en janvier 2016. Au moment de sa création, Sara Almeida, directrice de l'entreprise sociale, m'a envoyé plusieurs textes que j'ai dû corriger et retravailler avant de les mettre en ligne. De la sorte, j'ai pleinement participé à la création de la stratégie de communication de l'entreprise sociale, façonnant son image et ses discours institutionnels. Aussi, lors de l'élaboration du rapport d'impact socio-environnemental de Solitéar, j'ai produit un document bien peu scientifique et objectif, en suivant les orientations données par Sara et ses collègues. Les consignes que m'ont fournies les entrepreneurs sociaux pour réaliser leur site Internet et leur rapport d'impact m'ont certes permis de cerner les croyances et les visions qui sous-tendent leurs pratiques. Toutefois, ces deux documents ne constituent pas, selon moi, des sources de données pertinentes pour l'analyse de ma problématique de recherche.

### 3.4. Les méthodes de l'ethnographie visuelle

Au cours de mon immersion sur le terrain, j'ai aussi fait usage de plusieurs méthodes d'enquête empruntées au champ de l'ethnographie visuelle (Pink, 2001), comme la photographie, la vidéo, le dessin et l'entretien basé sur la photographie (*photo-elicitation*), pour collecter des données à la fois visuelles et textuelles.

Tout au long du Soli-lab, j'ai pris plusieurs centaines de photographies dans le but d'enregistrer les pratiques quotidiennes des participants. Faisant ainsi un usage « naturaliste » de la photographie, j'ai cherché, à l'aide de mon téléphone portable ou d'un appareil photographique, à capter dans l'instant les actions et les interactions des participants (Büscher, Urry, & Witchger, 2010), au lieu de me contenter de les décrire dans mon carnet de bord. La photographie a donc été le prolongement de mon regard d'ethnographe, faisant ainsi partie intégrante du travail d'observation (Collier & Collier, 1986 ; Copan, 1998). Avec la vidéo, j'ai aussi souhaité appréhender le travail en mouvement des participants, en tentant d'enregistrer le déroulement de leurs tâches et de leurs activités. Au sein des cinq groupes de couturières et d'artisans du Soli-lab, j'ai réalisé de courts films qui m'ont permis de graver l'aménagement de leur espace de travail, de relever la liste de leurs instruments et outils, et de capturer la séquence

de leurs actions routinières. Grâce à la vidéo, j'ai aussi pu saisir le rapport affectif des artisans à l'objet de leur travail, en enregistrant la manière dont ils se connectaient aux éléments matériels – fils, tissus, planches et autres supports – en se projetant en eux.

Si la photographie et la vidéo permettent d'appréhender avec plus de précision la richesse et la complexité du réel, leur usage peut toutefois soulever des questions d'ordre éthique (Rose, 2016 ; Wiles *et al.*, 2008). Avant d'introduire une caméra ou un appareil photographique sur le terrain, j'en ai toujours demandé l'autorisation aux participants. Et lorsque j'ai senti que ceux-ci se trouvaient mal à l'aise par rapport à cet usage, je me suis abstenue d'en faire l'utilisation. Aussi, au moment de sélectionner les images de mon enquête pour réaliser le manuscrit de la thèse, j'ai exigé le consentement écrit des personnes dont le corps et/ou le visage apparaissaient sur l'une d'entre elles. Finalement, j'ai volontairement choisi de ne pas anonymiser ces images pour rendre compte au mieux des expressions et des émotions des personnes photographiées.

Durant la phase d'immersion sur le terrain, j'ai aussi demandé aux membres de Solitéar de prendre des photographies de l'ensemble des éléments humains et non humains qui pouvaient rendre compte de leur présence au sein des groupes de production du Soli-lab. A travers cette consigne, je souhaitais comprendre comment les entrepreneurs sociaux se figuraient leur rôle et le sens de leur travail auprès des couturières et des artisans. Un membre de Solitéar, Fernanda Matsuo, a véritablement joué le jeu en prenant plusieurs photographies au sein du groupe COPI dont elle avait la responsabilité. Ces images ont servi de base à un entretien de près d'une heure, durant lequel Fernanda m'a livré ses commentaires et ses impressions sur les photographies, en m'expliquant les raisons de ses prises de vue. Cette technique de photo-élicitation m'a permis de susciter son discours avec plus d'efficacité et de naturel qu'en utilisant une simple question (Harper, 2002). En invitant Fernanda à une réflexion sur ses propres choix, j'ai aussi voulu la conduire à faire sens de ses pratiques et à me livrer son point de vue sur son travail auprès des bénéficiaires de Solitéar (Bigando, 2013).

Enfin, au terme du Soli-lab, une réunion de clôture de projet a été organisée au sein de ma résidence, unissant quatre membres de Solitéar : Sara Almeida, Fernanda Matsuo, Priscilla Hashimo et Carol Novales. J'ai tiré profit de cette rencontre pour demander aux participants de se livrer avec moi à un exercice de créativité en utilisant feutres et papiers. Suivant ma consigne, toutes ont dû représenter par le dessin un apprentissage essentiel du Soli-lab. Je souhaitais que les membres présents puissent exprimer leur vision du projet en utilisant un autre outil que la parole, me montrant par des formes et des couleurs quel avait été, selon eux, l'aspect le plus marquant de ce projet. Ces dessins, qui constituent des représentations plutôt symboliques que figuratives, m'ont finalement permis d'appréhender la dimension émotionnelle que revêtait le Soli-lab pour les entrepreneurs sociaux.

\*\*\*

Au cours de notre travail ethnographique, nous avons eu recours à un ensemble de stratégies visant à recueillir des données aussi bien textuelles que visuelles, dans le but d'étudier les pratiques des participants dans toute leur complexité. Associant les techniques de l'observation, de l'entretien et de l'étude de sources secondaires, à celles, plus mobiles, de la photographie et de la vidéo, nous avons ainsi voulu cerner le travail des entrepreneurs sociaux, de leurs clients

et de leurs bénéficiaires dans son mouvement et son flux. Bien que nous ayons en quelque sorte figé ces données en les couchant sur le papier ou en les capturant à l'aide d'un appareil photo, nous avons toutefois voulu saisir leur rythme et leur séquençage, afin de demeurer fidèle à une approche processuelle de la réalité sociale. Dans la suite de ce chapitre, nous allons exposer les méthodes d'analyse mises en œuvre pour mettre en forme et interpréter les données de notre ethnographie.

<b>Stratégies de collecte des données</b>	<b>Objectifs de la collecte</b>
Observation participante	<p>Décrire les pratiques discursives et matérielles des participants à travers l'observation et les conversations informelles</p> <p>Comprendre le déroulement des pratiques « de l'intérieur », en participant aux activités</p>
Entretiens ethnographiques	<p>Compléter les notes de terrain en enregistrant les témoignages des participants</p> <p>Saisir les modes de construction de sens mis en œuvre par les participants, en les invitant à réfléchir sur leurs pratiques</p>
Sources secondaires	<p>Reproduire l'histoire de l'entreprise sociale et ses principales activités</p> <p>Accompagner les pratiques des participants à distance</p> <p>Cerner le regard porté par des membres extérieurs sur l'entreprise sociale</p>
Photographies et vidéos réalisées par l'ethnographe	<p>Enregistrer les actions et les interactions avec plus de détails et de précision que les notes de terrain</p> <p>Capter les pratiques en mouvement</p> <p>Enregistrer les sentiments et émotions associés aux pratiques des participants</p>
Photographies prises par les participants	Comprendre le point de vue des entrepreneurs sociaux sur leur rôle et leur travail auprès de leurs bénéficiaires
Dessins réalisés par les participants	Comprendre la signification du projet Soli-lab pour les membres de Solitéar

**Tableau 19 : Synthèse du travail de collecte de données**

## 4. Analyse des données

Alors que durant la phase de collecte de données, nous avons réalisé un zoom avant sur les pratiques (*zooming in*), en les approchant de l'intérieur de manière à les décrire avec le plus de précision possible, lors de la phase d'analyse, nous avons procédé à une prise de distance vis-à-vis de notre terrain (*zooming out*), afin de comparer ces pratiques et d'établir entre elles des rapports de causalité et d'opposition (Nicolini, 2012). Au sein de cette partie, nous allons exposer les étapes de ce processus, en commençant par la présentation de notre analyse temporelle (4.1.), pour ensuite mettre en évidence les méthodes d'analyse des pratiques discursives et matérielles utilisées au cours de cette recherche (4.2.). Enfin, nous montrerons comment nous sommes parvenus à structurer ces pratiques au sein d'un récit confessionnel (Van Maanen, 2011), organisés autour des quatre principes d'action tirés de la pédagogie critique de Paulo Freire (4.3).

### 4.1. Analyse temporelle

L'analyse des données a débuté dès les premiers moments de l'immersion ethnographique, en juin 2015, lorsque chaque soir j'annotais sur un carnet de bord le compte-rendu de mes activités et observations, en y apposant mes commentaires sur les faits écoulés. Ce travail de réflexion quotidienne m'a ainsi permis, dès le commencement de la recherche, de réunir les principaux thèmes et questionnements soulevés par les membres de Solitéar, leurs clients et bénéficiaires.

Suivant une approche interprétativiste de la recherche ethnographique, je n'ai fait appel à aucun logiciel de codage systématique pour analyser mes notes de terrain, préférant suivre une méthode plus souple, inspirée des principes élaborés par Emerson *et al.* (1995). A la suite de la prise de notes, j'ai analysé ligne par ligne l'ensemble de mes écrits, en vue de dégager des catégories analytiques initiales. Ces dernières ont alors émergé en interrogeant mes données de la sorte : Pourquoi ai-je écrit ceci ou cela ? Quel est mon point de vue sur cet événement ? Et quel est celui des participants ? Cette phase réflexive m'a dès lors permis d'établir une distinction plus nette entre les réflexions des participants et les miennes propres, de manière à valoriser avant tout la « fabrique humaine de sens » des acteurs de la recherche (Schwartz-Shea, 2015). A mesure qu'ont émergé les catégories analytiques de mes notes de terrain, je les ai comparées et organisées dans le but de rédiger de courts mémos théoriques, regroupant mes analyses sur un thème précis et les pratiques concrètes des participants. Cette méthode d'analyse préliminaire, fondée sur les principes de la théorie enracinée (Glaser, 1978), a été propice à l'élaboration d'une problématique de recherche pertinente, émergeant du terrain de recherche et guidée par mes réflexions.

Au début du projet Soli-lab, en janvier 2016, j'ai aussi commencé la mise en œuvre d'un classement systématique de l'ensemble des données collectées sur le terrain. Celles-ci étant très nombreuses et diversifiées, j'ai donc choisi de les organiser selon des sous-unités d'analyse du Soli-lab (Yin, 2009), en prenant pour référentiel les cinq équipes productives du projet, formées par les groupes de production, les étudiants et les marques de mode. Chaque semaine, je triais donc l'ensemble de mes données selon qu'elles se référaient aux pratiques d'une équipe ou

d'une autre. De surcroît, les données spécifiques aux membres de Solitéar, comme les entretiens et les comptes-rendus de réunion, sont venues constituer une sous-unité d'analyse à part, dédiée à l'étude des pratiques des entrepreneurs sociaux.

Grâce à cette classification, j'ai pu effectuer, au terme de l'immersion ethnographique, une mise en forme narrative de chacune des sous-unités d'analyse élaborées (Langley, 1999). La démarche des entrepreneurs sociaux de Solitéar a donc été reconstituée étape par étape, afin de retracer la chronologie complète de leurs pratiques. Aussi, le parcours de chacune des équipes productives a été reproduit grâce au regroupement des notes de terrain, entretiens, photographies et vidéos produits durant la phase de collecte de données. Ce processus de construction narrative, visant à obtenir une description « épaisse » (Geertz, 1973) du parcours des entrepreneurs sociaux et des équipes du Soli-lab, m'a permis d'identifier des schémas communs aux différentes sous-unités d'analyse du Soli-lab. J'ai ainsi pu faire sens de mes données en identifiant des actions, des comportements et des réactions similaires entre les participants, tout en reconnaissant l'existence d'oppositions et de contradictions très nettes entre leurs pratiques.

A la suite de cette étude temporelle des données, me permettant de les classer et de les organiser chronologiquement, j'ai choisi de me focaliser sur chacune des sous-unités d'analyse, en vue de conduire une étude plus précise des pratiques discursives et matérielles des participants du Soli-lab.

#### 4.2. Analyse discursive et visuelle

Selon Nicolini (2012), la richesse d'une étude centrée sur les pratiques se fonde sur le recours à une véritable « boîte à outil » de méthodes d'analyse. Pour rendre compte de la dimension discursive et matérielle des pratiques, le chercheur se doit de combiner les cadres théoriques, en se centrant sur les actions, interactions, émotions, discours, gestes et comportements des participants, dans le but de cerner la complexité des pratiques et d'identifier les liens qui les unissent (Nicolini, 2012).

Suivant cette recommandation, j'ai décidé d'appréhender les données de l'ethnographie en recourant à divers instruments. Ainsi, après avoir organisé le matériel empirique selon les sous-unités d'analyse exposées ci-avant, j'ai conduit une analyse détaillée des discours présents en leur sein. Les matériaux textuels – notes de terrain, entretiens et sources secondaires – ont d'abord été codés manuellement, dans le but d'assigner des catégories aux diverses pratiques des participants : « formation des couturières et des artisans », « rencontre avec les clients », « élaboration de produits », etc. Les pratiques associées à une même catégorie ont alors été comparées, de manière à identifier leurs similitudes et leurs différences, pour pouvoir cerner la complexité de la conduite des entrepreneurs sociaux vis-à-vis de leurs bénéficiaires.

A la suite de cette analyse thématique, j'ai étudié plus en détail l'ensemble des entretiens réalisés avec les entrepreneurs sociaux, les artisans et couturières et les stylistes du Soli-lab, en portant mon attention sur leurs paroles et leurs actions, ainsi que leurs émotions (Gherardi & Perrotta, 2014). Les entretiens ayant été retranscrits conformément aux prescriptions de

l'analyse conversationnelle (Hutchby & Wooffitt, 2008 ; Sacks, 1984), il m'a été possible de cerner les conduites discursives et non discursives des participants au travers de leurs témoignages. En étudiant leur discours et leur gestuelle (reproduite à travers les didascalies apposées par moi sur les comptes-rendus d'entretiens), j'ai pu cerner le point de vue et les sentiments des participants à l'égard de leurs propres pratiques et de celles d'autrui.

Les photographies et les vidéos réalisées durant la période d'immersion sur le terrain ont été à leur tour analysées de la manière suivante. Je les ai d'abord classées en leur assignant une ou plusieurs des catégories préalablement élaborées lors de l'analyse des données textuelles. Les données visuelles sont alors venues compléter l'étude discursive des pratiques pour rendre compte de leur dimension matérielle. Les photographies et les vidéos m'ont aussi permis d'étudier en profondeur les relations entre les participants de la recherche et les divers objets et matériaux qui composent leur univers, et qui sont eux-mêmes des acteurs de la recherche (Latour, 2014). Ayant été immergée dans un monde créatif, celui de l'artisanat et de la mode, il m'a été nécessaire de prendre en compte la manière dont les participants pouvaient se projeter dans les objets qu'ils créaient et manipulaient. Les entrepreneurs sociaux, par exemple, en transformant un outil de gestion traditionnel en un jeu de société, ont incorporé nombre de valeurs et de significations dans leur création. Les couturières et les artisans, quant à eux, à travers la confection de vêtements et de produits artisanaux pour les marques de mode, ont intégré dans leurs productions non seulement leurs techniques, mais aussi leurs aspirations, tout en composant avec les règles imposées par les stylistes. En conséquence, les éléments matériels ont revêtu dans cette recherche un rôle tout autant explicatif que révélateur, en donnant à voir les actions et les représentations des participants. En accompagnant visuellement leurs productions, j'ai ainsi pu cerner l'incarnation des pratiques, ainsi que leurs transformations au cours de la recherche.

#### 4.3. Analyse processuelle

L'enjeu principal de cette analyse discursive et visuelle a été de mettre à jour les apports et les limites du projet émancipatoire mis en œuvre par les membres de Solitéar au cours du Soli-lab. En étudiant de près leurs pratiques de gestion, j'ai voulu en effet comprendre la manière dont celles-ci pouvaient faciliter ou au contraire entraver l'émancipation de leurs bénéficiaires.

Le cadre théorique freirien présenté dans le chapitre précédent a dès lors servi de support à cette analyse, en tenant lieu de grille de lecture pour étudier les effets concrets induits par les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux. Les quatre principes d'action que sont l'immersion, la communication, le développement et l'engagement humaniste, tirés des écrits de Paulo Freire sur le travail social, ont ainsi orienté mon analyse de données, en fournissant des jalons permettant de structurer les données de l'ethnographie de manière processuelle (Langley, 1999). Le projet Soli-lab, inspiré de la pédagogie critique de Paulo Freire, reproduit en effet étape par étape le déroulement des principes d'action de la théorie freirienne du travail social. Ainsi, alors que les entrepreneurs sociaux de Solitéar ont d'abord cherché à *s'immerger* dans le monde des couturières et des artisans, ils ont ensuite voulu *communiquer* avec eux pour établir un dialogue formateur. Lors de l'étape suivante, ils les ont accompagnés dans le



*développement* de produits pour leur permettre d'acquérir davantage d'autonomie en tant que professionnels du marché. Faisant face à de nombreuses critiques, les entrepreneurs sociaux ont été finalement amenés à interroger les raisons de leur *engagement humaniste* aux côtés de leurs bénéficiaires. En me fondant sur la théorie freirienne du travail social pour analyser le processus du Soli-lab, je n'ai nullement présumer des effets positifs, et forcément émancipateurs, des pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux. En vérité, je me suis appuyée sur les multiples questionnements soulevés par cette théorie (voir Tableau 15, p. 180) pour interroger ces pratiques de gestion et analyser leurs effets multiples, et souvent complexes, sur les groupes de couturières et d'artisans, censés être les principaux bénéficiaires de Solitéar. Etant l'une des sources d'inspiration des entrepreneurs sociaux, la pensée de Paulo Freire a donc été particulier utile pour porter un regard critique sur la gestion émancipatrice de Solitéar. Elle m'a notamment permis de jauger l'action sociale des entrepreneurs sociaux à l'aune des critères que eux-mêmes utilisent pour orienter leurs discours et leurs pratiques au quotidien.

Mon récit ethnographique se déploie donc en quatre parties, correspondant aux quatre phases principales du Soli-lab. Au sein de chacune d'elles, mon intention a été de décrire et d'analyser les pratiques des participants au sein d'un récit confessionnel (Van Maanen, 2011), dont je suis en tant qu'ethnographe une partie intégrante. A travers la narration d'un processus à la première personne, j'ai voulu reproduire les représentations des participants, tout en les mêlant aux miennes propres. Unissant les verbatim issus de nos conversations et entretiens à mes notes de terrain et mémos analytiques, j'ai cherché à bâtir un récit qui répondent aux critères d'authenticité, de plausibilité et de criticalité exigés par la recherche ethnographique (Golden-Biddle & Locke, 1993). De surcroît, les photographies que j'ai introduites au cœur de ce récit m'ont permis non seulement de rendre compte de la matérialité des pratiques, mais aussi de donner une touche artistique à ce récit, en lui conférant davantage d'expressivité (Pozzebon, Rodriguez & Petrini, 2014). De la sorte, je n'ai pas cherché à clore le sens des pratiques présentées en son sein, mais bien à permettre la construction d'interprétations nouvelles de la part des lecteurs, en cherchant à stimuler leurs réactions et leurs émotions.

\*\*\*

Les méthodes d'analyse mises en œuvre au cours de cette recherche nous ont donc permis non seulement de classer l'ensemble des données ethnographiques, mais aussi de les confronter, en vue de cerner toute la complexité des pratiques des participants. Dans un premier temps, nous avons organisé nos données selon des sous-unités d'analyse, propices à une étude comparative des discours et des actions des entrepreneurs sociaux, de leurs clients et bénéficiaires. En combinant par la suite des outils d'analyse discursive et visuelle, nous avons pu apprécier toute la richesse de ces pratiques, en appréhendant leur dimension à la fois rationnelle et affective. Grâce à cette étude, nous sommes finalement parvenus à mettre en forme le récit du Soli-lab, en l'organisant autour de quatre principes d'action tirés de la théorie freirienne du travail social : l'immersion, la communication, le développement et l'engagement humaniste. Ces principes, qui structurent le projet émancipatoire de Solitéar, nous ont permis d'étudier les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux ainsi que leurs effets sur les couturières et les artisans du Soli-lab.

## Synthèse du Chapitre VII

L'objectif de ce chapitre était de présenter le design de notre recherche, fondée essentiellement sur une immersion ethnographique de longue durée au sein de l'entreprise sociale Solitéar.

- La première partie met en évidence les principes philosophiques qui sous-tendent l'ensemble de notre recherche. D'un point de vue ontologique, nous nous appuyons sur une approche processuelle, considérant le monde comme un ensemble de pratiques sans cesse produites et transformées au travers des discours et des actions des participants de la recherche. D'un point de vue épistémologique, nous décidons d'embrasser une perspective interprétativiste, en affirmant le caractère intrinsèquement subjectif de notre démarche et de nos résultats. Notre objectif méthodologique, dès lors, est de nous immerger sur le terrain en tant qu'ethnographe, pour mieux saisir les points de vue des acteurs de la recherche sur leurs propres pratiques.
- La deuxième partie expose l'organisation générale de notre travail de recherche, commencée avec l'exploration du contexte brésilien de l'entrepreneuriat social. A la suite de l'étude de plusieurs entreprises sociales, nous avons choisi de sélectionner une organisation de la ville de São Paulo, rebaptisée Solitéar, dans le but d'y conduire une étude ethnographique.
- La troisième partie relate l'ensemble des stratégies mises en œuvre au cours de notre ethnographie pour recueillir des données aussi bien textuelles que visuelles sur les discours et actions des participants de la recherche. Associant les techniques classiques de l'observation, de l'entretien et du recueil de données secondaires, à celles, plus mobiles, de la photographie et de vidéo, nous avons ainsi voulu appréhender les pratiques des entrepreneurs sociaux, de leurs clients et bénéficiaires dans toute leur complexité.
- La quatrième partie met finalement en avant les méthodes d'analyse utilisées au cours de cette recherche. A la suite d'une analyse temporelle nous permettant de classer l'ensemble des données ethnographiques en plusieurs sous-unités, nous avons conduit une étude discursive et visuelle approfondie des pratiques contenues en leur sein. Par la suite, nous sommes parvenus à structurer ces pratiques de manière séquentielle, en vue de bâtir un récit confessionnel de notre ethnographie. Ce récit est organisé autour de quatre phases : l'immersion, la communication, le développement et l'engagement humaniste, qui correspondent aux quatre principes d'action de la théorie freirienne du travail social, ayant guidé les membres de Solitéar dans la mise en œuvre du projet Soli-lab. Ces principes nous orienteront ainsi dans l'analyse des apports et des limites de la gestion émancipatrice façonnée par l'entreprise sociale au cours de ce projet.

## **TROISIEME PARTIE : RESULTATS**



## **Chapitre VIII : L'immersion : connaître et comprendre les bénéficiaires**

L'objectif de ce chapitre est de mettre en lumière les pratiques de gestion déployées par les entrepreneurs sociaux de Solitéar pour comprendre l'univers culturel des couturières et des artisans du Soli-lab. L'enjeu est d'analyser comment ces pratiques peuvent favoriser le rapprochement entre les membres de Solitéar et leurs bénéficiaires, en contribuant à diminuer la distance géographique, sociale et culturelle qui les sépare.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- L'exposition du mode de sélection organisé par les entrepreneurs sociaux pour choisir les couturières et les artisans pouvant participer au Soli-lab (1.) ;
- L'étude des pratiques de rapprochement façonnées par les membres de Solitéar pour gagner la confiance de leurs bénéficiaires (2.) ;
- La mise en évidence de la méthode d'immersion élaborée par les entrepreneurs sociaux au contact des étudiants du Soli-lab (3.).

## 1. La sélection des groupes de production du Soli-lab

La première partie de ce chapitre se propose de présenter la manière dont les entrepreneurs sociaux ont choisi les groupes de couturières et d'artisans devant participer au projet Soli-lab. Notre but, en effet, est d'exposer les différents critères utilisés par les membres de Solitéar pour sélectionner le profil de leurs futurs bénéficiaires au cours de deux phases de sélection (1.1. et 1.2.).

### 1.1. Première phase de la sélection

A l'instar des incubateurs d'entreprises sociales qui usent amplement des médias et des réseaux sociaux pour diffuser leurs services, Solitéar a lancé au début de l'année 2016 une vaste campagne de communication visant à faire connaître le projet Soli-lab auprès d'un vaste public. Outre son caractère promotionnel, l'enjeu de cette campagne était d'attirer l'attention de nombreux groupes de couturières et d'artisans des quartiers populaires, associés de près ou de loin aux réseaux de l'économie solidaire de l'Etat de São Paulo. Sur son affiche publicitaire (Figure 26 ci-dessous), Solitéar en appelle ainsi au désir de croissance et d'enrichissement qui peut animer ces groupes de production généralement en marge du marché. Elle leur promet, grâce au Soli-lab, d'augmenter leur production, leurs ventes et donc leurs revenus.



**Figure 26 : Affiche élaborée par les membres de Solitéar en vue d'attirer la candidature de couturières et d'artisans des quartiers populaires de São Paulo**

Traduction : Vous pensez que votre groupe de production a le potentiel de croître ? Le projet [Soli-lab] vous offre l'opportunité de recevoir une aide durant sept mois pour servir le marché de la mode. Inscrivez-vous et participez !!

La proposition de Solitéar semble claire : il s'agit d'apporter son soutien aux groupes de production, afin qu'ils parviennent, au terme de sept mois de formation, à devenir des prestataires de services pour le marché de la mode. Les entrepreneurs sociaux souhaitent par

ailleurs connecter les couturières et les artisans de ces groupes avec des marques de stylistes pour leur permettre d'intégrer leur chaîne de production et générer de nouveaux revenus.

Pour autant, le projet Soli-lab ne s'adresse pas à n'importe quel type de groupe de production. Dans un règlement destiné aux futurs participants du projet, les entrepreneurs sociaux définissent plus clairement leurs critères de sélection :

Nous recherchons des groupes qui :

- suivent les prémisses de l'Economie solidaire et du Commerce équitable ;
- travaillent dans le domaine de la couture et de l'artisanat ;
- soient composés d'au moins trois membres ;
- puissent désigner deux personnes qui représenteront le groupe lors du projet ;
- **cherchent à innover et acceptent les défis ;**
- veuillent travailler dans le domaine de la mode et du design ;
- **considèrent l'apprentissage comme un investissement ;**
- **aient la disposition et l'énergie nécessaires à la réalisation de changements ;**
- soient disponibles pour participer à trois rencontres par mois, entre avril et août 2016 (qui auront lieu au sein des groupes ou en d'autres lieux de São Paulo) ;
- communiquent facilement par téléphone et par mail ;
- aient une connaissance basique de leur chiffre d'affaire et de leurs coûts.<sup>14</sup>

L'usage du mode subjonctif au sein de ce règlement met en évidence le fait que ces critères sont plutôt indicatifs que prescriptifs. En effet, les membres de Solitéar semblent bien avoir conscience qu'ils ne pourront trouver des participants qui remplissent l'ensemble de ces conditions. Ainsi sont-ils disposés à introduire une certaine souplesse dans le processus de sélection, en vue de permettre à un maximum de groupes de production d'envoyer leur candidature. De plus, notons que plusieurs de ces critères de sélection (indiqués en gras dans l'extrait) sont ouvertement subjectifs, puisqu'ils renvoient au désir des participants de s'investir, d'apprendre et d'innover durant le projet, dans le but d'opérer de véritables changements. Comme le souligne le règlement du Soli-lab en un autre endroit, l'essentiel est que les couturières et les artisans des groupes de production se sentent « engagés » dans le projet et qu'ils soient animés par « la volonté d'apprendre et de croître ». Solitéar recherche en effet « des groupes qui comprennent que, pour atteindre leurs objectifs, ils doivent faire preuve d'effort et de volonté, mais qui savent aussi que de bons partenariats permettent de rendre le chemin plus facile et plus rapide. »

La rhétorique employée par les entrepreneurs sociaux met donc l'accent sur l'importance de l'investissement personnel des participants au cours du projet. Loin de vouloir simplement apporter leur aide à l'ensemble des groupes de couturières et d'artisans de l'économie solidaire, les membres de Solitéar se proposent au contraire d'assister uniquement ceux qui ont le désir de modifier leurs logiques de production, en tirant profit de nouveaux partenariats. Cette proposition d'inspiration libérale, visant à sélectionner les groupes les plus méritants plutôt que les plus nécessiteux, s'inscrit dans un discours de critique aux politiques sociales

---

<sup>14</sup> La mise en gras, au sein de cet extrait, n'est pas une initiative des membres de Solitéar, mais de nous-mêmes, pour mettre en évidence certains critères de sélection.

« assistancialistes », véhiculé par les organisations de la société civile soucieuses de moderniser leurs actions en rompant avec le modèle caritatif. Solitéar est l'une d'entre elles. Elle souhaite en effet cibler son action sur les couturières et les artisans les plus motivés, et non les plus précaires. L'enjeu n'est pas de leur porter assistance, mais de leur ouvrir un espace d'opportunités qu'ils puissent saisir d'eux-mêmes pour croître et se développer.

L'entreprise sociale Solitéar se propose donc de former des travailleurs marginalisés qui, conscients des limites intrinsèques liées à leur position sociale et économique, sont décidés à transformer leurs pratiques pour acquérir stabilité financière et visibilité sur le marché. Selon Sara Almeida, directrice de Solitéar, les groupes de production du Soli-lab devront d'ailleurs démontrer qu'ils possèdent une « perspective marchande », en étant disposés à s'adapter aux exigences des marques de mode afin de conquérir de nouveaux débouchés.

Si un groupe veut continuer à broder des petites fleurs sur des chaussettes, moi, ça ne me dérange pas personnellement. Je sais qu'il ne va pas gagner beaucoup d'argent avec ça ; ça ne va pas changer des vies. Mais s'ils sont heureux comme ça, tant mieux ! (Sara Almeida, 5 février 2016)

Par conséquent, l'enjeu du processus de sélection organisé par Solitéar est de différencier les groupes « engagés » dans un processus de transformation des autres groupes de production qui souhaitent, eux, préserver leurs pratiques. Comme me l'a clairement spécifié Priscilla Hashimoto, une collègue de Sara, lors d'une conversation :

Il y a des groupes qui sont vraiment passifs, qui ne veulent pas bouger ni progresser. Ceux-là, on ne peut pas les forcer à changer pour travailler pour le marché de la mode. Il faut une réelle volonté de changement (Priscilla Hashimoto, 10 février 2016).

Dans le but de recueillir les candidatures des groupes de production, Sara et Priscilla me demandent d'élaborer sur le site Internet de Solitéar un formulaire d'inscription, censé leur permettre d'apprécier la motivation des futurs candidats. Outre des questions portant sur l'identité et la spécialité des groupes, le formulaire comprend plusieurs questions visant à révéler les attentes des participants en matière d'apprentissage de nouvelles techniques de production et de pratiques de gestion (indiquées en gras dans l'Encadré 5 ci-contre). Il s'agit par ce biais de cerner le niveau d'engagement des couturières et des artisans candidats en faveur de leur propre transformation.



**Encadré 5 : Formulaire d'inscription élaboré à l'attention des groupes de production souhaitant s'inscrire au Soli-lab**

1. a. Nom du groupe de production :
1. b. Localisation du groupe de production :  
*Adresse, ville, Etat et code postal*
2. a. Site internet/Lien vers la page Facebook du groupe :
2. b. Dans le cas où le groupe ne posséderait pas de site Internet ou de page Facebook, envoyez-nous des photographies qui permettent d'illustrer votre travail.
3. Nom et prénom du représentant du groupe de production :
4. Adresse mail :
5. Téléphone :
6. Votre groupe se rattache-t-il au mouvement de l'Economie solidaire et/ou du Commerce équitable ?
7. Possède-t-il une formalisation juridique ?
8. Nombre de membres du groupe :
9. Spécialité du groupe :  
*Exemples : couture, broderie, sérigraphie, etc.*
10. Parviendrez-vous à libérer deux membres du groupe pour qu'ils participent aux formations qui auront lieu 3 fois par mois ?
- 11. Sur une échelle de 0 à 5, dans quelle mesure êtes-vous intéressé par le fait d'élaborer des produits pour le marché de la mode ?**
12. Avez-vous déjà travaillé avec le marché de la mode dans le passé ? Comment s'est déroulée cette expérience ?
- 13. Qu'attendez-vous du projet [Soli-lab] ?**
- 14. Que pouvez-vous offrir dans le cadre de ce projet ?**
- 15. Indiquez tous les domaines dans lesquels vous aimeriez améliorer vos compétences :**  
*Qualité de la couture, contrôle des délais, capacité de production, élaboration de pièces plus complexes, design des produits, commercialisation des produits, contrôle des coûts, finition des produits, contact avec les clients.*
16. Comment votre groupe effectue-t-il sa gestion financière ?  
*Exemples : à l'aide d'un cahier, d'un logiciel, etc.*

Au terme de la première phase de sélection, qui s'étend tout au long du mois de février 2016, Solitéar reçoit la candidature de vingt-trois groupes de production. En découvrant leur profil, les entrepreneurs sociaux ne dissimulent pas leur déception. Il s'avère en effet que 40 % d'entre eux ne sont pas des groupes de production populaires, implantés dans des communautés périphériques ou favorisant l'inclusion sociale de populations marginalisées, mais bien des entreprises traditionnelles ou des collectifs d'artistes. Solitéar n'est manifestement pas parvenue à mobiliser les groupes de production affiliés aux réseaux d'économie solidaire, auprès desquels l'entreprise sociale a pourtant largement diffusé la proposition du Soli-lab. « Pourquoi donc ces groupes ne voudraient-ils pas participer au projet ?, ai-je alors demandé à la directrice de Solitéar. »

Tu comprends, c'est lié à un tas de trucs : la paresse, le manque de temps, de motivation... Les groupes ne voient pas trop ce que ça pourrait leur apporter. Ils préfèrent produire, travailler. Tu leur proposes une formation ; ils y voient une perte de temps (Sara Almeida, 18 février 2016).

Sara Almeida ne semble donc pas remettre en question la proposition du Soli-lab, préférant imaginer que nombre de groupes de production sont en fait dénués de toute volonté de s'investir à court ou à moyen terme pour modifier leurs modes de production. En vérité, ces groupes de couturières et d'artisans, dont beaucoup se trouvent en situation d'extrême vulnérabilité, ne peuvent se permettre d'interrompre leur travail, ne serait-ce que quelques heures par semaines, pour suivre une formation telle que celle proposée par le Soli-lab. De surcroît, nombre d'entre eux ne croient guère aux promesses des organisations sociales qui les ont maintes fois déçus dans le passé :

Les projets, c'est toujours la même chose. On apprend un tas de trucs utiles, mais au moment de demander de l'argent pour les machines, pour le travail, y a plus personne. Nous, on sait ce qu'il nous faut ; seulement, y a personne pour nous aider (Artisan d'un groupe ayant refusé de déposer sa candidature, ce malgré l'insistance de l'équipe de Solitéar, 10 février 2016).

Sara préfère ignorer ce type d'argument, estimant que la proposition du Soli-lab sert de façon idéale les besoins des groupes de production marginalisés. Si ceux-ci n'y croient pas, c'est en fait parce qu'ils font montre de « paresse » et d'un « manque de motivation ». En accord avec ses collègues, la directrice de Solitéar décide alors de clore la première phase du processus de sélection en choisissant seize des vingt-trois groupes candidats, excluant ainsi les entreprises et les collectifs d'artistes du projet Soli-lab.

## 1.2. Deuxième phase de la sélection

Durant le mois de mars 2016, les seize groupes de production sélectionnés sont soumis à un nouveau questionnaire, bien plus précis que le précédent, visant à fournir à Solitéar des informations relatives à leur gestion financière, à leur capacité technique et productive et à leur type de gouvernance (voir Encadré 6 ci-contre). A travers ce formulaire, les entrepreneurs sociaux cherchent alors à mieux saisir les modes de gestion et les méthodes de production des groupes sélectionnés, de façon à évaluer leur capacité à servir efficacement et professionnellement le marché de la mode. Il s'agit aussi pour Solitéar d'évaluer les besoins et les attentes des couturières et des artisans en matière de rémunération pour ne générer aucune déception par la suite.

## **Encadré 6 : Extrait du second questionnaire envoyé aux groupes de production présélectionnés pour le Soli-lab**

### **Contrôle financier**

Payez-vous vous-mêmes vos factures d'électricité, d'eau et de téléphone ?

Quels sont les coûts fixes mensuels du groupe de production ?

Quel a été le montant brut des ventes du groupe l'an passé ?

Comment les membres du groupe se divisent-ils les recettes de la production et de la prestation de services ?

Quelle est la rémunération mensuelle de chacun des membres ?

Quelle est la rémunération idéale que les membres souhaiteraient recevoir pour avoir une bonne qualité de vie ?

### **Machine et infrastructure**

Quels sont les machines et les équipements que le groupe possède ?

Le groupe possède-t-il un espace de travail collectif ?

Le groupe suit-il des critères de sécurité spécifiques dans le cadre de son travail ?

### **Capacité productive**

Quel est le produit que le groupe fabrique en plus grande quantité ?

Imaginez que votre groupe reçoit une commande de 200 unités du produit cité précédemment. De combien de temps auriez-vous besoin pour les livrer à votre client ? Combien de personnes participeraient à la production ? Comment le travail serait-il divisé entre elles ?

### **Gestion**

Comment les membres du groupe décident-ils des questions importantes qui touchent aux formes de rémunération, à la négociation du prix des productions, aux investissements à réaliser, etc. ?

Au sein du groupe, existe-t-il des fonctions et des rôles différents entre les participants ? Quels sont-ils ?

Le groupe est-il soutenu par une autre organisation ou par les représentants d'une autre organisation ?

Mis à part le renseignement de ce questionnaire en ligne, les seize candidats sont sommés d'envoyer par courrier à Solitéar un échantillon de leurs produits, afin que les entrepreneurs sociaux puissent juger de leur qualité. Au sein de l'équipe de Solitéar, Fernanda Matsuo est chargée d'analyser ces échantillons un à un pour évaluer le niveau technique des candidats. Il est essentiel, selon elle, que les couturières et les artisans du Soli-lab soient capables d'exécuter des produits « bien finis », en vue de répondre aux exigences du marché de la mode. De surcroît, pour Sara Almeida, les techniques maîtrisées par les groupes de production doivent revêtir un potentiel commercial, en étant susceptibles d'attirer l'attention de stylistes renommés.

La sélection des groupes s'inscrit dans les stratégies de [Solitéar]. C'est comme pour une entreprise ; il faut une sélection ; il faut savoir exactement ce que les groupes veulent entreprendre, pour éviter toute surprise au moment de produire. Si un groupe veut être le meilleur dans la production de poupées, il ne peut pas se joindre au réseau de [Solitéar], parce que moi, je ne sais pas vendre de poupées. Nous voulons que le groupe se perfectionne dans une technique que nous puissions, nous, commercialiser (Sara Almeida, 3 mars 2016).

En voulant sélectionner des groupes de production déjà matures, possédant un niveau de qualification technique avancé et un véritable potentiel de vente, Solitéar ferme la porte à nombre de candidats qui pourraient, malgré leurs imperfections, tirer profit du projet Soli-lab pour acquérir une stabilité financière. Le Soli-lab se présente à nouveau comme un projet d'inclusion sociale à visée exclusive, puisqu'en se proposant de soutenir les groupes plus solides de l'économie solidaire, il met de fait à l'écart les plus vulnérables de ce mouvement.

Si l'équipe de Solitéar accorde une importance considérable au niveau technique des groupes, elle n'oublie pourtant pas d'analyser leur mode de gouvernance. Comme le soulignent les dernières questions du questionnaire relatives aux modes de gestion (voir Encadré 6 ci-avant), l'entreprise sociale a l'intention d'étudier la manière dont les couturières et les artisans organisent la prise de décision en commun. Il s'agit en effet de savoir si les groupes candidats, bien qu'étant dénués de toute formalisation juridique, s'apparentent davantage à des entreprises traditionnelles, caractérisées par un mode de gouvernance vertical centré sur la figure d'un chef, ou bien à des coopératives sociales, marquées par une gouvernance participative et démocratique.

Pour établir cette distinction, les membres de Solitéar décident de rendre visite aux groupes de production localisés dans la ville de São Paulo et sa proche banlieue. Ils sont dix au total. Les six groupes restants, trop excentrés géographiquement, sont de fait éliminés du processus de sélection. L'équipe de Solitéar se divise alors en sous-unités de recherche, dans le but d'étudier de près le profil des dix candidats. Durant cette période, qui s'étend tout au long du mois de mars 2016, j'accompagne alors les entrepreneurs sociaux durant leurs visites, pouvant observer la manière dont ils parviennent à pénétrer le monde des couturières et des artisans, en vue de percer ses normes et ses règles de fonctionnement. Prenons l'exemple de deux de ces visites, effectuées au sein des groupes BEXI et FLORI, tous deux candidats au projet Soli-lab.

#### Visite du groupe BEXI (Extrait de notes de terrain, 17 mars 2016)

Nous parvenons avec Sara au deuxième étage d'un immeuble vétuste de la banlieue de São Paulo. En entrant par une petite porte au fond du couloir, nous parvenons dans un appartement de taille moyenne, bien illuminé, où s'intercalent des bureaux et des machines à couture. Quatre couturières travaillent assidûment, au rythme de chants évangéliques émis par un poste de radio posé à leurs côtés. Lorsque nous entrons, elles nous lancent un rapide bonjour, sans même se lever pour nous saluer. Apparemment, elles ne sont pas autorisées à interrompre leur ouvrage, pas même durant quelques minutes. La coordinatrice du groupe, qui avait pris contact avec nous avant la visite, est absente. Nous restons donc une heure à l'attendre, assises au milieu des couturières, toutes silencieuses. A l'arrivée de la coordinatrice, une conversation s'engage alors. Celle-ci nous présente BEXI, une « entreprise sociale calquée sur le modèle de Muhammad Yunus », spécialisée dans la conception de maillots de bain pour le marché de la mode féminine. « BEXI veut aussi promouvoir l'entrepreneuriat féminin en formant des femmes de quartiers populaires à la technique de la coupe et de la couture, ajoute la coordinatrice. » Durant la discussion, j'observe attentivement les réactions de Sara, qui semble très intéressée par les dires

de son interlocutrice, sans pour autant paraître totalement convaincue par la proposition sociale de BEXI.

Après sa discussion avec la coordinatrice du groupe, Sara tente d'entamer une conversation avec les couturières afin de mieux connaître leur parcours professionnel. L'une d'entre elles nous confie travailler dans le secteur depuis près de vingt ans. Aujourd'hui, elle veut « travailler, travailler, et donc que le groupe ait des commandes. » Ses collègues semblent partager la même préoccupation. Un revenu garanti avant toute chose, voilà leur désir principal. Apparemment, elles n'ont pas entendu parler du projet Soli-lab ; la coordinatrice ne leur a rien dit à ce sujet. A travers ces échanges, Sara comprend alors que BEXI est une entreprise d'insertion professionnelle plutôt qu'un groupe de l'économie solidaire. Comme elle me le confiera par la suite :

[BEXI] n'entre pas dans les critères du [Soli-lab]. J'ai l'impression d'être comme une concurrente de la coordinatrice. C'est elle qui recherche des clients et des partenariats pour le groupe ; c'est elle qui les aide à s'organiser ici. Je ne voudrais pas que [Solitéar] vienne la remplacer. Ce n'est pas l'objectif (Sara Almeida, 18 mars 2016).

Sara annonce quelques jours plus tard que le groupe BEXI ne pourra pas faire partie du projet Soli-lab. Il s'agit selon elle d'une entreprise déjà bien insérée dans le marché, qui ne s'assimile en rien à un groupe de production autogéré dont les membres participeraient aux prises de décision.

#### Visite du groupe FLORI (Extrait de notes de terrain, 22 mars 2016)

Nous voici en route vers la Zone Est de São Paulo, Carol Novales, Fernanda Matsuo et moi-même. A notre arrivée, trois femmes et un homme nous attendent le sourire aux lèvres, prêts à nous donner la traditionnelle accolade brésilienne, le chaleureux *abraço*. Les deux couturières, la gestionnaire et le patroniste de FLORI nous font visiter leur espace de production, composé de trois grandes pièces dont l'une est réservée à l'entrepôt de leurs produits. Nous découvrons alors une riche collection d'accessoires – sacs, pochettes, trousse de toilette, etc. – élaborés à partir de matériaux de réutilisation tels des pneus de camion, des airbags et des ceintures de sécurité usagées. L'inventivité du groupe est extrêmement grande ; Carol et Fernanda ne dissimulent pas leur étonnement et leur admiration face à une collection si innovante et diversifiée.

Toutefois, les membres de Solitéar ne veulent pas en rester là. Il ne s'agit pas seulement d'évaluer aujourd'hui le niveau technique du groupe, mais bien d'apprécier son mode de gouvernance. Fernanda s'aventure donc à interroger les membres de FLORI : « Dites-moi, considérez-vous que votre groupe fait partie de l'économie solidaire ?, leur demande-t-elle. » Aucune réponse. Les couturières semblent un peu indisposées : « tu veux dire quoi par économie solidaire ?, s'aventure l'une d'elles. » Fernanda comprend alors qu'elle va devoir s'engager sur une autre voie pour obtenir une réponse à sa question.

Fernanda : En fait, nous voudrions savoir comment vous prenez les décisions ici, comment vous vous organisez pour choisir vos clients, pour distribuer les revenus de la production...

Kathie : Ici, nous avons un contrat de travail. Nous sommes employées par une ONG qui aide aujourd'hui le groupe à se financer. Donc notre salaire ne dépend pas de la production, ni de la vente. Mais, dans les faits, tout le monde a accès aux comptes ; tout le monde décide de comment gérer la caisse, de l'argent qui va vers l'entretien des machines. C'est nous qui fixons le prix des produits (22 mars 2016).

Fernanda et Carol comprennent alors que, si le groupe n'est pas familier avec les principes de l'économie solidaire, il a pourtant mis en œuvre des méthodes de gestion qui s'apparentent au fonctionnement des associations et des coopératives sociales. A la suite de notre visite, Carol me dit alors avoir ressenti à FLORI « cet esprit d'initiative et de solidarité » qui caractérise les groupes de production populaires. Fernanda me confie aussi que « ce qui compte pour [elle], autant que le niveau technique d'un groupe, c'est de percevoir les signes d'une motivation collective. » Comme elle nous le rappellera par la suite : « Le groupe [FLORI] est l'un des premiers à s'être inscrit au [Soli-lab]. Ils nous ont aussi envoyé des produits très rapidement. Ils sont très motivés, et c'est ça ce qui compte pour le futur. »

Comme nous avons pu le voir avec ces deux comptes-rendus de visite, la perception des entrepreneurs sociaux est déterminante dans le processus de sélection des groupes de production du Soli-lab. Ainsi, s'ils tentent au préalable de suivre des critères de sélection, ils s'appuient surtout sur leurs impressions personnelles au contact des membres des groupes pour faire leur choix. Finalement, bien qu'il paraisse à première vue objectif et réfléchi, le processus de sélection organisé par Solitéar est intrinsèquement subjectif, fortement ancré dans l'émotionnel. Il est en effet nécessaire qu'un lien de confiance se tisse entre les entrepreneurs sociaux et les futurs participants, afin que les premiers puissent être sensibles au désir d'engagement et de changement de ces derniers.

\*\*\*

Au terme des deux phases de sélection du Soli-lab, quatre groupes de production sont sélectionnés pour participer au projet : ASTA (broderie), COPI (sérigraphie), OCA (dentelle) et FLORI (accessoires). Un cinquième groupe, TECO (vêtements), déjà membre du réseau de production Solitéar, vient s'ajouter à la liste des participants. L'équipe de Solitéar est désormais pleinement satisfaite : chacun des groupes du Soli-lab incarne une spécialité technique spécifique qu'il va être possible de commercialiser auprès de marques de stylistes. L'enjeu est alors pour Solitéar de parvenir à « marier un groupe de production avec une marque de mode pour donner lieu à un processus de création en commun » (Sara Almeida, 18 mars 2016). Pour ce faire, les entrepreneurs sociaux devront d'abord former les groupes de production du Soli-lab, afin qu'ils soient prêts à entrer en contact avec le marché. Ce processus de formation va exiger des membres de Solitéar qu'ils déploient plusieurs stratégies de rapprochement pour diminuer le fossé qui les sépare des couturières et des artisans du projet.

## 2. Les pratiques de rapprochement

Le gouffre social, géographique et culturel qui sépare les entrepreneurs sociaux de Solitéar des couturières et artisans du Soli-lab est considérable (2.1.). En conséquence, les premiers ont dû mettre en œuvre diverses stratégies pour pénétrer l'univers de ces derniers, en devenant parmi eux non plus des étrangers mais des familiers (2.2.). Diverses pratiques de rapprochement ont ainsi permis aux entrepreneurs sociaux de saisir les manières de voir et de penser de leurs bénéficiaires, afin d'identifier leurs aspirations et leurs projets (2.3.).

### 2.1. Les enjeux de la distance

Les membres de Solitéar appartiennent à un monde tout autre que celui des couturières et des artisans du Soli-lab. Fils et filles d'immigrés européens et japonais, ils font partie des catégories sociales les plus aisées de la population brésilienne, celles que les instituts de statistiques du pays nomment les classes A et B. A l'opposé, les membres des groupes de production sont tous issus des couches populaires. Descendants d'immigrés du Nordeste brésilien pour leur majorité, ils vivent dans des quartiers périphériques de la ville de São Paulo, au sein de favelas ou de grands ensembles financés par les pouvoirs publics. Le Tableau 20 ci-dessous met en évidence l'ampleur du fossé séparant les entrepreneurs sociaux de leurs bénéficiaires, en montrant les facteurs d'ordres géographique, social et culturel qui distinguent ces deux catégories d'acteurs.

<b>Facteurs de différenciation</b>	<b>Entrepreneurs sociaux</b>	<b>Membres des groupes de production</b>
Géographique	Solitéar est localisé dans un quartier central de São Paulo. Ses membres vivent en majorité dans des zones résidentielles, réservées à la classe moyenne supérieure.	Les groupes de production se trouvent dans les villes ou les quartiers périphériques de São Paulo, au sein de favelas ou de grands ensembles financés par les pouvoirs publics.
Social	Agés de 25 à 35 ans, tous ont fait des études supérieures.	Agés de 45 à 65 ans, rares sont ceux qui ont un diplôme.
Culturel	Les entrepreneurs sociaux sont des descendants de migrants d'origines européenne et japonaise.	Les membres des groupes sont en majorité des enfants ou petits-enfants d'immigrés du Nordeste brésilien, venant de communautés rurales très pauvres.

**Tableau 20 : La distance géographique, sociale et culturelle entre les entrepreneurs sociaux de Solitéar et les membres des groupes de production du Soli-lab**

Au milieu des couturières du Soli-lab, Sara, Fernanda, Priscilla, ou même Carol, toutes âgées de moins de 35 ans, revêtent l'apparence de jeunes étudiantes entourées par leurs aînées. Les couturières les appellent souvent par des noms affectueux tels « filha » (ma fille) ou « querida »

(mon adorée), qui traduisent aussi bien un attachement qu'un prise de distance par rapport à ces jeunes femmes qui ont l'âge de leurs enfants. Ces expressions familières permettent aux couturières de conserver une supériorité et une hauteur de vue, liées à l'âge et à l'expérience, vis-à-vis des jeunes entrepreneurs sociaux qui viennent leur rendre visite. Elles montrent ainsi que tout le savoir accumulé par ces jeunes ne peut se mesurer au poids de la connaissance apporté par la vie en communauté, au cœur des zones périphériques.

Les entrepreneurs sociaux ont bien conscience qu'il est souvent difficile d'être pris au sérieux par les femmes des groupes de production, du fait de leurs différences d'âge et de niveau de vie. Me racontant les débuts de sa carrière d'entrepreneur social, Fernanda Matsuo m'a ainsi livré :

Au début, j'étais pas du tout prise au sérieux. Elles ne m'écoutaient pas ; elles ne voulaient pas m'entendre. J'étais complètement dominée par elles. Mais j'ai dû m'affirmer ; j'ai dû leur montrer que, moi aussi, je savais faire des choses, que je savais coudre, broder, et que mon savoir avait de la valeur (Fernanda Matsuo, 13 avril 2016).

Voulant tisser une relation de confiance avec leurs bénéficiaires, afin de gagner une plus grande légitimité dans leur action sociale, les membres de Solitéar ont dû mettre en œuvre plusieurs stratégies visant à se rapprocher de l'univers des couturières et des artisans du Soli-lab. Ils ont ainsi cherché à instaurer un dialogue ouvert et confiant avec leurs bénéficiaires, dans le but d'accéder à leurs visions du monde et de les amener à livrer leurs désirs pour le futur.

## 2.2. Rompre la distance pour engager un dialogue

Pour rompre la distance qui les sépare des membres des groupes de production, les entrepreneurs sociaux choisissent souvent de se rapprocher de leur univers en se familiarisant avec leurs techniques de production. Fernanda Matsuo a ainsi mis un point d'honneur à suivre des cours de dentelle pour connaître de l'intérieur le travail des brodeuses de l'OCA. Ces dernières, spécialisées dans la technique de la dentelle de style Renaissance, considèrent en effet que nul ne peut réellement comprendre la réalité de leurs pratiques sans s'être efforcé au préalable à broder quelques points. Fernanda a vite compris ce message et s'est formée à leur art :

Ce n'est pas possible de comprendre les problèmes de la production sans connaître la dentelle Renaissance, tu vois ? Pour moi, les étudiants du [Soli-lab] devraient eux aussi suivre des cours pour apprendre les rudiments de la dentelle, et surtout pour voir cette technique avec les yeux d'un artisan (Fernanda Matsuo, 13 avril 2016).

Selon Fernanda, l'apprentissage d'une technique artisanale est un moyen d'adopter une vision de praticien, en devenant capable de comprendre une pratique à travers une approche manuelle, et non seulement intellectuelle. En brodant aux côtés des artisanes de l'OCA, Fernanda est donc parvenue à se faire une place en leur sein. En les aidant à produire plusieurs pièces de dentelle au commencement du Soli-lab, elle a aussi remporté leur reconnaissance et leur respect. Voulant moi aussi pénétrer le monde des artisanes en tant que praticienne, je me suis formée à la technique de la dentelle auprès de Fernanda. J'ai ainsi pu saisir combien cette pratique



requiert un temps et une attention considérables de la part de son exécuter. Tout comme les autres brodeuses, j'ai passé plusieurs heures à réaliser une pièce mesurant seulement quelques centimètres carrés. De plus, à travers cet apprentissage, je suis parvenue à dominer nombre de termes techniques, relatifs aux matériaux utilisés et aux points de dentelles réalisés, qui m'ont aidée tout au long du Soli-lab à accompagner de près le travail des artisanes. Sans cela, je n'aurais pu entrer au cœur de leurs pratiques, devant me contenter de les observer de façon globale, sans parvenir à saisir leurs détails.

Outre l'apprentissage de techniques artisanales, les membres de Solitéar préconisent aussi l'organisation de rituels de convivialité, en vue de resserrer les liens qui les unissent aux groupes de production. Dès le commencement du Soli-lab, les entrepreneurs sociaux se comportent de façon ouvertement familière avec les couturières et les artisans du projet. Le tutoiement est toujours de mise ; l'accolade et l'embrassade demeurent des passages obligés de l'interaction. Lors de leurs premières visites aux groupes de production, en mars 2016, les entrepreneurs sociaux cherchent à instaurer un climat de confiance, propice aux confidences. A leur arrivée, les couturières et les artisans sont invités à cesser toute activité productive. Le moment est venu de se détendre, de discuter et de rire. Les membres de Solitéar veulent faire en sorte que ces réunions soient des moments d'échanges libérés, dénués de toute tension et contrainte. Ainsi amènent-ils souvent des gâteaux et des boissons pour organiser un grand goûter durant leurs discussions avec les participants du Soli-lab. Cette pratique participe d'une stratégie de rupture qui vise à différencier l'activité productive coutumière du groupe de la rencontre avec les entrepreneurs sociaux.

Durant les réunions avec les groupes de production, la part de l'émotionnel est prépondérante. Les entrepreneurs sociaux souhaitent montrer à leurs bénéficiaires qu'ils se préoccupent de leur vie et de celle de leur famille. Tels les « caring social entrepreneurs » dépeints par André et Pache (2016), ils interrogent leurs bénéficiaires sur leur quotidien, sur les nouvelles qui le parcourent et qui l'animent, tentant ainsi d'établir une relation intime avec eux. A leur tour, les couturières et les artisans se montrent très curieux vis-à-vis de l'existence des entrepreneurs sociaux. Ceux-ci sont ainsi sommés de raconter leur trajectoire de vie. Etant présente sur le terrain, je n'échappe pas à cet échange de bons procédés, devant présenter à tous mon histoire personnelle pour rejoindre moi aussi la communauté formée par les membres de Solitéar et les couturières et artisans au moment de leurs rencontres.

Il peut sembler parfois malaisé de déterminer la part de sincérité ou d'hypocrisie qui prédomine dans la relation unissant les entrepreneurs sociaux à leurs bénéficiaires. Toutefois, une chose est sûre : la création d'une ambiance chaleureuse et amicale demeure propice à l'instauration d'un dialogue ouvert et intime. Mises en confiance, les artisanes se livrent à des confidences qui permettent aux entrepreneurs sociaux de saisir les difficultés qu'elles traversent, afin d'ajuster leurs paroles et leurs actions. Ainsi, Leslie, une brodeuse du groupe ASTA, se montrait irascible et coléreuse dès le commencement du Soli-lab. A maintes reprises, elle a menacé les membres de Solitéar de quitter le projet pour conduire ses affaires de son côté. Fernanda Matsuo, voulant comprendre les origines de cette insatisfaction, s'est rendue toute seule à sa résidence pour échanger avec elle durant de longues heures. Voici un extrait du récit de cette conversation :

Je ne sais pas pourquoi ; je parle avec les gens et ils finissent par s'ouvrir comme ça. Un jour, je suis allée la voir pour parler et elle m'a raconté ses problèmes. Je ne suis pas venue pour récupérer des produits ou pour apporter du matériel ; je suis venue en prévoyant du temps pour parler, parce que je savais que c'était ce dont elle avait besoin. Tu sais, c'est ça l'intelligence de [Solitéar] : comprendre aussi ce processus personnel. Une semaine, ça va pas bien, ok, on va voir ce qu'on peut faire avec ce qu'on a. C'est comme ça que ça marche, tu sais. Quand [Leslie] a commencé à déverser tout ça, alors je me suis dit : « Voilà, j'ai compris maintenant pourquoi elle était si nerveuse, si désagréable avec tout le monde. » Elle est au beau milieu d'une crise bien particulière. Elle va vers les cinquante ans ; le groupe qu'elle accompagne n'arrive pas à gagner de l'argent et, qui plus est, son mari va la quitter. C'est lui qui l'entretient. Donc, imagine ce qui se passe dans sa tête. C'est ça ce que nous devons faire : essayer de comprendre les autres. C'est ça qui fait que le travail est plus humain. On essaie de faire sortir le meilleur de chacun (Fernanda Matsuo, 20 mars 2017).

Dans cet extrait, Fernanda exprime l'importance de prendre en compte les expériences intimes des bénéficiaires, de manière à adapter les activités de l'entreprise sociale à leur état physique et émotionnel. Rendre le travail « plus humain » implique donc de remodeler sa gestion en fonction du ressenti des couturières et des artisans. Dans sa *Pédagogie de l'autonomie* (1997), Paulo Freire rappelle d'ailleurs qu'on ne peut considérer les hommes et les femmes comme des êtres désincarnés, séparés des conditions socio-culturelles qui déterminent leur existence. Le professeur, tout comme le travailleur social, se doit donc de comprendre la situation dans laquelle sont plongés ses élèves ou bénéficiaires, afin d'adapter ses modes d'action et d'interaction. Pour Fernanda, cet enseignement est venu comme une révélation : en recevant les confessions de Leslie, elle a soudain réalisé l'importance de la dimension affective de son travail aux côtés des couturières et des artisans. Il lui a fallu se rendre sur les lieux de vie de cette artisane, loin de chez elle, pour prendre réellement conscience de son rôle de soutien moral et émotionnel.

Les membres des groupes de production résident en effet, pour la majorité d'entre eux, au sein de « communautés » (*comunidades*), souvent distantes de plusieurs dizaines de kilomètres du centre de São Paulo. Les habitants des quartiers périphériques utilisent ainsi rarement l'expression de « favelas » (bidonvilles) pour dénommer leur zone d'habitation, préférant celle de « comunidades ». Dans les communautés de la périphérie, règnent un entre-soi et une solidarité similaires à ceux qui caractérisent la *gemeinschaft* théorisée par Ferdinand Tönnies (1922). Les habitants des *comunidades* se connaissent et se reconnaissent, s'entraident et s'associent, surtout au moment de l'organisation d'événements culturels. Le groupe OCA, localisé dans une communauté à l'ouest de São Paulo, est symptomatique de ce type d'organisation populaire. Au moment de la célébration de Pâques, en mars 2016, les brodeuses, qui sont aussi mères d'enfants et d'adolescents, se réunissent pour préparer de nombreux costumes et décorations. La fête qu'elles organisent avec leurs familles et leurs voisins fait naître un espace ouvert et convivial, que viennent aussi habiter les membres de Solitéar, conviés à rejoindre la communauté le temps d'une journée. Au milieu des participants, les entrepreneurs sociaux oublient et font oublier aux artisanes qu'ils appartiennent à un autre monde que le leur, voulant ainsi se fondre dans un moule commun.

Elles étaient ravies de me voir, moi [Priscilla]. Je n'étais pas quelqu'un de [Solitéar] mais une personne qui venait voir leur spectacle, qui venait faire la fête avec elle. Pour moi, c'est important qu'elles comprennent que nous sommes proches, que nous aimons les mêmes choses (Priscilla Hashimoto, 29 mars 2016).

Priscilla se prend ainsi à imaginer qu'elle pourrait devenir l'un des membres de la communauté. Toutefois, les couturières et les artisans des zones périphériques ont bien conscience qu'ils appartiennent à un tout autre monde que celui des entrepreneurs sociaux. Contrairement à eux, ils ne se rendent que très rarement au centre de São Paulo, restant souvent confinés dans leur quartier, situé à des heures de train du cœur de la métropole. Les membres de Solitéar décident pourtant d'organiser la première réunion collective du Soli-lab dans un immeuble de l'avenue Paulista, la principale artère commerciale de la ville. Le 26 avril 2016, vingt couturières et artisans, représentant les cinq groupes de production du Soli-lab, répondent donc à l'appel de Solitéar. Visiblement déboussolés, la plupart d'entre eux arrivent avec près d'une heure de retard au lieu de rendez-vous. Les entrepreneurs sociaux ne se démontent pas pour autant ; ils sont bien décidés à lancer le projet Soli-lab à travers une série d'activités qui, selon eux, sauront remporter l'adhésion et l'engouement de leurs bénéficiaires.

### 2.3. Comprendre la vision des couturières et des artisans

Deux à trois représentants de chaque groupe de production sont présents lors de la première rencontre collective du Soli-lab. Pour débiter la journée, les membres de Solitéar organisent une première activité visant à favoriser la prise de contact entre les participants. Sara et Priscilla sont aux commandes. Elles décident de lancer une musique entraînante sur le poste de radio, en invitant tous les participants à déambuler dans la salle, dans toutes les directions. Lorsque la musique s'interrompt, chacun doit choisir un partenaire et lui poser l'une des questions suivantes :

- Qu'est-ce qui te motive dans la vie ?
- Qu'attends-tu du Soli-lab ?
- Quels sont tes points forts ?
- Raconte-moi quelque chose de saugrenu sur toi !

Ce jeu de question-réponse se répète quatre fois, de telle sorte que chaque participant a l'occasion de converser avec plusieurs personnes. Les membres de Solitéar se sont joints à cette dynamique, se fondant dans la masse pour se prêter eux aussi au jeu (voir Figure 27 ci-dessous). A présent, les rires fusent dans la salle ; les membres des groupes semblent déjà plus à l'aise. Ils retrouvent en ce lieu étranger, si éloigné de leur communauté, des caractéristiques similaires à leur espace de vie et de travail : la camaraderie, la légèreté des discussions et l'échange d'expériences personnelles. Je les observe dans un coin de la salle, lisant sur leur visage les marques de la surprise et de l'amusement. La musique, puis le brouhaha des conversations, amènent chacun d'eux à élever la voix, à parler et à rire sans trop de retenue.



**Figure 27 : La première activité collective du Soli-lab : les membres des groupes de production et de Solitéar participent ensemble à une dynamique d'échanges centrée sur leur expérience personnelle et professionnelle**

Au terme de cette activité, Sara Almeida décide de prononcer un court discours, en s'adressant à l'ensemble des participants sur un ton solennel qui vient rompre avec l'ambiance insouciant qui règne dans la salle :

Nous sommes tous animés par des préjugés : nous regardons quelqu'un, nous écoutons quelqu'un et nous le jugeons sur la base des apparences. Bien sûr que nous avons tous une profession : nous sommes des couturiers, des coupeurs, des sérigraphes, des brodeurs... Mais en fait, **nous sommes bien plus** que des mains qui cousent, qui coupent, qui impriment ou qui brodent. **Nous sommes bien plus** que notre travail. Maintenant que vous avez pu écouter les histoires de chacun, vous comprenez que les gens ont des histoires étonnantes, qu'ils ont des vies complexes et même des petits secrets... (Sara Almeida, 26 avril 2016)

A travers la répétition anaphorique de « nous sommes bien plus », Sara cherche à mieux capter l'attention des artisans et des couturières pour leur signifier qu'ils sont avant tout pour Solitéar des individus riches et complexes, et non seulement des travailleurs manuels. En utilisant le pronom « nous », elle souhaite aussi générer un lien de solidarité immédiat entre l'ensemble des participants, gommant de fait les différences existant entre les entrepreneurs sociaux et les membres des groupes de production. A la suite de son discours, Sara nous invite à nous asseoir chacun à une table afin de démarrer une nouvelle activité.

Priscilla Hashimoto se lève à son tour et prend la parole. Elle souhaite introduire auprès des groupes les principes de l'économie solidaire. Mais avant tout, elle souhaiterait savoir ce que représentent ces deux notions pour les participants.

Priscilla : C'est quoi pour vous l'économie solidaire ?

Kathie (FLORI): C'est le respect dans le faire et l'agir.

Viviane (OCA) : C'est faire peu mais avec de la qualité.

Esther (TECO) : C'est la responsabilité de tous pour ce qui est produit.

Ana (OCA) : Il faut aimer ce qu'on produit. Ce n'est pas seulement une question d'argent.

Bruno (COPI) : Quand tu rentres dans un groupe de l'économie solidaire, tu sais déjà ce que tu vas gagner. Les relations sont plus claires et plus transparentes. Les relations fondées sur l'argent, ce n'est pas la même chose ; le travail est différent (26 avril 2016).

En utilisant leurs propres mots au lieu d'emprunter des concepts étrangers à leur monde, les participants montrent l'importance que revêt pour eux la dimension affective de l'acte productif au sein de l'économie solidaire. Aussi, voulant évoquer le rôle essentiel joué par le collectif durant la production, ils mettent l'accent sur l'existence d'une responsabilité commune, fondée sur le respect et la transparence des relations sociales. Ana et Bruno, quant à eux, soulignent à leur manière la distinction existant entre l'économie solidaire, centrée sur l'humain et orientée vers la construction de relations « claires » et « transparentes », et l'économie capitaliste, fondée sur la recherche d'enrichissement personnel.

Priscilla prend alors appui sur leurs dires pour présenter les principes de base de l'économie solidaire que sont l'autogestion, la coopération, la démocratie, la solidarité, le respect de la nature, le commerce équitable et la consommation solidaire. Au lieu de présenter ces concepts comme des coquilles vides, n'ayant aucune résonance pour les couturières et les artisans, elle montre au contraire que l'expérience personnelle et professionnelle dont ils sont riches leur permet d'appréhender la signification concrète des principes de l'économie solidaire, qu'ils vivent et ressentent au quotidien. Par cette méthode pédagogique, fidèle aux principes de l'éducation populaire freirienne qui préconise que tout nouveau savoir doit être puisé au préalable dans l'expérience concrète des éduqués (Freire, 1978), Priscilla cherche à valoriser le vécu des couturières et des artisans du Soli-lab pour en faire un matériel de connaissance. Ne souhaitant pas imposer aux participants un bréviaire de l'économie solidaire, elle cherche au contraire à saisir leur vision de la coopération et de la solidarité, dans le but d'appréhender leurs modes spécifiques de gestion et d'organisation.

\*\*\*

Les pratiques de rapprochement mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux au cours de cette première réunion collective se fondent donc sur deux principes : valoriser l'expérience des artisans et des couturières en mettant en avant la richesse de leur vie et de leur vision du monde, d'une part ; et favoriser leur prise de parole à travers une méthode pédagogique basée sur l'interrogation et l'écoute, d'autre part. Ces pratiques de gestion, loin d'être réglementées et systématisées, se sont progressivement constituées en une méthode, au moment même où les entrepreneurs sociaux se sont affrontés à la tâche de transmettre leurs savoirs et leurs expériences à des jeunes étudiants en stylisme, eux aussi investis dans le Soli-lab. Dans la suite de ce chapitre, nous allons ainsi découvrir la manière dont les entrepreneurs sociaux ont élaboré une méthode d'immersion au contact de ces étudiants.

### 3. La méthode d'immersion de Solitéar

Parallèlement au processus de sélection des groupes de production du Soli-lab, les entrepreneurs sociaux sont partis à la recherche d'étudiants en stylisme souhaitant s'engager dans un projet « transformateur », susceptible de « transformer les logiques de la mode brésilienne » (Sara Almeida, 24 février 2016). Les membres de Solitéar ont tout d'abord organisé un processus de sélection en deux étapes (3.1.), puis ont mis en œuvre un ensemble de formations destinées à préparer les étudiants sélectionnés à leur premier contact avec les groupes de production du Soli-lab (3.2.). C'est au cours de ces formations que s'est constituée la méthode d'immersion des entrepreneurs sociaux de Solitéar.

#### 3.1. La sélection des étudiants du Soli-lab

En février 2016, l'équipe de Solitéar décide de lancer un appel à participation à l'attention de l'ensemble des étudiants en stylisme des universités de São Paulo et de sa banlieue. Dans sa campagne de communication, Solitéar invite ces jeunes à venir « faire l'expérience d'une nouvelle manière d'apprendre la mode », fondée sur une initiation pratique et gratuite à la mode éthique aux côtés de groupes de production de l'économie solidaire et de marques de mode responsables. Les entrepreneurs sociaux affirment alors leur intention de transformer une dizaine d'étudiants en des « multiplicateurs de changement », capables de s'engager dans le futur auprès des travailleurs populaires pour modifier les logiques de la mode.

Pour candidater au Soli-lab, les étudiants sont invités à remplir un formulaire d'inscription et à envoyer à Solitéar une courte vidéo dans laquelle ils se doivent d'exposer les raisons de leur engagement, en tentant de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi avez-vous choisi d'étudier le stylisme ?
- Qu'est-ce que la mode éthique pour vous ?
- Qu'est-ce qui vous pousse à vouloir participer au projet ?
- Que pouvez-vous offrir au sein du projet ?
- Qu'attendez-vous de Solitéar, de l'expérience avec les groupes et du travail avec les marques de mode ?

A travers cette première phase du processus de sélection, l'équipe de Solitéar souhaite avant tout cibler des profils d'étudiant alternatifs, c'est-à-dire ceux dont l'objectif premier n'est pas de faire carrière dans l'industrie du prêt-à-porter, mais de monter des projets de création inclusifs visant à créer un impact social. De surcroît, l'équipe exige que les candidats puissent se rendre disponibles au moins une journée par semaine afin de s'engager pleinement dans le Soli-lab. En conséquence, des 181 candidatures reçues par Solitéar durant le mois de février 2016, vingt-cinq seulement sont retenues comme étant en adéquation avec ces diverses exigences.

A la suite de cette première phase, les membres de Solitéar décident de préparer un nouveau défi, afin de choisir les finalistes du Soli-lab. Le 19 mars 2016, un bus affrété par Solitéar vient chercher les vingt-cinq candidats pour les conduire dans un groupe de production situé dans

une communauté périphérique de São Paulo. Les étudiants n'ont aucune idée de l'endroit où ils vont se rendre. Ce n'est qu'à leur arrivée que Solitéar leur expose la nature de leur destination : il s'agit en fait d'une ONG abritant des artisanes en situation d'extrême fragilité sociale et psychologique. Durant les prochaines heures, les étudiants vont devoir apprendre à connaître ces femmes afin de travailler avec elles à l'élaboration de produits artisanaux. A la suite de cette découverte, les étudiants semblent à la fois appréhensifs et curieux. La majorité d'entre eux n'a en fait jamais mis les pieds dans une favela avant ce jour, et pour beaucoup travailler avec des artisanes est une totale nouveauté.

Durant cette journée d'immersion, les étudiants sont invités à participer à plusieurs activités aux côtés des artisanes de l'ONG. L'équipe de Solitéar convie d'abord l'ensemble des participants à se réunir dans une grande cour centrale pour commencer une dynamique de mise en confiance. Les étudiants et les artisanes s'assemblent par groupes de deux ou trois, l'un d'eux devant fermer les yeux et marcher à l'aveugle tout en étant guidé par ses compagnons. Les étudiants prennent fermement la main des artisanes, s'appuient sur leurs bras ou sur leurs épaules pour parvenir à faire quelques pas sans perdre l'équilibre. Le contact s'établit facilement ; les participants se prennent rapidement au jeu. Les membres de Solitéar, quant à eux, observent ce défilé avec amusement et satisfaction. Tout se passe visiblement comme ils l'attendaient : un lien de confiance se tisse progressivement entre les jeunes et leurs aînées, de telle sorte que tous semblent déjà pouvoir compter les uns sur les autres pour progresser côte à côte (voir Figure 28).



**Figure 28 : La dynamique de mise en confiance organisée par Solitéar. Les étudiants et les artisanes progressent côte à côte à l'aveugle, s'appuyant les uns sur les autres pour avancer**

Trente minutes après le commencement de l'activité, Fernanda demande aux participants de se rassembler autour d'elle pour réfléchir au sens de cette dynamique de mise en confiance :

Nous pensons que cet exercice permet de travailler quelque chose d'essentiel dans n'importe quelle relation équilibrée : il s'agit de la confiance en soi et de la confiance en autrui. On ne peut construire de relation juste que quand on peut être certain que ce qui a été décidé avec l'autre se réalisera vraiment, et aussi quand on accepte de se livrer à l'autre. Quand nous nous ouvrons à l'autre pour montrer qui nous sommes, et quand l'autre nous accepte pour ce que nous sommes, une vraie relation de gagnant-gagnant peut s'établir. A travers cet exercice, nous avons eu l'opportunité de prendre soin de l'autre et aussi d'accepter que l'autre prenne soin de nous, pour entrer dans une relation de confiance mutuelle. Et nous pensons que c'est avec ce soin que les relations personnelles et professionnelles doivent être construites (Fernanda Matsuo, 19 mars 2016).

A travers l'emploi de ce « nous » final, qui rompt avec les « nous » précédents renvoyant à l'ensemble des participants, Fernanda souhaite exposer la manière spécifique de penser et d'agir de son entreprise sociale. Interpellant en particulier les étudiants, Fernanda veut leur démontrer qu'une relation juste et équilibrée ne peut se construire dans le monde de la mode qu'à la condition de reconnaître l'importance que revêt autrui – le couturier, l'artisan, le fournisseur de matière première, etc. – au sein de notre travail. Le processus de sensibilisation des étudiants, stylistes en devenir, passe donc tout d'abord par le contact physique et le partage d'émotions avec les artisanes. Ainsi peuvent-ils réellement s'immerger dans leur monde pour commencer à travailler avec elles.

A la suite de cette prise de parole, Fernanda convie l'ensemble des étudiants à former un duo productif avec l'une des artisanes. Le défi est désormais le suivant : parvenir, ensemble, à développer un produit créatif qui reflète une expérience commune. Au sein de chaque duo, étudiants et artisanes doivent échanger leurs histoires de vie et de travail, dans le but d'élaborer une pièce simple, un bijou ou un accessoire, qui parvienne à délivrer un sens ou une émotion partagés. Solitéar met alors à leur disposition un ensemble de matériaux de récupération – bouts de tissus, morceaux de plastiques, fils et cordes, etc. – tout en les invitant à achever ce nouveau produit en seulement 40 minutes. Les duos s'activent soudainement. Après avoir échangé quelques paroles avec les artisanes, les étudiants, pris de panique, courent vers les tables où sont disposés les matériaux, en s'emparant de ceux qu'ils trouvent les plus attrayants. Les membres de Solitéar observent leur comportement d'un œil attentif, annotant dans leur carnet l'ensemble des détails qui attirent leur attention. La grille d'évaluation qu'ils tiennent en main comprend d'ailleurs plusieurs critères censés guider leurs observations :

- Ecoute attentive
- Capacité à créer avec l'autre
- Créativité et sens de l'esthétique
- Respect du temps imparti
- Langage adapté au public
- Curiosité et empathie
- Leadership participatif

Il importe pour Solitéar d'identifier si les étudiants parviennent à se mettre à l'écoute des artisanes pour les faire réellement participer au processus de création. Attentifs aux capacités



de dialogue des apprentis stylistes, les entrepreneurs sociaux souhaitent ainsi sélectionner des profils qui démontrent une réelle volonté de collaborer et de partager avec autrui.

Au terme des quarante minutes imparties, les duos s'assemblent en cercle, pour présenter l'un après l'autre leur création. Les artisanes de l'ONG défilent devant l'ensemble des participants, vêtues des colliers, bracelets, chapeaux et autres accessoires élaborés par les duos, tout en recevant les applaudissements de l'assemblée. A la suite de ce défilé, Fernanda invite chacun des participants à livrer ses impressions sur cet exercice de cocréation. Une étudiante prend alors la parole : « C'était incroyable, vraiment, une expérience transformatrice. » Une autre, visiblement émue, nous dit combien elle a été touchée par les récits de souffrance des artisanes. Elle a les larmes aux yeux. Plusieurs artisanes s'avancent à leur tour vers le centre de la ronde pour remercier les étudiants de leur venue. L'une d'elle nous confie : « C'est bien de pouvoir échanger notre expérience, passer un enseignement aux plus jeunes. » Au terme du rassemblement, l'équipe de Solitéar prend les artisanes à part, pour demander à chacune d'elles de commenter le comportement des étudiants durant l'activité. Les entrepreneurs sociaux comptent ainsi sur leur aide pour parvenir à sélectionner les finalistes.

Quelques jours plus part, toute l'équipe de Solitéar se réunit à nouveau pour déterminer les noms des quatorze étudiants qui participeront au Soli-lab. Les entrepreneurs sociaux rassemblent alors leurs notes ainsi que les commentaires des artisanes de l'ONG, et comparent leurs évaluations. Les négociations s'engagent entre les membres de l'équipe : alors que Sara et Fernanda souhaitent privilégier les profils de leaders, « capables de s'imposer face aux couturières et aux artisanes », Carol, Clara et Priscilla préfèrent donner la priorité aux étudiants « plus sensibles », faisant preuve d'écoute et d'empathie. La discussion s'étend finalement sur plusieurs heures, durant lesquelles chaque clan tente d'imposer son profil favori. Au terme de négociations et de compromis, l'équipe parvient à décider du nom des quatorze finalistes. Le moment est désormais venu de déterminer le contenu des formations qui permettront à ces jeunes d'entrer en contact avec les membres des groupes de production du Soli-lab, pour commencer à travailler avec eux.

### 3.2. La formation des étudiants

Entre les mois d'avril et de juin 2016, trois formations réunissant l'ensemble des étudiants du Soli-lab sont organisées par l'équipe de Solitéar. Leur but est de préparer les participants à leur rencontre avec les couturières et les artisans du Soli-lab.

Lors de la première formation, qui a lieu le 2 avril 2016, les membres de Solitéar tiennent à commenter la précédente rencontre avec les artisanes de l'ONG. Ils ont en effet noté que nombre d'étudiants ont été bouleversés par leur contact avec des femmes en situation de détresse sociale et psychologique. Voulant rompre avec toute tentation misérabiliste, Priscilla commence ainsi son intervention à l'attention des quatorze étudiants :

A [Solitéar], notre objectif n'est pas simplement d'aider des groupes de production, mais d'en faire des acteurs économiques. Notre objectif n'est pas « assistencialiste ». Bien sûr, certaines personnes avec lesquelles nous travaillons suivent une thérapie en parallèle, mais ce qui est

essentiel pour nous, c'est qu'ils parviennent à générer des revenus et à devenir autonomes (Priscilla Hashimoto, 2 avril 2016).

A travers ces paroles, Priscilla souhaite vanter auprès des étudiants les vertus du détachement émotionnel. Il ne s'agit pas, selon elle, de venir en aide aux pauvres artisanes en cherchant à remédier à l'ensemble de leurs problèmes. Au contraire, un entrepreneur social se doit de considérer avant tout les membres des groupes comme des acteurs productifs, susceptibles de se développer économiquement pour améliorer leurs conditions de vie. Face aux étudiants, Priscilla fait alors une présentation complète de Solitéar, évoquant l'ensemble de ses activités en faveur de la construction d'une mode plus éthique. Les concepts de « développement durable », de « commerce équitable » et d'« économie solidaire » sont alors exposés aux participants afin de générer des discussions sur le sens et la valeur de ces notions.

Sara prend à son tour la parole pour demander aux jeunes de se livrer à un exercice de création. Ceux-ci devront d'abord se projeter dans le futur pour imaginer ce que le Soli-lab pourra leur apporter d'un point de vue personnel. Ils pourront par la suite utiliser un morceau de fil de fer pour matérialiser leurs attentes et leurs objectifs. Sara souhaite ainsi faire appel à leur sensibilité, en tirant profit de leurs facultés créatives et artistiques pour révéler leurs émotions au grand jour (voir Figure 29).



**Figure 29 : Exercice de création proposé par Solitéar aux étudiants du Soli-lab afin qu'ils matérialisent leurs attentes et leurs émotions à l'aide d'un fil de fer**

Les étudiants se lancent avec enthousiasme dans ce nouveau défi. Cherchant à projeter une idée dans la matière, ils tordent et retordent le fil de fer en de multiples endroits pour lui conférer une forme particulière. Une étudiante représente une spirale, expliquant à tous qu'elle incarne le cycle de la connaissance, circulaire et progressif, qui permet de connaître le monde et soi-

même au travers d'expériences concrètes. Elle attend, nous dit-elle, que « les groupes de production [lui] apportent de nouveaux savoirs qui pourront nourrir [sa] trajectoire personnelle. » Les autres étudiants choisissent de représenter des formes plus communes – une fleur, un cœur, un sourire – pour exprimer leur volonté d'être touché, attendri et même aimé par les couturières et les artisans du Soli-lab. Incités à s'exprimer au travers de leurs mains et de leur voix, les étudiants sont amenés à révéler leurs sentiments plutôt qu'à transmettre leurs idées. Solitéar les conduit ainsi à faire appel à leurs émotions pour orienter leurs choix au cours du Soli-lab. Car, si les étudiants ne pourront pas porter un regard misérabiliste sur les membres des groupes de production, ils devront toutefois demeurer sensibles à leur situation et à leur parcours, afin de comprendre leur manière de voir et d'agir au moment de la production.

En vue de la deuxième formation des étudiants, Priscilla me demande de préparer une courte intervention visant à transmettre aux participants quelques notions d'ethnographie. « Toi qui fait ça toute la journée, me dit-elle, tu pourrais bien leur enseigner quelques techniques qui permettent d'étudier les autres, qu'en penses-tu ? » Cette demande m'incommodé alors au plus haut point, car, à dire vrai, elle me met à nue. Je me sens bien inconfortable à l'idée d'exposer un ensemble de méthodes de collecte de données à un public constitué par les participants de ma propre recherche. Que vais-je donc bien pouvoir leur enseigner ? Priscilla m'informe alors qu'elle distribuera aux étudiants un petit carnet afin qu'ils y inscrivent le compte-rendu de leurs activités tout au long du Soli-lab. Ma présentation aura alors vocation à les orienter dans la pratique de l'observation et de la prise de note.

Lors de la deuxième formation, qui a lieu le 30 avril 2016, je présente donc aux étudiants en quoi consiste le travail de l'ethnographe. Je leur explique qu'ils devront tout d'abord converser avec les couturières et les artisans du Soli-lab, dans le but de connaître leurs trajectoires personnelles et découvrir leurs techniques et modes de production. Tels des chercheurs en sciences sociales, les étudiants seront aussi amenés à conduire des entretiens et à prendre des notes pour reproduire sur le papier l'ensemble des choses vues et entendues, ainsi que leurs impressions. Je leur conseille enfin de faire preuve de réflexivité, en tentant de prendre conscience de l'influence de leur présence sur le « terrain » ; l'enjeu étant pour eux de construire progressivement une relation de respect et de confiance avec les travailleurs du Soli-lab.

A la suite de mon intervention, Priscilla décide de présenter les cinq groupes de production aux étudiants, en exposant sur de grandes feuilles collées au mur leur nom, leur histoire et le descriptif de leurs techniques. Les photos des groupes sont bannies de cette présentation, afin d'éviter à ce stade toute possibilité d'association affective entre les étudiants et les couturières et artisans du Soli-lab. Selon Priscilla, les jeunes ne doivent aucunement se « passionner » pour tel ou tel groupe, mais parvenir au contraire à prendre de la distance vis-à-vis d'eux, pour s'engager à leurs côtés en tant que « collaborateurs ». Les étudiants sont alors invités à annoter sur des post-it les qualités personnelles et professionnelles qu'ils pourront mettre au service des groupes de production, en fonction des caractéristiques de chacun d'eux. Au terme de la rencontre, les jeunes sont finalement autorisés à dresser la liste de leurs préférences, en indiquant avec quel groupe ils souhaiteraient travailler en priorité.

La semaine suivant la formation, l'ensemble des membres de Solitéar se réunit pour constituer les équipes productives du Soli-lab, formées par deux à trois étudiants et un groupe de production. Les entrepreneurs sociaux décident alors de s'appuyer sur un ensemble de critères, dans le but d'associer de façon optimale les qualités des jeunes stylistes aux particularités des couturières et artisans du projet :

- Proximité géographique entre l'étudiant et le groupe de production
- Disponibilités de l'étudiant
- Contributions possibles de l'étudiant au groupe
- Qualités personnelles et professionnelles de l'étudiant
- Préférences de l'étudiant

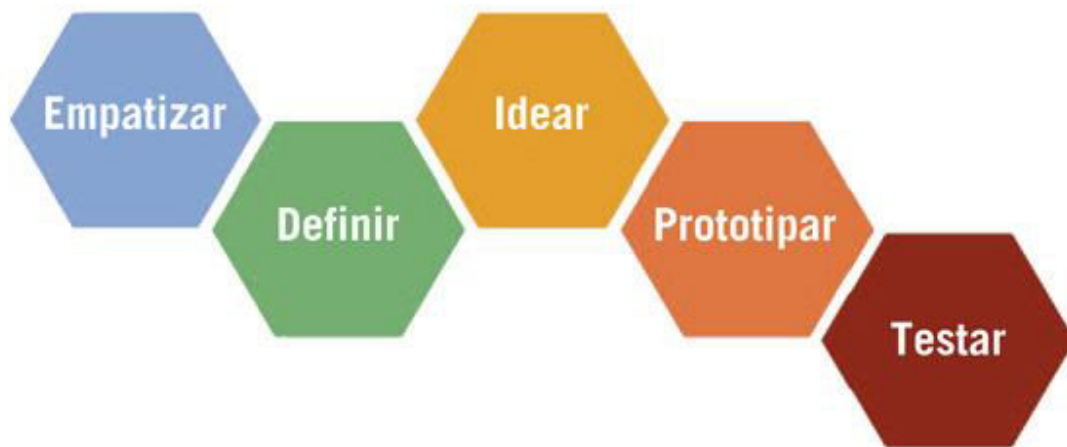
Sur cette base, Solitéar parvient à former cinq équipes productives qui devront relever plusieurs défis avant d'entrer en contact avec une marque de mode.

Nom de l'équipe	Spécialité	Nombre d'étudiants associés
Equipe ASTA	Broderie traditionnelle	3
Equipe COPI	Sérigraphie	3
Equipe OCA	Dentelle Renaissance	3
Equipe FLORI	Conception d'accessoires	3
Equipe TECO	Couture	2

**Tableau 21 : Formation des équipes productives constituées par les groupes de production et les étudiants du Soli-lab**

Le 14 mai 2016 a lieu la troisième formation des étudiants. Durant cette rencontre, Sara Almeida leur expose tout d'abord la composition des cinq équipes productives, puis elle décide de leur présenter les diverses phases du Soli-lab en s'appuyant sur la méthodologie du *Design Thinking* (voir Figure 30 ci-contre). Elle projette alors sur le mur les cinq étapes qui, selon la d.school de l'université de Stanford, caractérisent un cycle de production créatif : sentir de l'empathie (*empatizar*), définir (*definir*), imaginer (*idear*), prototyper (*prototipar*) et tester (*testar*). Durant le Soli-lab, les étudiants devront s'immerger dans le monde des couturières et des artisans, afin de chercher à comprendre leurs visions et leurs émotions. Par ce biais, ils pourront les aider à identifier les problèmes centraux affectant leur travail pour rechercher avec eux de possibles solutions. C'est à ce moment que les étudiants, apprentis stylistes, devront se mettre en quête d'innovations susceptibles d'améliorer les capacités techniques et productives des groupes de production. Au terme de cette étape, les équipes productives entreront en contact

avec une marque de mode pour élaborer ensemble des prototypes qui puissent intégrer les innovations récemment mises en œuvre dans les groupes de production.



**Figure 30 : Le processus du *Design Thinking* selon la d.school : image présentée par Sara Almeida, de Solitéar, aux étudiants en stylisme, pour décrire les étapes de leur expérience durant le Soli-lab**  
Traduction : Sentir de l'empathie, Définir, Imaginer, Prototyper, Tester

Selon Sara Almeida, les étudiants deviendront les « mentors » des couturières et artisans de leur équipe productive. Ils auront pour mission de « favoriser leur progression personnelle et professionnelle pour les aider à acquérir plus d'autonomie et de confiance en soi. » Durant les moments difficiles, les étudiants devront aussi apporter un soutien moral et psychologique aux membres des groupes de production, en leur présentant diverses solutions qui leur permettront de dépasser des obstacles apparemment infranchissables. Sara envisage ainsi les jeunes stylistes comme des éducateurs populaires qui pourront aider les couturières et les artisans du Soli-lab à vaincre les « situations-limites » qui s'opposent à leur développement, en trouvant les moyens concrets de réaliser leurs ambitions (Freire, 1978).

Durant la formation, Sara insiste aussi sur l'importance du partage et de la discussion au cours du Soli-lab. Tout au long du projet, les étudiants seront invités à livrer leurs impressions sur les rencontres avec les groupes de production et sur leur travail à leurs côtés :

Parlez-nous de vos premières impressions, sur les lieux, sur les personnes présentes, etc. Qu'avez-vous ressenti en arrivant là pour la première fois ? Comment vous ont accueilli les groupes ? Qu'est-ce que ça vous fait de travailler avec eux ? Toutes ces questions sont essentielles pour que vous cerniez les détails de cette relation qui est tellement particulière (Sara Almeida, 14 mai 2016).

A la suite de chaque visite, les étudiants devront élaborer un compte-rendu détaillé de leur rencontre avec les couturières et les artisans, en précisant l'ensemble des activités réalisées, des thèmes discutés et des nouvelles pratiques apprises par l'équipe productive. De cette manière, ils demeureront en relation constante avec l'équipe de Solitéar, qui pourra ainsi accompagner leur progression. Sara décide aussi d'assigner à chaque équipe productive une coordinatrice, membre de Solitéar, qui suivra l'ensemble de ses membres tout au long du Soli-lab. Elle compte

donc sur son équipe pour garantir le succès de l'immersion des étudiants au sein des groupes de production.

A la suite de ces trois premières formations, les étudiants du Soli-lab sont invités à rendre visite aux membres de leur équipe productive. Les jeunes se rendent donc, dès le mois de juin 2016, dans les communautés périphériques de São Paulo pour rencontrer les couturières et les artisans du projet. Afin de contrôler ce processus d'immersion, les membres de Solitéar décident de réunir à nouveau les étudiants pour leur livrer plusieurs orientations quant à la conduite à suivre au sein des groupes de production. Le 17 juin 2016 a donc lieu une quatrième formation durant laquelle Sara, à l'aide d'une présentation Powerpoint, décide d'exposer plus clairement l'ensemble des responsabilités des étudiants du Soli-lab :

- Aider le groupe à acquérir de l'autonomie ;
- Apporter de la positivité au groupe ;
- Participer à la gestion de la qualité des productions et au respect des délais ;
- Aider le groupe à acquérir de la confiance ;
- Rechercher des solutions à ses problèmes ;
- Aider le groupe à remplir des fiches techniques ;
- Inciter le groupe à utiliser des outils de gestion comme Trello<sup>15</sup> ;
- Aider le groupe à contrôler les processus, en collaborant à la transmission d'informations vers Solitéar pour éviter les problèmes et les imprévus ;
- Aider le groupe à la planification, à la gestion et au contrôle de l'agenda de production ;
- Etre attentif au développement du groupe ;
- Penser comment produire plus et mieux.

A travers ces recommandations, Sara souhaite montrer aux étudiants qu'il est essentiel de saisir la réalité des couturières et des artisans, afin de mieux pouvoir la transformer. Si les jeunes doivent demeurer à l'écoute de leurs problèmes et de leurs états d'âme, ils ont surtout pour responsabilité de les inciter à modifier leurs pratiques pour « produire plus et mieux ». Contrairement aux conseils prodigués lors des précédentes formations, Sara montre ici aux étudiants qu'il est nécessaire de faire preuve de davantage de pragmatisme que d'empathie lorsqu'il s'agit de collaborer avec les groupes de productions. Les jeunes se doivent donc d'aider avant tout les couturières et les artisans à acquérir de nouvelles méthodes et outils de gestion pour gagner en efficacité et en productivité.

Selon Sara, la mission des étudiants est aussi de présenter aux groupes de production « la vision du marché », en leur exposant la manière dont les marques de mode produisent et innovent pour se positionner face à leurs concurrents. A travers la recherche de nouveaux outils, techniques et matériaux, susceptibles d'être intégrés au système productif des groupes, les étudiants pourront ainsi rapprocher les couturières et les artisans du marché. Leur but principal est finalement d'aider les groupes à « se professionnaliser » afin de mieux répondre aux attentes des marques de mode.

---

<sup>15</sup> Trello est un outil de gestion gratuit, disponible sur Internet, qui permet de créer des listes de tâches, d'assigner des responsables et de déterminer des dates buttoirs. Des images, des graphiques et autres documents peuvent aussi être annexés à chaque tâche.

Durant la formation, Fernanda rappelle enfin aux étudiants qu'ils doivent constamment demeurer « les yeux et les oreilles de [Solitéar] ». Selon elle, les jeunes sont des « membres à part entière de l'entreprise sociale » ; en accompagnant la progression des groupes de production aux côtés des membres de Solitéar, ils se portent ainsi garant de la réussite du projet. Il leur incombe, tout comme aux entrepreneurs sociaux, de garantir le développement des couturières et des artisans, en maintenant à chaque moment leur motivation et leur confiance durant le processus. Les étudiants du Soli-lab se trouvent donc dans une position ambivalente au sein des groupes de production : tout en se présentant comme leurs collaborateurs, attentifs à leurs attentes et disponibles pour leur apporter leur aide, ils deviennent aussi les rapporteurs de Solitéar, devant sans cesse rendre compte de leurs activités et de celles des groupes aux entrepreneurs sociaux.

\*\*\*

La méthode d'immersion mise en œuvre par Solitéar à travers ces formations s'appuie donc sur des principes d'action contradictoires. Alors même que les entrepreneurs sociaux invitaient au départ les étudiants à faire appel à leurs émotions pour appréhender le monde des artisans et des couturières, ils les invitent à présent à penser et à agir rationnellement pour rendre ce monde conforme aux attentes du marché. En tant que représentants de Solitéar au sein des groupes de production, les étudiants ont pour mission de gagner la confiance des couturières et des artisans, pour mieux les convaincre de la nécessité d'acquérir de nouvelles techniques et modes de gestion, et devenir des acteurs professionnels du monde de la mode. Les orientations contradictoires de Solitéar donnent ainsi naissance à une méthode d'immersion ambivalente, qui met à jour toute l'ambiguïté des pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux aux côtés de leurs bénéficiaires.

## Synthèse du Chapitre VIII

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de mettre en lumière les pratiques d'immersion déployées par les entrepreneurs sociaux de Solitéar afin de connaître et de comprendre les manières de voir et d'agir de leurs bénéficiaires.

- La première partie met en lumière, à travers l'exposition du processus de sélection des couturières et des artisans du Soli-lab, les critères employés par les entrepreneurs sociaux pour choisir leurs bénéficiaires. Recherchant des participants « motivés », disposés à transformer leurs techniques et leurs modes de gestion et d'organisation pour se faire une place sur le marché, les membres de Solitéar ont de fait exclu de leur projet les individus les plus vulnérables, faisant dès lors du Soli-lab un projet d'inclusion sociale à visée exclusive.
- La deuxième partie de ce chapitre expose les pratiques de rapprochement mises en œuvre par Solitéar pour pénétrer l'univers des couturières et des artisans, tout en devenant pour eux des êtres familiers. Voulant diminuer le fossé les séparant de leurs bénéficiaires, les entrepreneurs sociaux ont cherché à engager un dialogue ouvert et équilibré, dans le but de tisser une relation de confiance avec eux. A travers plusieurs activités, ils ont aussi voulu saisir leur manière de voir et de penser, en vue d'élaborer une méthode de formation qui s'appuie sur les savoirs et l'expérience préalables des couturières et des artisans.
- La troisième partie met finalement en évidence les étapes du développement d'une méthode d'immersion à l'intention des étudiants en stylisme souhaitant participer au Soli-lab. Au contact de ces jeunes, les entrepreneurs sociaux ont bâti un ensemble de principes d'action, dans le but de les préparer à une entrée dans le monde des couturières et des artisans. A travers les formations prodiguées aux étudiants, les membres de Solitéar ont ainsi dévoilé toute l'ambivalence de leur méthode d'immersion, visant aussi bien à prendre en compte de l'intérieur la réalité de leurs bénéficiaires qu'à la transformer de l'extérieur.



## **Chapitre IX : La communication : enseigner et apprendre avec les bénéficiaires**

Dans ce chapitre, nous allons porter notre attention sur les pratiques d'enseignement et d'apprentissage mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux au cours du Soli-lab. L'objectif est de mettre à jour la méthode de formation utilisée par les membres de Solitéar pour permettre aux couturières et aux artisans du projet d'acquérir de nouveaux savoirs techniques et gestionnaires, en vue de devenir des acteurs professionnels et autonomes du marché de la mode.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- La présentation de la proposition pédagogique élaborée par les entrepreneurs sociaux dans le but de préparer les couturières et les artisans du Soli-lab au contact avec le marché de la mode (1.) ;
- L'exposition de la méthode de formation utilisée par les membres de Solitéar pour organiser le parcours d'apprentissage des groupes de production (2.) ;
- La mise en évidence des divers enseignements acquis par les couturières et les artisans au commencement du Soli-lab, souvent au terme de nombreuses résistances (3.).

## 1. La « proposition pédagogique » de Solitéar

Au sein de cette première partie, nous allons exposer les principes qui sous-tendent les pratiques d'enseignement mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux au cours du Soli-lab. Se posant comme des intermédiaires indispensables entre le monde des travailleurs exclus et celui des professionnels de la mode (1.1.), les membres de Solitéar expriment, au travers de la rédaction d'une « proposition pédagogique », la volonté de permettre aux couturières et aux artisans du Soli-lab de gagner en autonomie et en professionnalisme pour intégrer le marché de la mode (1.2.).

### 1.1. Solitéar, traducteur et intermédiaire

Les entrepreneurs sociaux de Solitéar se considèrent à maints égards comme des acteurs-pivots du monde de la mode. Ils se voient en effet comme des intermédiaires indispensables permettant de dresser un pont entre deux mondes que tout oppose : celui des producteurs, représenté par les couturières et les artisans des quartiers périphériques, et celui des créateurs de mode, issus des quartiers huppés de São Paulo. Les membres de Solitéar estiment jouer le rôle de traducteur entre les logiques des marques de mode et celles des couturières et artisans, les rendant ainsi compatibles afin que des processus de cocréation, bénéfiques à l'ensemble des acteurs, puissent avoir lieu.

Selon Sara Almeida, directrice de l'entreprise sociale, Solitéar est une organisation fondée sur l'empathie. Elle est ainsi capable de cerner les besoins des groupes de production et ceux des marques de mode, en vue de générer une alchimie qui rende possible la création d'une mode plus inclusive et plus responsable. Comme Sara le rappelle souvent, les membres de son équipe possèdent à la fois une connaissance approfondie du marché de la mode, ayant déjà travaillé dans plusieurs entreprises du secteur, et une maîtrise des techniques de production des couturières et des artisans. De la sorte, ils peuvent réaliser un mariage durable et fécond entre une marque de mode et un groupe de production. C'est là l'enjeu même du projet Soli-lab.

Toutefois, pourquoi les marques auraient-elles besoin de Solitéar pour sceller une union avec les groupes ? Cette question me taraude depuis les tous premiers mois de mon immersion dans l'entreprise sociale. Le 7 février 2016, je décide d'exposer mes doutes à Priscilla Hashimoto, gestionnaire de Solitéar, afin d'obtenir ses éclaircissements :

Les deux [les marques et les groupes] n'arrivent pas à communiquer ; ils n'arrivent pas à se comprendre. C'est important de faire ce travail de traduction. Il faut bâtir un langage avec les groupes, un langage qu'ils arrivent à utiliser pour travailler avec ce qu'ils ont. Il faut des outils que les groupes puissent s'approprier. Ainsi, tu prépares le groupe pour le marché, pour un marché que nous sommes en train de bâtir, qui ne soit pas un lieu de prédateurs et de proies. Et il faut aussi faire ce travail avec les marques. Elles sentent que parfois elles doivent s'adapter au rythme et aux besoins des groupes, et elles n'y sont pas disposées. Nous, [à Solitéar], nous faisons le travail que les marques ne veulent pas faire avec les groupes. Nous adaptons et nous traduisons leurs consignes pour que les groupes comprennent qu'il est possible de faire de nouvelles choses, des choses différentes (Priscilla Hashimoto, 7 février 2016).

Dans cet extrait, Priscilla positionne ouvertement Solitéar comme un prestataire de services travaillant au service des marques de mode. Selon elle, le but de l'organisation est d'effectuer un travail de gestion de production que ces dernières préfèrent déléguer à d'autres acteurs plutôt que de le réaliser en leur sein. De la sorte, Solitéar apparaît comme un traducteur unidirectionnel : son rôle n'est pas d'adapter le langage des groupes pour le transmettre aux marques, mais bien de traduire les « consignes » du marché pour que les groupes puissent les exécuter. Priscilla ajoutera d'ailleurs, dans la suite de notre conversation :

Tu dois comprendre que le marché ne va pas s'adapter aux groupes. Le groupe manque d'expérience professionnelle. Il rencontre des difficultés à travailler avec le marché, mais on peut travailler pour améliorer ça... (Priscilla Hashimoto, 7 février 2016).

Les membres de Solitéar en sont convaincus ; les marques de mode ne sont pas prêtes à modifier leurs logiques de production pour travailler avec les groupes de l'économie solidaire. Un tel scepticisme n'est d'ailleurs pas neuf ; il sous-tend les actions de Solitéar depuis déjà plusieurs mois. Lors de mes recherches, j'ai eu accès à une carte d'empathie – un outil de gestion inspiré de la méthode du *Design Thinking* – élaborée par l'équipe de Solitéar en novembre 2015, dans le but de percer les désirs et les attentes des marques de mode (voir Figure 31).

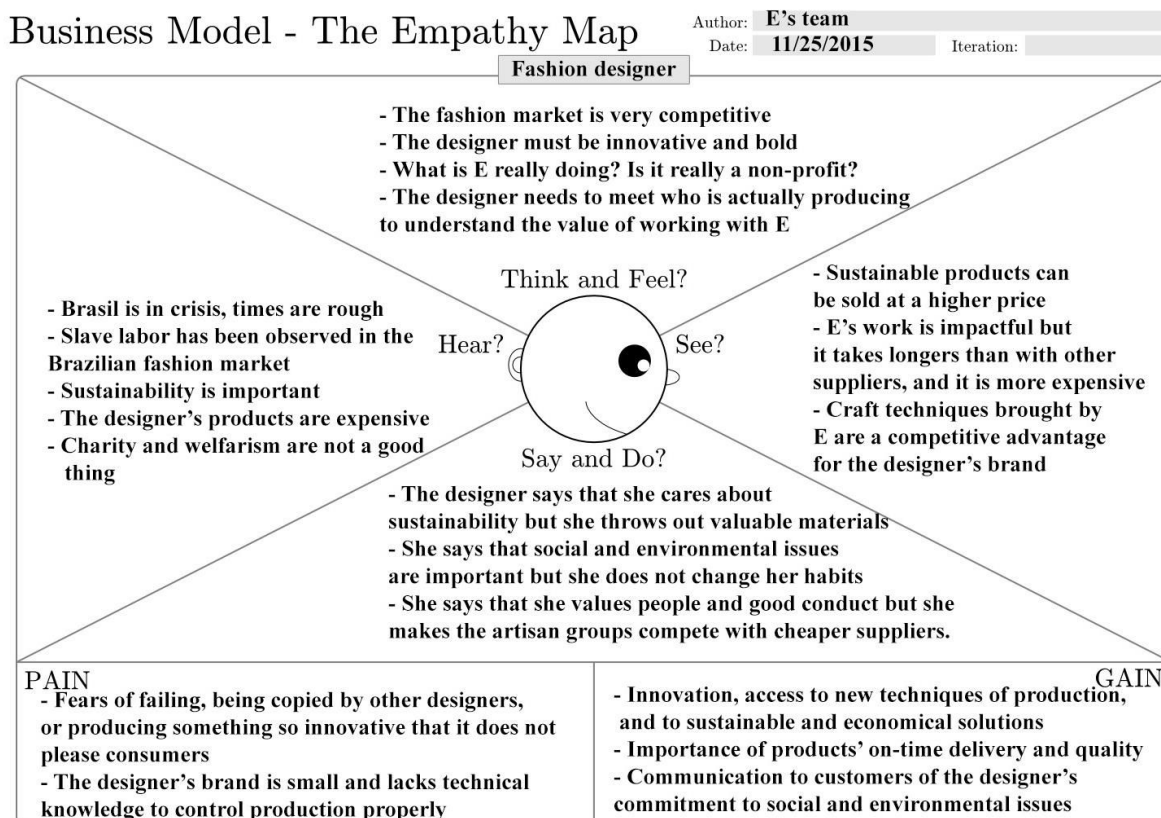


Figure 31 : Reproduction, en version anglaise, de la carte d'empathie élaborée par l'équipe de Solitéar en vue de cerner les sentiments de leurs clients, les marques de mode du marché

La Figure 31 ci-dessus, que j'ai élaborée en anglais à partir d'une précédente version rédigée en portugais<sup>16</sup>, dévoile l'objectif des marques, tel que se le représentent les membres de Solitéar. Selon eux, les stylistes du marché adoptent de manière générale une posture hypocrite (voir section *Say and Do*) : ils se disent préoccupés par le sort des producteurs vulnérables, mais n'hésitent pas à les abandonner au profit de prestataires moins coûteux. Selon Solitéar, si les marques acceptent finalement de collaborer avec des groupes de couturières et d'artisans en situation de pauvreté, c'est avant tout pour intégrer leurs techniques à leurs nouvelles collections et gagner un avantage compétitif sur le marché. Loin d'être animées par le désir d'aider et d'inclure, et donc de s'adapter à la réalité des producteurs vulnérables, les marques de mode exigent d'eux un total professionnalisme, leur demandant de livrer des produits de haute qualité dans des délais réduits.

Les membres de Solitéar sont donc convaincus de la nécessité de « professionnaliser » les couturières et les artisans du Soli-lab, de manière à ce qu'ils puissent intégrer les chaînes de production de ces grandes marques. Il s'agit là d'une façon de leur garantir de nouvelles sources de revenus, tout en leur permettant de gagner de la visibilité sur le marché pour conquérir par la suite de nouveaux clients.

## 1.2. La « professionnalisation » des groupes de production

Dès les premiers mois de mon travail d'enquête ethnographique, je me suis efforcée de saisir la vision portée par les membres de Solitéar sur les groupes de couturières et d'artisans des quartiers périphériques. Durant un entretien avec Sara Almeida, directrice de l'entreprise sociale, j'ai pu percevoir l'ampleur de son regard critique :

C'est très différent, tu sais, la manière dont le groupe travaille... Ce n'est pas une méga machine ni même un processus super optimisé. Dans le groupe, je couds un peu, et puis soudain, mon mari m'appelle pour me demander de m'occuper de ma fille, ou bien, je sors et je vais chercher un café. C'est un autre niveau de « professionnalisme », une autre façon de travailler. Il y a même des couturières qui travaillent exclusivement chez elles... Imagine, elles ne peuvent pas avoir la même productivité que si elles travaillaient ensemble (Sara Almeida, 2 octobre 2015).

De par leurs spécificités, les groupes de couturières et d'artisans se distinguent du modèle de l'organisation tayloriste, focalisée sur la recherche d'une productivité optimale. Ils partagent, selon Sara, un autre mode de fonctionnement, fondé sur la souplesse des horaires et la priorité donnée aux relations familiales et personnelles. Rares sont donc les groupes qui se considèrent comme des entreprises traditionnelles. Selon Sara, les couturières et les artisans considèrent souvent leur activité artisanale comme un hobby, une manière agréable d'arrondir les fins de mois difficiles en travaillant quelques heures par semaine. « Les groupes sont très crus, me

---

<sup>16</sup> Cette carte d'empathie a été produite dans le cadre de la rédaction d'une communication pour la conférence LAEMOS, qui s'est tenue en avril 2016 à Viña del Mar (Chili). Je l'avais rédigée en anglais, à partir d'une précédente version élaborée par les entrepreneurs sociaux, afin que les membres de Solitéar puissent valider ma traduction et apporter des ajouts à leurs premières interprétations. Sur cette carte, Solitéar apparaît sous la dénomination E.

répète ainsi la directrice de Solitéar au cours de notre entretien. Il ne suffit pas de les connecter au marché pour que ça marche ; c'est bien plus compliqué que ça. »

Les qualificatifs employés par les membres de Solitéar pour caractériser les groupes de production – « crus », « désorganisés », « inefficients », « immatures » – laissent transparaître la vision dépréciative, voire hautaine, que peuvent parfois porter les entrepreneurs sociaux sur leurs bénéficiaires. Ceux-là choisissent ainsi de se focaliser sur les défauts et les failles des couturières et des artisans, plutôt que de rechercher leurs points forts, dans le but de construire un projet de formation. Ils se concentrent sur le passif et non sur les actifs de leurs bénéficiaires, estimant qu'il s'agit là de la meilleure manière de promouvoir le développement des communautés (McKnight & Kretzmann, 1996). Et c'est sur cette base que se construit le Soli-lab, un projet dont le but est de pallier les failles de cinq groupes de couturières et d'artisans, à l'aide d'un ensemble de formations.

Durant les mois de décembre 2015 et janvier 2016, l'ensemble de l'équipe de Solitéar s'attèle à la préparation de la proposition pédagogique du projet Soli-lab. Le document qu'ils rédigent à l'intention de leurs investisseurs comprend les objectifs suivants :

- Améliorer les techniques des groupes de production ;
- Familiariser les groupes avec les concepts et les techniques de gestion de la production : planification, organisation, contrôle ;
- Inciter les groupes à revoir leur organisation afin de gagner en efficacité ;
- Enseigner aux groupes les différentes mesures de sécurité qui peuvent être mises en œuvre au sein de leur espace de travail ;
- Garantir l'inclusion technologique des groupes en leur enseignant l'usage de plusieurs outils de communication.

Lors des réunions de planification du Soli-lab, les membres de Solitéar mettent aussi l'accent sur la nécessité, pour les couturières et les artisans du projet, de conquérir une véritable autonomie financière. De fait, la plupart des organisations à but non lucratif qui se proposent d'aider ces populations leur offrent généralement des formations techniques dénuées de toute orientation de nature commerciale. Les femmes et les hommes de quartiers populaires apprennent donc à coudre ou à broder, sans jamais se familiariser avec les techniques de la vente. Pour Sara et ses collègues, il s'agit là du défaut majeur de ces formations, qui conduisent souvent, en dépit de la bonne volonté de leurs organisateurs, à l'exclusion sociale et économique des groupes de production de la périphérie.

Solitéar souhaite donc que les couturières et les artisans du Soli-lab acquièrent l'ensemble des compétences nécessaires à leur insertion sur le marché de la mode. Ils doivent non seulement apprendre de nouvelles techniques, mais aussi saisir les logiques d'actions de leurs clients, en intégrant ses règles et ses processus dans le but de devenir des acteurs autonomes du marché :

Sara : Les femmes de l'OCA sont habituées à utiliser les mêmes techniques. Elles sont toujours rétives à l'idée de changer et de s'adapter. L'idée est que le groupe se mette lui-même à la recherche de nouveaux enseignements. Aujourd'hui, tu peux voir une vidéo sur Youtube ; tu travailles une technique et puis tu l'apprends.

Fernanda : De ce que j'ai vu, visiblement, les groupes n'ont pas encore cette autonomie.

Sara : Justement, nous voulons que les groupes acquièrent cette autonomie tout au long du projet. Ces formations que l'on va faire, ce n'est pas pour apprendre une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais pour prendre conscience qu'il est possible d'apprendre et de changer.

Priscilla : Encore faut-il que la responsabilité de l'apprentissage ne retombe pas sur les épaules d'une seule personne du groupe, et que les autres se contentent de regarder ! L'idée est que tous se sentent engagés, qu'ils s'engagent à participer aux formations et aux rencontres (12 janvier 2016).

Cette conversation rappelle tout d'abord l'importance que revêt pour Solitéar la transformation des couturières et des artisans du Soli-lab. Ceux-ci doivent « apprendre », « changer » et « s'adapter » à une autre réalité ; ils ne peuvent rester là où ils sont. Toutefois, ces changements ne peuvent être induits uniquement de l'extérieur, mais doivent s'opérer de la propre initiative des participants. Sara souhaite ainsi que les couturières et les artisans prennent conscience de l'importance d'acquérir de nouveaux savoirs pour modifier leurs techniques et leurs pratiques de gestion. Et c'est là la principale difficulté. L'immobilisme et le manque d'engagement de ces populations représentent, selon Sara et Priscilla, des obstacles majeurs à leur progression professionnelle.

Si les membres de Solitéar s'entendent sur la nécessité de changer les couturières et les artisans en profondeur, ils ne partagent pas toutefois les mêmes idées sur la nature de cette transformation. Jusqu'où Solitéar peut-elle intervenir au sein des groupes de production du Soli-lab ? Durant les mois de planification du Soli-lab, cette question se retrouve à maintes reprises au cœur des discussions :

Fernanda : Les groupes doivent recevoir une formation en gestion financière. C'est nécessaire, c'est indispensable. Ils doivent prendre conscience de l'importance de ces outils pour gagner du pouvoir dans la négociation.

Sara : Mais ce n'est pas notre priorité. On se focalise sur les techniques, la gestion de production, la vente, c'est déjà assez. Les groupes doivent innover et s'écarter de la tradition.

Fernanda : La gestion financière, c'est essentiel justement ! Ils ne savent même pas faire un devis !

Sara : On ne peut pas quand même résoudre tous les problèmes des groupes, il y en a trop ! C'est ça le problème avec le travail social, on ne sait jamais où ça s'arrête (21 janvier 2016).

Lors de ce type d'altercation, le ton monte progressivement entre les interlocuteurs ; les répliques, de plus en plus cinglantes, fusent les unes à la suite des autres. Les divisions au sein de l'équipe semblent soudain mises à nue. En vérité, aucun membre de Solitéar, ni même Sara, sa directrice, ne possède ni le pouvoir ni la légitimité d'imposer ses positions à l'ensemble de ses collègues. La gouvernance collective et horizontale qui prédomine dans l'organisation rend très délicate toute prise de décision unilatérale. Ceci, d'ailleurs, conduit souvent à une situation d'irrésolution collective. Dans le cas de la formation des groupes de production, de nombreuses incertitudes pèsent toujours sur la proposition pédagogique de Solitéar. Alors même que

Solitéar s'apprête à lancer le processus du Soli-lab, une question demeure encore en suspens : faudra-t-il chercher à pallier l'ensemble des défauts identifiés par les couturières ou les artisans du Soli-lab ou seulement corriger ceux que Solitéar considèrent comme étant les plus criants et les plus sensibles pour l'avenir des groupes de production ?

\*\*\*

Malgré les doutes qui parcourent toute l'équipe, les entrepreneurs sociaux prennent la décision de démarrer la formation des groupes de production du Soli-lab. Animés par le désir d'élaborer un processus d'apprentissage original, les membres de Solitéar décident alors de s'appuyer sur un outil de gestion de ressources humaines pour baliser les étapes du Soli-lab. C'est l'histoire de l'appropriation de cet outil que nous allons découvrir à présent.

## 2. La formation des groupes de production

Une fois la sélection des groupes de production achevée, les entrepreneurs sociaux décident de démarrer, en avril 2016, le processus de formation des groupes de couturières et d'artisans du Soli-lab. Pour ce faire, ils bâtissent un parcours d'apprentissage, formé de plusieurs étapes, en se basant sur un outil de gestion des ressources humaines provenant du monde de l'entreprise, le Plan de développement individuel (PDI). Nous allons découvrir dans cette partie l'histoire de l'appropriation du PDI, de sa conception au sein de Solitéar à sa présentation aux groupes de production, en passant par sa transformation en un Chemin de développement.

### 2.1. L'appropriation du Plan de développement individuel (PDI)

Le 28 janvier 2016, Sara Almeida envoie un mail collectif, présentant à l'ensemble de l'équipe de Solitéar un nouvel outil de gestion, le Plan de développement individuel (PDI) :

Salut à tous,

J'ai enfin trouvé le nom de la méthode que nous allons utiliser pour planifier la formation des groupes : ce n'est pas vraiment de la planification stratégique, c'est un outil qui s'appelle le PDI. De ce que j'ai vu, il est très utilisé dans les méthodes de coaching. Ça vaut la peine qu'on y jette un coup d'œil et qu'on recherche plus d'infos.

[...]

Sara semble donc intéressée par le PDI, sans même en connaître très précisément l'histoire ni l'utilisation. Il s'agit en fait d'un outil de gestion des ressources humaines utilisé par les managers d'entreprises privées pour accompagner la progression professionnelle de leurs employés (Reyna & Sims, 1995). Amplement utilisée par les diverses agences de l'administration américaine (United States Office of Personal Management, 2016), la méthode du PDI s'est aussi largement diffusée dans les institutions éducatives et hospitalières de plusieurs pays d'Europe (Beusaert *et al.*, 2011 ; Beusaert *et al.*, 2013). Au Brésil, cet outil est manié exclusivement par les acteurs du secteur privé. Les agences de coaching le décrivent d'ailleurs comme un instrument révolutionnaire, capable d'aligner les objectifs des employés avec les stratégies de l'entreprise, de manière à « promouvoir une culture de haute performance » dans les organisations (Marques, 2015, non paginé).

Sensible à cet argument, Sara nous dit vouloir grâce au PDI « concilier les intérêts particuliers des groupes de production et les objectifs de [Solitéar]. » Elle souhaite ainsi contrôler le parcours des couturières et artisans du Soli-lab, de manière à ce que ceux-ci ne s'orientent pas vers un chemin qui vienne contrarier le propre développement de l'entreprise sociale. « Les groupes de production doivent vouloir travailler avec le marché de la mode, adopter une vision « mercadologique », sans cela, on ne peut pas vraiment grand chose pour eux, » me confie ainsi la directrice de Solitéar lors d'une conversation datant du 17 février 2016.

Le 25 mars 2016, Sara décide de convier à Solitéar l'une de ses amies, coach de profession, pour qu'elle expose à toute l'équipe le mode d'utilisation du PDI. La coach, du nom de Sim, débute ainsi son intervention :



Il faut savoir que le PDI vient d'un domaine très managérial, exécutif, académique, rigide. La question est donc la suivante : comment l'adapter au fonctionnement particulier de [Solitéar] et des groupes de production ? (Sim, 25 mars 2016)

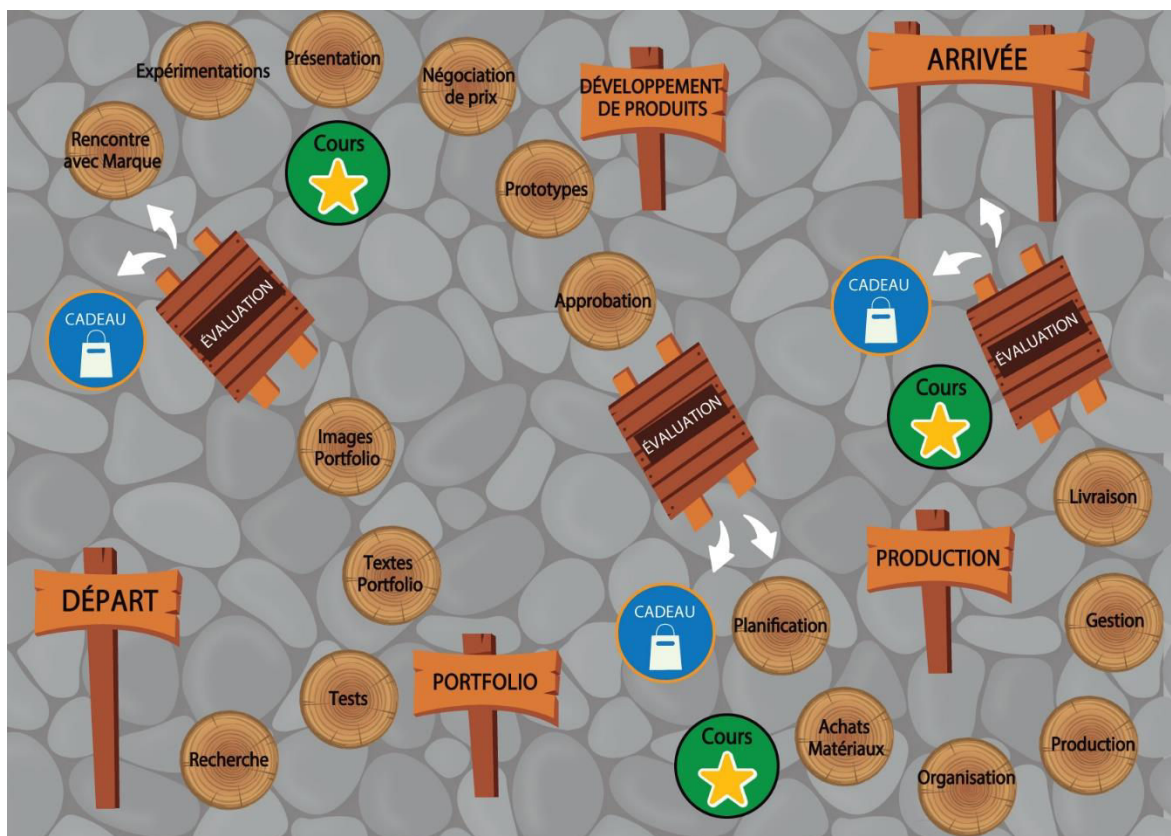
Sim conseille aux membres de Solitéar de transformer le PDI, un outil statique composé d'une liste d'objectifs et de dates buttoirs, en un instrument ludique et interactif qui puisse susciter l'engagement et la motivation des couturières et des artisans du Soli-lab. Les entrepreneurs sociaux se mettent alors à la recherche de nouveaux supports pour mettre en forme le PDI des groupes de production. En naviguant sur Internet, Priscilla prend connaissance des principes de la ludification – une nouvelle forme de management fondée sur des mécanismes ludiques – et suggère à ses collègues de transformer le PDI en un jeu de société. L'équipe de Solitéar semble conquise par cette idée. Reste à présent à élaborer la forme et la structure de ce PDI d'un nouveau genre.

## 2.2. La matérialisation du PDI en un Chemin de développement

Carol Novales, membre de Solitéar et graphiste de profession, s'emploie tout le mois d'avril 2016 à l'élaboration du jeu de société imaginé par Priscilla. Au terme de plusieurs semaines de travail, elle présente à toute l'équipe le nouveau PDI de Solitéar. Sara décide alors de le baptiser « Chemin de développement ».

« PDI », ça fait un peu logiciel informatique ; « Chemin de développement », en revanche, ça donne l'idée d'un flux, d'un mouvement ininterrompu. Car le développement des groupes, en vérité, n'a pas de fin déterminée, il ne va pas s'achever au terme du projet. Ce chemin sera souple et organique, il sera parcouru par divers obstacles fortuits auxquels les groupes devront s'adapter pour atteindre leurs objectifs (Sara Almeida, 15 avril 2016).

Si Sara et ses collègues souhaitent que les groupes de production déterminent leurs propres objectifs, ils tiennent toutefois à leur imposer des points de passage obligés tout au long de leur parcours. Le Chemin de développement élaboré par Solitéar comporte ainsi plusieurs étapes que les couturières et artisans seront contraints de franchir au cours du Soli-lab (voir Figure 32 ci-contre). Tout d'abord, ils devront effectuer des recherches et des expérimentations, de manière à intégrer des innovations techniques à leur processus productif. Puis, ils seront amenés, avec l'aide des étudiants du projet, à élaborer un portfolio réunissant l'ensemble des produits et des services qu'ils sont capables de proposer au marché de la mode. Par la suite, les groupes de production rencontreront des marques de stylisme, afin de développer avec elles des prototypes. Finalement, ils mettront en œuvre des produits qui seront intégrés aux nouvelles collections promues par ces marques. De surcroît, tout au long de leur Chemin de développement, les groupes de production auront accès à des formations théoriques portant sur des thèmes variés : l'élaboration d'un devis, la sécurisation de l'espace de travail ou encore la formalisation juridique d'un groupe de production. Aussi, au terme de chaque étape de leur parcours, les groupes seront récompensés de leurs efforts à travers l'obtention de prix et de cadeaux distribués par les membres de Solitéar.



**Figure 32 : Le Chemin de développement : jeu de société élaboré par Solitéar à partir de l’outil PDI pour planifier la formation des groupes de production du Soli-lab (traduction en français par nos soins)**

Le Chemin de développement, en apparence ludique, apparaît dès lors comme un véritable parcours d’incitations, dont l’objectif est non seulement de contrôler l’avancement des groupes de production, mais aussi de garantir leur engagement tout au long du Soli-lab. En dépit de son aspect tortueux, ce Chemin est pourtant linéaire et unidirectionnel. Les groupes de couturières et d’artisans devront tous, malgré leurs particularités et leurs différences, suivre un seul et même parcours, en entrant en contact avec le monde de la mode pour devenir l’un de ses prestataires de services.

### 2.3. La présentation du Chemin de développement aux groupes de production

Lors de la première réunion des groupes de production de Soli-lab, qui a lieu le 26 avril 2016, les entrepreneurs sociaux décident de présenter le Chemin de développement aux couturières et aux artisans réunis autour d’eux. Afin de rendre compte le plus clairement possible de chaque étape de ce parcours, ils décident de bâtir une analogie, en comparant le Soli-lab à la préparation d’une grande fête de mariage. Carol Novales prend alors la parole face à l’ensemble des participants :

Imaginez que la sœur de [Sara] va se marier. Bien sûr, c’est très cher ; il faut préparer un tas de mets délicieux avec un budget très réduit. [Sara] se dit donc qu’elle peut aider sa soeur en préparant elle-même les desserts de la fête. Le problème, c’est qu’elle ne sait pas faire de gâteaux. Comment va-t-elle s’organiser pour préparer toutes ces petites douceurs pour une fête qui aura lieu dans 6 mois et avec 200 personnes ? (Carol Novales, 26 avril 2016)

Les couturières et les artisans présents dans la salle se prennent au jeu de l'analogie. Les réponses fusent alors de toutes parts : « Il faut acheter le matériel nécessaire, dit l'un » ; « tester plusieurs recettes pour trouver celle qui plaît à sa sœur, dit l'autre » ; « collecter des fonds pour financer la préparation, ajoute un troisième participant. » A mesure que les suggestions lui parviennent, Carol note sur le mur, à l'aide de post-it, l'ensemble des étapes de l'organisation d'une fête de mariage. Elles organisent les réponses en diverses catégories : recherche, planification, tests et production, afin de reproduire les étapes d'un processus productif. L'objectif est en fait de familiariser les couturières et les artisans avec les concepts de la gestion de production. D'ailleurs, comme me l'expliquera Fernanda Matsuo lors d'une conversation ultérieure :

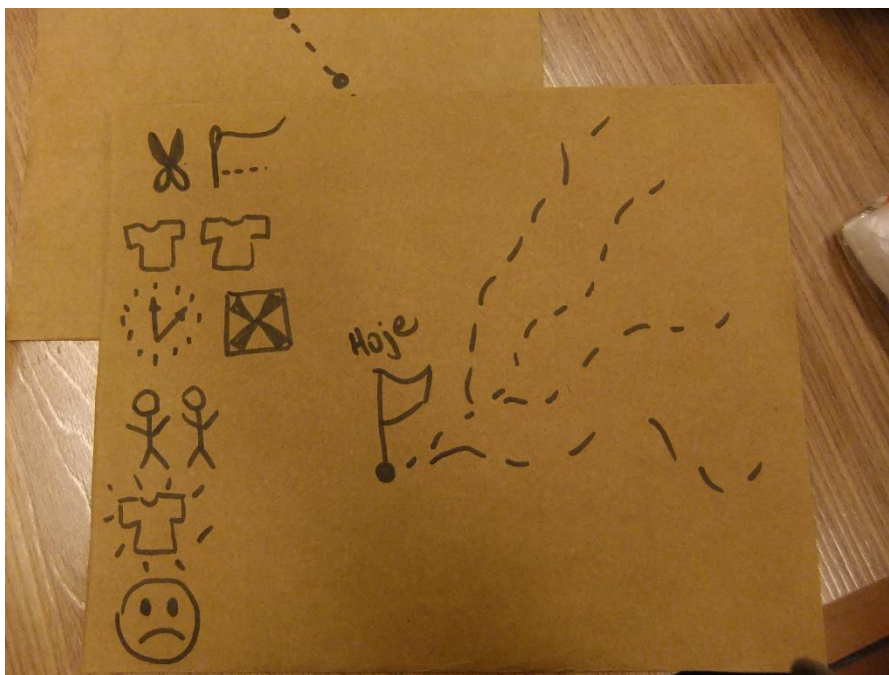
Avec cette idée de fête de mariage, nous avons voulu choisir une activité ludique, proche du quotidien de ces femmes et de ces hommes, qui les amène à repenser leurs propres attitudes, à imaginer des améliorations possibles (Fernanda Matsuo, 29 avril 2016).

L'exercice de préparation des desserts du mariage permet ainsi aux entrepreneurs sociaux de présenter à leurs bénéficiaires les étapes du Chemin de développement. Il s'agira pour eux de se préparer, au travers de tests et d'expérimentations, au premier contact avec le marché de la mode. Pour produire des pièces de qualité, qui satisfassent leur client, les groupes de production devront savoir planifier et anticiper, dans le but d'éviter toute erreur préjudiciable.

A la suite de cet exercice, Sara invite l'ensemble des couturières et des artisans à effectuer un diagnostic de leur groupe de production. Guidés par les membres de Solitéar, ceux-ci sont amenés à inscrire sur une grande feuille de papier de couleur marron :

- Leur spécialité
- Leur capacité productive
- Leur type d'organisation (groupe informel, association, entreprise, etc.)
- Leurs clients
- Leur point fort principal
- Leurs points faibles (machine, capacité productive, ressources humaines, etc.)

Priscilla, qui encadre deux brodeuses du groupe ASTA qui sont analphabètes, prend l'initiative d'utiliser des symboles pour représenter les divers éléments du diagnostic. Sensible au handicap de ces femmes, elle élabore avec elles un langage imagé et figuratif, susceptible de faire surgir un sens commun entre ASTA et Solitéar (voir Figure 33 ci-dessous). Les brodeuses parviennent de la sorte à dessiner le profil de leur groupe de production, assistée par Priscilla qui les accompagne dans l'élaboration de leur fiche de présentation.



**Figure 33 : Symboles élaborés par Priscilla Hashimoto, de Solitéar, pour rendre compréhensibles les éléments du diagnostic aux brodeuses du groupe ASTA**

Traduction : « Hoje » veut dire « Aujourd'hui »

Pour l'ensemble des groupes de production présents durant cette formation, la réalisation de ce diagnostic représente une véritable difficulté. Ainsi, rares sont les couturières et les artisans qui se sentent capables de définir leur spécialité. En effet, nombre d'entre eux élaborent souvent des produits très variés, diversifiant leurs techniques de manière à atteindre une plus large clientèle. Par exemple, les artisanes de l'OCA, qui pratiquent la dentelle de style Renaissance, élaborent aussi des pièces de broderie classique. Voulant convaincre les groupes de l'importance de la spécialisation, Sara leur présente alors l'argumentaire suivant :

Normalement, les groupes de production ne naissent pas avec l'intention de devenir des entreprises. Ils vendent leurs produits dans des marchés, lors d'événements, etc. Le problème, c'est leur manque de spécialisation. Vous avez déjà vu un restaurant de qualité qui fait des sushis, des brochettes, mais aussi des pâtes et des pizza ? On finit par ne plus savoir ce qu'il fait de vraiment bon. Dans le marché de la mode comme dans la restauration, le mieux est de se spécialiser pour mettre en avant une qualité spécifique. Et c'est ça qu'on vous demande à présent (Sara Almeida, 26 avril 2016).

Sur une feuille de couleur jaune, les membres de Solitéar invitent donc les participants à inscrire à nouveau la nature de leur spécialité, en n'utilisant cette fois qu'un seul mot. Les couturières et artisans optent alors pour « couture », « broderie », « dentelle », « accessoires » et « sérigraphie ». A la suite de cet exercice, Priscilla décide de les prendre en photo, tenant à la main la feuille jaune portant le nom de leur spécialité. L'objectif de ce rituel est d'associer de manière définitive chaque groupe de production à une seule technique productive, de façon à les assimiler à de petites entreprises spécialisées :

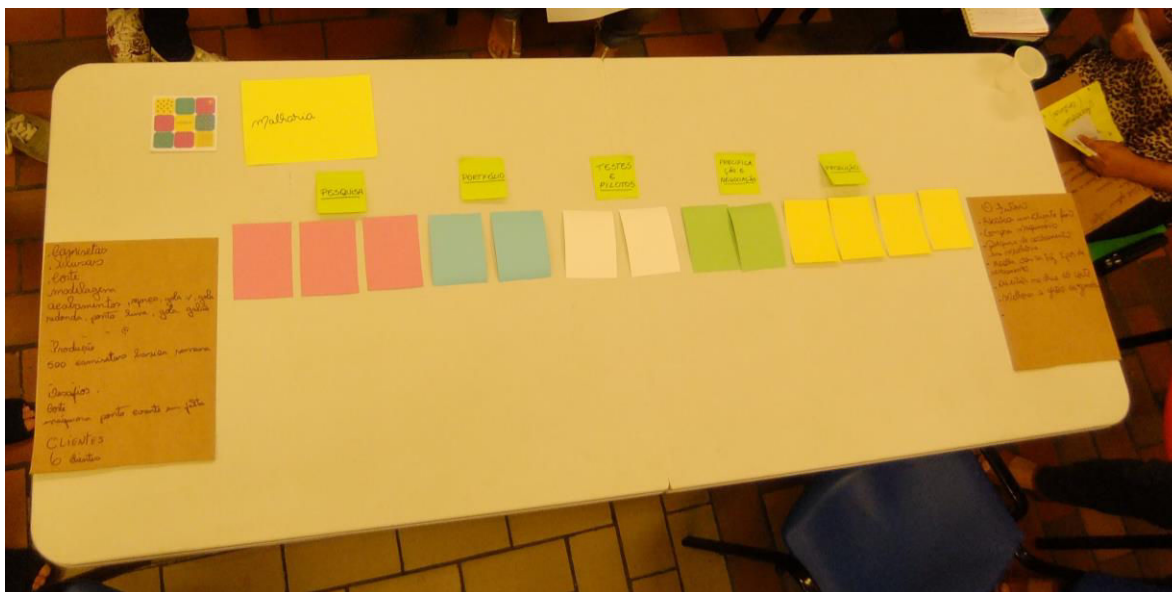
Il est essentiel que vous considériez votre activité comme un travail professionnel, malgré tout l'amour que vous pouvez ressentir en le faisant. Sachez que nous avons sélectionné des groupes

qui ont un profil d'entreprise ou qui ont le potentiel pour en devenir une (Priscilla Hashimoto, 26 avril 2016).

A un moment, il faut prendre conscience de l'évidence : nous sommes ici pour travailler, pour sortir de la pratique amateur, du « fait maison », et devenir des entreprises (Sara Almeida, 26 avril 2016).

A travers ces interventions, Priscilla et Sara cherchent à influencer la vision que les couturières et les artisans portent sur leur travail. Avant même que le Soli-lab ne débute, elles souhaitent que les groupes de production intègrent un nouveau schème de pensée valorisant la recherche d'une meilleure organisation et d'une plus grande efficacité productive. A la suite de cette exposition, les deux entrepreneurs sociaux demandent aux participants de se projeter dans le futur afin d'imaginer leur situation au terme du Soli-lab : « Quelles sont vos ambitions en terme d'organisation, de production et de vente ?, s'enquière-t-elles auprès des couturières et des artisans. » Aidés par les membres de l'équipe de Solitéar, les groupes de production sont amenés à définir les techniques qu'ils souhaiteraient maîtriser, les machines qu'ils voudraient acquérir, les clients qu'ils pourraient conquérir, etc. Ils sont de fait incités à dépasser leur « situation-limite », marquée par les faiblesses qui paralysent leur développement, pour imaginer un « inédit-viable », un monde alternatif, au sein duquel ils pourraient réaliser l'ensemble de leurs ambitions. A travers ce questionnement critique et cette projection dans l'avenir, ils sont invités à s'engager dans un processus de conscientisation (Freire, 1978).

Tout comme le diagnostic, le projet futur de chaque groupe de production est inscrit sur une grande feuille de couleur marron. Pour servir d'illustration, Sara réunit l'ensemble des documents produits par le groupe TECO – les deux feuilles marron et la feuille jaune – afin de représenter, devant tout l'auditoire, le Chemin de développement qui orientera la formation des couturières et artisans du Soli-lab. Le diagnostic de TECO, placé par Sara à l'extrémité gauche d'une table, illustre la première case du Chemin, tandis que le projet futur, positionné à droite, incarne la case d'arrivée. Entre ces deux cases, Sara insère des post-it de couleur, censés représenter les diverses étapes du Soli-lab : la recherche et l'expérimentation, l'élaboration d'un portfolio de produits et de services, la rencontre avec une marque de mode et la production. Finalement, elle ajoute au-dessus du Chemin de développement le nom et la spécialité du groupe TECO (voir Figure 34 ci-dessous). A travers cette représentation, Sara souhaite ainsi démontrer que le Soli-lab demeure le seul moyen pour les groupes de production d'atteindre les objectifs qu'ils viennent de se fixer.



**Figure 34 : Représentation du Chemin de développement du groupe TECO mise en œuvre par Sara Almeida durant la première rencontre entre les couturières et artisans du Soli-lab**

Les membres de Solitéar ont pourtant bien conscience que les groupes revêtent des caractéristiques bien spécifiques, et surtout, qu'ils n'ont pas les mêmes ambitions pour le futur. Comme me le confiera Carol Novalès quelques semaines après la réunion : « Il est vrai que le jeu que j'ai élaboré est linéaire, mais à vrai dire, le Chemin des groupes, lui, ne l'est pas. » Il semble donc nécessaire d'introduire une certaine flexibilité dans la mise en œuvre du parcours de formation des groupes de production. Fernanda propose alors d'élaborer une version numérique du Chemin de développement de chaque groupe, en utilisant le logiciel Trello. Grâce à cet outil, les couturières et artisans du Soli-lab pourront à leur guise ajouter et retirer des cases à leur Chemin, de façon à adapter leurs activités selon leurs projets spécifiques. Une question demeure toutefois : comment enseigner aux membres des groupes, largement déconnectés du monde virtuel, l'utilisation d'un tel logiciel ?

Fernanda me charge personnellement d'assurer cet enseignement au sein de chaque groupe de production. Durant le mois de mai 2016, je me rends donc dans les ateliers des couturières et des artisans afin de leur montrer comment installer Trello sur leur ordinateur et leur téléphone, lorsqu'ils en possèdent un, et comment utiliser ce logiciel. En dépit de mes efforts, les résultats de mes enseignements s'avèrent peu probants. Après plusieurs semaines d'entraînement, certains participants se disent encore incapables d'utiliser le logiciel : « C'est trop compliqué, Cécile, mieux vaut que tu le fasses toi-même. » D'autres, plus rétifs, me confient vouloir rester en-dehors de la vague déferlante du numérique : « Je ne veux pas être scotchée à mon téléphone toute la journée, comme les gens qui passent leur vie sur Facebook. » Lorsque je transmets ces divers témoignages à l'équipe de Solitéar, ceux-ci se montrent plutôt sceptiques. Priscilla me rappelle ainsi que la plupart des couturières et des artisans possèdent un smartphone et utilisent déjà nombre d'applications telles WhatsApp pour communiquer avec leurs pairs. Selon elle :

Il est nécessaire de démystifier les outils de gestion. Trello, ce n'est qu'une liste de tâches, ce n'est pas méchant. Les groupes doivent se l'approprier pour alimenter leur Chemin de développement, en ajoutant des activités nouvelles. Bien sûr, les plus âgés sont un peu bloqués



### 3. Apprentissages et résistances : les équipes productives à l'œuvre

Au cours du mois de mai 2016, les membres de Solitéar ont constitué cinq équipes productives, formées par un groupe de production et deux à trois étudiants en stylisme. Il s'agit des équipes ASTA (3.1.), OCA (3.2.), FLORI (3.3.), COPI (3.4.) et TECO (3.5.). A présent, elles vont toutes s'engager dans la première étape du Chemin de développement, en élaborant un portfolio de produits et de services pour le marché de la mode.

#### 3.1. L'équipe ASTA

L'équipe ASTA est composée d'un groupe de production formée par trois brodeuses et trois étudiantes. Elle est coordonnée par Carol Novales, gestionnaire de Solitéar.

#### **Encadré 7 : Reproduction de l'analyse effectuée par les brodeuses d'ASTA lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab**

##### **Diagnostic**

Spécialité : broderie

Capacité productive : 6h de travail par personne pour une broderie facile et 9h pour une broderie difficile

Type d'organisation : groupe informel situé dans une ONG

Clients : divers

Point fort principal : parfaite maîtrise de la technique

Points faibles : groupe instable et fragile ; manque de main d'œuvre pour produire et pour vendre

##### **Projet futur**

Le groupe de brodeuses souhaiterait attirer de nouveaux membres pour pouvoir produire davantage de pièces et les vendre avec plus de facilité. Il souhaiterait aussi développer une collection de pièces brodées pour enfants afin d'étendre sa clientèle.

Fin mai 2016, les étudiantes, accompagnées de Carol, se rendent pour la première fois à l'atelier des brodeuses d'ASTA, situé dans un quartier de la Zone Est de São Paulo. Les jeunes sont alors frappées par le manque de professionnalisme du groupe :

Leur travail, en fait, c'est un hobby, ce n'est pas leur source de revenus principale. La plupart sont des femmes au foyer, tu vois ; elles travaillent un peu en groupe, un peu chez elles. Elles n'ont pas vraiment une notion claire du temps qu'elles passent à broder. Elles n'ont pas une relation standard au travail... Elles n'ont pas un rapport rationnel et pragmatique au travail (Etudiante de l'équipe ASTA, 22 mai 2016).

Ce témoignage met clairement l'accent sur les défauts des brodeuses plutôt que sur leurs qualités. Car, si les étudiantes sont impressionnées par le niveau de qualification technique des brodeuses, elles ne parviennent pas, toutefois, à dissimuler leur surprise face au manque d'organisation et d'efficacité du groupe. Carol partage d'ailleurs cette impression. Selon elle, il



est indispensable que les brodeuses commencent à mesurer leur temps de production afin de déterminer, avec la plus grande exactitude possible, le nombre d'heures nécessaires à l'exécution de chaque type de broderie.

En analysant l'ensemble des matériaux utilisés par ASTA, Carol découvre que les artisanes font généralement usage de tissus en coton cru pour broder. Elle leur demande alors d'exercer leur art sur des matériaux plus fins, comme le nylon et la soie, qui sont communément utilisés par les stylistes du marché. Les étudiantes sont chargées de fournir ces matériaux aux artisanes, pour qu'elles y appliquent divers motifs brodés, tout en mesurant leur temps de production à l'aide d'un chronomètre. Les brodeuses, apparemment dociles, s'exécutent sans broncher.

Par la suite, les étudiantes de l'équipe leur demandent d'effectuer une quinzaine de nouvelles broderies, dans le but de mettre en valeur l'ensemble des points qu'elles sont capables de réaliser : point de croix, point de nœud, point d'arête, etc. Ces pièces brodées pourront ainsi constituer le portfolio du groupe ASTA. Toutefois, les brodeuses refusent de se plier aux ordres des étudiantes. L'une d'elle, du nom de Leslie, se dit absolument surmenée : abandonnée par les autres brodeuses, elle se retrouve souvent seule pour exécuter l'ensemble de ces requêtes. Lors d'une réunion avec Carol et les étudiantes, Leslie sort alors de ses gonds, hurlant contre tous et menaçant de quitter le Soli-lab. Le lendemain, l'une des étudiantes, visiblement choquée par son comportement, décide de se retirer du projet.

Dans les semaines qui suivent, Carol tente de rassurer Leslie pour la convaincre de continuer la réalisation des broderies du portfolio. Lors de nombreuses discussions, la gestionnaire de Solitéar prend alors conscience que la brodeuse ne saisit pas, en réalité, la nécessité des tests que l'on exige d'elle depuis le commencement du Soli-lab :

[Leslie], c'est une personne qui croit bien peu aux promesses des projets sociaux. Elle a déjà vu des gens défiler devant elle pour lui promettre monts et merveilles. Je sais qu'elle a besoin d'argent, que le groupe a besoin d'argent. Je sais qu'elle veut travailler avec des marques, mais elle ne voit pas du tout l'utilité de faire un portfolio avant cela (Carol Novales, 4 juillet 2016).

Carol suggère alors aux brodeuses de réaliser un nombre plus réduit de broderies en choisissant elles-mêmes les motifs et les points qu'elles souhaitent représenter. Leslie apprécie grandement cette nouvelle liberté et décide de consacrer plusieurs dizaines d'heures à la réalisation de pièces dont le rendu impressionne grandement les étudiantes de par leur qualité et leur originalité (voir Figure 36 ci-contre).



**Figure 36 : Exemple de broderie réalisée par Leslie, du groupe ASTA, pour représenter les diverses techniques de son portfolio**

### 3.2. L'équipe COPI

Le groupe de production COPI est composé de huit artisans, experts en sérigraphie, qui sont aussi atteints de troubles psychiatriques et psychologiques. Aux côtés de trois étudiantes et de Fernanda Matsuo, coordinatrice de Solitéar, ils constituent la seule équipe productive mixte, formée à la fois d'hommes et de femmes, du Soli-lab.

#### **Encadré 8 : Reproduction de l'analyse effectuée par les artisans de COPI lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab**

##### **Diagnostic**

Spécialité : sérigraphie

Capacité productive : très variable, en fonction des capacités de chaque artisan

Type d'organisation : groupe informel rattaché à un réseau public de santé mentale (CAPS)

Clients : divers

Point fort principal : réinsertion par le travail, solidarité entre les artisans

Points faibles : manque de qualification technique, défaut de gestion financière

##### **Projet futur**

Le groupe COPI souhaiterait développer les compétences techniques de ses membres afin qu'ils parviennent à mettre en œuvre de nouvelles pratiques : préparation d'émulsions, enduction et insolation des écrans sérigraphiques, utilisation de plusieurs couleurs pour l'impression. Le groupe voudrait aussi apprendre à déterminer un juste prix pour les prototypes qu'il élabore pour ses clients.

Lors de la première réunion de l'équipe COPI, le 9 juin 2016, Fernanda décide de mettre en œuvre un système très strict de répartition des tâches. Au sein d'un fichier Excel, chacun des

membres de l'équipe productive se voit assigner une activité, de manière à ce que tous participent de manière égale au processus d'apprentissage. Les étudiantes sont aussi chargées par Fernanda d'assister les artisans au cours des expérimentations qu'ils doivent conduire pour développer de nouvelles techniques de sérigraphie.

Lors de ma visite au groupe, le 21 juin 2016, j'observe avec étonnement le comportement de Fernanda envers les artisans. Celle-ci adopte une posture surplombante, s'adressant à eux comme une professeure des écoles à ses jeunes élèves : « Alors Rafael, dit-elle à l'un, tu as réussi à remplir tes tâches de la semaine dernière ? Tu sais, les photos et les images du groupe que tu devais réunir pour le portfolio ? » Rafael ne répond pas. Il semble isolé dans sa bulle. Fernanda insiste auprès de ses collègues : « C'est important que chacun se responsabilise ici et prenne conscience de ses engagements, vous comprenez ? » Soudain surgit dans la pièce un homme d'une quarantaine d'années, visiblement perturbé, interrompant brutalement la conversation : « Hé ! Cet après-midi, n'oubliez pas, nous devons aller voir le médecin pour prendre nos médicaments !, s'écrit-il. » Bruno, coordinateur de COPI, remercie l'homme poliment et l'enjoint à laisser les artisans en paix pour travailler. Cette interruption, si saugrenue à mes yeux, s'insère en fait tout naturellement dans le quotidien du groupe COPI. Ici, les artisans, qui sont aussi les patients d'un réseau de santé mentale, vont et viennent à leur guise. Ils parlent de leur travail, de leur vie et de leurs passions, mêlant l'ensemble de ces détails au sein d'un même récit, dont il est parfois difficile de saisir la structure et le sens.

Les étudiantes de l'équipe rencontrent d'ailleurs des difficultés à trouver les mots justes pour s'adresser aux artisans du groupe. Pour constituer le portfolio de COPI, elles doivent réunir avec eux des produits, des photographies et des récits de processus de production, afin de les assembler au sein d'un seul ouvrage. Toutefois, les étudiantes ne savent pas comment s'y prendre pour transmettre ces instructions aux artisans. Fernanda les prend donc à part pour leur donner quelques conseils :

Fernanda : Vous devez vous adapter à leur langage, être bien plus claires. Ne leur envoyez pas de mail, appelez-les par téléphone pour leur dire exactement quel type de photos vous voulez. Vous ne pouvez pas rester dans l'abstraction, comme ça, et demander des « photos de leur processus de production » ou des « textes sur la pyrogravure ».

Etudiante : Mais les photos des processus, c'est des photos d'eux en train de travailler, rien de plus...

Fernanda : En fait, c'est ce « rien de plus » qu'ils ne comprennent pas... Pour des gens comme vous qui faites ça tous les jours, c'est facile de comprendre le langage du portfolio. Mais je sens que, pour eux, c'est un peu abstrait. Essayez de mieux leur expliquer (21 juin 2016).

Grâce à ces conseils, la communication commence finalement à s'instaurer entre les étudiantes et les artisans. Celles-ci se rendent dans le groupe à de nombreuses reprises pour prendre des photos de leurs produits et élaborer avec eux plusieurs textes explicatifs qui permettent de saisir le processus de production de COPI. Au terme de plusieurs semaines, le portfolio est fin prêt. Les artisans apportent alors leur touche finale à cet ouvrage en réalisant une couverture en pyrogravure représentant le logo de leur groupe de production (voir Figure 37 ci-contre).



**Figure 37 : Pyrogravure élaborée par les artisans de COPI pour servir de couverture à leur portfolio**

Parallèlement à l'élaboration du portfolio, les étudiantes effectuent avec les artisans plusieurs expérimentations techniques, de manière à réaliser l'enduction et l'insolation des écrans sérigraphiques. Dépourvu de cette capacité, COPI doit aujourd'hui faire appel à un tiers pour transformer ses dessins de pyrogravures en des pochoirs de sérigraphie. Toutefois, avec l'aide des étudiantes, le groupe parvient pour la première fois à élaborer une émulsion adéquate pour réaliser ses propres écrans. Un tel apprentissage confère ainsi davantage d'autonomie aux artisans, qui peuvent désormais effectuer eux-mêmes des impressions sur tissu, à l'aide de leurs propres créations.

### 3.3. L'équipe OCA

L'équipe OCA est composée de six artisanes spécialisées dans la technique de la dentelle de style Renaissance, et de trois étudiantes qui sont encadrées par un membre de Solitéar, Clara Mori.

Le 9 juin 2016, Clara se rend dans le groupe OCA, accompagnée des trois étudiantes. Toutes quatre découvrent avec curiosité la riche collection de dentelle dont disposent les artisanes. Ces dernières leur montrent également l'ensemble des points qu'elles sont capables de broder, ainsi que les divers fils et tissus dont elles font usage pour réaliser leur ouvrage. Clara ne se laisse toutefois pas impressionnée. Pour elle, les artisanes ne peuvent se contenter de suivre la tradition de la dentelle ; elles doivent innover – développer de nouveaux points, utiliser de nouveaux matériaux – pour se différencier des brodeuses du Nordeste qui réalisent un travail similaire au leur, mais à plus bas coût. Les artisanes de l'OCA se montrent pourtant rétives à tout changement :

J'ai déjà fait plusieurs tests, et ça n'a pas marché. On a inventé des points ; ça n'a rien rendu du tout. Aujourd'hui, on sait teindre les fils de coton avec des couleurs naturelles ; ça donne un aspect coloré à la dentelle. Mais pour le reste, c'est impossible (Helena, 9 juin 2016).

### **Encadré 9 : Reproduction de l'analyse effectuée par les artisanes de l'OCA lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab**

#### **Diagnostic**

Spécialité : dentelle Renaissance

Capacité productive : chaque artisane travaille trois heures par jour. Chaque pièce de dentelle requiert un nombre d'heures de travail spécifique.

Type d'organisation : groupe informel rattaché à une ONG

Clients : divers

Point fort principal : maîtrise parfaite de la technique

Points faibles : manque de revenus, incapacité de concevoir des vêtements (modelage et couture) pour y appliquer des pièces de dentelle

#### **Projet futur**

Les artisanes de l'OCA souhaiteraient apprendre à concevoir des vêtements et recevoir une formation commerciale afin de les vendre à un juste prix. Elles voudraient aussi s'investir davantage dans la production de dentelle pour augmenter leur capacité productive. Enfin, elles aimeraient développer des produits plus simples qui puissent être réalisés rapidement et rapporter un revenu constant au groupe.

Pour parer aux résistances des artisanes, Clara décide d'organiser une visite à l'atelier d'une styliste renommée, Débora Saito, dont la dernière collection est entièrement fondée sur le renouvellement de la dentelle Renaissance. L'enjeu est de montrer aux membres de l'OCA qu'il est possible de réinventer entièrement leur technique, tout en demeurant fidèle à la tradition. Débora Saito a en effet travaillé avec des artisanes de la région du Cariri, berceau de la dentelle Renaissance au Brésil, pour réaliser une dizaine de pièces très innovantes. Durant la visite à l'atelier de la styliste, les artisanes de l'OCA demeurent ébahies. Elles découvrent avec étonnement de nouveaux points de dentelle, plus ouverts et moins réguliers que ceux qu'elles ont coutume de reproduire (voir Figure 38 ci-dessous). Viviane, l'une d'entre elles, confie alors à Clara, à la suite de la visite :

Tu nous disais de faire des points différents, et je voyais pas du tout ce que ça pouvait donner, tu vois. Je pensais que des grands points comme ça, ça n'allait rien donner de bon. Mais quand j'ai vu ça, j'ai été vraiment étonnée. J'ai trouvé ça bien beau son travail. Elle valorise le travail manuel. Là [dans la région du Cariri], ils font tout à la main, parfaitement. Elle est allée si loin pour trouver la dentelle, pour valoriser ces femmes qui souffrent tellement... (Viviane, 14 juin 2016)

Tout comme Viviane, les artisanes de l'OCA sont visiblement touchées par l'engagement social démontré par Débora Saito à travers cette nouvelle collection. Durant la visite, la styliste se

montre d'ailleurs d'une patience extrême, répondant à l'ensemble des questions qui lui sont posées et exposant étape par étape les détails de son processus de création. Sensibles à cette attention, les artisanes la convient à leur tour à leur rendre visite au sein de leur atelier de production. La styliste accepte sans aucune hésitation.



**Figure 38 : Une artisane de l'OCA regarde avec attention les points ouverts, irréguliers et colorés de la collection mise en œuvre par la styliste Débora Saito**

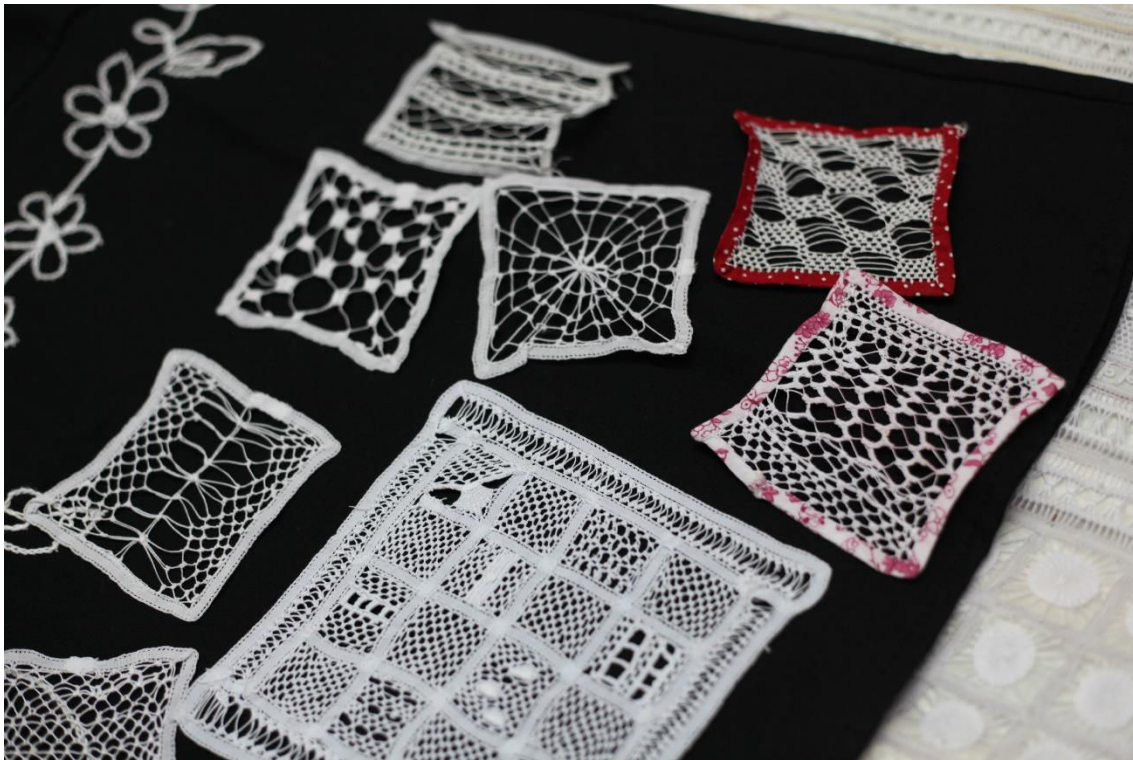
A la suite de leur rencontre avec Débora Saito, les artisanes décident de conduire plusieurs tests dans le but de développer de nouveaux points de dentelle (voir Figure 39 ci-contre). L'exercice s'avère très difficile pour la plupart d'entre elles, qui sont plutôt accoutumées à reproduire et à imiter qu'à créer du neuf. Ana, l'une des artisanes, dira par la suite à Clara toute la peine qu'elle a rencontrée à réaliser cette performance :

Ana : Ça a été une véritable torture tous ces points, tu sais. J'ai souffert pour les terminer ! Je n'ai aucune créativité. Si tu me dis : « fais ça, ça et ça », alors je vais faire exactement comme tu me dis. Mais si tu me dis de faire quelque chose de nouveau, alors là, je ne sais plus quoi faire. Je reste plantée là, comme ça. J'en suis pas capable.

Clara : Ça n'existe pas les personnes créatives et les personnes pas créatives. Dans tout processus de création, il faut de l'expérimentation. Tu as vu dans l'atelier de [Débora], elle doit faire tout un tas de tests pour arriver à quelque chose de créatif. La créativité, parfois, ça demande beaucoup de travail. Tu ne dois pas te bloquer comme ça. Parfois, la créativité vient à mesure que tu travailles (23 juin 2016).

A travers ces paroles qui se veulent réconfortantes et encourageantes, Clara Mori cherche à démystifier le travail de création effectué par les stylistes. Elle souhaite ainsi montrer aux artisanes que la créativité n'a nullement à voir avec un talent inné ou une qualité d'inspiration

supérieure ; elle doit être au contraire travaillée au quotidien pour pouvoir se matérialiser au sein de nouveaux objets innovants.



**Figure 39 : Exemples de points réalisés par les artisanes de l'OCA : les petites pièces représentent les nouveaux points inventés par elles, alors que la pièce centrale réunit des points traditionnels de la dentelle Renaissance**

Au cours du mois de juillet 2016, les artisanes, assistées par les trois étudiantes de leur équipe, se lancent dans la réalisation de leur portfolio, conformément aux consignes livrées par Solitéar. Afin d'ajouter des images à leur ouvrage, les étudiantes suggèrent aux artisanes d'organiser une séance photographique, en recrutant de jeunes mannequins qui poseront avec leurs vêtements de dentelle. Les femmes sont conquises par cette proposition mais imposent toutefois une condition : ces mannequins devront venir de leur communauté et non d'ailleurs. Le jour de la séance-photo, les artisanes font donc appel à leurs enfants et amies pour poser, revêtues de dentelles, devant le photographe. Ces clichés, réalisés au cœur de la communauté de l'OCA, rendent compte aussi bien du travail minutieux des artisanes que de la beauté de leur univers. Ils constituent des scènes bucoliques, où l'on peut voir par exemple une jeune fille, la main posée sur un tronc d'arbre, regardant au loin d'un air enjoué et rêveur. Embelli par ces photographies, le portfolio des artisanes de l'OCA, qui comprend aussi un inventaire de leurs points et de leurs matériaux, devient alors la vitrine d'exposition du groupe, censée mieux vendre ses services aux acteurs du monde de la mode.

#### 3.4. L'équipe FLORI

FLORI est un groupe spécialisé dans la conception d'accessoires à partir de matériaux de récupération tels des panneaux publicitaires, pneus, airbags et ceintures de sécurité. Au cours

du Soli-lab, il a été accompagné par trois étudiantes et par Priscilla Hashimoto, gestionnaire de Solitéar.

**Encadré 10 : Reproduction de l'analyse effectuée par les artisans de FLORI lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab**

**Diagnostic**

Spécialité : conception d'accessoires

Capacité productive : 200 sacs par semaine

Type d'organisation : groupe informel rattaché à une association

Clients : divers

Point fort principal : maîtrise parfaite de la technique

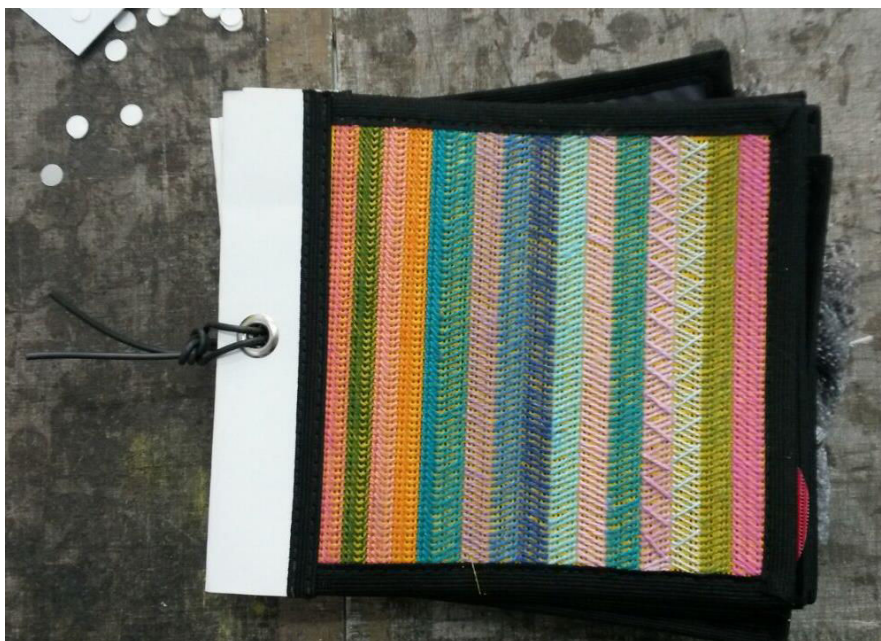
Points faibles : manque de machines, manque de revenus pour investir

**Projet futur**

Le groupe FLORI voudrait avant tout augmenter sa capacité productive dans le but d'obtenir plus de revenus pour investir dans l'achat de machines spécialisées (comme celles qui permettent d'affiner le cuir). Aussi, ses membres souhaiteraient apprendre à développer de nouveaux modèles d'accessoires et mettre en œuvre des méthodes de finition de produit plus complexes, qui leur permettent de commercialiser leurs pièces auprès de marques reconnues du marché de la mode.

Durant la première phase du Soli-lab, les membres de FLORI ont effectué plusieurs expérimentations en combinant des matériaux et des techniques divers, dans le but d'élaborer de nouveaux produits. Les textures innovantes qu'ils ont mises en œuvre, associant la broderie et la matière plastique ou encore le caoutchouc et le coton, ont été assemblées par la suite au sein d'un même ouvrage, constituant le portfolio du groupe de production (voir Figure 40 ci-contre). En parallèle, les étudiants ont été chargés par Priscilla de rechercher des méthodes de finition nouvelles, pour enrichir l'éventail de techniques des artisans et les aider à se démarquer de leurs concurrents.





**Figure 40 : Portfolio réalisé par l'équipe FLORI et constitué de nouvelles textures pouvant servir à la création d'accessoires écologiques. La texture visible ici associe la technique de la broderie à une matière plastique provenant de la récupération de panneaux publicitaires.**

Au terme de cette période d'expérimentation, Priscilla décide d'aider les membres de FLORI à perfectionner leurs méthodes de coupe et couture, dans le but de corriger leurs principaux défauts techniques. Lors d'une visite faite au groupe, le 9 juin 2016, elle a en effet noté certaines maladresses des artisans dans la confection de leurs produits. L'inspection d'un sac à dos lui a ainsi permis d'identifier des problèmes de symétrie et de proportion qui sont, selon elle, inadmissibles dans le secteur de la mode :

Si vous voulez travailler avec des marques de mode, il faut que vous adoptiez un standard de qualité maximum. Il y a une grosse différence entre produire des milliers de pièces de qualité moyenne pour un client qui vous paie très peu et produire un nombre réduit de pièces excellentes pour un styliste qui va bien vous payer. Ce n'est pas le même standard de qualité. Il attend de vous une certaine perfection technique, vous comprenez ? (Priscilla Hashimoto, 9 juin 2016)

Les artisans du groupe se sentent visiblement offensés par ces propos. L'un d'eux, Antônio, décide de défendre bec et ongles la qualité de son travail, arguant du fait qu'il effectue à chaque fois un contrôle-qualité très sérieux de ses produits. Selon lui, les erreurs mises en avant par Priscilla ne peuvent tout simplement être évitées, dans la mesure où elles font parties intégrantes d'un processus de production par essence artisanal, et donc imparfait. A travers cette confrontation, Priscilla réalise à quel point la question de l'évaluation du niveau technique d'un groupe peut s'avérer sensible. Lors d'une réunion avec les étudiants de l'équipe, le 20 juin 2016, elle leur confie alors :

Tous les groupes estiment que leur niveau de qualité est parfait. Ils sont donc réticents à admettre l'existence de défauts. Mais vous, vous devez être ouverts d'esprit, prendre en compte ces résistances, et leur montrer progressivement qu'il existe une autre manière de faire. Vous devez leur montrer quels sont leurs défauts, parce que le marché est très très exigeant. Faites ça avec calme et délicatesse, sans risquer de les décevoir, ni de les blesser (Priscilla Hashimoto, 20 juin 2016).

Pour vaincre les résistances des artisans de FLORI, Priscilla recommande aux étudiants de leur présenter des accessoires de qualité irréprochable, conçus par des marques de mode de référence. Car, selon elle, les réticences du groupe sont liées avant tout à un manque de connaissances des critères de qualité qui régissent le marché de la mode. L'objectif est donc de faire découvrir aux artisans ces exigences techniques, de manière à ce qu'ils prennent conscience de leur propre marge de progression pour devenir des créateurs d'accessoires professionnels. Les étudiants suivent alors les conseils de Priscilla, apportant régulièrement au groupe des photos de produits provenant de marques concurrentes. Progressivement, les artisans de FLORI commencent à reconnaître leurs principaux défauts techniques et acceptent finalement de conduire plusieurs tests pour améliorer la finition de leurs produits.

### 3.5. L'équipe TECO

TECO est un groupe de six couturières, membres du réseau de Solitéar depuis plusieurs années. Aux côtés de deux étudiantes en stylisme, elles constituent la cinquième équipe du Soli-lab, encadrée par Carol Novales, gestionnaire de Solitéar.

#### **Encadré 11 : Reproduction de l'analyse effectuée par les couturières de TECO lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab**

##### **Diagnostic**

Spécialité : couture

Capacité productive : 500 tee-shirts basiques par semaine

Type d'organisation : groupe informel

Clients : divers

Point fort principal : modelage, coupe et couture de haute qualité

Points faibles : espace de travail précaire, manque de revenus

##### **Projet futur**

Les couturières de TECO ont pour priorité de rénover leur espace de production, afin d'améliorer leurs conditions de travail. Elles souhaitent y aménager de nouveaux espaces de rangement, dans le but de rendre plus claire et plus efficace l'organisation des étapes de la production. Elles voudraient aussi produire davantage de pièces pour augmenter leur facturation.

Le 1 juin 2016, Carol se rend à l'atelier de TECO, en compagnie des étudiantes de l'équipe productive et de moi-même. Lors de cette visite, l'une des couturières, Esther, qui occupe visiblement la position de « leader », nous dit vouloir se focaliser sur l'augmentation de la productivité du groupe. Elle demande alors aux étudiantes de se mettre à la recherche d'équipements susceptibles d'accroître la performance de TECO pour produire plus et mieux. Carol, toutefois, est décidée à la faire changer d'avis. Selon elle, il est nécessaire que les couturières conduisent avant tout des tests, de manière à enrichir l'éventail de leurs techniques

de production. En apprenant de nouvelles méthodes de finition de cols et de manches par exemple, elles parviendront à développer des tee-shirts et des chemises plus complexes, dotées d'une haute valeur ajoutée sur le marché de la mode. Esther ne se montre nullement convaincue par ces arguments. De son point de vue, tous ces tests ne sont qu'une perte de temps pour son groupe : « A quoi bon apprendre des techniques difficiles quand nos clients nous demandent toujours de produire la même chose ?, demande-t-elle. » Mais Carol tient bon ; elle parvient finalement à convaincre les couturières d'élaborer un inventaire de leurs techniques de finition, afin de constituer le portfolio du groupe.

Consciente de la nécessité de satisfaire les attentes des couturières de TECO, Carol se dit prête à les aider à rénover leur espace de travail au cours du Soli-lab. Elle charge alors les étudiantes de l'équipe d'en analyser les moindres recoins en vue de proposer de nouveaux aménagements. Les apprentis stylistes, telles des auditrices, prennent alors plusieurs photographies de l'atelier, de façon à mettre en avant les principaux problèmes qui, selon elles, affectent la gestion des matériaux et des produits du groupe TECO (voir Figure 41).



**Figure 41 : Exemples de photographies prises par les étudiantes de l'équipe pour mettre en évidence les défauts d'organisation du groupe TECO. Selon elles, le principal problème repose sur l'usage de chaises et de tables, et non d'étagères, pour disposer les pièces effectuées par les couturières au fur et à mesure de la production.**

A la suite de leur audit, les étudiantes présentent aux couturières plusieurs exemplaires d'armoires et d'étagères, idéales pour optimiser l'organisation de leur espace de travail. Les couturières leur répliquent alors : « Mais on n'a pas d'argent pour investir dans tout ça ! Oui, on peut faire des rêves, des projets, mais après ? » Carol prend alors conscience du problème central qui paralyse l'activité de l'équipe : les étudiantes, tout comme elle, ne sont pas prises au sérieux. Les couturières, fortes de leur expérience de vie et de travail, n'accordent en fait aucune crédibilité à leurs propositions. En conséquence, Carol décide de convier à TECO une

gestionnaire de production professionnelle, spécialiste du domaine de la couture, du nom de Laura de Andrade, pour effectuer avec les couturières un plan de gestion de la production. A l'annonce de cette visite, Esther prend alors la parole pour faire une mise en garde :

Nous, on n'est pas une entreprise, tu sais, on est un groupe, et on veut conserver cette nature-là. De nombreuses personnes sont déjà venues à [TECO] avec un regard technique, un regard d'entreprise. Par exemple, il y a une personne du SEBRAE [Service brésilien d'appui aux petites et moyennes entreprises] qui est venue ici et qui m'a dit : « Si vous voulez gagner de l'argent, il va falloir que vous deveniez une entreprise. » Mais les gens ne peuvent pas venir ici avec cette vision ; j'espère bien que cette [Laura] sera différente (Esther, 8 juin 2016).

Carol cherche alors à la rassurer :

[Laura] connaît la réalité de [TECO]. Elle ne vient pas ici pour changer l'essence de [TECO], cette communion qui existe entre vous. On ne va pas vous empêcher de prendre le petit-déjeuner ensemble, de bavarder. Ces petits éléments symboliques, c'est votre identité (Carol Novales, 8 juin 2016).

Le 15 juin 2016, Carol et Laura se rendent donc avec moi en voiture à l'atelier de TECO. A notre arrivée, Laura s'engage dans une conversation de près d'une heure avec Esther afin d'apprécier les besoins et les attentes de son groupe :

Laura : Dis moi, qu'est-ce que tu voudrais améliorer ici ?

Esther : Ici, il y a beaucoup de poussière, il fait trop froid ou trop chaud. On n'a pas encore complètement recouvert le toit pour conserver la température. C'est insoutenable ! Et puis, il y a toute cette organisation du processus de production : la coupe, la couture, les machines, le repassage. Il faut sectoriser. Si j'avais de l'argent pour faire ça, je l'aurais déjà fait ! Mais notre fond de roulement sert plutôt à l'entretien des machines. On n'a pas de quoi améliorer l'espace de travail (15 juin 2016).

Attentive aux propos de son interlocutrice, Laura lui pose encore maintes questions dans le but de saisir le détail des pratiques quotidiennes de TECO. Elle souhaite ainsi savoir comment se déroule la production d'un tee-shirt, étape par étape, et cherche à comprendre la manière dont les couturières déterminent son prix. Visiblement impressionnée par les connaissances techniques de Laura, Esther se montre étonnamment confiante et apaisée durant la discussion. Son attitude rompt de manière radicale avec le scepticisme qu'elle démontre habituellement face à Carol et aux étudiantes. Au terme de leur échange, Laura et Esther élaborent ensemble un programme d'action constitué de plusieurs étapes destinées à aider TECO à perfectionner, de manière progressive, la gestion de sa production (voir Encadré 12 ci-contre).

Durant les semaines suivantes, les couturières de TECO décident de s'engager activement dans la mise en œuvre de leur programme d'action. Fières du résultat de leurs initiatives, elles envoient à Carol plusieurs photographies présentant leurs nouveaux aménagements : la nouvelle cuisine installée, les étagères réorganisées et les sacs de tissus étiquetés. Pour financer les travaux les plus coûteux, les étudiantes leur proposent d'organiser une campagne de financement collectif sur Internet, de manière à recevoir des dons de particuliers à travers une plateforme spécialisée. Guilherme Sarkis, photographe de Solitéar, se rend alors à TECO pour élaborer un court film de présentation du groupe, tandis que les étudiantes se concentrent sur la

rédaction des textes de la campagne de communication. Les couturières, quant à elles, entrent en contact avec leurs clients et leurs fournisseurs pour faire appel à leur générosité. Une énergie considérable est donc investie par tous dans la mise en œuvre de ce plan de financement. Pour autant, deux mois après lancement de la campagne, l'objectif de collecte n'est pas atteint. Conformément aux règles édictées par la plateforme de financement collectif, l'ensemble des fonds est restitué aux donateurs.

Interrogée plusieurs mois plus tard, Esther témoignera devant moi de toute sa désillusion face à cet échec majeur du Soli-lab :

On n'a rien reçu, rien reçu du tout ! Seulement 600 reals de dons de la famille et des amis que nous avons réussi à collecter. On voulait refaire le toit ; ça a été un enfer de travailler ici toute l'année avec cette chaleur. Mais ça n'a pas marché, ça n'a pas marché. Tu te souviens ce que je t'avais dit la première fois que tu es venue me voir ? « Encore un projet dans lequel on s'embarque avec l'espoir de gagner quelque chose. » Bien sûr, on a reçu l'aide des filles qui nous ont amenées à envisager un meilleur espace, avec plus de possibilités. Mais le projet ne nous a rien donné au final (Esther, 12 décembre 2016).

**Encadré 12 : Programme d'action élaboré au terme de la visite de la gestionnaire de production, Laura de Andrade, au groupe TECO**

Court terme

- Décrire les responsabilités et les activités de chacun des membres du groupe
- Mieux répartir les fonctions entre les couturières pour alléger la charge de travail de certaines d'entre elles
- Aménager un espace cuisine en dehors de la zone de couture

Moyen terme

- Elaborer un tableau listant le temps de production de chacune des pièces élaborées par le groupe
- Classer l'ensemble des matériaux utilisés par le groupe en fonction de leur type
- Entreposer les tissus dans des grands sacs plastiques dont le contenu sera identifié à l'aide d'une étiquette

Long terme

- Monter un plan d'investissement pour financer le projet de rénovation du toit
- Installer un extincteur d'incendie
- Acquérir des chaises ergonomiques dédiées aux activités de couture
- Installer des étagères pour organiser l'ensemble des matériaux qui se trouvent sur le sol ou sur des chaises

\*\*\*

A travers le récit de la première étape du Soli-lab, nous avons découvert l'ampleur des difficultés rencontrées par les entrepreneurs sociaux pour conduire leurs bénéficiaires à acquérir

de nouvelles techniques et modifier leurs modes de gestion. Face aux résistances des couturières et des artisans, les membres de Solitéar ont ainsi dû avoir recours à diverses stratégies, en faisant appel par exemple à des intermédiaires (étudiants, styliste et gestionnaire de production) pour convaincre les groupes de production de l'importance de ces transformations. Les efforts des entrepreneurs sociaux révèlent de fait la distance existant entre les aspirations initiales des groupes de production, formulées à travers l'élaboration de leur projet futur, et la proposition pédagogique de Solitéar mise en œuvre durant le Soli-lab. La communication établie par les entrepreneurs sociaux avec leurs bénéficiaires s'avère finalement imparfaite : les nouveaux savoirs acquis par les couturières et des artisans semblent s'imposer à eux de l'extérieur plutôt que d'émerger de leurs propres besoins.

## Synthèse du Chapitre IX

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif d'analyser les pratiques d'enseignement et d'apprentissage mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux. Nous voulions ainsi mettre à jour la méthode de formation employée par Solitéar pour transformer ses bénéficiaires en des acteurs autonomes et professionnels du marché de la mode.

- La première partie permet de mettre en lumière la « proposition pédagogique » élaborée par les membres de Solitéar dans le but de définir le processus d'apprentissage des groupes de production du Soli-lab. Bien que cette proposition soulève nombre d'incertitudes au sein de l'entreprise sociale, elle énonce comme objectif principal le fait de rendre plus professionnels et plus efficaces les couturières et les artisans, en leur permettant d'améliorer leurs techniques et d'intégrer de nouveaux modes de gestion pour devenir des acteurs autonomes du marché.
- La deuxième partie dévoile le contenu de la méthode de formation employée par les entrepreneurs sociaux pour mettre en application leur « proposition pédagogique ». Construite à partir de l'appropriation d'un outil de gestion des ressources humaines, le Plan de développement individuel, la méthode de Solitéar s'incarne finalement à travers un jeu de société, le Chemin de développement, élaboré par les entrepreneurs sociaux en vue de contrôler l'avancement des groupes de production du Soli-lab. Ce parcours d'apprentissage, linéaire et unidirectionnel, impose finalement aux couturières et aux artisans une voie unique pour atteindre leurs objectifs de développement.
- La troisième partie se concentre sur le cheminement des cinq équipes productives, formées par les groupes de production et les étudiants, durant la première étape de leur parcours d'apprentissage, marquée par l'élaboration d'un portfolio. Durant cette phase, les entrepreneurs sociaux, assistés par les étudiants, incitent les couturières et les artisans du projet à perfectionner leurs techniques, acquérir de nouveaux savoir-faire et modifier leurs modes de gestion, de manière à développer leur capacité d'adaptation et d'innovation avant d'entrer sur le marché de la mode. Peinant à comprendre l'utilité de ces instructions, les groupes de production opposent pourtant plusieurs résistances aux entrepreneurs sociaux, forçant ces derniers à user de diverses stratégies pour les convaincre de modifier leurs pratiques.





## **Chapitre X : Le développement : apports et limites de la cocréation**

Ce chapitre a pour objectif d'exposer les étapes du développement de nouveaux produits par les couturières et les artisans du Soli-lab, aux côtés des marques de mode sélectionnées par les entrepreneurs sociaux.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- La présentation du mode de sélection des marques de mode du Soli-lab (1.) ;
- L'étude des processus de cocréation engageant les marques et les couturières et artisans du projet (2.) ;
- L'analyse des crises et des ruptures mettant en évidence les limites de la cocréation organisée par les entrepreneurs sociaux (3.).

## 1. La sélection des marques du Soli-lab

Les équipes productives ayant déjà bien progressé le long du Chemin de développement, l'équipe de Solitéar se met alors à la recherche de marques de mode disposées à travailler avec eux. Tout l'enjeu pour l'entreprise sociale est de parvenir à concilier les intérêts des stylistes du marché avec les capacités techniques des couturières et des artisans du projet. De fait, Solitéar souhaite avant tout attirer des stylistes renommés, en leur présentant l'éventail des techniques maîtrisées par les groupes de production. Nous allons voir dans cette partie comment s'est déroulé le processus de sélection des marques du Soli-lab, organisé en deux phases principales (1.1. et 1.2.).

### 1.1. Première phase de sélection

En juin 2016 débute la première phase de sélection des marques de mode du Soli-lab. Les membres de Solitéar lancent alors une campagne de communication sur Internet, dans le but de recueillir la candidature de stylistes sensibles aux questions de responsabilité sociale. Dans le communiqué qu'elle rédige à l'attention des principaux portails de la mode brésilienne, Sara Almeida s'adresse à l'ensemble des marques souhaitant « produire de manière inclusive en réalisant un investissement social à travers leur activité productive », « promouvoir des relations plus humaines dans le secteur de la mode » et « développer des produits innovants et durables qui puissent conter à leur clientèle l'histoire de leur confection. » Adoptant le langage du marché, la directrice de Solitéar souhaite avant tout séduire de nombreux stylistes en faisant appel à leurs intérêts particuliers. Elle leur parle d'investissement social, plutôt que d'action sociale, voulant ainsi mettre l'accent sur le rendement autant symbolique (lié à une meilleure image) que financier (associé à une augmentation des ventes) que pourrait leur rapporter le Soli-lab. Dès lors, si les marques participantes devront s'engager à respecter leurs partenaires et fournisseurs – les groupes de production – elles pourront toutefois exiger d'eux tout le professionnalisme nécessaire à l'élaboration de produits de haute qualité, susceptibles de satisfaire leur clientèle.

Souhaitant atteindre le plus de marques possibles, Sara fait appel à l'aide de l'Association brésilienne des stylistes (ABEST) pour diffuser son communiqué auprès de ses affiliés. Lors de sa rencontre avec la directrice de l'association, le 6 juin 2016, l'entrepreneur social présente les cinq groupes de production du Soli-lab, en mettant en avant aussi bien leurs spécialités techniques (dentelle, broderie, sérigraphie, etc.) que leurs caractéristiques socio-économiques. Elle annonce vouloir attirer des marques renommées du prêt-à-porter brésilien, souhaitant se distinguer de leurs concurrents par l'intégration de techniques artisanales, portées par des travailleurs de la périphérie, à leur collection. L'objectif est finalement de faire du Soli-lab un projet de RSE idéal pour une entreprise recherchant un nouveau positionnement stratégique sur le marché. Convaincue par ces arguments, la directrice de l'ABEST établit un contact entre Solitéar et la marque Aguiera, un poids lourd du prêt-à-porter brésilien, plutôt accoutumé aux modes de production traditionnels qu'à ceux de la mode éthique. Après plusieurs réunions avec le directeur marketing de la marque, il est finalement décidé qu'Aguiera établira un partenariat avec l'équipe COPI pour produire une collection spéciale de tee-shirts équitables.

Parallèlement à ces rencontres, les membres de Solitéar mettent au point sur leur site Internet un formulaire de contact, dans le but de recevoir la candidature de marques de taille moyenne. Outre leurs informations professionnelles, il est demandé aux stylistes candidats d'exposer clairement les raisons de leur intérêt pour le Soli-lab (voir Encadré 13 ci-dessous). Par ce biais, Solitéar souhaite non seulement saisir leurs motivations intrinsèques, mais aussi analyser leurs capacités de financement. Le Soli-lab exigera, en effet, un investissement considérable de ces marques, qui devront tout d'abord assumer les coûts de production des couturières et artisans, puis diffuser leur histoire et leurs produits auprès du grand public.

**Encadré 13 : Formulaire d'inscription à l'attention des marques souhaitant participer au Soli-lab**

1. Nom de la marque :
2. Site Internet :
3. Nom du responsable :
4. Adresse mail :
5. Numéro de téléphone :
6. Adresse de la marque :
7. Brève description de la marque :
8. Avez-vous déjà conçu des produits en partenariat avec un groupe de production populaire ? Si oui, racontez-nous cette expérience :
9. Quelles sont vos connaissances en matière de mode éthique et responsable ? :
10. Comment votre marque se positionne-t-elle au sein de ce mouvement ? :
11. Combien de pièces concevez-vous en moyenne pour chaque modèle de vos collections ? :
12. Travaillez-vous avec des fournisseurs tertiariés ? :
13. Votre marque exporte-t-elle vers l'étranger ? :
14. Conte-nous vos idées et réflexions à la lecture de la proposition du Soli-lab :
15. Pourquoi voudriez-vous y participer ? :
16. Voudriez-vous ajouter un commentaire ? :

Au cours du mois de juin 2016, près de vingt-neuf stylistes décident de se porter candidats au Soli-lab. Toutefois, la quasi-majorité d'entre eux représente des marques de taille très réduite, ne produisant qu'une dizaine de pièces par collection – un facteur révélateur de leur manque de stabilité financière. Une marque toutefois, du nom d'Angico, semble répondre aux critères posés par Solitéar : de port moyen, elle semble capable de rémunérer les couturières et artisans du Soli-lab à leur juste valeur et promouvoir leurs produits grâce à ses boutiques et canaux de diffusion en ligne. Angico, spécialisée dans la vente d'accessoires, est alors associée à l'équipe productive FLORI.

La première phase de sélection se termine au terme du mois de juin, avec la clôture des dépôts de candidatures sur le site Internet de Solitéar. Trois marques de mode doivent pourtant encore être sélectionnées pour venir s'associer aux équipes OCA, TECO et ASTA. Chacun des membres de Solitéar se met donc à la recherche de nouveaux profils, en suivant, chemin faisant, ses propres critères de sélection.

## 1.2. La deuxième phase de sélection

Lors de la deuxième phase de sélection, plusieurs dissensions surgissent au sein de l'équipe de Solitéar. En effet, alors que Sara Almeida et Priscilla Hashimoto estiment indispensable de choisir les marques du Soli-lab sur la base de leurs capacités financières, Clara Mori juge au contraire qu'il faut avant tout sélectionner des stylistes témoignant d'un véritable engagement éthique et social. Lors d'une conversation privée datant du 25 juin 2016, Clara me confie ainsi :

Beaucoup de marques choisissent de travailler avec des groupes populaires vulnérables pour mettre une « étiquette sociale » sur leurs produits... C'est une manière de leur donner plus de valeur sur le marché. Ce *social washing*, il peut arriver à [Solitéar], et ce serait vraiment dommage (Clara Mori, 25 juin 2016).

Clara tente alors de convaincre le restant de l'équipe de ne sélectionner que des marques socialement responsables. Selon elle, il serait dangereux d'engager au sein du Soli-lab des stylistes de la mode traditionnelle, souvent compromis dans des affaires d'infraction au Droit du travail. Il faut donc établir des critères de sélection explicites qui permettent de séparer le bon grain de l'ivraie au cœur de la masse des stylistes brésiliens. Au terme de nombreuses discussions, Clara parvient finalement à imposer la candidature d'une marque de sa connaissance, dénommée Hortelã, pour travailler avec l'équipe OCA qu'elle coordonne. En revanche, elle n'arrive nullement à influencer le choix des autres marques du projet, qui demeure la prérogative de Sara et de Priscilla.

A la fin du mois de juin, les deux femmes se mettent activement en quête des derniers participants du Soli-lab. A travers l'une de leurs connaissances, elles parviennent à entrer en contact avec deux jeunes Françaises souhaitant monter au Brésil une marque de vêtements écologiques pour nourrissons. Leur enseigne, dénommée Curumim, est encore toute virtuelle à ce stade ; nul ne peut encore prévoir ses futures parts de marché. Pourtant, Sara et Fernanda sont impressionnées par le *business plan* des Françaises qui projettent une production de près de 1200 pièces par mois à l'horizon 2017. Les entrepreneurs sociaux parviennent donc à convaincre les deux stylistes de s'associer à l'équipe TECO pour développer leur nouvelle collection. Enfin, prise de court par le manque de temps, Sara décide de prendre contact avec l'une de ses clientes, Sofia Pitanga, accoutumée à travailler avec des groupes de l'économie solidaire, pour commencer un partenariat avec les brodeuses de l'équipe ASTA.

Le processus de sélection des participants du Soli-lab étant désormais achevé, chaque marque est invitée à se joindre à une équipe productive pour créer avec elles de nouveaux produits, censés incarnés les valeurs de la mode éthique et inclusive (voir Tableau 22 ci-contre).

\*\*\*

<b>Nom de l'équipe</b>	<b>Spécialité</b>	<b>Nom de la marque associée</b>
Equipe ASTA	Broderie traditionnelle	Sofia Pitanga
Equipe COPI	Sérigraphie	Aguiera
Equipe OCA	Dentelle Renaissance	Hortelã
Equipe FLORI	Conception d'accessoires	Angico
Equipe TECO	Couture	Curumim

**Tableau 22 : Association des équipes productives avec les marques de mode au terme du processus de sélection du Soli-lab**

## 2. Les apports de la cocréation

En acceptant de développer de nouveaux produits avec les équipes productives du Soli-lab, les marques de stylistes s'engagent dans un processus de cocréation visant à promouvoir la professionnalisation des couturières et des artisans du projet. Devenant plus efficaces et mieux organisés, ceux-ci sont ainsi censés, au terme de ce processus, pouvoir créer et produire de manière autonome sur le marché. Encore faut-il que les marques leur concèdent le pouvoir de décision indispensable à ce gain d'autonomie et de créativité. Et ceci n'est pas toujours le cas, comme nous allons le voir à travers la présentation de deux processus de cocréation : l'un engageant l'équipe ASTA aux côtés de la styliste Sofia Pitanga (2.1.), et l'autre unissant l'équipe COPI et la marque Aguiera (2.2.).

### 2.1. L'approche descendante : Equipe ASTA + Sofia Pitanga

Au cours du Soli-lab, l'équipe ASTA a mis au point un ensemble de vêtements brodés pour la nouvelle collection de la styliste Sofia Pitanga. Cette section se propose d'exposer le déroulement de ce processus productif caractérisé par une « approche descendante » (*top-down*) de la création, au sein de laquelle le pouvoir de décision est demeuré accaparé par la styliste.

#### 2.1.1. La première rencontre

Fin juin 2016, les deux brodeuses d'ASTA se rendent à l'atelier de Sofia Pitanga, un espace fleuri et boisé situé dans un quartier huppé de São Paulo. Lors de leur rencontre avec la styliste, les artisanes se sentent quelque peu intimidées ; elles ne sont nullement accoutumées à se rendre si loin de leur domicile et, qui plus est, dans un lieu de création si sophistiqué. L'atelier de Sofia Pitanga se situe en effet à l'arrière-boutique de son magasin, où des femmes de la haute-bourgeoisie paulistienne viennent régulièrement faire leurs achats. Les brodeuses, en arrivant devant la styliste, la saluent discrètement et lui présentent leur portfolio de broderies. Sofia Pitanga s'assoit et regarde attentivement chacune des pièces, annotant sur un carnet les points qui lui semblent les plus remarquables. Après une dizaine de minutes, elle demande aux brodeuses de réaliser de nouvelles broderies, mais en utilisant cette fois-ci ses propres fils et tissus, afin d'analyser le résultat. Carol Novales, qui accompagne les artisanes, est emballée par cette idée. Elle insiste auprès d'elles sur l'importance de s'adapter aux modes de production de la styliste pour garantir le succès de la cocréation.

Au cours des semaines suivantes, une étudiante de l'équipe d'ASTA se charge personnellement d'apporter le matériel de Sofia Pitanga aux brodeuses. Ces dernières passent alors plusieurs dizaines d'heures à réaliser de nouvelles pièces de broderie. Cette fois-ci, les fils naturels de la styliste, beaucoup plus fragiles que ceux en coton traditionnel, se défont et se rompent dans les mains des brodeuses, rendant leur travail extrêmement laborieux. L'une des artisanes, du nom de Leslie, refuse alors d'envoyer à Carol les photographies de ses broderies, estimant qu'elles sont « bien trop laides et imparfaites » pour constituer de dignes exemplaires de son art. En vérité, Leslie est à nouveau au bout de ses forces et de sa motivation. A la suite des tests réalisés lors de la phase d'élaboration du portfolio, elle perçoit ces nouvelles expérimentations comme

un gaspillage de temps et d'énergie. « Il est temps de produire pour de vrai, dit-elle à Carol par téléphone, parce qu'avant tout, dans le groupe, ce qu'il nous faut c'est de l'argent. »

Carol est toute désorientée par cette réaction. Elle ne sait que faire : contenter les brodeuses en cédant à leur désir d'interrompre les tests ou tenter de les convaincre d'expérimenter à nouveau pour satisfaire les attentes de la styliste ?

Carol : Je ne sais pas quoi faire. [Leslie] est complètement désespérée. Elle ne croit pas aux projets sociaux, elle se focalise sur la vente, la génération de revenus... Tous ces tests n'ont pas de sens pour elle. Mais je sens qu'elle veut travailler avec des marques de la mode. Je ne sais juste pas comment la motiver.

Priscilla : Tu dois comprendre son point de vue aussi. Son groupe est en crise. Elle veut comprendre pourquoi elle fait tout ça. Elle veut voir du sens dans les activités du [Soli-lab]. [Sofia] a abusé de la bonne volonté du groupe. Tous ces tests non rémunérés... Il est temps de défendre les intérêts des brodeuses (21 juillet 2016).

Consciente que la styliste a exigé des brodeuses un travail excessif, Priscilla les enjoint d'interrompre la phase d'expérimentation et de demander une rétribution financière en contrepartie de leurs tests. Les artisanes se refusent pourtant à être rémunérées. Craignant que la relation avec la styliste en reste là, elles préfèrent attendre le terme du processus de production pour recevoir leur paiement.

### *2.1.2. La création*

Au terme de la phase d'expérimentation, le 26 juillet 2016, Sofia Pitanga convie les deux brodeuses d'ASTA à son atelier pour accomplir les motifs de sa future collection. Ce jour-là, la styliste leur présente les dessins de broderies qu'elle souhaiterait les voir réaliser à l'aide de ses propres matériaux. Elle leur confie avoir déjà tenté un partenariat avec un autre groupe d'artisanes, mais sans succès. A présent, elle est sûre que son projet pourra voir le jour, car les brodeuses d'ASTA possèdent un niveau technique sans pareil. Tout au long de la journée, les artisanes s'emploient donc à la réalisation de plusieurs prototypes, sous l'œil attentif de la styliste, qui ne cesse à aucun moment d'observer leur travail (voir Figure 42 ci-contre). A intervalles réguliers, cette dernière les interroge sur un choix de point ou leur fournit une indication, de manière à ce que le rendu final corresponde parfaitement à son idée de création.



**Figure 42 : Rencontre créative entre la styliste Sofia Pitanga et les brodeuses d’ASTA. La styliste, observant le travail des artisanes en surplomb, guide leur ouvrage de manière à ce que les broderies finales correspondent à son idée de création.**

Au terme de la journée, Sofia Pitanga me décrit, lors d’un entretien, le travail des brodeuses de la manière suivante :

Leur travail de finition est vraiment impeccable. Je vois aussi qu’elles sont super ouvertes pour créer. Cette phase du portfolio, ces points, ces tests qu’elles ont réalisés avec les étudiantes, ça leur a vraiment apporté, tu sais. C’est important qu’elles aient été en contact avec les étudiantes ; elles sont pleines d’idées, pleines d’énergie ; elles sont innovantes. C’est une richesse. Ça a vraiment accéléré le processus de création. Ça a rendu beaucoup plus facile le fait que [les brodeuses] comprennent l’abstraction dans mon travail, la déconstruction, le fait de s’éloigner du traditionnel pour accéder à la créativité (Sofia Pitanga, 26 juillet 2016).

Pour Sofia Pitanga, l’essentiel est que les brodeuses fassent preuve de souplesse et d’ouverture d’esprit afin de s’adapter à ses propres désirs. En acceptant de suivre ses volontés, reproduisant les motifs qu’elle a choisis en utilisant ses propres matériaux, les membres d’ASTA lui ont ainsi démontré leur capacité de s’affranchir de la tradition pour « innover ». Toutefois, l’innovation ne provient nullement des artisanes, mais bien de la styliste elle-même. Le processus créatif est en effet totalement dominé par l’autorité de Sofia Pitanga, qui cherche en fait à façonner les pratiques des brodeuses en fonction des codes qui régissent son propre univers artistique. Lorsque j’ai demandé à Leslie ce qui l’avait le plus marquée au cours de cette journée de création, celle-ci m’a ainsi confié :

Alors qu’on a commencé à travailler à partir d’un dessin, petit à petit, on a travaillé à partir de ce qui passait par la tête de la styliste, de la créatrice. Tu vois, on a fabriqué la pièce avec elle ; ça c’est très riche. C’est une expérience intéressante pour nous parce qu’on doit sortir de notre zone de confort pour accepter un nouveau défi (Leslie, 26 juillet 2016).

De son point de vue, le travail des brodeuses a consisté à comprendre et à incarner dans la matière les idées de la styliste, considérée d’ailleurs comme la seule créatrice du processus.



Dépossédées du pouvoir d'inventer, les artisanes ont ainsi dû suivre un standard extérieur pour produire, accompagnant la styliste au cours de son cheminement créatif.

### 2.1.3. *La production*

A la suite de la journée du 26 juillet, les artisanes d'ASTA se mettent à l'ouvrage, en commençant à broder les motifs choisis par la styliste sur les chemises, tee-shirts et robes de lin de sa collection. Carol insiste d'ailleurs auprès d'elles pour qu'elles mesurent avec attention le temps nécessaire à la réalisation de chaque pièce, afin de déterminer de façon très précise le coût de leur production. Bien que rétive à ce type de méthode, Leslie se pare d'un chronomètre pour broder la première pièce, et envoie sa proposition de devis à Solitéar. Lorsqu'elle reçoit son offre, Sara est complètement effarée : « 100 reais pour une broderie, s'écrit-elle, mais c'est juste pas possible ! Faut que je parle avec [Leslie] au plus vite ! » Lors d'une conversation qui se tient sur WhatsApp le 1<sup>er</sup> août 2016, Sara tente alors de convaincre la brodeuse de revoir ses prétentions salariales à la baisse :

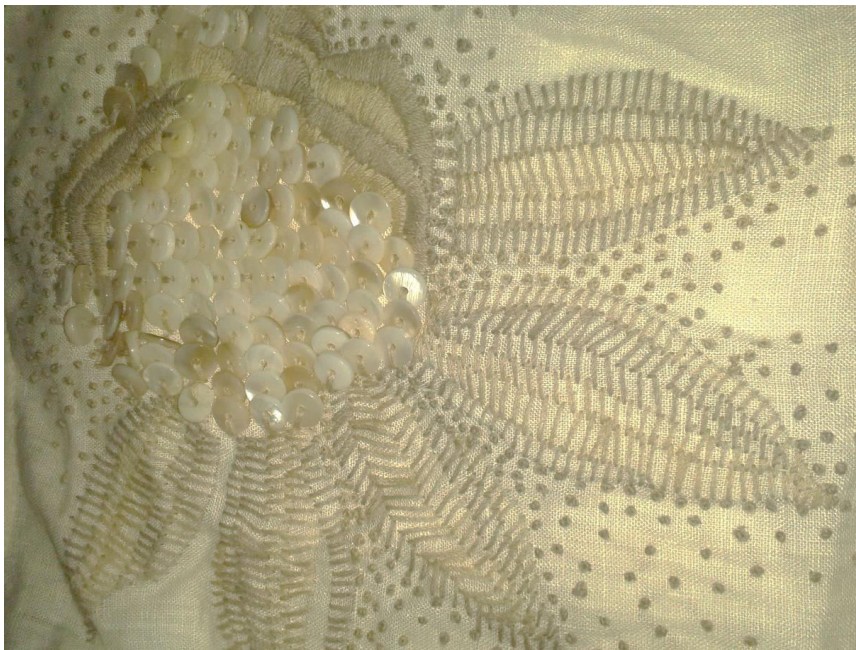
Sara : Il faut arriver à un prix raisonnable pour tout le monde, qui ne soit pas trop élevé pour [Sofia], pour que la production continue. On est dans une période de maturation là ; ton groupe vient de commencer à travailler ; il est en plein apprentissage. Est-ce qu'on devrait faire payer à la styliste notre manque de connaissances, nos efforts pour apprendre ? Bien sûr, on ne connaît pas très bien la valeur réelle de la broderie, combien de temps ça prend, ce qui est facile ou difficile à faire. Mais il faut faire des efforts. C'est votre premier projet avec nous ; il faut investir pour gagner de la visibilité sur le marché.

Leslie : Franchement, [Sara], je vais être sincère avec toi. Je le trouve super cool ce projet... Mais je pense qu'on aurait dû voir ça avant. Ça nous a pris des mois pour commencer à produire : on a fait des tests, le portfolio, des tests, OK... Mais me dire que je vais broder pendant deux jours pour faire une pièce et gagner 50 reais, pour moi, c'est pas possible ! J'avoue, je ne sais pas fixer le prix de la broderie. Moi, j'ai appris que mon travail valait 7 reais de l'heure, et donc cette broderie, elle coûte 100 reais. Et je sais qu'elle ne va pas payer ça. Mais franchement, [Sara], baisser mon prix encore plus, je ne suis pas d'accord (1<sup>er</sup> août 2016).

Face à ces résistances, Sara se trouve forcée de communiquer le devis des brodeuses à Sofia Pitanga. Celle-ci lui exprime alors ses doutes : selon elle, les artisanes ne savent tout simplement pas mesurer le temps de leur production. Et c'est la raison pour laquelle leur devis est bien trop élevé. Elle propose donc de se rendre à leur atelier pour observer de près leur manière de broder. Leslie, affectée par cette proposition, prend conscience que la véracité de sa parole est soudain mise en doute. Elle insiste alors auprès de Sara :

J'ai essayé de broder beaucoup plus rapidement. Je suis restée là 12 heures, sans m'arrêter, pour broder le motif de la chemise. Je voulais vraiment savoir si c'était possible d'aller plus vite. J'avais mal au dos. Je me suis levée seulement pour aller aux toilettes et manger sur le pouce, mais ça a été impossible de réduire le temps, impossible. Si tu veux que ça soit fait n'importe comment, tu peux demander à plein de gens de le faire. Mais si tu veux de la qualité, si tu veux que le revers de la broderie soit parfait, comme nous on le fait, il faut payer. Si tu veux un travail différencié, il faut payer (9 août 2016).

Voyant qu'elle se trouve face à une situation totalement bloquée, Sara décide de mettre au point un nouveau système de fixation de prix. Aux côtés des brodeuses d'ASTA, elle se met alors à recenser l'ensemble des points, boucles et arrangements composant les différents motifs de broderie dessinés par Sofia Pitanga, tout en calculant le temps nécessaire à l'élaboration de chacun d'entre eux (voir Figure 43 ci-dessous). Elle établit alors, à l'aide de ces informations, un devis extrêmement détaillé, proposant un prix un peu moins élevé que celui suggéré par Leslie à l'origine. A la réception de cette offre, Sofia Pitanga, visiblement convaincue par cette nouvelle méthode de tarification, ne trouve guère à redire. Elle enjoint alors les brodeuses d'achever la production de ses pièces au plus vite, afin de lancer sa nouvelle collection dans les meilleurs délais.



**Figure 43 : Motif de broderie réalisé par les brodeuses d'ASTA pour la collection de la styliste Sofia Pitanga. Son élaboration requiert près de 12 heures.**

#### *2.1.4. La communication*

Malgré un processus productif compliqué, marqué par des retards et des pertes de matériaux, Sofia Pitanga demeure satisfaite du travail réalisé par les brodeuses d'ASTA. Au lancement de sa nouvelle collection, intitulée *Solar*, elle décide alors de communiquer à ses clientes l'histoire du processus de cocréation, au travers d'un récit dont le lyrisme perce à chaque phrase :

C'est à quatre mains qu'ont été créées ces broderies de fil et de nacre qui apparaissent sur les pièces de lin de notre collection *Solar*. Ce furent de nombreuses rencontres dans notre jardin. Des après-midi de points, de surpiqûres, d'histoires et de mémoires. Extraire une figure, une sensation. Rencontrer la délicatesse, les espaces vides, les respirations (extrait du site Internet de la marque).

Cette reconstruction littéraire présente la collection *Solar* comme le résultat d'une expérience artistique collaborative, faisant intervenir aussi bien le savoir manuel des brodeuses que leurs récits personnels. La styliste cherche par cette opération de communication à réintroduire de la

légèreté et de la joie au sein d'un processus plutôt marqué par la confrontation et la frustration. Sofia Pitanga, apôtre du mouvement de la *slow fashion* au Brésil, tient en effet à préserver l'image qui constitue la force de sa marque, celle d'une styliste respectueuse du savoir des artisans et soucieuse de la valorisation de leurs pratiques au sein de l'univers la mode contemporaine. Grâce à ce partenariat avec les brodeuses d'ASTA, elle peut donc renforcer sa crédibilité sur le marché et surtout justifier le prix exorbitant des pièces de sa collection, dont chacune coûte près de 4000 reais (soient près de 1000 euros).

#### 2.1.5. Apprentissages et blocages

Grâce à plusieurs entretiens et conversations avec deux membres du groupe ASTA, j'ai pu recueillir leurs témoignages sur l'ensemble du processus de cocréation. Ces rencontres m'ont permis de cerner les divers apprentissages mis en avant par ces femmes, tout en identifiant les différents blocages qu'elles ont rencontrés au contact de la styliste. Les Tableaux 23 et 24 ci-dessous présentent, respectivement, les aspects positifs et négatifs de ce partenariat, du point de vue des brodeuses.

Apprentissages	Témoignages
La rencontre avec l'inconnu	C'était bien pour moi de sortir de chez moi pour participer à ces rencontres. Je ne connais pas ces endroits, je ne sors pas beaucoup en fait. J'ai déjà travaillé loin de chez moi, mais c'était pour quelques centimes. Là, c'était juste, c'était plus juste (Andressa, 15 août 2016).
L'expérimentation de nouvelles techniques	On avait une vision standard de la broderie. Bien sûr, c'était riche, mais c'était traditionnel, avec des fleurs, des animaux... avec toujours les mêmes points. Là, on a dû changer nos habitudes, notre manière de travailler, pour faire des points plus déconstruits. C'est bien plus difficile que la broderie traditionnelle, c'est un défi (Leslie, 26 juillet 2016).
L'ouverture à une nouvelle clientèle	C'est intéressant d'entrer dans ce monde de la mode, d'apprendre son langage. Ces marques, elles dialoguent avec un public de la classe A et B, des gens que je n'arrive pas à rencontrer... J'ai découvert qu'ils aiment un style simple, moins coloré. Avec [Andressa], on aime faire de grandes broderies colorées, mais on a vu que ce public aime justement le contraire. Ça, c'est un vrai enseignement pour moi. Ça va m'aider à développer des pièces pour des clientes qui peuvent payer plus pour une broderie et qui valorisent le travail artisanal (Leslie, 10 novembre 2016).

**Tableau 23 : Apprentissages mis en avant par les brodeuses d'ASTA au cours du processus de cocréation avec la styliste Sofia Pitanga**

Blocages	Témoignages
L'irrésolution de la styliste	En fait, [Sofia] n'avait aucune idée des dessins qu'elle voulait pour les broderies. Elle nous a fait tester, tester, tester, jusqu'au moment où on n'avait plus de temps et où on devait produire quelque chose. Alors elle a pris le travail qu'elle avait essayé de faire avec un autre groupe pour qu'on le fasse nous-mêmes (Leslie, 26 juillet 2016).
La difficile négociation des prix	Au début, tout a été trop stressant. On a fait un tas de choses, sans même fixer un prix préalable. Cela m'a beaucoup stressée. Bon, je sais que je peux être très grossière parfois, mais quand ça me semble injuste, je le dis. Et franchement, le prix qu'avait proposé [Sofia] était injuste (Leslie, 19 octobre 2016).
Le manque de ressources humaines	On a tout fait toutes seules. Moi, j'aime travailler ; je n'arrive pas à rien faire. Mais là, je n'ai pas arrêté de travailler (Andressa, 10 novembre 2016).  Pendant tous ces mois, on a perdu des brodeuses parce qu'on n'avait pas la capacité de les faire rester dans le groupe. Avec les stylistes, un jour il y a des commandes, un autre il y en a pas. Je ne peux pas m'engager à travailler pour des marques comme ça. On n'en a pas les moyens (Leslie, 10 novembre 2016).

**Tableau 24 : Blocages mis en avant par les brodeuses d'ASTA au cours du processus de cocréation avec la styliste Sofia Pitanga**

## 2.2. L'approche ascendante : Equipe COPI + Aguiera

Grâce au contact établi par les entrepreneurs sociaux de Solitéar, les membres de l'équipe productive COPI ont eu l'occasion de travailler avec des stylistes d'une grande marque de prêt-à-porter brésilienne du nom d'Aguiera, afin de produire une collection exclusive de tee-shirts à l'impression artisanale. Cette section retrace l'histoire de cette collaboration, marquée par une « approche ascendante » (*bottom-up*) de la création, où les artisans de COPI sont devenus les initiateurs du processus d'innovation.

### 2.2.1. Les rencontres créatives

Au cours d'une rencontre avec les membres de Solitéar, le 11 août 2016, le directeur artistique de la marque Aguiera, du nom de Francisco, décide d'organiser deux ateliers de création avec les artisans de COPI et les étudiants de leur équipe. Durant ces rencontres, l'objectif sera d'élaborer les différents motifs qui seront imprimés sur les tee-shirts de la nouvelle collection

d'Aguiera. Pour Francisco, il est en effet essentiel de « booster la créativité » du groupe d'artisans, pour lui permettre « de créer toujours plus et avec d'autres marques dans le futur ».

Le 14 septembre 2016 a donc lieu la première rencontre créative à l'atelier de COPI, localisé dans un petit immeuble en périphérie de São Paulo. Francisco s'y rend en personne, accompagné de ses deux assistants. Agés d'une trentaine d'années, coiffés d'une casquette de rappeur et vêtus de tee-shirts extra-large du même acabit, les membres d'Aguiera cherchent d'emblée à installer une ambiance amicale et décontractée dans l'atelier. Francisco, tout à son aise dans cet espace portant inconnu, invite les participants à s'asseoir autour d'une grande table centrale sur laquelle il dispose des feuilles de papier, des feutres et des crayons de couleur. Son mot d'ordre est le suivant : « Dessinez ce qui vous rend dingue ». Jouant sur le double sens de l'adjectif « dingue », faisant référence à la fois à la folie et à la passion, Francisco souhaite ainsi détourner la situation originelle des artisans de COPI, considérés par la société comme des malades mentaux, pour en faire un prétexte à l'expression artistique. Les artisans sont d'ailleurs familiers de ce type d'autodérision ; sur les tee-shirts qu'ils impriment au quotidien, ils écrivent souvent des phrases ironiques telles : « Etre un ovni, c'est être humain ? Etre humain, c'est être comme vous ? ». En conséquence, l'exercice proposé par Francisco est accueilli par le groupe avec enthousiasme et légèreté.

Assis autour de la table, les participants se mettent à dessiner des formes et des motifs colorés de toutes sortes : certains représentent des animaux, des instruments de musique ou encore des aliments ; d'autres choisissent plutôt d'écrire des mots et des expressions qui renvoient à des lieux, des personnes ou des activités qu'ils affectionnent particulièrement (voir Figure 44 ci-contre). Observant les artisans, les étudiants et les stylistes, tous absorbés dans leur activité, je peux difficilement discerner la distance sociale qui les sépare. Ce qui les distinguait auparavant, de par le langage et l'expression corporelle, semble désormais effacé par les activités communes qui les rassemblent : le dessin et l'écriture. A présent, les artisans n'hésitent plus à interpeller Francisco comme s'il était l'un d'entre eux. José, membre de COPI, raille gentiment son style de rappeur en l'affublant du surnom de « Hip-hop ». Il lui raconte des histoires de famille, évoque avec lui une rencontre récente avec sa mère qu'il n'avait pas vue depuis vingt-sept ans. Francisco, visiblement touché par ces confidences, demeure silencieux, toujours à l'écoute. Un autre artisan de COPI, du nom de Rafael, décide de chanter a capella devant toute l'assistance. Lui, qui a tant de difficulté à s'exprimer à l'oral, entonne alors une chanson d'amour entraînante qui reçoit moult applaudissements. L'atmosphère bon enfant qui règne dans la salle n'est interrompue qu'à de rares moments, lorsque l'un des artisans se lève soudainement de sa chaise pour aller prendre ses médicaments. Ces moments de rupture nous rappellent alors que nous sommes bien malgré tout dans un espace de traitement des maladies mentales.



**Figure 44** : Assis autour d'une grande table carrée, les membres de COPI, les étudiants et Francisco, directeur artistique de la marque Aguiera, dessinent ensemble ce qui les rend « dingue » dans la vie

La deuxième rencontre entre COPI et Aguiera a lieu de 21 septembre 2016 à l'atelier de création de la marque. Les artisans sont alors transportés dans un tout autre décor. L'immeuble occupé par la direction artistique d'Aguiera est un ancien lycée désaffecté désormais habité par des créateurs indépendants. Les murs sont tagués, les escaliers peints avec des couleurs vives. On se sent dans un lieu « alternatif ». Les artisans de COPI sont fascinés : ils découvrent les uns après les autres divers ateliers où l'on travaille le bois, l'argile et le métal. Ils entrent finalement dans la salle réservée à Aguiera, posent leurs affaires sur le sol et s'installent à une table rectangulaire pour débiter de nouvelles activités de création. Francisco, assis aux côtés des artisans, décide alors d'enseigner à chacun d'eux la technique du pochoir, en vue d'élaborer de nouveaux motifs à l'aide de pastel et de peinture. Grâce à son aide, les artisans donnent forme à de nombreux dessins, figuratifs et abstraits, qui traduisent leur liberté d'expression et leur créativité (voir Figures 45 et 46 ci-contre).



Figure 45 : Francisco, directeur artistique de la marque Aguiera (à droite), enseigne à Rafael, artisan de COPI (à gauche), comment élaborer un pochoir



Figure 46 : Exemples de dessins réalisés par les artisans de COPI lors de la deuxième rencontre créative organisée par la marque Aguiera

Le 20 octobre 2016, l'équipe d'Aguiera se rend une nouvelle fois à l'atelier de COPI pour présenter aux artisans les motifs d'impression élaborés à partir de leurs dessins. Francisco et ses assistants ont en effet sélectionné plusieurs images réalisées durant les deux précédentes rencontres et les ont adaptées et combinées de manière à constituer des écrans de sérigraphie. Ceux-ci permettront alors aux artisans d'appliquer les motifs d'impression sur les tee-shirts de la nouvelle collection réalisée par Aguiera. A la vue des écrans, les artisans sont saisis d'enthousiasme. Eux aussi voudraient apprendre à transformer leurs dessins en impressions sérigraphiques, pour pouvoir à nouveau, dans le futur, développer une collection à partir de leurs propres créations. Francisco s'engage alors à leur montrer comment utiliser les logiciels de traitement d'images Ndesign et Photoshop pour réaliser une telle prouesse. En attendant, il leur présente les fiches techniques de chaque modèle de tee-shirt, en exposant, sur un ton qui se veut clair et pédagogique, l'ensemble de leurs composantes. Francisco leur explique finalement la nature du code couleur utilisé par l'industrie de la mode, afin que les artisans de COPI « se familiarisent avec le langage du marché et puissent par la suite travailler avec d'autres marques de mode. »

### 2.2.2. *La production*

A la suite de cette visite, l'équipe d'Aguiera envoie aux artisans les premiers tee-shirts à imprimer. 1200 pièces au total devront passer entre leurs mains pour connaître un processus complet de sérigraphie au cours des prochaines semaines. Après les premiers tests, les artisans réalisent toute la difficulté de cet exercice. Leur espace de travail étant très réduit, ils ne parviennent à imprimer que trois pièces à la fois et doivent investir dans l'achat d'un nouvel équipement pour réduire la phase de séchage des tee-shirts. Fernanda Matsuo, gestionnaire de Solitéar, se rend à de nombreuses reprises à l'atelier de COPI pour aider les artisans à optimiser le processus de production en réduisant les erreurs d'impression. Elle leur apporte, par exemple, une loupe compte-fils pour qu'ils puissent mieux distinguer l'endroit de l'envers des tee-shirts avant de les imprimer, en percevant leurs différences de texture. Les artisans viennent en effet de gaspiller une dizaine de pièces envoyées par Aguiera, en apposant des motifs sur des parties erronées des vêtements. Fernanda se charge alors de négocier avec la marque pour qu'elle ne facture pas au groupe ce type d'erreurs.

Par la suite, Fernanda décide d'élaborer une fiche de suivi de production pour aider les artisans à effectuer le contrôle-qualité de leurs impressions. A la main, elle dessine rapidement devant eux un tableau présentant les caractéristiques d'un tee-shirt, le nombre de modèles envoyés par la marque, le nombre de modèles imprimés correctement et le nombre d'erreurs d'impression réalisées par le groupe (voir Figure 47 ci-contre). Aline, l'une des coordinatrices de COPI, s'appuie alors sur cette ébauche pour effectuer une fiche plus claire et plus complète, permettant de comptabiliser l'ensemble des pièces réalisées par les artisans (voir Figure 48 ci-contre).



Branca - COSTAS  
Pessoas Inventando novas Saídas

Ø	OK	Falha	Def.
P	22	OK	
M	33	Falha ①	
G	26	OK	
GG	<u>12</u>	Falha 10	

Figure 47 : Fiche de suivi de production ébauchée par Fernanda, de Solitéar, pour aider les artisans de COPI à effectuer le contrôle-qualité de leurs impressions

PROJETO LABMODA/CUPINS-2017

REF ESTILO	REF PV	ESTAMPARIA	COR
01.01.9508	CV00CP		BRANCO

FRENTE				
TAMANHO	RECEBIDAS	ESTAMPADAS	ERROS	DEFEITOS
P	22			
M	33			
G	22	10	3	
GG	22	097	11	5

COSTA				
TAMANHO	RECEBIDAS	ESTAMPADAS	ERROS	DEFEITOS
P	22			
M	32			
G	22	13	09	
GG	22	0701	15	10

MANGAS				
TAMANHO	RECEBIDAS	ESTAMPADAS	ERROS	DEFEITOS
P	44			
M	60			
G	44			
GG	44			

BOLSOS				
TAMANHO	RECEBIDAS	ESTAMPADAS	ERROS	DEFEITOS
P	22			
M	33			
G	22			
GG	22			

PALAS				
TAMANHO	RECEBIDAS	ESTAMPADAS	ERROS	DEFEITOS
P				
M				
G				
GG				

GOLAS				
TAMANHO	RECEBIDAS	ESTAMPADAS	ERROS	DEFEITOS
P				
M				
G				
GG				

Figure 48 : Fiche de suivi de production élaborée par Aline, coordinatrice de COPI, à partir de la représentation de Fernanda

Commentant avec moi, lors d'un entretien de photo-élicitation, la réappropriation de sa fiche de suivi par les artisans du groupe COPI, Fernanda Matsuo me confiera par la suite :

En reprenant ce tableau-là, en rajoutant plusieurs informations sur le modèle, la référence de l'impression, la couleur, ils ont donné une nouvelle signification à ce que nous leur avons passé. Ils ont pris un peu de la fiche technique d'[Aguiera], en copiant toutes ces références, et ils ont pris un peu de ce que moi je leur ai passé. Ils ont donc monté un tableau hybride. Là, tu vois les pièces reçues, les pièces imprimées, les pièces avec un défaut. C'est la manière dont ils s'approprient la connaissance des autres. Et c'est aussi une trace de mon passage dans le groupe (Fernanda Matsuo, 20 mars 2017).

Selon Fernanda, l'apprentissage majeur des artisans repose donc sur leur capacité à intégrer des informations d'origines diverses pour construire leurs propres outils de gestion. En dépit de ses défauts techniques, le groupe COPI a en effet démontré qu'il est en mesure d'organiser son processus de production tel un prestataire de services traditionnel du marché de la mode. Fernanda a toutefois conscience des limites intrinsèques des artisans, lesquels, en raison de divers handicaps, peinent à effectuer l'ensemble des tâches requises par le processus de sérigraphie. Durant la production des tee-shirts d'Aguiera, nombre d'entre eux multiplient les erreurs techniques : les motifs apposés sur les pièces se fissurent à la suite du séchage ; plusieurs teintes peinent à apparaître au terme de l'impression. Durant deux mois, les artisans travaillent tous les jours de la semaine pour honorer la commande d'Aguiera, sans réussir toutefois à diminuer leur marge d'erreur, qui s'élève à 10 % de l'ensemble de la production.

Voulant faire prendre conscience aux artisans de la nécessité de réduire ces imperfections, Fernanda s'adresse un jour à eux en adoptant un ton volontairement plus grave qu'à son habitude :

Je sais que je ne peux pas vous faire la morale ; il y a beaucoup d'erreurs encore, et vous ne vous en apercevez qu'au moment du séchage. Mais il faut que vous fassiez plus attention. Vous ne pouvez pas livrer des pièces dans cet état. Il faut corriger les impressions, une à une, à la main s'il le faut. On ne va pas les jeter à la poubelle. Faites attention à ça... Et 10 % d'erreur, pour le marché, c'est beaucoup, vous savez ! Nous, à [Solitéar], on vous considère comme des prestataires de services comme les autres. Bien sûr, ce projet avec [Aguiera] est un projet à part. [Aguiera] accepte beaucoup de choses qu'une autre marque n'accepterait pas. Mais l'industrie n'est pas comme ça ; elle travaille avec un taux d'erreur de 3 %, vous comprenez ? (Fernanda Matsuo, 15 décembre 2016)

A l'écoute de ces paroles, les membres de COPI baissent les yeux, tels des enfants réprimandés par leur mère. Alors que Fernanda attend d'eux une réponse, voire une riposte, ceux-ci ne soufflent pas mot. Comme ils me le confieront par la suite, ces erreurs d'impression les incommode en fait au plus haut point. Ils sont convaincus qu'Aguiera ne les laissera pas imprimer le restant de ses pièces et renoncera tôt ou tard au partenariat avec leur groupe. Pourtant, la marque se montre très compréhensive vis-à-vis de ces imperfections. Elle décide non seulement de ne pas leur faire payer les pièces erronées, mais aussi de leur permettre de toucher une commission de 4 % sur la vente des tee-shirts imprimés avec succès, commission qui s'ajoute à la rémunération habituelle qu'ils reçoivent en contrepartie de leur travail de sérigraphie.

### 2.2.3. *La communication*

La direction artistique d'Aguiera est décidée à faire de sa nouvelle collection un succès de vente permettant de faire connaître le travail de COPI dans le monde de la mode. Francisco interdit ainsi formellement à Solitéar tout type de communication sur le projet avant le lancement des tee-shirts ; l'enjeu est de créer un effet de surprise en présentant la collection comme un événement absolument exclusif. Avant même le terme de la production, Francisco annonce aux artisans de COPI :

On va publier des articles pour raconter l'histoire de chaque pièce et votre histoire à vous. On veut que les gens regardent les tee-shirts et comprennent en quoi consiste votre travail. Cela va vous permettre de créer plus tard avec d'autres marques. Nous, on est déjà connus bien sûr. C'est pour ça qu'on veut maintenant donner de la visibilité au groupe. Vous n'êtes pas qu'un fournisseur qui aurait fait des impressions ; vous êtes aussi les créateurs de la collection (Francisco, 17 décembre 2016).

Le jour du lancement, Francisco tient ses engagements et convie l'ensemble des membres de COPI à la boutique centrale d'Aguiera pour présenter leurs pièces au grand public. Devant les caméras, les artisans répondent aux questions de journalistes, expliquant ainsi la nature de leur travail et leurs impressions sur le projet. Le département marketing d'Aguiera développe, en parallèle du lancement, une opération de communication visant à promouvoir sa collaboration avec COPI au travers d'articles de blogs, de photographies et de courtes vidéos postées sur les principaux sites et réseaux sociaux de la mode brésilienne. Aguiera y est dépeint comme une marque de référence, engagée comme nulle autre en faveur de l'inclusion sociale des plus défavorisés. Solitéar, en comparaison, n'apparaît qu'en filigrane dans ces supports de communication, étant présentée comme un simple facilitateur ayant « invité » la marque à s'associer avec le groupe COPI. Les tee-shirts de la collection « COPI + Aguiera », dépeints comme les pièces « exclusives » d'une « édition limitée », sont finalement vendus à un prix quasi prohibitif de 200 reais la pièce (soient près de 50 euros), inaccessible aux classes moyennes, mais permettant à Aguiera d'engranger un beau profit et aux artisans de toucher près de 10 reais (soient plus de 3 euros) par pièce vendue.

### 2.2.4. *Apprentissages*

Tout comme avec les brodeuses d'ASTA, j'ai eu l'occasion de converser à de nombreuses reprises avec les artisans de COPI pour essayer de saisir leur vision sur le processus de cocréation engagé avec la marque Aguiera. A chaque fois, les artisans n'ont pas tari d'éloges sur la marque et ses représentants. Ils estiment en effet que ces derniers leur ont permis d'exprimer tout leur potentiel créatif, en pouvant inventer et non seulement reproduire des motifs d'impression sérigraphique. Dans le Tableau 25 ci-dessous j'ai donc réuni l'ensemble des apprentissages mis en avant par les membres de COPI au moment de nos discussions.

Apprentissages	Témoignages
Acquisition de nouvelles techniques artistiques et artisanales	<p>Je n'avais jamais utilisé de pochoir avant. Ça a été une chose nouvelle pour moi, très intéressante (Bruno, 20 octobre 2016).</p> <p>La rencontre avec [Aguiera] a été sensationnelle. Depuis tout petit, j'ai un lien fort avec l'art. J'ai adoré dessiner sur toutes sortes de papiers (Gabriel, 20 octobre 2016).</p> <p>J'ai aimé faire des dessins différents, mais tous ensemble, des thèmes différents réunis sur une seule feuille (Rafael, 20 octobre 2016).</p>
Reconnection avec le monde de la création	<p>Le [Soli-lab] nous a fait revenir aux origines : le dessin, la création. Nous nous sommes mis à créer, à explorer notre créativité, en entrant dans le monde de la mode, en connaissant des créateurs qui vivent de ça (Bruno, 4 novembre 2016).</p> <p>Aujourd'hui, j'aimerais que [COPI] crée des choses différentes, s'éloigne des thèmes de la santé mentale et sorte de ce monde. L'économie solidaire est un monde protégé, il faut entrer dans le monde capitaliste. Les gens doivent acheter nos produits parce qu'ils sont beaux et non parce qu'on leur fait de la peine (Aline, 14 décembre 2016).</p>
Renforcement de l'esprit collectif du groupe et de sa capacité d'inclusion	<p>Nous sommes un groupe particulier. Et [Aguiera] a bien saisi l'importance du collectif. Ici, chacun produit à la hauteur de ses propres capacités. Nous travaillons pour l'inclusion, pour que chacun se réalise selon ses propres possibilités. [Aguiera] a pris ça en compte, en incluant tous les membres du groupe dans la création. Tous les motifs des tee-shirts contiennent les dessins des membres du groupe. Pour moi, c'était ça l'important, le respect de l'inclusion (Aline, 14 décembre 2016).</p>

**Tableau 25 : Apprentissages mis en avant par les artisans de COPI au cours du processus de cocréation avec la marque Aguiera**

\*\*\*

Si les processus de cocréation engageant les équipes ASTA et COPI ont donné lieu à une production effective au cours du Soli-lab, l'on ne peut en dire de même pour les autres équipes du projet. Dans le cas de l'OCA, FLORI et TECO, le partenariat avec une marque de mode a connu de nombreux blocages et ruptures, générant amertume et déception du côté des couturières et des artisans, comme nous allons le voir dans la dernière partie de ce chapitre.

### 3. Les limites de la cocréation

Malgré l'engagement des équipes productives du Soli-lab, tous les processus de cocréation prévus par le Chemin de développement ne se sont pas déroulés comme prévus. Plusieurs crises ont ainsi survenu entre les marques de mode du projet et les couturières et artisans soutenus par les entrepreneurs sociaux. Cette partie relate l'histoire de trois cas de rupture : entre OCA et la marque Hortelã (3.1.), FLORI et la marque Angico (3.2.), et TECO et la marque Curumim (3.3.).

#### 3.1. Equipe OCA + Hortelã

Au terme de l'élaboration de leur portfolio, les artisanes de l'équipe OCA ont été mises en relation avec la marque Hortelã, choisie par Carla Mori pour participer au projet. Le 3 août 2016, deux artisanes de l'équipe, Ana et Viviane, se rendent donc au quartier général de la marque, situé au centre de São Paulo, pour y rencontrer ses deux directrices. Impressionnée par cet entretien, Ana demeure alors quasi muette, étant comme paralysée face aux stylistes. Carla et les étudiantes qui l'accompagnent tentent pourtant de la rassurer un tant soit peu, l'engageant à exprimer ses idées et à livrer ses impressions. Ana me confiera à la suite de cet entretien :

*J'étais morte de trouille, je te dis, je ne savais pas quoi dire. Y avait cette table immense (elle mime la largeur de la table en écartant ses bras), et cette femme qui parlait si vite... Mais les filles de [Solitéar] m'ont bien aidée. Très vite, j'ai vu que les stylistes n'avaient pas vraiment une idée claire sur la production. « On a pensé à ça et à ça, mais il faut attendre un peu... », qu'elles nous disaient (Ana, 5 août 2016).*

Durant la réunion, Ana prend alors confiance en elle à mesure qu'elle réalise l'ampleur du désarroi qui habite les directrices d'Hortelã. Celles-ci ne se sont aucunement préparées à travailler avec les artisanes d'OCA. Faute de pouvoir développer avec elles une nouvelle collection, du fait du manque de temps et d'investissement, elles leur suggèrent d'apposer des pièces de dentelle sur des vêtements existants de leur marque. Toutefois, une question demeure : quelle forme ces pièces de dentelle devront-elles revêtir ?

Durant les jours qui suivent, les artisanes se réunissent à plusieurs reprises dans leur atelier pour élaborer divers modèles de dentelle, dans le but de proposer des idées de création concrètes aux stylistes d'Hortelã. Lors d'une deuxième réunion, qui a lieu le 10 août 2016, les artisanes leur présentent donc plusieurs prototypes, dont certains, assez innovants, reposent sur l'association de pièces de dentelles à des fermeture éclair. Durant la rencontre, Ana se sent cette fois-ci en position de force face aux stylistes. Confiante et apaisée, elle prend la parole sans entrave, tentant de les convaincre de l'inventivité et de la faisabilité de ces nouveaux modèles (voir Figure 49 ci-contre).



**Figure 49 : Deuxième rencontre entre les stylistes d’Hortelã (à gauche) et les artisanes de l’OCA (à droite), en présence de Carla Mori (au fond, à droite) et d’une étudiante du Soli-lab (au fond, à gauche). Les artisanes se trouvent désormais sur un même pied d’égalité avec les stylistes, en leur faisant plusieurs suggestions sur les futures pièces de leur collection.**

Les directrices d’Hortelã ne sont pourtant nullement convaincues par les propositions de l’OCA. Elles exigent des artisanes qu’elles brodent une pièce de dentelle plus classique, de forme rectangulaire, qu’elles coudront par la suite sur les manches et les cols de leurs chemises. Pour élaborer cette pièce, les artisanes devront aussi utiliser de nouveaux matériaux : au lieu du traditionnel lacet qui sert de contour à la dentelle, elles auront à faire usage d’une corde plus épaisse, dans le but de donner plus de volume à leur ouvrage. A l’écoute de ces exigences, les artisanes acquiescent sans réserve. Craignant de perdre une opportunité financière, elles acceptent l’ensemble des conditions posées par les stylistes. Aussi, pressées par Solitéar de fournir un devis avant même de produire, les artisanes estiment grossièrement que cinq heures leur seront nécessaires pour élaborer la pièce de dentelle commandée par Hortelã.

Toutefois, dès le commencement de la production, les artisanes d’OCA prennent conscience de leur erreur d’estimation : la corde rendant bien plus difficile l’exécution des points de dentelle, après cinq heures de travail, la pièce n’est toujours pas achevée. Carla Mori, incommodée par le retard des artisanes, leur demande d’accélérer le pas pour terminer au plus vite le premier modèle de dentelle. C’est alors qu’Ana, à bout de nerfs, lui envoie le message audio suivant sur WhatsApp :

Je suis restée hier jusqu’à deux heures du matin pour avancer. J’ai déjà passé plus de cinq heures à faire ça, mais j’ai toujours pas fini. Ça te donne une idée... Oui, je t’avais dit cinq heures, mais c’est pas possible de prévoir combien de temps ça prend avant même de produire, tu comprends ? Tu vois, travailler sous la pression, ça va pas. La marque, elle a pris tout son temps pour nous envoyer le dessin de la pièce, et nous, on doit courir comme ça. On est fatiguée ; on s’arrête à peine pour déjeuner ; on engloutit la nourriture. Pour te dire la vérité, on n’en peut plus ! (Ana, 25 août 2016)

Prenant soudain conscience de sa maladresse, Carla s'excuse immédiatement auprès d'Ana et de ses collègues. La semaine suivante, le 1<sup>er</sup> septembre 2016, elle se rend à leur atelier pour les aider à organiser plus efficacement le processus de production. Distribuant à chacune une tâche précise – préparation des matériaux, broderie, lavage et séchage de la dentelle – elle veut ainsi faire en sorte que chaque artisane assume une responsabilité, évitant tout report de tâche vers une seule personne du groupe. Carla met aussi en place plusieurs « départements » au sein de l'OCA, de sorte que les activités de création, de communication et de vente soient allouées à des personnes bien définies. Enfin, elle insiste auprès des artisanes pour qu'elles mesurent de façon très précise, à l'aide d'un chronomètre, le temps nécessaire à l'élaboration de la pièce de dentelle exigée par Hortelã. Plusieurs artisanes rechignent pourtant à cet usage :

Ana : Moi, j'ai du mal à travailler avec un chronomètre...

Ariane : Oui, moi aussi. J'ai fait un test... mais je l'oublie le temps. Je fais une pause et puis j'oublie de l'arrêter.

Cristina : Je pense que mesurer le temps comme ça, ça change un peu l'idée que l'on a de notre travail. La dentelle, c'est un travail artisanal, un art... (1<sup>er</sup> septembre 2016)

Pourtant, Carla est formelle : si elles renoncent à se chronométrer, les artisanes ne pourront pas démontrer aux stylistes le niveau d'investissement requis par la production. Convaincues par cet argument et bien décidées à recevoir une juste rémunération pour leur travail, les artisanes se mettent à l'ouvrage et réalisent au terme de treize heures, et non de cinq comme prévu, la pièce de dentelle exigée par les directrices d'Hortelã (Figure 50).



**Figure 50 : Pièce de dentelle réalisée par les artisanes d'OCA au terme de 13 heures de travail**

A la réception du nouveau devis des artisanes, les stylistes d'Hortelã ne dissimulent pas leur stupéfaction. Le prix de production s'avère presque trois fois plus élevé que l'estimation initiale. Elles décident alors de se rendre à l'atelier des artisanes pour discuter avec elles de ce problème. Lors de cette rencontre, qui a lieu le 7 octobre 2016, les membres d'OCA se montrent catégoriques : elles ne diminueront pas leur prix, qui est déjà extrêmement bas.

Lara : Pour nous, il n'existe pas de salaire de référence. On se réfère souvent à celui d'une brodeuse standard, mais on peut pas dire que la dentelle Renaissance, ce soit de la broderie quelconque... C'est vraiment trop peu ; le travail est tellement long...

Ana : Il faut regarder la réalité du marché. Pour nous, l'alternative, c'est travailler comme femme de ménage. On gagne plus de 100 reais pour 6-7 heures de travail... Et là, on nous demande la même chose pour le double d'heures. On peut pas s'attendre à ce que quelqu'un accepte de travailler à ce prix-là, surtout s'il est possible de gagner beaucoup plus en travaillant moins (7 octobre 2016).

Les directrices d'Hortelã se montrent sensibles aux arguments des artisanes. Leur but, insistent-elles, n'est pas de les « exploiter » en les faisant travailler au plus bas prix, mais bien de collaborer avec elles en tant que partenaires. Les stylistes admettent toutefois ne pas être en mesure d'intégrer pour le moment les coûts de production des artisanes au prix final de leurs produits. En conséquence, elles leur annoncent leur choix de renoncer au processus de cocréation, et donc de quitter le projet Soli-lab. Ana, visiblement amère à l'issue de cette rupture, me confiera par la suite :

Bien sûr qu'elles ont aimé notre travail, mais ça n'a pas eu de suite. Et tu veux savoir : elles ne nous ont jamais payé ce prototype que nous avons fait. Moi, j'ai dit à [Sara] : « il faut qu'on parle. » Mais bon... Rien. Et puis, nous avons payé le livreur qui leur a apporté la pièce. Ça fait 50 reais. Et puis, à chaque fois qu'on allait les voir, ça nous coûtait 70 reais. Tu comprends ? On a perdu près de 200 reais dans cette histoire (21 octobre 2016).

Prises de remords, les directrices d'Hortelã décident tout de même de recommander le travail du groupe OCA à l'une de leurs partenaires, Letícia Schwartz, une styliste passionnée par la dentelle de style Renaissance. Malgré tout, les artisanes ne parviennent pas à faire l'impasse sur le manque de sérieux démontré par la marque. Qui plus est, elles estiment que Solitéar est en partie responsable du défaut de paiement des stylistes. Interrogeant Sara Almeida, directrice de Solitéar, au sujet de l'échec de ce partenariat, celle-ci me dira alors quelques mois plus tard :

Cette question de la valorisation de la dentelle, elle est bien sûr centrale pour nous. Mais fixer le prix de la dentelle, c'est un travail aussi difficile que faire de la dentelle ! Nous avons besoin de mieux comprendre les temps de production, les coûts induits, les prix pratiqués par les autres producteurs, pour arriver à un modèle qui soit considéré comme juste et viable pour le marché. On essaie toujours de réduire au maximum le prix des pièces de l'OCA, mais à un moment, il faut aussi que les marques et les consommateurs prennent conscience de la valeur réelle de leur travail. Aujourd'hui, pour avancer, il faut reculer de dix pas et se demander : Qu'est-ce qu'on va faire avec la dentelle dans le futur ? Quelle marque va acheter de la dentelle ? Une marque de mode ou une marque artistique ? Il est possible que [Solitéar] ne soit pas le partenaire le plus approprié de l'OCA. Peut-être que les brodeuses ont besoin de s'associer avec un designer pour entrer dans le monde de l'art, de la création unique (Sara Almeida, 25 mars 2017).

Cette réplique souligne finalement le désarroi de la directrice de Solitéar face à la question de la valorisation des pièces de dentelle. Forcée de faire pression sur les artisanes pour abaisser leur prix et de convaincre les marques d'augmenter le leur, Sara se trouve finalement prise dans un étau, qui la mène parfois à renoncer à l'idée même d'intégrer des groupes de production artisanale au marché de la mode.



### 3.2. Equipe FLORI + Angico

La première rencontre entre l'équipe FLORI et la directrice de la marque Angico a lieu le 10 juin 2016. Lors de cette réunion, la styliste, du nom de Luciana, annonce aux couturières son intention de réaliser en partenariat avec le groupe près de trente accessoires : des sacs à dos, des sacs à main et des portefeuilles. Ce nombre est considérablement réduit par rapport à l'accord noué initialement avec Solitéar. Toutefois, selon Luciana, il n'est guère possible de produire davantage de modèles, car il s'agit là d'une « pari risqué » et surtout « coûteux » pour sa marque. En feuilletant le portfolio du groupe FLORI, la styliste porte son attention sur une technique particulière des artisans, associant l'usage de toiles en plastique à de la broderie. Elle décide alors que cette texture spécifique servira de base à l'élaboration des trente nouveaux accessoires. Pour les réaliser, les artisans devront reproduire les modèles dessinés par la marque, en suivant pas à pas les consignes imposées par ses fiches techniques.

Priscilla Hashimoto, gestionnaire de Solitéar encadrant l'équipe FLORI, n'envisage pourtant pas le processus de cocréation de cette manière :

Je vois bien que [Luciana] s'est passionnée pour le travail du groupe. Mais elle veut seulement qu'il reproduise un accessoire de son catalogue. A l'identique. Ce n'est pas comme ça que je voyais la proposition. Je me suis mise à douter ces jours-ci, à me demander si ça allait valoir la peine pour le groupe (Priscilla Hashimoto, 16 juin 2016).

Malgré les doutes qui l'habitent, Priscilla décide de confirmer le partenariat avec Angico et demande aux artisans de FLORI d'effectuer plusieurs tests dans le but de mesurer le temps nécessaire à la production de chaque type d'accessoire.



**Figure 51 : Tests élaborés par les artisans du groupe FLORI, aux côtés des étudiants du Soli-lab, pour réaliser les accessoires de la collection de la marque Angico**

Aux côtés des étudiants de l'équipe, les artisans commencent donc à broder sur des toiles de plastique percées de trous, tout en se munissant d'un chronomètre (voir Figure 51 ci-dessus). En mesurant le temps nécessaire à la broderie d'une pièce de 10 cm<sup>2</sup>, et en estimant les heures nécessaires à la couture et à la finition, Priscilla parvient, par extrapolation, à déterminer le coût de production de chacun des accessoires, et donc à fixer leur prix. Les membres de FLORI, toutefois, ne semblent nullement convaincus par le mode de tarification utilisé par Priscilla. Antônio, modéliste du groupe, estime d'ailleurs qu'il est impossible de déterminer le prix d'une pièce avant même de la produire.

Antônio : [Priscilla], on ne peut pas fixer un prix comme ça, sans avoir produit un exemplaire du sac. On ne sait même pas combien ça va nous coûter en matériel. On ne sait même pas combien de temps ça va nous prendre, en vrai.

Priscilla : La marque ne peut pas accepter que vous commenciez à produire, pas même une pièce, sans avoir une idée de combien ça va lui coûter, tu comprends ? Il faut faire un calcul rationnel, en estimant le temps de travail nécessaire et la quantité de matériels que l'on va utiliser. Bien sûr, les groupes de l'économie solidaire ne font pas ça normalement. Ils donnent un prix au hasard avant de produire. Ils te vendent le déjeuner pour payer le dîner. Ils ne se donnent pas les moyens de calculer les coûts réels de leur activité. Et ça, c'est dangereux. La comptabilité, ce ne doit pas être quelque chose de repoussant, d'effrayant. Notre but à [Solitéar], c'est de démystifier ce processus de fixation de prix pour que vous voyiez que, vous aussi, vous pouvez adopter une technique très simple sans avoir à faire de gros calculs (30 juin 2016).

Ne trouvant pas à redire à ces propos, Antônio et ses collègues acceptent de suivre la méthode de tarification adoptée par Priscilla, sans toutefois comprendre l'ensemble de ses composantes. Lors de la visite de la styliste Luciana à l'atelier de FLORI, le 8 juillet 2016, les artisans lui exposent leur devis, tout en lui présentant les résultats des premiers tests de broderie qu'ils ont effectués sur plusieurs matières synthétiques. Réservee, la styliste n'émet aucun avis sur le prix présenté, préférant inviter le groupe à conduire de nouvelles expérimentations pour améliorer le rendu visuel des broderies. Ce n'est que quelques jours plus tard que Luciana fait part à Priscilla de sa décision de renoncer à son partenariat avec le groupe FLORI et de quitter le Soli-lab. A la suite de cette annonce, les artisans expriment le souhait de réduire le montant de leur devis, pour convaincre la marque de revenir sur sa décision. La styliste se montre pourtant inflexible : selon elle, le groupe est bien trop cher pour rendre viable une quelconque production artisanale. Réfléchissant aux raisons de cet abandon, Priscilla me livre lors d'une conversation :

Il faut comprendre, c'est la première fois que cette marque s'engage dans un projet comme celui-ci. Alors, bien sûr, elle ne sait pas très bien comment elle va vendre des produits « solidaires », des produits « différenciés », à sa clientèle qui n'est certainement pas intéressée par ces questions. Si la marque n'a pas une vraie stratégie de communication, elle pense qu'en augmentant le prix de ses produits, elle se condamne à l'échec (Priscilla Hashimoto, 14 juillet 2016).

Renonçant à convaincre la styliste de changer d'avis, en abaissant d'autant plus le coût de production des artisans, Priscilla se met à la recherche d'une solution alternative pour garantir la participation de FLORI au Soli-lab. Au commencement du mois du septembre 2016, elle propose aux artisans de développer avec eux leur propre collection d'accessoires, à travers un



visant à permettre aux clients de s'identifier plus facilement aux produits de FLORI, des accessoires « naturels » au milieu de l'espace urbain. Les sacs seront ainsi conçus à partir de matériaux écologiques (coton biologique) et de récupération (pneus de camion), qui permettront d'inscrire une empreinte durable sur l'ensemble de la collection. Depuis ma première rencontre avec les membres de FLORI, en mars 2016, je note d'ailleurs que leur discours a bel et bien changé. Alors que ceux-ci parlaient davantage de techniques et de matériaux dans le passé, ils sont maintenant tout entier focalisés sur la question de la commercialisation de leurs produits, employant des termes comme celui de « marketing », autrefois absents de leur vocabulaire.

Avant même d'élaborer les premiers accessoires, Priscilla demande aux artisans de réaliser des fiches techniques indiquant l'ensemble des matériaux à utiliser et des procédures à suivre pour leur conception. Elle insiste aussi auprès d'eux sur l'importance de la précision et de la rigueur nécessaires à l'élaboration d'accessoires pour le marché de la mode :

Rappelez-vous, on ne peut pas faire cela n'importe comment. Les pièces de mode doivent être parfaites. Tout doit être symétrique. Il faut être attentif à chaque détail (Priscilla Hashimoto, 14 octobre 2016).

Faute de moyens pour investir dans l'achat de matériaux écologiques, le groupe fait usage de chutes de tissu, de restes de pneu et de fermetures éclair bon marché pour réaliser les pièces prototypes de la collection. Enchantés par le résultat de leur travail, les membres de FLORI nous font parvenir par la suite des photographies de leurs nouveaux modèles, sur lesquelles ils posent en démontrant leur fierté du travail accompli (Figure 53).



**Figure 53 : Photographie envoyée par Antônio, artisan de FLORI, nous montrant le premier sac à main de sa future collection d'accessoires**

A la suite de cet envoi, Priscilla se rend le 25 octobre 2016 à l'atelier de FLORI pour examiner de ses propres yeux les accessoires conçus par le groupe. A travers une étude attentive de chacun

d'eux, elle met en évidence plusieurs erreurs de forme, de symétrie et de finition, et suggère aux artisans d'effectuer les ajustements nécessaires pour concevoir les prochains modèles de leur collection. Elle leur recommande aussi d'utiliser des éléments plus raffinés – des fermetures éclair artistiques et des bijoux fantaisie – dans le but de conférer un « aspect fashion » à leurs pièces.

Tous ces éléments vont leur donner un plus sur le marché, pour qu'elles n'apparaissent pas comme des pièces basiques. Bien sûr, ce type d'ajout va alourdir un peu le budget de la production, mais ça en vaut la peine (Priscilla Hashimoto, 25 octobre 2016).

Face à ces nouvelles obligations, le groupe perd peu à peu l'entrain et la motivation qui l'animaient jusqu'alors. Etant incapable de réunir les fonds nécessaires à l'achat de tissus et d'accessoires coûteux, il se trouve forcé d'interrompre la confection de nouvelles pièces. Semaines après semaines, je m'enquiers auprès des artisans de l'avancée de leur collection, et chaque fois ceux-ci me présentent la même réponse : « Tout est en suspens ». A la fin de l'année 2016, je décide de me rendre seule à l'atelier du groupe FLORI pour recueillir en direct le témoignage de ses membres sur l'ensemble du processus de création. Ceux-ci mettent alors en avant le caractère très novateur du *brainstorming*, une expérience « unique » qui leur a permis d'exprimer leur créativité, tout en m'exposant leur frustration face à l'issue de ce processus. Kathie, une couturière du groupe, me livre ainsi :

[Solitéar] n'aime pas les sangles qu'on utilise pour nos accessoires ; ils veulent des choses à la mode. Nous, on utilise nos produits, mais ils n'aiment pas ça... Tu sais, on a mis les photos de nos premiers sacs sur notre page Facebook, et les gens ont adoré ! Ils ont aimé les sangles, tout ça comme c'est maintenant, alors... On s'est dit... Bien sûr que ça serait bien de rajouter des petits accessoires pour être un peu plus... Mais ça coûte cher. On veut vendre nos produits ici aussi, dans le quartier. A qui on va les vendre sinon ? Les gens d'ici aiment nos produits comme ils sont (Kathie, 8 décembre 2016).

Tout comme Kathie, les autres membres de FLORI souhaiteraient commencer à commercialiser leurs accessoires en l'état. Toutefois, ils en sont dissuadés par Priscilla, qui les invite à trouver tout d'abord un partenaire qui puisse investir dans leurs produits et les vendre à un prix plus élevé. Solitéar ne souhaite pas, toutefois, assumer ce rôle d'agent commercial pour les groupes de production. Selon Priscilla, l'entreprise sociale n'a pas vocation à leur trouver une clientèle, mais bien à les intégrer à des chaînes de distribution existantes :

On pourrait intégrer les pièces de [FLORI] à son portfolio, en vue d'un futur partenariat avec une marque. Ça, on peut le faire, mais commercialiser les pièces... Tu sais, [FLORI] est le seul groupe du [Soli-lab] à avoir conçu ses propres produits. Nous, on n'a pas d'expérience en la matière. On fait de la prestation de services, pas de la vente. C'est un autre travail, qui demande beaucoup d'énergie. Je préfère qu'on se concentre sur notre cœur de métier, qui consiste à rapprocher les groupes du marché de la mode (Priscilla Hashimoto, 13 mars 2017).

Au terme du Soli-lab, le groupe FLORI se trouve ainsi quelque peu délaissé par Solitéar, qui renonce à lui porter assistance pour produire et commercialiser sa nouvelle collection. Les artisans sont finalement contraints de retourner à leurs activités routinières, en concevant des accessoires sur-mesure, selon les exigences formulées par leurs clients.

### 3.3. Equipe TECO + Curumim

Le 26 août 2016, Marie, directrice de la marque Curumim, se rend en voiture avec Carol Novalles et moi-même à l'atelier de TECO, dans la banlieue sud-est de São Paulo. Arrivée à l'atelier, la styliste est entourée par les couturières du groupe qui la saluent de façon chaleureuse, malgré la distance sociale qui les sépare. Le style de Marie, classique et recherché, rompt ainsi radicalement avec celui des couturières, qui toutes portent des vêtements amples, privilégiant le confort sur l'élégance. Deux mondes semblent à présent se confronter. La styliste essaie pourtant de paraître à son aise en engageant une conversation amicale avec plusieurs couturières. Elle leur présente son projet de collection pour nourrissons, fondée sur des principes entièrement écologiques et responsables. Souhaitant se rapprocher de ces femmes et susciter leur sympathie, elle décide même de leur exposer sa trajectoire personnelle, en mettant l'accent sur son statut de mère-entrepreneure :

Je suis arrivée au Brésil il y a plusieurs années pour travailler dans la banque. Je travaillais comme une dingue et puis... Cette vie m'a fatiguée. J'ai décidé d'avoir un bébé. Et là, j'ai tout arrêté, car je voulais m'occuper de mon fils. Je me suis dit : Pourquoi ne pas m'investir dans une profession qui corresponde à mes nouveaux intérêts ? Avec une amie, j'ai donc monté le projet [Curumim]... Des vêtements écologiques pour bébés, au Brésil, il y en a très peu, et puis ils sont très chers ! Et comme on voulait que notre circuit de production soit totalement responsable, on est allées à la recherche de personnes qui pourraient nous aider à produire de façon juste et équitable. Et voilà, on a trouvé [Solitéar] (Marie, 26 août 2016).

En entendant ce récit, les couturières de TECO se prennent tout à coup d'affection pour Marie. Son histoire semble les toucher, elles qui ont aussi traversé une période de maternité entraînant une reconversion personnelle et professionnelle. Lorsque la styliste leur présente les premiers exemplaires de sa collection pour bébés, les couturières explosent alors de joie et de tendresse : « Trop mignon ! », « Craquant ! », « Oh ! Ce serait parfait pour mon petit-fils ! », s'écrient-elles les unes après les autres. Marie a visiblement réussi à conquérir son audience.

Carol Novalles, gestionnaire de Solitéar, invite alors les couturières à étudier attentivement l'ensemble des pièces de la future collection Curumim, afin d'identifier les difficultés majeures de la production. Car, comme elle le rappelle, le groupe n'a encore jamais produit de vêtements pour enfants. Il s'agit donc d'un véritable défi technique pour TECO : les machines du groupe vont devoir être adaptées en conséquence, ainsi que ses méthodes de couture et de finition. Esther, couturière de TECO, note aussi la présence de boutons-pression sur les pièces. Elle indique alors à Marie sa volonté de déléguer l'application des boutons à un tiers, étant donné que le groupe ne dispose d'aucune machine pour réaliser cette activité. La styliste ne semble guère préoccupée par cette question. Elle souhaite avant tout que le groupe confectionne plusieurs prototypes de sa collection, de manière à établir un devis pour l'élaboration de près de 1200 pièces dans le futur.

La semaine suivante, Carol se rend de nouveau à TECO pour aider les couturières à planifier la production des vêtements de Curumim. A cette occasion, elle décide de mettre en place un calendrier intitulé « Productions Solitéar-TECO », afin d'organiser les étapes du processus de production (voir Figure 54 ci-contre). Carol dit alors à Esther : « N'oublie pas de chronométrer la production de chaque pièce, hein ? Sans cela, impossible de monter un devis fiable, tu le

sais. » Alice fait alors mine d’être agacée par son commentaire et me dit : « Celle-là ne me laisse pas tranquille, je te dis. Elle vient tout le temps, elle m’agace, elle m’agace. » Carol et Esther se mettent à rire en chœur. Elles semblent se moquer du rôle que chacune est censée endosser : Carol, celui de gestionnaire de production, et Esther, celui de couturière. Ni l’une ni l’autre ne semblent en fait se conformer à ce statut.



Figure 54 : Calendrier élaboré par Carol, de Solitéar, afin de planifier la production des premières pièces de la collection de la marque Curumim

Le 14 octobre 2016, lors d’une nouvelle visite au groupe TECO, je découvre sur le mur de l’atelier une représentation grand-format du calendrier mis en œuvre par Carol plusieurs semaines auparavant. En observant attentivement toutes les dates du mois d’octobre, je réalise avec surprise que Carol y a inscrit le jour de son anniversaire. Je le fais remarquer à Esther qui s’écrit alors, en pouffant de rire :

Non mais, regardez les filles : [Carol] a inscrit la date de son anniversaire sur NOTRE calendrier. Tout ça pour qu’on se souvienne d’elle ! Elle est maligne... Bah, je vais mettre la mienne aussi alors, et la tienne Cécile. Quand est-ce que t’es née ? (Esther, 14 octobre 2016)

Le calendrier, outil traditionnel de gestion de la production, est devenu un objet détourné de son sens originel. En y inscrivant un événement festif, Carol a voulu lui faire perdre son caractère rigide et autoritaire. Car, selon elle, ce calendrier doit aussi incarner les principes qui sous-tendent la relation entre Solitéar et TECO, que sont la légèreté et l’amitié. A la suite de cet épisode de rupture heureuse, Carol ne peut s’empêcher d’endosser à nouveau son rôle de gestionnaire de production, pressant les couturières de lui indiquer la date de la première livraison des pièces de Curumim. Celles-ci s’exécutent aussitôt et l’informent qu’elles devront envoyer les vêtements à un autre prestataire de services pour qu’il y appose les boutons-pression.

Dans les semaines suivantes, l'équipe de Solitéar se charge de trouver un spécialiste capable d'apporter cette touche finale aux pièces élaborées par le groupe TECO. Malgré tous les soins apportés par Carol à ce processus de sélection, le travail de ce prestataire s'avère d'une piètre qualité. Les pièces parviennent ainsi à Curumim avec des boutons apposés de façon grossière et aux mauvais endroits. Lorsque Esther prend connaissance de ce résultat, elle ne peut dissimuler sa consternation :

Je suis allée à une réunion à [Solitéar] ; j'ai vu que [Marie] était super déçue par les pièces. J'ai eu de la peine pour elle ; j'ai vu la déception sur son visage quand elle a vu les pièces. [Carol] avait presque honte de lui montrer ses vêtements dans cet état-là. Quand elles sont sorties de chez nous, elles étaient belles, belles, belles à la folie ces pièces. Excuse-moi l'expression, mais le type a fait un travail de cochon ! J'ai eu beau lui montrer comment apposer les boutons, il n'a pas voulu m'écouter, il n'en a fait qu'à sa tête (Esther, 16 novembre 2016).

Esther se sent alors victime d'une injustice. Durant la réunion, Marie lui a fait part de sa décision d'abandonner le Soli-lab pour rechercher un nouveau partenaire de production. Elle lui a pourtant dit avoir beaucoup apprécié la qualité des pièces réalisées par TECO. Toutefois, son manque de confiance en Solitéar l'amène à revoir l'organisation de son projet. Esther est alors convaincue que l'entreprise sociale est la seule responsable de cette rupture de contrat. Elle fait part de son point de vue à ses collègues qui partagent avec elle le même ressentiment. Lors d'une visite au groupe, le 12 décembre 2016, je décide d'aborder à nouveau l'échec du Soli-lab avec les couturières de TECO, afin de recueillir leur avis un mois après l'abandon de Curumim. L'une d'entre elles, du nom de Fatima, s'ouvre alors à moi, en me livrant ses doutes :

Cette question me travaille encore : Qu'est-ce qui s'est passé au juste ? ... Nous, nous n'avons aucune réponse. Nous avons fait ce qui était à notre portée ; nous avons fait ce que [Marie] voulait. Pour le reste, ce n'était pas de notre responsabilité... J'ai été très vexée. On était tellement animées à l'idée de produire. On s'est toutes préparées pour accueillir la marque, pour lui faire plaisir. Ça a été très frustrant pour nous. On pensait que cette production allait faire une vraie différence dans le groupe. Mais on ne peut pas attendre que quelqu'un accepte de bien travailler avec nous... Il faut toujours aller à la recherche de nouveaux clients ; il faut toujours chercher de nouvelles personnes qui veulent travailler avec nous. C'est important d'avoir un plan B pour éviter de rester à ne rien faire. Si tu restes à la merci d'une seule personne... (Fatima, 12 décembre 2016).

Après l'échec de leur campagne de collecte de fonds, les couturières sont à nouveau désillusionnées par le Soli-lab. Convaincues de l'inefficacité d'un tel projet social, qui vise selon elles à professionnaliser les groupes de production au lieu de leur donner les moyens de réaliser leurs propres projets, les couturières sont finalement confortées dans leur idée initiale. C'est bien seules qu'elles devront dépasser leurs obstacles et trouver des solutions à leurs problèmes. Les promesses venant de l'extérieur ne peuvent générer que faux espoirs et exaspération.

\*\*\*

Face aux échecs des processus de création engageant les équipes OCA, FLORI et TECO aux côtés des marques de mode, les entrepreneurs sociaux de Solitéar sont amenés à interroger les résultats du Soli-lab. Confrontées aux couturières et aux artisans qui leur présentent nombre de



critiques, ils vont être forcés de revoir les objectifs du projet, en interrogeant par là même la visée de leur action sociale au sein de Solitéar.

## Synthèse du Chapitre X

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif d'exposer les étapes du développement de nouveaux produits par les couturières et les artisans du Soli-lab, aux côtés des marques de mode et des entrepreneurs sociaux.

- La première partie expose le déroulement de la sélection des marques de mode du projet Soli-lab. Durant ce processus, les tensions naissantes au sein de Solitéar mettent en évidence une division profonde entre les membres de l'équipe : alors que l'un d'entre eux souhaiterait sélectionner des marques mineures témoignant d'un véritable engagement social et éthique, les autres préfèrent choisir des candidats plus solides financièrement, bien que moins responsables. C'est finalement la seconde vision qui l'emporte, ce qui n'est pas sans conséquence sur le déroulement de la cocréation entre les groupes de production et les marques de mode.
- La deuxième partie met en évidence deux types d'approche de la cocréation. Dans le cas du partenariat entre la styliste Sofia Pitanga et l'équipe ASTA, le pouvoir de décision demeure concentré dans les mains de la styliste, empêchant les brodeuses de participer activement à la création de leurs pièces et à leur valorisation. Pour ce qui est de la collaboration entre la marque Aguiera et l'équipe COPI, la pratique de la cocréation s'avère tout autre. A travers plusieurs rencontres, les stylistes font en sorte de partager le pouvoir de décision avec les artisans, de façon à générer des pièces inclusives, façonnées à de multiples mains.
- La troisième partie présente finalement l'histoire des échecs productifs du Soli-lab. Délaissées par les marques de mode, les couturières et les artisans de trois groupes de production ressortent amers de leur contact avec les acteurs du marché. Toutefois, alors que les groupes OCA et TECO se trouvent forcés de continuer leur cheminement par eux-mêmes, le groupe FLORI reçoit l'assistance de Solitéar pour développer sa propre collection d'accessoires. Cette aventure se clôt pourtant par un nouvel échec, face à l'impossibilité pour le groupe de commercialiser seul ses nouveaux produits.

## **Chapitre XI : L'engagement humaniste : contrôle ou émancipation ?**

L'objectif de ce chapitre est de comprendre le niveau d'engagement des entrepreneurs sociaux en faveur de leurs bénéficiaires, en analysant leurs réactions face aux critiques et remises en question exprimées par ces derniers.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- L'exposition des critiques formulées par les couturières et les artisans du Soli-lab à la suite des processus de cocréation (1.) ;
- La mise en évidence des courants de pensée qui traversent Solitéar et bâtissent deux visions opposées de l'action sociale (2.) ;
- L'analyse de l'ambiguïté qui pèse sur l'ambition finale du Soli-lab, projet de contrôle ou d'émancipation des bénéficiaires de Solitéar ? (3.).

## 1. Solitéar sous la critique

Au cours des derniers mois de l'année 2016, des moments de dialogue sont organisés par Solitéar pour permettre aux couturières et aux artisans d'exprimer leurs principales critiques sur le déroulement du Soli-lab (1.1.). Lors de ces échanges, les entrepreneurs sociaux, prenant conscience des principales limites de leur projet, sont amenés à faire sens de leurs pratiques et à interroger les finalités de leur action sociale (1.2.).

### 1.1. L'organisation du dialogue

A la suite des processus de cocréation, les membres de Solitéar décident d'organiser dans les groupes de production des activités d'autoévaluation, de manière à soulever les points forts et les failles du Soli-lab. L'enjeu, pour les entrepreneurs sociaux, est de mettre en œuvre une méthode de dialogue qui permette à leurs bénéficiaires d'exprimer librement leurs critiques. Car, interrogés individuellement, les couturières et les artisans ont tendance à ne mettre en avant que les effets positifs du Soli-lab. Ainsi, à la suite de la distribution d'un questionnaire anonyme, le 29 octobre 2016, les membres des groupes de production décident tous d'assigner à Solitéar la note de 10/10, estimant « être totalement satisfaits par son action. » Etant chargée de recevoir l'avis des répondants, je les convie pourtant à exprimer leur avis personnel pour « aider [Solitéar] à améliorer ses activités. » Toutefois, en dépit de mes efforts, les couturières et les artisans ne souhaitent exprimer aucune critique individuelle par écrit. Face à l'inefficacité de ce processus de collecte d'opinions, les membres de Solitéar décident de se rendre dans les groupes de production pour organiser des réunions collectives autour des résultats du Soli-lab.

Au cours de ces rencontres, les couturières et les artisans, rassemblés en petits groupes, se sentent davantage à leur aise pour émettre leurs réserves sur le projet. Ils focalisent tout d'abord leurs critiques sur l'action des marques de mode, souvent jugées trop peu réactives et sensibles à leurs requêtes. Au commencement du partenariat, les stylistes ont ainsi mis des semaines à répondre à leurs messages, alors qu'au moment de produire, les groupes de production n'ont disposé que de quelques jours pour exécuter les pièces exigées par eux. Puis, au fur et à mesure de la conversation, les couturières et les artisans décident de prendre à partie les entrepreneurs sociaux pour leur exposer les principaux défauts de leurs actions. Au sein du groupe OCA, les artisanes se fédèrent autour de l'une d'entre elles, Ana, afin de dénoncer le peu de valeur accordée par Solitéar à leur travail :

On vous envoie notre prix, il est déjà bien peu élevé par rapport à ce qu'on voudrait gagner, et vous trouvez à redire. Bien sûr, on comprend que la marque doit aussi vendre ses pièces à ses clients, mais pour nous, ça ne vaut même plus la peine de produire. Autant être femme de ménage pour gagner aussi peu ! (Ana, 17 novembre 2016)

En réponse à ces critiques, Sara Almeida, directrice de Solitéar, argue de l'importance de la visibilité conférée par une marque de mode à un groupe de production populaire comme OCA. Grâce à leur renommée, les stylistes peuvent faire la publicité des activités et des techniques du groupe, dans le but d'attirer vers lui de nouveaux clients. Sara considère ainsi que les membres de l'OCA devraient accepter de concéder une réduction de prix aux marques de mode, en

contrepartie de la communication de leurs services. Ce type d'argument produit alors un effet d'apaisement sur les artisanes. Conscientes de l'importance de recevoir des commandes régulières, elles sont forcées d'admettre la nécessité d'investir dans une relation stable et durable avec les marques de mode.

Les propos conciliants des entrepreneurs sociaux ne rencontrent pas toujours un accueil aussi positif au sein des groupes de production. A l'atelier de TECO, par exemple, Carol Novales, gestionnaire de Solitéar, parvient difficilement à apaiser l'amertume des couturières à la suite de l'abandon de la marque Curumim. Au cours de la réunion d'évaluation du Soli-lab, Esther, membre de TECO, se dit ainsi déçue par le manque de sérieux des entrepreneurs sociaux au moment du choix de leurs prestataires de services :

Esther : [Carol], tu le sais, notre travail est excellent. Les petites erreurs qu'on a faites sur les pièces ont été prises en compte par [Marie], sans aucun problème. Mais, le fait de choisir un fournisseur si médiocre, même pas capable d'apposer des boutons au bon endroit, c'est du n'importe quoi. Et nous, on perd un client à cause de l'irresponsabilité des autres !

Carol : On ne pouvait pas prévoir ce type de problème à l'avance, enfin ! Il y a toujours une marge d'erreur dans la production...

Esther : Oui, mais là, l'erreur n'est pas chez nous... [Marie] m'a dit qu'elle avait adoré notre travail et que son problème, c'était les prix que vous pratiquez. Elle ne veut pas travailler avec [Solitéar], elle me l'a dit (22 novembre 2016).

A travers ces échanges, Carol prend alors conscience de l'incohérence de la proposition sociale du Soli-lab. Comment Solitéar pourrait-elle favoriser l'insertion des groupes de production sur le marché de la mode, si sa présence est considérée par eux comme un handicap à cette intégration ? Sur le moment, Carol ne trouve aucune réponse à opposer aux accusations d'Esther. Ce n'est qu'au cours de futures discussions avec ses collègues qu'elle saura façonner des arguments pour défendre la valeur du travail d'intermédiation réalisé par Solitéar.

L'ensemble des discussions entre Solitéar et les groupes de production n'ont pas lieu sur le même registre de la polémique. Avec les artisans d'ASTA, de FLORI et de COPI, les réunions d'autoévaluation donnent plutôt lieu à des échanges cordiaux, au cours desquels les entrepreneurs sociaux parviennent à défendre le bien-fondé de leurs actions. Ainsi, lors de la rencontre entre ASTA et Solitéar, le 10 novembre 2016, Priscilla Hashimoto réussit à garder la main sur la conversation, en amenant l'une des brodeuses, Leslie, à interroger son propre comportement au cours du Soli-lab :

Priscilla : Je ne sens pas beaucoup d'assurance dans notre relation. Parfois, je te sens très motivée ; parfois, je ne sens plus du tout cela, je suis dans le doute. Je voudrais sentir plus d'assurance dans notre partenariat. Parfois, j'ai l'impression que tu penses que nous essayons de vous exploiter et d'abuser de votre confiance. Je me trompe ?

Leslie : Mais c'est pas du tout ça ! En fait, si ça ne dépendait que de moi, je travaillerais toute seule. Mais j'ai conscience que [Solitéar] m'a permis d'ouvrir des portes et de connaître l'autre côté de la production.

Priscilla : Avoir confiance, c'est tisser un lien ensemble. Nous avons besoin de sentir que nous réalisons quelque chose ensemble. Parfois, je doute si ce lien existe vraiment.

Leslie : En fait, cette année, j'ai traversé une vraie crise financière. Ça a été une année très difficile pour moi. J'étais très stressée et vous m'avez rencontrée au milieu de cette phase. J'ai perdu une machine, les brodeuses du groupe sont parties, j'ai perdu mon espace de travail. Je voudrais continuer à produire, surtout pour [Andressa] qui est une amie, mais je ne m'en sens pas capable.

Carol : Nous, on respecte votre manière de faire, on ne veut pas la changer. Nous voulons juste créer une autre formule ensemble. Et il existe des clients qui sont ouverts à ça, qui peuvent vous respecter comme vous êtes.

Priscilla : Notre relation est très sincère, tu sais. Les questions que tu soulèves, [Leslie], vont nous permettre de construire quelque chose. C'est toujours bon d'ouvrir un espace de dialogue. Mais la question, c'est : est-ce qu'on parle de la même chose ? Il ne faut plus qu'il y ait de doute entre nous (10 novembre 2016).

Au commencement de la conversation, Priscilla invite donc Leslie à lui confier ses impressions sur sa relation avec Solitéar. Pressée par l'entrepreneur social de se justifier, elle en vient à exposer ses problèmes personnels, dans le but de susciter l'empathie de ses interlocutrices. Priscilla et Carol, toutefois, ne se montrent guère sensibles à ses confessions. Au lieu de prendre en compte ses doutes sur l'avenir, elles tentent de la convaincre de continuer à travailler avec Solitéar, en produisant pour des clients « ouverts » et capables de comprendre la dure réalité des brodeuses. L'espace de dialogue que Priscilla prétend ouvrir à travers cette conversation est donc en partie cloisonné, dans la mesure où il ne permet pas à Leslie d'envisager de nouvelles possibilités de partenariat avec Solitéar, au-delà de la relation avec le marché de la mode. Dans la suite de cette discussion, Leslie exprime d'ailleurs son désir d'organiser des cours de broderie et de couture avec le soutien des entrepreneurs sociaux. Toutefois, si ceux-ci s'engagent auprès d'elle à l'aider dans la réalisation de ce projet, cette promesse demeure en fait lettre morte.

## 1.2. Un constant apprentissage

Bien que les membres de Solitéar peinent à reconnaître les limites de leur action sociale en présence des couturières et des artisans du Soli-lab, ils ne cessent, en privé, de s'interroger sur les finalités de leur projet. Au cours des derniers mois de l'année 2016, les entrepreneurs sociaux se sont maintes fois engagés dans des réflexions sur le sens de leurs pratiques, en vue de mieux saisir la logique de leur travail aux côtés des groupes de production. Car, comme me le rappelle Priscilla Hashimoto lors d'un entretien en mars 2017, le Soli-lab demeure avant tout un « laboratoire », dont la vocation première est de générer de nouveaux apprentissages individuels et organisationnels :

Ce [Soli-lab], ça a été un laboratoire pour nous, un apprentissage. Nous avons testé d'autres manières de communiquer avec les groupes, avec les clients. Parce qu'à chaque fois que nous agissons, nous apprenons aussi. C'est pour cela qu'il est important de trouver des moments pour s'arrêter et réfléchir à nos actions. Ici, nous n'avons pas de méthodologie toute faite, donc il faut à chaque fois regarder ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, échanger nos expériences

pour mettre en valeur des apprentissages. Durant le [Soli-lab], les réunions hebdomadaires de l'équipe étaient une tentative, un peu expérimentale, de systématiser nos apprentissages, même si nos conversations sont souvent restées décousues, sans possibilité d'en retirer de véritables enseignements (Priscilla Hashimoto, 13 mars 2017).

En considérant le Soli-lab comme un terrain d'expérimentations, les entrepreneurs sociaux se sont d'emblée donnés le droit à l'erreur. Relativisant la gravité des fautes qui leur sont reprochées par les groupes de production – telles les erreurs de sélection de marques et de prestataires – ils considèrent au contraire qu'elles font parties intégrantes de leur parcours de formation. Ce cheminement, construit à partir de faux pas et de leçons de vie, devrait à terme les conduire à l'élaboration d'une méthode d'action plus perfectionnée, permettant de connecter avec succès des groupes de production à des marques de mode. Ainsi, malgré leurs doutes, à aucun moment les entrepreneurs sociaux ne remettent en cause le bien-fondé de leur programme d'action. En dépit des échecs du Soli-lab, ils continuent d'estimer que l'intégration des couturières et des artisans de la périphérie au marché de la mode demeure le meilleur moyen pour eux de conquérir l'autonomie financière et l'inclusion sociale auxquelles ils aspirent.

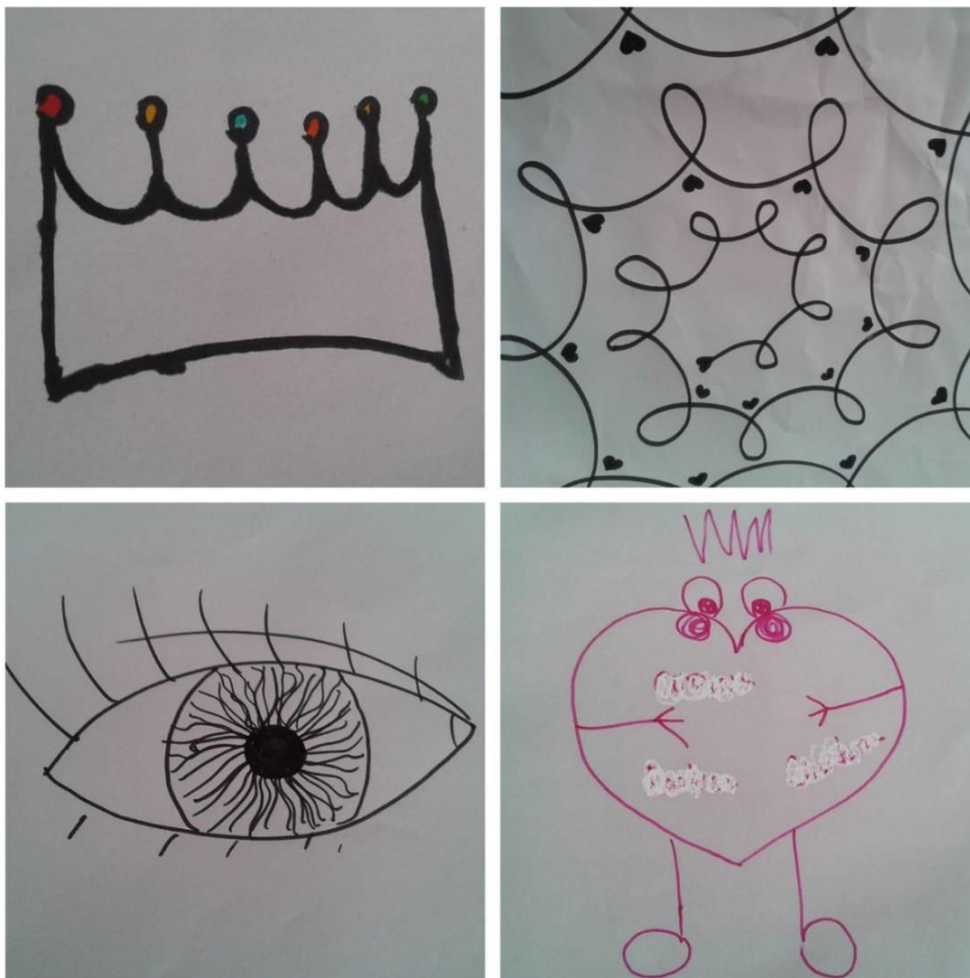
Voulant mieux cerner la vision des entrepreneurs sociaux sur les enseignements du Soli-lab, je décide, lors de la réunion finale du projet, le 16 décembre 2016, de les soumettre à un exercice atypique. Distribuant à chacun une feuille de papier et des feutres de couleur, je leur demande de dessiner ce qui constitue pour eux l'apprentissage principal du projet. Par ce biais, j'espère ainsi recueillir des témoignages qui ne soient pas seulement verbaux, mais aussi visuels et symboliques. Au terme d'une dizaine de minutes, j'invite alors les quatre participantes présentes ce jour-là, Sara, Carol, Priscilla et Fernanda, à commenter leur dessin afin de faire sens des lignes, formes et images représentées par elles (voir Figure 55 ci-contre) :

Sara : La couronne, c'est la force de la collectivité. Ce projet a été extrêmement collectif. De nombreuses personnes ont participé, pour en faire un véritable succès.

Carol : Nous apprenons tous ensemble ; nous apprenons en faisant tous ensemble. Je me suis dit que nous apprenons en créant des nœuds, qui viennent s'ajouter les uns aux autres pour former une chose plus grande et plus belle. Je trouve ça formidable de se donner le droit de se tromper, de se perdre tous ensemble. Tous ensemble, nous pouvons nous engager dans un chemin tortueux mais beau tout de même.

Priscilla : Une autre manière de voir les autres. Tu regardes quelqu'un dans les yeux et tu perçois en lui un autre rôle que celui qu'il est en train d'endosser. Tu regardes au-delà. Mon plus grand apprentissage, c'est d'avoir perçu la puissance de ce regard, l'importance de nous connaître réellement.

Fernanda : Le projet a renforcé quelque chose auquel je crois, une valeur qui me tient à cœur : l'humanisation des relations. Pour moi, il n'y a aucune différence entre [COPI] et un groupe d'amis. Quand je vais dans le groupe, je ne leur parle pas de leur maladie, je ne leur demande pas pourquoi ils sont là. Et ça, ça fait toute la différence dans notre travail. L'important est de collaborer avec l'autre comme avec un proche, de le respecter, de l'inclure dans la relation. Il faut le faire avec du cœur, avec des émotions (16 décembre 2016).



**Figure 55 : Dessins réalisés par les membres de l'équipe de Solitéar pour représenter leur apprentissage principal au cours du Soli-lab**

En livrant leur apprentissage, les membres de Solitéar m'ont en fait révélé une vision extrêmement positive, voire lyrique, du Soli-lab. En dépit des échecs et des difficultés rencontrées sur leur chemin, les participantes choisissent d'omettre la référence au négatif pour dresser un portrait enjolivé de l'ensemble du projet. Ainsi mettent-elles l'accent sur l'importance de la dimension collective et collaborative du Soli-lab, sans jamais parler des dissensions ayant eu lieu entre elles et les couturières et les artisans. Et si elles évoquent les moments de tension qui ont parcouru le Soli-lab (comme Carol, à travers la figure des « nœuds »), c'est pour mieux souligner leur importance dans le cadre du Chemin de développement bâti par Solitéar aux côtés des groupes de production. La seule participante qui m'ait finalement livré un apprentissage – le signe d'une réelle transformation personnelle – est Priscilla, en mettant en avant comment le Soli-lab lui a permis de modifier le regard qu'elle porte sur autrui. A travers son témoignage, elle n'a pas cherché à redorer l'image du Soli-lab, en ajoutant des cœurs et des couleurs à son dessin, mais à me livrer un ressenti personnel, le signe d'un changement perçu en elle dont les implications peuvent être riches en pratique.

\*\*\*

Priscilla Hashimoto porte en effet un regard plus instigateur que ses collègues sur les actions de Solitéar. Loin d'être convaincue que son organisation est à la hauteur de ses ambitions, elle



souhaiterait au contraire l'engager dans le sens d'une véritable transformation sociale, en alignant intégralement ses pratiques sur les principes de l'éducation populaire freirienne. Face à Sara Almeida, opposée à toute radicalisation de l'action sociale, Priscilla incarne une ligne plus engagée au sein de Solitéar, dont le but est de conférer une dimension politique aux pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux.

## 2. Une entreprise sociale divisée

Au terme du Soli-lab, Solitéar se trouve traversée par deux lignes d'action qui font d'elle une entreprise sociale divisée. La première ligne, portée par Priscilla Hashimoto, prétend politiser l'action de Solitéar en rendant ses interventions plus profondes et transformatrices au sein des groupes de production (2.1.). La seconde, animée par Sara Almeida, veut au contraire réduire Solitéar au statut d'intermédiaire de marché, censé connecter des travailleurs marginalisés et des marques de mode (2.2.). Cette partie se propose d'exposer le détail de ces deux courants de pensée qui font de Solitéar une organisation complexe et multifacette.

### 2.1. Le courant de la politisation

Priscilla Hashimoto est une jeune modéliste de profession, animée depuis ses études à l'Université de São Paulo par le désir de s'engager aux côtés des travailleurs de l'économie solidaire. Dans le passé, elle a travaillé dans un incubateur de production, au sein duquel elle a appris nombre de techniques de dialogue et de développement inspirées des principes de l'éducation populaire freirienne. Priscilla est donc convaincue de la nécessité d'aider les groupes de production des quartiers populaires à devenir non seulement plus efficaces, pour subvenir à leurs besoins, mais aussi plus conscients de leurs droits, en vue de parvenir à transformer profondément leurs modes d'existence.

En septembre 2016, Priscilla décide de prendre contact avec l'un de ses amis, un éducateur populaire dénommé Leandro, afin qu'il vienne converser avec les membres de Solitéar de questions touchant directement à leurs activités quotidiennes au sein des groupes de production. Selon Priscilla, il est en effet essentiel d'installer à ce stade du Soli-lab des « pauses pédagogiques », qui puissent permettre aux entrepreneurs sociaux d'interroger réellement les effets de leurs actions. Au cours des mois suivants, quatre rencontres d'éducation populaire sont organisées à Solitéar, sous la coordination de Leandro. Il s'agit de moments d'écoute, de réflexion et de remise en question, auxquels je participe avec le plus grand intérêt. Durant ces réunions, les entrepreneurs sociaux livrent plus naturellement leur vision sur les tensions et les blocages qu'ils rencontrent avec les couturières et les artisans du Soli-lab, tout en cherchant à analyser leurs causes pour les résoudre pacifiquement. Outre Priscilla Hashimoto et moi-même, Carol Novales et Fernanda Matsuo participent régulièrement à ces réunions d'éducation populaire. Les autres membres de Solitéar, quant à eux, arguent souvent du manque de temps pour se tenir à l'écart de ces rencontres. Sara Almeida, toujours présente à Solitéar au moment des réunions, se dit ainsi « trop occupée » pour se joindre aux autres participants. C'est une manière indirecte de démontrer son manque d'intérêt et de foi dans les principes de l'éducation populaire.

Lors de la première réunion organisée par Leandro, le 13 septembre 2016, Priscilla exprime son désir d'étudier des écrits et des documentaires sur l'éducation populaire, qui puissent permettre aux membres de Solitéar d'approfondir leur connaissance de ses principes et de les appliquer avec plus d'efficacité. Son objectif, à terme, est de mettre en forme une « nouvelle méthode d'intervention » qui permette de définir précisément comment les entrepreneurs sociaux

doivent se comporter auprès des couturières et des artisans des groupes de production. Leandro lui rappelle alors l'importance de façonner cette « méthode » en fonction de la réalité vécue par les groupes, et non de l'image que s'en font les membres de Solitéar. Ceci exige que les entrepreneurs sociaux établissent un véritable dialogue avec leurs bénéficiaires, afin que les problèmes auxquels ils s'affrontent puissent être soulevés et débattus collectivement :

Ces problèmes ne doivent pas venir de vous, mais des groupes. Ce sont eux qui doivent problématiser leur expérience pour vous soumettre LEURS problèmes. Et vous devez, vous, ouvrir ces possibilités de dialogues, ces moments politiques, qui puissent leur permettre d'exprimer ce qui est important et nécessaire pour eux, pour qu'ils trouvent les moyens de conquérir de qu'ils désirent (Leandro, 13 septembre 2016).

L'essentiel, selon Leandro, est que les membres de Solitéar établissent au sein des groupes de production des « zones d'expression protégées » (*espaços seguros de fala*), au sein desquelles les participants puissent se sentir suffisamment à l'aise pour exprimer leurs problèmes aussi bien personnels que professionnels. Priscilla et ses collègues ne trouvent aucunement à redire à ces conseils. Elles confient toutefois leur manque d'assurance à l'idée d'organiser ces espaces de dialogue au sein même des groupes de production. Car, comme l'explique Carol, « il est souvent difficile d'amener les artisanes à s'ouvrir aux autres, lorsqu'elles sont rivées sur la confection, quand elles n'ont pas le temps de s'arrêter pour parler, pour réfléchir. » Elle s'engage toutefois auprès de Leandro à tenter d'installer une telle dynamique de parole au sein des groupes de production.

La semaine suivante, une nouvelle rencontre a lieu à Solitéar entre Leandro, Priscilla, Fernanda, Carol et moi-même. Lors de cette réunion, Carol décide d'aborder la question des relations de pouvoir au sein des groupes de production. Dans les groupes OCA et TECO qu'elle coordonne, il existe en effet des « leaders » qui tendent à s'accaparer la prise de décision au nom de tous les autres. Ce fait lui semble problématique, dans la mesure où il entre en contradiction avec les principes de l'économie solidaire, qui promeuvent un mode de gouvernance participatif et horizontal. Priscilla lui suggère alors d'organiser des discussions autour de cette question au sein des groupes, dans le but de susciter la réaction de l'ensemble des participants, des leaders comme des autres. Fernanda est, quant à elle, totalement opposée à cette idée :

[Solitéar] ne peut pas s'immiscer dans leurs affaires, comme ça. Les groupes, ce sont des organisations collectives qui ont leur propre modèle de décision. Il faut s'adapter à leur mode de fonctionnement, même si notre but est de les inciter à améliorer leur production à travers de nouveaux apprentissages (Fernanda Matsuo, 21 septembre 2016).

Fernanda prend alors l'exemple du groupe ASTA, dont l'une des brodeuses, Andressa, est analphabète. Doit-on inciter à chaque fois cette femme, réservée et distante, à exprimer son avis, alors qu'elle préfère maintenir le silence et confier sa parole à sa collègue, Leslie, beaucoup plus bavarde et désinvolte ? Selon Carol, le problème principal du groupe ASTA repose justement sur cette asymétrie de pouvoir entre les deux brodeuses. Face au retrait d'Andressa, Leslie en vient souvent à s'emparer de l'ensemble du pouvoir de décision, estimant incarner le groupe dans son entier à travers sa propre personne :

Un jour, [Leslie] m'a dit : « [ASTA] ne veut pas faire ça. » Je lui ai alors demandé : « Tu veux dire [ASTA] ou toi ? » Leslie m'a alors répondu : « [ASTA], c'est moi enfin ! » Elle s'est complètement appropriée l'identité du groupe, comme s'il tournait autour d'elle. Elle oublie qu'il est aussi formé par [Andressa] et par d'autres membres qui viendront dans le futur (Carol Novales, 21 septembre 2016).

Pour remédier à ce problème, Leandro propose de favoriser la décentralisation de la prise de décision, en promouvant une division plus claire des tâches entre les membres du groupe. Le problème, explique-t-il, n'est pas tant qu'une personne assume davantage de responsabilités qu'une autre dans le groupe. Il faut, en fait, que ce déséquilibre apparaisse au grand jour, pour que chacun puisse en prendre conscience et décide de l'accepter ou, au contraire, de le remettre en question. Au sein du groupe ASTA, il est donc nécessaire de favoriser la prise de parole de la brodeuse Andressa, de manière à entendre son avis et ses suggestions au cours de chaque réunion.

Suivant ces conseils, Priscilla et Carol organisent le mois suivant une réunion à la résidence d'Andressa. Etant chez elle, entourée de sa fille, la brodeuse gagne alors un aplomb qu'elle n'avait encore jamais démontré dans le passé. Durant cette rencontre, elle nous livre ses histoires de jeunesse, ses récits de migration et ses expériences malheureuses avec des stylistes étrangers, « obsédés par l'argent, ne payant même pas de quoi manger. » Cette confession nous fait découvrir une autre facette d'Andressa, une femme silencieuse par choix, préférant broder sans interruption plutôt que de s'engager dans des luttes de parole.

Lors de la troisième réunion d'éducation populaire, qui a lieu le 12 octobre 2016, les entrepreneurs sociaux décident de se centrer sur la question des relations de pouvoir entre les marques de mode et les groupes de production. Priscilla Hashimoto, initiatrice de la conversation, expose le problème en ces termes :

Dans beaucoup de groupes, les gens se construisent un rôle et s'enferment dans la même position à jamais. Ils se convainquent qu'ils sont incapables de faire ceci ou cela, qu'ils sont spécialisés dans une tâche et qu'ils ne peuvent pas faire autre chose. Par exemple, beaucoup croient qu'ils ne peuvent absolument pas entrer en contact avec des marques. On dirait que le client est mythifié par les groupes, que c'est un être supérieur, inatteignable. La seule manière de détruire cette image, c'est de les aider à connaître personnellement les stylistes (Priscilla Hashimoto, 12 octobre 2016).

Selon Priscilla, il est essentiel que les membres des groupes de production puissent converser directement avec les représentants des marques, avant même de commencer la production. Durant le Soli-lab, les membres de Solitéar ont d'ailleurs organisé plusieurs rencontres entre les artisans et les stylistes, afin de générer une certaine interconnaissance entre ces deux types d'acteurs et niveler leurs différences. Le but de ces réunions a donc été de permettre aux membres des groupes de production de déconstruire l'image du styliste comme créateur tout-puissant. Toutefois, comme le rappelle Carol en réponse à Priscilla, les marques conservent souvent le privilège de la prise de décision au cours du processus productif :

Carol : C'est la marque qui paie l'addition au final, et donc elle possède un certain pouvoir. Parfois, elle peut exprimer une demande presque impossible, et le groupe se sent obligé d'accepter pour éviter de la mécontenter.

Fernanda : Le problème, c'est que le groupe n'ose pas lui dire que le travail va être difficile. Il n'ose pas parler avec la marque. En fait, il ne valorise pas les connaissances qu'il possède. Il pense que la marque sait toujours plus que lui en matière technique, mais c'est souvent faux. Le groupe doit prendre la parole, faire de vraies propositions. Comment veux-tu que la styliste se rende compte toute seule que sa demande est impossible à réaliser ? (12 octobre 2016)

Priscilla prend alors la parole à son tour pour défendre la position des marques de mode. Souvent, raconte-t-elle, les artisanes se présentent comme des victimes du système, comme des « opprimées », forcées de se soumettre aux exigences des puissants pour survivre sur le marché. Durant le Soli-lab, Leslie s'est ainsi souvent plainte auprès d'elle du comportement de Sofia Pitanga, « une cliente comme les autres, qui veut se faire du beurre sur notre dos. » Priscilla estime, pourtant, que la situation d'oppression est bien plus complexe qu'il n'y paraît :

Dans l'éducation populaire, on dit qu'il faut toujours contextualiser nos problèmes pour considérer la réalité comme un tout. Cela m'a aidé à percevoir la dimension réelle de nos problématiques. Par exemple, dans le cas d'[ASTA], j'ai vite compris que [Leslie] était furieuse à l'idée de revoir son devis à la baisse. J'ai aussi compris que [Sofia] ne cherchait pas à baisser le prix des artisanes pour augmenter son profit. Le problème ne venait pas d'elle, mais du système, du marché de la mode. Les gens ne veulent pas payer beaucoup pour des vêtements faits à la main. En vérité, [Sofia] est aussi une opprimée de ce système hégémonique où il faut produire pas cher pour vendre bon marché... Cette réflexion m'a permis de repenser les relations de pouvoir dans la mode, vous voyez (Priscilla Hashimoto, 12 octobre 2016).

En relativisant la situation d'oppression du groupe ASTA, comparable selon elle à celle de la styliste Sofia Pitanga, Priscilla opte pour une lecture aseptisée de l'éducation populaire. Le rôle de Solitéar ne serait donc pas tant d'aider les brodeuses à prendre conscience de leur position d'opprimée que de les amener à cerner les contraintes qui pèsent sur les stylistes, soumis comme elles aux lois du marché. Adeptes d'une position réformatrice, Priscilla estime que le rôle de Solitéar consiste avant tout à convaincre les groupes de production et les stylistes de revoir leurs prétentions financières pour trouver un commun accord. Loin de vouloir conduire les groupes à lutter contre la loi du marché, elle souhaiterait en fait les aider à gagner du pouvoir et de la confiance, pour négocier d'égal à égal avec les marques.

Ce positionnement antirévolutionnaire est largement partagé par les autres membres de Solitéar. A vrai dire, les entrepreneurs sociaux sont quasiment allergiques à l'idée de s'engager en faveur d'une cause politique qui dépasse l'espace de leurs actions quotidiennes. Ainsi, lorsque Leandro leur suggère, durant la dernière réunion d'éducation populaire, d'articuler les groupes de production à des mouvements sociaux, les membres de Solitéar se lancent tous ensemble dans une diatribe à l'encontre des associations qui défendent l'économie solidaire brésilienne. Trop « idéologiques » selon Fernanda, ces dernières ont tendance à paralyser la discussion dans les groupes de production, en les focalisant sur des questions d'ordre national qui n'ont rien à voir avec leurs problèmes personnels. Selon Priscilla, ces associations, souvent liées au Parti des Travailleurs au pouvoir, veulent en fait contrôler les groupes de couturières et d'artisans, en les empêchant de produire pour le secteur privé. « La plupart du temps, explique-t-elle, on ne discute que de commandes publiques dans ces groupes ; il faut produire pour l'Etat parce que le marché, c'est le mal incarné. » Priscilla estime ainsi qu'il n'est pas nécessaire de s'engager dans un parti ou dans un mouvement pour aborder, au sein des groupes, des questions

éminemment politiques, comme celle de la relation avec les marques du marché. Cette ambition va toutefois à l'encontre de la volonté de Sara Almeida, qui préférerait réduire la position de Solitéar à celle d'un simple partenaire commercial pour les groupes de production.

## 2.2. Le courant de la marchandisation

Sara Almeida, directrice de Solitéar, est une jeune styliste passionnée par le mouvement de l'entrepreneuriat social. Formée à diverses techniques de gestion aux côtés de consultants et de managers d'entreprises sociales, elle estime indispensable de rénover l'action de Solitéar pour la rendre plus efficace et plus « impactante ». Elle souhaite ainsi faire de son entreprise sociale une organisation capable de transformer des groupes de couturières et d'artisans exclus du marché en des professionnels de la prestation de services. Il ne s'agit pas tant de perfectionner leurs techniques que de leur permettre d'acquérir les modes de gestion nécessaires à leur bonne intégration sur le marché. Sara Almeida voit d'ailleurs dans le Soli-lab une parfaite « méthode d'incubation » permettant aux groupes de couturières et d'artisans d'accroître leur performance en vue de générer le plus grand impact social possible :

Les groupes ne sont pas des entreprises sociales ; ce sont des entreprises normales. Mais il est nécessaire de leur apporter ce type de contenu, ces discussions sur la responsabilité sociale. On pourrait diffuser cette idée de création d'impact dans les groupes. Souvent, les groupes souhaitent inclure davantage de femmes et d'hommes de leur région. Ils le veulent, mais ils ne le font pas. Nous pouvons aider les groupes à transformer leur potentiel d'impact à travers des actions concrètes, qui peuvent augmenter leur efficacité (Sara Almeida, 28 janvier 2016).

Sara souhaite ainsi transformer les groupes de production en de petites entreprises sociales, capables, aux côtés de Solitéar, de générer des revenus et de l'inclusion au cœur de leur communauté. Pour ce faire, les groupes doivent acquérir le savoir nécessaire à leur « professionnalisation ». Au terme du Soli-lab, Sara décide donc d'organiser deux formations théoriques visant à enseigner aux couturières et aux artisans du projet les rudiments de la gestion financière et de la mise aux normes de leur espace de production. Assistée de Fernanda Matsuo, elle met d'abord en œuvre un atelier de tarification, dans le but d'aider les participants à élaborer un « devis de professionnel ». Car, selon Sara et Fernanda, les groupes de production ne savent tout simplement pas fixer le prix de leurs produits :

Sara : La majorité des groupes ne possèdent aucun outil formel pour déterminer un prix. Ils utilisent une espèce de formule magique, et puis c'est fini ! Ils sont dans une phase très basique : ils n'arrivent pas à payer leurs factures ni à se payer. Par exemple, [Leslie] ne note jamais ses dépenses et ses entrées d'argent. Elle ne sait même pas quand c'est la dernière fois que le groupe a gagné de l'argent !

Fernanda : Là-bas, à l'[OCA], elles ont toutes cette habitude, un peu de pauvre, lorsqu'elles considèrent un prix. Elles pensent qu'une pièce à 400 reais est chère, alors elles finissent par trop baisser leur prix pour vendre un produit (8 septembre 2016).

Le cours de tarification organisé par Solitéar a lieu le 14 septembre 2016, en présence des représentants des cinq groupes de production du Soli-lab. Lors de cette rencontre, Sara demande tout d'abord aux groupes de lui exposer la manière dont ils réalisent un devis de production.

Ceux-ci lui présentent des méthodes totalement différentes : alors que les artisanes de l'OCA disent additionner l'ensemble de leurs coûts variables (matériels et main d'œuvre) et les majorer de 10 % pour « prendre en compte les frais imprévus », les artisans de COPI confient s'adapter « aux capacités de paiement de leurs clients » pour fixer leur prix. Leslie, brodeuse du groupe ASTA, insiste quant à elle sur l'importance de défendre la spécificité du travail artisanal : « Quand on fait un devis, explique-t-elle, il faut d'abord penser à combien nous on coûte. On ne travaille pas dans l'industrie comme des esclaves quand même ! Il faut reconnaître la valeur de notre travail. »

A travers cette provocation, Sara perçoit toute la sensibilité que revêt la question financière au sein des groupes. Pour apaiser la discussion, elle décide de présenter aux participants sa propre vision de la tarification. Sur un tableau, faisant face à son auditoire, elle inscrit au feutre rouge la combinaison suivante : « MARCHÉ + VALORISATION TRAVAIL ». Il s'agit selon elle de deux forces contraires, qui chacune influence le prix des produits dans un sens opposé. Ainsi, si les groupes doivent prendre conscience du coût de leur travail, en déterminant précisément le salaire qu'ils souhaitent recevoir, ils devront toujours prendre en compte les attentes de leurs clients pour élaborer un devis. Pris entre la nécessité de satisfaire le marché, et donc de baisser leur prix, et celle de valoriser leur travail, et donc de l'augmenter, les couturières et les artisans doivent sans cesse réajuster leur devis pour parvenir à écouler leurs produits :

Il n'existe pas de recette toute faite pour faire un devis. Bien sûr, vous devez connaître vos coûts variables, vos coûts fixes ; ça, c'est la base. Mais, à la fin, ce qui importe, c'est le choix. Il faut bien comprendre les principes de base pour faire les bons choix au moment de négocier avec un client (Sara Almeida, 14 septembre 2016).

Sara Almeida souhaite convaincre son auditoire de l'importance de se délivrer de tout principe idéologique avant d'élaborer un devis. Elle sait par exemple que Leslie, du groupe ASTA, a reçu les conseils d'une association de l'économie solidaire pour apprendre à fixer le prix de ses produits. Il s'agit là d'un « très mauvais signe », selon Sara. Car, en poussant systématiquement son prix à la hausse et en refusant de faire des concessions aux clients, Leslie risque de compromettre l'intégration de son groupe au marché. Il faut donc convaincre les groupes de production de la nécessité d'adopter une certaine flexibilité, en vue de construire un partenariat durable avec Solitéar et les marques de mode.

En complément de cette formation à la tarification, Sara Almeida élabore, toujours avec l'aide de Fernanda Matsuo, un cours visant à faciliter la mise aux normes des groupes de production. Nombre d'entre eux, en effet, travaillent dans des espaces qui ne sont en rien conformes à la législation en matière de sécurité incendie et de protection des droits des travailleurs. Le 7 novembre 2016 a donc lieu la deuxième formation théorique du Soli-lab. A cette occasion, Sara convie une juriste à communiquer aux couturières et aux artisans l'ensemble des aménagements qu'ils devront mettre en œuvre au sein de leur atelier : installation d'extincteurs, achat de chaises ergonomiques, protection des machines à couture, séparation entre l'espace de travail et les lieux de vie, etc. La liste est si longue que les membres de groupe peinent à percevoir comment ils parviendront à financer l'ensemble de ces installations. Sara insiste pourtant maintes fois auprès d'eux sur l'importance de cette transformation :

Imaginez si l'inspection du travail vous rend visite à l'improviste. Et là, ils voient des enfants à côté des machines... Ils peuvent penser que c'est du travail infantile. Ils ne vont pas comprendre la fusion qui existe chez vous entre les activités de travail et de vie. Devenir professionnel, c'est accepter de vous constituer un véritable espace de travail (Sara Almeida, 7 novembre 2016).

Aux côtés de la juriste, chacun des groupes est alors amené à élaborer un plan d'aménagement composé de mesures à court, moyen et long terme. Sur ces plans, les couturières et les artisans doivent indiquer à l'aide d'un astérisque les mesures qu'il leur semble possible de financer par eux-mêmes, sans la nécessité d'un investissement extérieur. Malgré les incitations de Solitéar, peu d'astérisques apparaissent sur les plans des groupes de production. Les participants semblent ainsi faire peu de cas de la mise aux normes de leur espace de travail. Face à ce manque d'engagement, Sara décide de passer à l'étape suivante de la formation.

Elle invite alors la juriste à présenter aux couturières et aux artisans les divers statuts juridiques qu'ils pourraient adopter pour formaliser leur groupe de production. Entre la coopérative, l'association ou la société à responsabilité limitée, ceux-ci parviennent difficilement à s'y retrouver. De leur point de vue, adopter ce type de statut engendrerait des coûts démesurés, liés au paiement de nouveaux impôts et de frais de comptabilité. Au jour d'aujourd'hui, les groupes préfèrent plutôt reposer sur l'aide d'un tiers, un micro-entrepreneur ou une association, pour émettre des factures en leur nom. Il s'agit là d'une pratique classique du *jeitinho brasileiro* (Motta & Alcadipani, 1999), une manière toute brésilienne de contourner les exigences imposées par les pouvoirs publics, souvent jugées trop contraignantes, voire illégitimes.

Face à la défiance des couturières et des artisans, Sara prend conscience de la nécessité de leur présenter des projets concrets, qui puissent leur rapporter des revenus rapidement et les soulager de la pression financière qui pèse sur eux au quotidien. Lors de la clôture du projet Soli-lab, elle décide d'organiser une grande célébration visant à sceller un partenariat de long terme avec les groupes de production. La rencontre, qui se veut festive, a lieu le 19 décembre dans un restaurant d'un quartier huppé de São Paulo. Sara souhaite faire de cet événement un moment fédérateur, témoignant de la synergie entre Solitéar et les groupes de production. Des petits fours et des desserts sont servis aux participants. Sara demande au restaurant de préparer des cocktails fruités, pour que tous puissent trinquer à la réussite de leur partenariat. Au moment de porter un toast en l'honneur du Soli-lab, Sara remet à chacun des groupes un certificat de participation sur lequel est inscrit : « SOLI-LAB – GROUPE PARTENAIRE » (voir Figure 56 ci-contre). Ce diplôme vise, selon elle, à sceller un lien profond entre l'entreprise sociale et les groupes de production :

Nous pensons que le [Soli-lab] nous a permis à tous, dans les groupes et à [Solitéar], de mieux comprendre comment nous positionner sur le marché pour améliorer notre travail et générer plus de revenus. Ceci n'a été possible que parce que nous avons recherché ensemble des réponses aux questions qui nous préoccupent tous. [...] Nous continuerons à rechercher de nouvelles façons de favoriser cette relation si profonde qui existe entre nous, pour que vous puissiez continuer à parcourir votre chemin de développement. Pour l'instant, nous vous proposons de rejoindre notre réseau de producteurs. Nous nous engageons à vous aider à trouver de nouveaux acheteurs, à promouvoir votre groupe et ses techniques (Sara Almeida, 19 décembre 2016).





**Figure 56 : Certificat de participation distribué par Solitéar aux groupes de production du Soli-lab (Photographie prise par Sara Almeida, de Solitéar, symbolisant la célébration du lien unissant Solitéar et les groupes)**

A travers son discours, Sara Almeida souhaite souligner les résultats immédiats et tangibles de l'association entre Solitéar et les groupes de production. Elle évoque ainsi les nouveaux clients que l'entreprise sociale pourrait apporter aux couturières et aux artisans grâce à leur participation au réseau Solitéar. Selon Sara, les groupes de production sont finalement des partenaires plutôt que des bénéficiaires de l'entreprise sociale, avec lesquels il est nécessaire d'établir une relation avant tout commerciale. Sara souhaiterait ainsi que Solitéar se contente de servir d'intermédiaire entre les groupes de production et les acheteurs du marché, en les orientant uniquement sur des questions d'ordre technique et organisationnel. Les entrepreneurs sociaux, selon elle, devraient conduire les couturières et les artisans à améliorer leurs modes de gestion et leurs méthodes de production, au lieu s'immiscer dans leurs affaires internes et résoudre les autres problèmes qui sont les leurs.

\*\*\*

Cette vision de l'action sociale, plus limitée que celle défendue par Priscilla Hashimoto, réduit le rôle de Solitéar à celui de partenaire commercial des groupes de production. L'entreprise sociale propose ainsi aux couturières et aux artisans de garantir des débouchés pour leurs produits, en contrepartie du prélèvement d'une taxe de 30 % sur la valeur de leur production. Ce système de rétribution, qui permet de financer en partie les actions sociales de Solitéar, ne rencontre pas toutefois l'adhésion de l'ensemble des groupes de production. Le manque de légitimité dont souffrent les entrepreneurs sociaux fait ainsi peser une ambiguïté sur les objectifs réels du Soli-lab : s'agit-il d'émanciper ou de contrôler les couturières et les artisans au terme du projet ?

### 3. Un projet social ambigu

Divisée en deux courants de pensée, incarnant des visions opposées de l'action sociale, Solitéar demeure finalement, aux yeux de ses bénéficiaires, une organisation profondément ambivalente. De par son modèle de financement hybride, elle a tendance à générer confusion et suspicion chez les couturières et les artisans du Soli-lab (3.1.). Aussi, n'affichant pas d'emblée ses intentions auprès des groupes de production, l'entreprise sociale laisse peser un doute sur les finalités réelles de son action sociale (3.2.).

#### 3.1. Le modèle de financement hybride de Solitéar

Le Soli-lab est un projet financé en partie par des subventions publiques provenant de la municipalité de São Paulo. A travers sa mise en œuvre, les entrepreneurs sociaux espéraient recevoir des revenus complémentaires, en commercialisant les produits des cinq groupes du Soli-lab auprès des marques de mode. Une taxe de 30 % sur la valeur totale de la production serait ainsi facturée aux stylistes, en contrepartie de la gestion du travail des couturières et des artisans. Ce mode de prélèvement a toutefois rencontré l'opposition de plusieurs acteurs du projet, à commencer par les membres des groupes eux-mêmes, jugeant cette taxe injuste et illégitime.

En me rendant dans les groupes du Soli-lab pour recueillir leur témoignage, j'ai pu percevoir combien ceux-ci considéraient avec suspicion le prélèvement de Solitéar sur la valeur de leur travail. De fait, les couturières et les artisans ne comprennent pas pourquoi une association comme Solitéar, qui peut avoir accès à des subventions publiques et privées, devrait avoir recours à une telle méthode de financement. Et surtout, ceux-ci accordent finalement peu de valeur au travail de gestion de production réalisé par Solitéar, ce dont les entrepreneurs sociaux ont en fait parfaitement conscience :

Le groupe ne comprend pas bien ce qu'on fait. Tout ce qui n'est pas matériel – la vente, la gestion, etc. – il ne lui donne aucune valeur. Dans le groupe, seule est récompensée la production. La personne du groupe qui se dédie à la vente, à la recherche de nouveaux clients, à la gestion financière, elle est quasi bénévole. Généralement, elle ne reçoit pas grand-chose pour ce travail. Pour gagner de l'argent dans le groupe, il faut produire (Sara Almeida, 6 octobre 2016).

Si, comme le présume Sara, les groupes de production peinent à valoriser les actions des membres de Solitéar, les entrepreneurs sociaux ne cherchent pas pour autant à clarifier auprès d'eux le coût réel de leur travail. A travers mes entretiens, j'ai pu découvrir que plusieurs couturières et artisans n'avaient nullement connaissance du montant exact de la commission prélevée par Solitéar sur leur production. A sa découverte, certains m'ont fait savoir qu'elle leur paraissait excessive, au vu de travail réalisé par les entrepreneurs sociaux :

La gestion de [Solitéar], elle a ses limites. Moi, j'ai mes clients ; je parle directement avec les marques. Je n'ai pas besoin de [Solitéar] pour trouver des clients. Bien sûr, [Solitéar] amène des marques ici, mais on ne peut pas compter uniquement sur elle. Aujourd'hui, je fixe le prix de

mes pièces ; j'estime le temps de production ; je négocie avec le client. J'ai même fait un cours de gestion financière ces jours-ci, pour me mettre à niveau (Esther, 12 décembre 2016).

D'autres artisanes, comme celles du groupe FLORI, m'ont semblé se résigner à l'idée de devoir partager les fruits de leur production avec Solitéar. Conscientes du rôle déterminant des entrepreneurs sociaux dans la mise en relation avec le marché de la mode, elles m'ont dit se sentir incapables de renégocier le montant de cette commission avec eux. Finalement, cette question d'ordre financier n'est jamais mise au centre des discussions entre Solitéar et les groupes de production. Alors même qu'elle peut devenir problématique, comme au moment des négociations de prix avec les marques, cette question demeure un tabou qui recouvre les actions de Solitéar d'un voile suspect. Lorsqu'un partenaire de Solitéar, directeur d'une association concurrente, a pris connaissance des méthodes de financement de l'entreprise sociale, celui-ci a voulu alerter Sara Almeida et son équipe :

Le prix ne peut être une boîte noire. Il est nécessaire que vous articuliez un nouveau modèle de formation de prix. La transparence, c'est la crédibilité. Il s'agit de travailler avec une autre logique. La responsabilité doit être partagée. Il faut repasser les informations vers l'ensemble des groupes. C'est la garantie de pouvoir répartir les risques si à un moment, un vrai problème surgit. Nous voyons très nettement aujourd'hui la vulnérabilité de [Solitéar]. Les couturières avec qui j'ai parlé pensent que vous vous faites du beurre sur leur dos. Il est temps de leur dire comment vous utiliser les 30 % que vous tirez de la valeur de leur production (2 novembre 2016).

En dépit de telles recommandations, les membres de Solitéar rechignent souvent à négocier le prix de leur travail avec les groupes de production. Ils considèrent en effet que ce sont les marques de mode qui les rémunèrent, étant donné que ce sont elles qui paient au final le montant de la production. Pourtant, une telle proposition n'est pas entièrement vraie. Lorsque les stylistes contestent la valeur du devis fourni par Solitéar, ce qui est quasiment systématique, les entrepreneurs sociaux cherchent avant tout à convaincre les artisans et les couturières de revoir leur prix à la baisse, dans le but de préserver le montant de leur commission. Cette pratique conduit souvent à des discussions échauffées, durant lesquelles les membres de Solitéar arguent de tous types d'arguments pour conduire les groupes à concéder un bon prix aux marques. Par exemple, lorsque Sara cherche à convaincre Leslie, brodeuse d'ASTA, de réduire le montant de son devis à l'attention de la styliste Sofia Pitanga, elle décide de mettre en avant le manque d'expérience et de maturité de son groupe :

Il faut arriver à un prix raisonnable pour tout le monde, qui ne soit pas trop élevé pour [Sofia], pour que la production continue. On est dans une période de maturation là ; ton groupe vient de commencer à travailler ; il est en plein apprentissage. Est-ce qu'on devrait faire payer à la styliste notre manque de connaissances, nos efforts pour apprendre ? Bien sûr, on ne connaît pas très bien la valeur réelle de la broderie, combien de temps ça prend, ce qui est facile ou difficile à faire. Mais il faut faire des efforts. C'est votre premier projet avec nous ; il faut investir pour gagner de la visibilité sur le marché (Sara Almeida, 1<sup>er</sup> août 2016).

A travers cet argumentaire, la directrice de Solitéar souhaite avant tout convaincre les brodeuses d'ASTA de continuer à travailler pour la styliste. Selon elle, il est nécessaire de s'investir dans une relation et faire des concessions, afin de garantir la possibilité de nouveaux partenariats.

Sara a conscience, en effet, que l'existence d'une relation pérenne entre un groupe et une styliste conditionne la survie de Solitéar en tant qu'entreprise sociale. Car, en l'absence de production, Solitéar ne peut toucher aucune commission. Dès lors, les entrepreneurs sociaux ont tendance à mobiliser toute leur énergie pour maintenir un lien durable avec les groupes de production, en les incitant à travailler constamment pour des marques. Acceptant difficilement de laisser les couturières et les artisans produire de manière autonome sur le marché de la mode, ils en viennent parfois à limiter leur liberté, pour capturer une partie de la valeur produite par leur travail.

### 3.2. Des objectifs contradictoires

Comme nous l'avons vu dans le chapitre IX (1.1.), Solitéar se pose comme un traducteur indispensable entre les groupes de production et le marché de la mode. Estimant que les couturières et les artisans des communautés isolées ne sont pas assez « mûrs » pour produire seuls aux côtés de marques de mode, les entrepreneurs sociaux se proposent de les accompagner au cours d'un Chemin de développement qui doit les conduire à l'autonomie totale sur le marché. Un tel objectif est toutefois en contradiction avec la nécessité pour Solitéar de maintenir sur le long terme son rôle d'intermédiaire et de gestionnaire de production, dans le but de garantir sa survie financière. Finalement, entre la volonté de favoriser l'émancipation de leurs bénéficiaires et celle de les garder sous leur contrôle, les entrepreneurs sociaux ne parviennent guère à choisir. Plutôt que de clarifier leurs objectifs au terme du Soli-lab, ils préfèrent répéter inlassablement que les couturières et les artisans ont encore et toujours besoin d'eux pour parvenir à travailler de manière professionnelle avec des marques de mode. Lors d'une réunion d'équipe, le 5 décembre 2016, je décide de les mettre face à leurs contradictions :

Cécile : Dites-moi alors : quand est-ce qu'un groupe peut entrer en contact directement avec une marque, sans votre aide ?

Fernanda : Le groupe doit être organisé, avoir une division claire des tâches entre les membres. Il doit aussi avoir une bonne notion de sa capacité productive pour savoir combien il peut produire et en combien de temps. Et puis, finalement, il doit savoir évaluer correctement la qualité de ses produits.

Carol : C'est important, aussi, qu'il sache utiliser des outils technologiques. Il y a des gens dans les groupes qui ne regardent même pas leurs mails une fois par semaine...

Priscilla : Pour moi, la présence de [Solitéar] permet d'éviter que la marque assume un rôle paternaliste avec le groupe et commence à travailler avec lui seulement pour l'aider. La marque doit avoir de la bonne volonté, mais pas avoir pitié de lui. Elle doit le considérer comme un fournisseur comme un autre.

Cécile : Cela veut dire que les groupes ne sont jamais prêts à produire seuls ?

Sara : Tu ne peux pas lâcher un groupe comme ça, d'un seul coup. C'est progressif. Ils entrent en contact avec le client ; ils apprennent à négocier un prix, à faire des propositions, à dire ce qui est faisable et ce qui n'est pas faisable. C'est progressif.

Priscilla : L'idéal, bien sûr, est que les groupes n'aient plus besoin de nous. Mais ce n'est pas vraiment le cas aujourd'hui. Certains dépendent de nous pour toute la gestion de la production, d'autres ont besoin de nouveaux clients, de partenariats. Et puis, notre présence ne se réduit pas à intervenir lors de productions ponctuelles. Nous voulons établir une relation pérenne avec les groupes (5 décembre 2017).

La volonté des membres de Solitéar d'adapter leur prestation de services aux besoins spécifiques de chaque groupe de production ne répond pas, toutefois, au désir d'émancipation qui anime la majorité des couturières et des artisans. Une fois que ceux-ci ont appris à se familiariser avec la logique des acteurs du marché, ils sont alors tentés de produire directement pour eux, en se passant de l'aide de Solitéar. Les marques, quant à elles, profitent généralement de cette tentation pour présenter des propositions alléchantes aux couturières et aux artisans, en essayant de les convaincre de produire sans la présence des entrepreneurs sociaux. Ainsi Esther, du groupe TECO, m'a-t-elle raconté avoir reçu un beau jour la visite d'un client de Solitéar, décidé à contourner l'action de l'entreprise sociale pour réduire ses coûts de production :

[Gustavo] est venu me voir un jour pour me dire qu'il voulait travailler directement avec nous. Il m'a même dit qu'il pourrait nous payer plus grâce à ça. Moi, je suis une personne correcte, très correcte, je ne voulais pas être vue par [Sara] comme une traîtresse. Alors, j'ai dit à [Gustavo] de parler à [Sara] à ce sujet. Parce qu'il existe une hiérarchie, je ne veux pas essayer de doubler [Solitéar]. [Gustavo] a parlé à [Sara] et elle était très embêtée. Ce n'était pas une situation agréable pour elle. Mais nous, on n'a rien fait pour convaincre [Gustavo]. Il nous connaissait ; il avait confiance en nous ; il nous parlait tout le temps. Pour lui, ça a été un processus naturel de travailler avec nous directement (Esther, 16 novembre 2016).

Tout comme Esther, les couturières estiment tout « naturel » que les stylistes souhaitent se passer de Solitéar, une fois le partenariat établi avec un groupe de production. Elles ne voient nullement l'utilité de verser une commission permanente aux entrepreneurs sociaux, en contrepartie d'un travail de gestion qu'elles peuvent en fait parfaitement assumer. Leur seul blocage réside dans la gêne ressentie à l'égard des entrepreneurs sociaux, avec lesquels elles ont établi une relation de confiance, fondée sur la transparence et la bienveillance. Ce lien affectif semble ainsi constituer le principal obstacle à la prise de liberté totale des couturières.

Si, dans le cas de TECO, un groupe connecté à Solitéar depuis plusieurs années, Sara a dû se résigner à accepter les volontés de son client et à laisser le groupe travailler directement avec lui, elle n'a pas adopté la même attitude avec les autres participants du Soli-lab. En novembre 2016, deux mois après le lancement de la collection de Sofia Pitanga et du groupe ASTA, la styliste a proposé aux brodeuses de produire de nouveaux habits avec elle ; cette fois-ci, sans l'intervention de Solitéar. En apprenant cette nouvelle, Sara s'est mise littéralement hors d'elle. Ne comprenant pas les raisons de cette « trahison », elle a immédiatement convoqué Leslie et Andressa, du groupe ASTA, pour clarifier les termes du partenariat les unissant à Solitéar :

Sara : Vous comprenez, on ne peut pas accepter que vous décidiez de produire avec une marque, sans même nous en parler. Nous devons rester au courant de ce type d'accord. Sans quoi, impossible d'établir une relation de long terme, un partenariat.

Leslie : Mais, ce n'est pas moi qui ai eu l'idée de cette production. Je suis une personne éthique. L'éthique, c'est ce que j'ai. Je ne voulais pas conclure d'accord avec la marque sans que

[Solitéar] le sache... Peut-être que nous devons clarifier nos relations pour mieux travailler dans le futur (23 novembre 2016).

A travers ce système de défense, Leslie souhaite en fait convaincre la directrice de Solitéar de la laisser travailler pour Sofia Pitanga. Elle n'envisage aucunement de décliner l'offre de la styliste, qui pourrait apporter des revenus absolument vitaux à son groupe de production, fortement fragilisé du fait de l'absence de commandes. Si Sara ne compte nullement faire obstacle à cette nouvelle production, elle n'entend pas pour autant être évincée du partenariat entre ASTA et Sofia Pitanga. A la suite de sa conversation avec les brodeuses, l'entrepreneur social prend contact avec la styliste pour lui rappeler le rôle central joué par Solitéar aux côtés des artisanes. Selon elle, le groupe ASTA demeure encore incapable d'assumer la gestion d'une production à lui seul, ne pouvant faire face aux exigences techniques de la styliste ni honorer ses délais de livraison. Convaincue par ces arguments, Sofia Pitanga fait alors une nouvelle proposition aux brodeuses, en leur suggérant de s'engager dans un nouveau processus de cocréation aux côtés des entrepreneurs sociaux. Esther, dont la confiance en Solitéar se trouve ébranlée par la tenue de telles tractations, décide finalement de renoncer à ce partenariat et de prendre ses distances par rapport à l'entreprise sociale.

Faisant obstruction à l'émancipation des couturières et des artisans du Soli-lab, incités à devenir les « partenaires » de Solitéar sur le long terme, la directrice de Solitéar tend à établir une sphère d'influence autour de son entreprise sociale. Voulant en fait renforcer le « réseau Solitéar », composé d'une dizaine de groupes de production, elle considère avant tout le Soli-lab comme un moyen d'attirer de nouvelles recrues, en les convainquant du bien-fondé de l'aide apportée par Solitéar. Cette prise de position ne remporte pas, toutefois, l'adhésion de l'ensemble des membres de Solitéar. Ainsi Priscilla Hashimoto préférerait-elle voir les groupes de production prendre à terme leur envol, pour devenir des producteurs autonomes sur le marché :

L'idéal est que le groupe ne soit pas seulement un prestataire de services. Travailler pour soi-même donne plus d'autonomie, en vérité. Même si je comprends que ce processus demande plus d'efforts. Nous-mêmes n'avons pas l'expertise suffisante pour apporter ce type d'aide aux groupes. Mais, pour moi, ce serait idéal. Si les groupes produisaient pour eux-mêmes, les marques pourraient devenir leur porte-parole. Ce serait une transformation du marché. Quand des groupes autogérés réussissent à avoir une indépendance sur le marché, en atteignant directement le consommateur final, ils peuvent gagner de l'autonomie. Imagine un marché où il y aurait moins d'entreprises verticales et plus d'entreprises horizontales [...] Ce qui me préoccupe, c'est que si le groupe se focalise sur cette idée d'avoir sa propre marque et que ça ne fonctionne pas, il peut perdre confiance en lui, tu vois ? Parfois, je me demande si les groupes ont conscience de ces difficultés et de l'énergie nécessaire pour en arriver là. Il y a tout un chemin pour en arriver là. Il ne faut pas seulement produire une tonne de tee-shirts et rechercher un acheteur. S'ils ne vendent rien, ils vont croire que ça ne marche pas (Priscilla Hashimoto, 13 mars 2017).

Durant cette conversation, qui a lieu trois mois après la fin du Soli-lab, Priscilla reconnaît finalement l'importance de permettre aux groupes de production de mettre en place leur propre marque, afin d'éviter de dépendre d'intermédiaires pour commercialiser leurs produits et diffuser leurs techniques. Elle confie toutefois ne pas être en mesure de préparer les couturières et les artisans à une telle prise de pouvoir. Ne sachant pas comment les initier à la vente, et

craignant de les conduire à l'échec à travers le lancement de leur propre enseigne, Priscilla estime bien plus sûr de faire des groupes des prestataires de services plutôt que des producteurs indépendants. Utopiste pragmatique, Priscilla souhaiterait sur le court et le moyen terme focaliser l'action de Solitéar sur la formation professionnelle des groupes de production, tout en imaginant sur le long terme faire d'eux des créateurs indépendants, capables d'élaborer et de vendre par eux-mêmes leurs propres produits.

\*\*\*

Parcourus par des objectifs contradictoires, incarnés par des figures différentes de Solitéar, l'entreprise sociale défend finalement un projet social profondément ambigu. Promouvant l'autonomie de ses bénéficiaires à travers le Soli-lab, avec l'objectif affiché d'en faire des professionnels du marché de la mode, les entrepreneurs sociaux mettent en œuvre des pratiques de gestion dont les effets viennent contredire leurs ambitions initiales. Ainsi, lorsque les couturières et les artisans du Soli-lab apprennent avec eux les règles du marché et les logiques des marques de mode, ils sont naturellement conduits à vouloir se passer de l'aide de leurs éducateurs pour acquérir une véritable indépendance. Cette aspiration à la prise de pouvoir et à la liberté, signe du désir d'émancipation des groupes, va pourtant à l'encontre des objectifs immédiats de Solitéar. L'entreprise sociale a en effet intérêt à maintenir les couturières et les artisans sous son influence pour garantir sa propre survie sur le marché.

## Synthèse du Chapitre XI

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de cerner le niveau d'engagement des entrepreneurs sociaux de Solitéar en faveur de leurs bénéficiaires, en analysant leurs réactions face aux critiques et aux remises en question exprimées par ces derniers.

- La première partie expose les diverses critiques formulées par les couturières et les artisans au cours des réunions d'autoévaluation organisées par les entrepreneurs sociaux durant les derniers mois du Soli-lab. Si les membres de Solitéar semblent difficilement accepter de se remettre en question devant leurs bénéficiaires, ils ne cessent toutefois d'interroger en privé le sens de leurs pratiques. Considérant qu'ils sont eux aussi en phase d'apprentissage, ils voient alors dans leurs erreurs et leurs faux pas les éléments constitutifs d'un parcours de développement, qui doit les conduire à l'élaboration d'une méthode d'action plus perfectionnée, permettant de connecter avec succès les couturières et les artisans au marché de la mode.
- Malgré l'unicité de cet objectif affiché par tous, la deuxième partie de ce chapitre met en évidence l'existence de divisions profondes entre les membres de Solitéar. Alors que Priscilla Hashimoto souhaite incarner un courant de pensée plus politique, en alignant totalement les actions de Solitéar sur les principes de l'éducation populaire freirienne, Sara Almeida défend une vision marchande de l'action sociale, réduisant le rôle de l'entreprise sociale à celui de pur intermédiaire commercial entre les groupes de production et les stylistes du marché. Ces oppositions idéologiques tendent ainsi à jeter un doute sur la finalité réelle des pratiques de gestion mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux.
- La troisième partie présente enfin l'ambiguïté principale qui pèse sur le projet social de Solitéar, en exposant tout d'abord les doutes et les suspicions que fait naître son mode de financement. Souhaitant maintenir une relation continue avec les couturières et les artisans, pour garantir leur survie en tant qu'intermédiaires de marché, les entrepreneurs sociaux tendent parfois à limiter la liberté de leurs bénéficiaires, en brimant leur désir d'indépendance. Oscillant entre la volonté de promouvoir l'autonomie des groupes de production sur le long terme, pour les transformer en de nouveaux créateurs, et celle de garantir leur position de prestataires de services sur le court terme, Solitéar dévoile finalement une proposition émancipatoire équivoque.



## **QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION DES RESULTATS**



## **Chapitre XII : Apports et limites de la gestion émancipatrice**

L'objectif de ce chapitre est de discuter les résultats empiriques de cette recherche, dans le but de mettre en évidence les apports et les limites de la gestion émancipatrice mise en œuvre par l'entreprise sociale Solitéar.

Les éléments-clés de ce chapitre sont les suivants :

- L'étude de la pratique gestionnaire de Solitéar en tant que pédagogie émancipatrice (1.) ;
- L'analyse des ambivalences qui caractérisent la gestion émancipatrice de cette entreprise sociale (2.).

## 1. La gestion comme pédagogie émancipatrice

Au cours du Soli-lab, les membres de Solitéar ont mis en forme un ensemble de dynamiques de dialogue et de création, en vue de favoriser le gain d'autonomie et de pouvoir de groupes de couturières et d'artisans localisés en périphérie de São Paulo. Ce projet à visée émancipatrice s'est appuyé sur un ensemble de principes d'action qui sont venus guider les pratiques des entrepreneurs sociaux tout au long du Soli-lab. Au cœur de ces principes, la pédagogie critique de Paulo Freire, promue par Fernanda Hashimoto au sein de l'entreprise sociale, a revêtu un rôle central. Comment, toutefois, la théorie freirienne a-t-elle orienté le développement du Soli-lab ? Dans cette partie, nous nous proposons d'analyser les étapes de ce projet émancipatoire, en débutant notre discussion par l'étude des pratiques de gestion mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux (1.1.). Par la suite, nous analyserons, à l'aide de plusieurs indicateurs, les effets libérateurs de ces pratiques sur les bénéficiaires de Solitéar, de manière à caractériser le type d'émancipation généré par cette entreprise sociale (1.2.).

### 1.1. Les pratiques de la gestion émancipatrice

En retraçant les quatre étapes du Soli-lab, nous allons à présent identifier les pratiques de la gestion émancipatrice de Solitéar, en vue de définir leurs principes et leurs caractéristiques. Nous embrasserons ici une perspective critique de la gestion, en refusant de l'identifier à une activité essentiellement technique, fondée sur un ensemble de dispositifs qu'il serait possible de manier et d'enseigner (Huault & Perret, 2011). Nous souhaitons au contraire considérer la gestion comme un ensemble de pratiques formelles et informelles, discursives et matérielles, mises en œuvre au sein d'une organisation, dans le but de servir ses objectifs spécifiques (financiers, organisationnels, sociaux, etc.). Si ces pratiques peuvent reposer sur l'utilisation de dispositifs gestionnaires, elles ne se réduisent pourtant pas à eux. Une telle perspective nous permettra alors de saisir la manière dont, au sein de Solitéar, la gestion s'est déployée telle une pratique pédagogique, fondée sur un ensemble d'enseignements et d'apprentissages, qui ont conduit aussi bien à la formation et à la transformation des couturières et des artisans, qu'à celles des entrepreneurs sociaux eux-mêmes.

#### *1.1.1. L'immersion : une gestion affective pour équilibrer les relations*

Durant la phase initiale du Soli-lab, marquée par la sélection des groupes de production, les membres de Solitéar ont fait usage de plusieurs outils de gestion, afin d'identifier les principales caractéristiques des couturières et des artisans. A l'aide d'un premier questionnaire, ils ont cherché à identifier les motivations et les attentes des groupes candidats, ainsi que leurs compétences techniques et gestionnaires. Un second questionnaire, distribué aux groupes présélectionnés, a alors fourni à Solitéar des informations complémentaires concernant leur gestion financière, leur capacité technique et productive, et leur gouvernance. L'enjeu était non seulement d'apprécier les méthodes de gestion des groupes de production, mais aussi d'appréhender leur mode de prise de décision, de manière à ne choisir que des organisations autogérées qui s'inscrivent dans le champ de l'économie solidaire brésilienne. En organisant des visites sur le lieu de travail des candidats, les entrepreneurs sociaux ont alors pu différencier

avec davantage de facilité les groupes s'apparentant à des petites entreprises capitalistes de ceux similaires à des coopératives sociales. Ce sont ces derniers qui ont finalement été sélectionnés.

L'attachement des entrepreneurs sociaux au critère d'autogestion s'explique par deux raisons principales. D'une part, les groupes de production de l'économie solidaire brésilienne, pour la plupart dénués de formalisation juridique, sont en général caractérisés par une gestion décentralisée, où la prise de décision revient de fait à l'ensemble des membres du groupe (Gaiger, 2013). Il existait ainsi une association naturelle, pour les entrepreneurs sociaux, entre groupes solidaires et groupes autogérés. Toutefois, une autre raison justifie leur focalisation sur ce critère de gouvernance. Les membres de Solitéar étaient en effet conscients que l'autogestion des groupes de production conditionnait en quelque sorte la réussite du Soli-lab. En effet, les revenus générés par ce projet devaient être répartis équitablement entre les membres des groupes, en fonction de leurs propres modes de redistribution. De surcroît, les couturières et les artisans devaient être en mesure d'exprimer librement leurs attentes, mais aussi leurs critiques, tout au long du projet, en n'étant jamais inhibés par la présence d'un patron qui orienterait leur prise de décision. Dès lors, la gouvernance démocratique caractérisant les groupes de production devait servir de support et de levier au déroulement du processus émancipatoire recherché par Solitéar.

Une fois la sélection des groupes achevée, les entrepreneurs sociaux ont souhaité tisser des liens de confiance avec les couturières et les artisans, en mettant en œuvre une gestion affective au sein de Solitéar. Fondée sur l'empathie et le partage, cette gestion s'est déployée à travers un ensemble de pratiques de rapprochement dont le but a été de permettre aux entrepreneurs sociaux de comprendre les modes de vie et de travail de leurs bénéficiaires, en les approchant de l'intérieur. En vue de travailler avec les artisanes de l'OCA, Fernanda Matsuo s'est formée toute seule à la dentelle Renaissance, de manière à « voir cette technique avec les yeux d'un artisan. » Aussi, Priscilla Hashimoto s'est rendue à une célébration culturelle organisée par les artisanes pour pénétrer le cœur de leur communauté et devenir, le temps d'une après-midi, l'une d'entre elles. De telles pratiques ont alors permis aux membres de Solitéar de se projeter dans le corps et l'esprit de leurs bénéficiaires, pour mieux saisir leurs manières de voir et de sentir.

La gestion des entrepreneurs sociaux auprès des groupes de production ne s'apparente nullement au « management amical » que l'on peut rencontrer au sein de certaines entreprises dont la direction est soucieuse d'établir un climat de bienveillance entre managers et employés. En effet, les membres de Solitéar ne souhaitaient pas mettre en œuvre des pratiques familières (comme le tutoiement, l'accolade, les repas pris en commun) en vue d'établir avec leurs bénéficiaires des relations apaisées, propices à la réussite de leur projet de travail commun. Ils voulaient en fait, par le rapprochement et l'empathie, mettre à bas de façon temporaire les barrières géographiques, sociales et culturelles qui les séparaient des artisans, de façon à engager avec eux un dialogue ouvert et sincère.

La gestion affective de Solitéar s'appuie en effet sur des pratiques dialogiques inspirées de la théorie freirienne. Les entrepreneurs sociaux se sont ainsi mis à disposition de leurs bénéficiaires pour recueillir leurs problèmes aussi bien personnels que professionnels. C'est le cas, par exemple, de Fernanda Matsuo, qui a décidé d'offrir un soutien moral à Leslie, brodeuse

du groupe ASTA, au moment où celle-ci se trouvait à bout de forces et dénuée de confiance en soi. L'émotion s'est alors retrouvée au cœur de la pratique gestionnaire. Il était en effet impossible pour Fernanda d'envisager de travailler avec une artisane en oblitérant l'importance de sa situation affective et de ses conditions de vie, toujours changeantes.

De surcroît, les entrepreneurs sociaux ont cherché à faire du dialogue avec leurs bénéficiaires un moyen de mettre à jour leur vision sur leurs pratiques de travail. Au cours de la première rencontre des groupes de production, Priscilla Hashimoto a ainsi invité les couturières et les artisans à lui livrer le sens qu'ils attribuent à l'économie solidaire. Au lieu de leur imposer un ensemble de concepts préétablis, comme les éducateurs d'une pédagogie « bancaire »<sup>17</sup> (Freire, 1978), elle les a incités à communiquer leur expérience personnelle, afin de faire reposer l'enseignement d'une notion sur les connaissances préalables des enseignés. De la sorte, les bénéficiaires de Solitéar ont pu devenir les participants actifs de leur processus apprentissage, en mettant en acte les nouveaux savoirs qu'ils découvraient aux côtés des entrepreneurs sociaux.

### *1.1.2. La communication : enseignements et apprentissages de la gestion en pratique*

A travers le Soli-lab, les membres de Solitéar souhaitaient enseigner à cinq groupes de couturières et d'artisans un ensemble de techniques productives et de pratiques gestionnaires, susceptibles de leur permettre de gagner en professionnalisme et en autonomie. Conformément aux principes de la pédagogie freirienne, les entrepreneurs sociaux n'envisageaient aucunement de distinguer théorie et pratique, réflexion et action, dans leur programme de formation (Freire, 1978). Ils ont ainsi voulu bâtir un projet fondé sur l'apprentissage en pratique, au cours duquel les couturières et les artisans pourraient acquérir de nouvelles compétences au travers d'un véritable processus productif. L'apprentissage gestionnaire deviendrait ainsi un apprentissage en action, aux côtés de marques de mode reconnues du marché.

Durant la première phase du Soli-lab, les entrepreneurs sociaux ont choisi d'organiser un ensemble d'activités visant à favoriser la transformation des couturières et des artisans pour une future entrée sur le marché. Tout d'abord, les groupes de production ont été conduits à tester de nouvelles méthodes de production et de nouveaux matériaux pour élargir leur éventail de techniques. Solitéar les a invités à expérimenter et à innover, sans se préoccuper du résultat. Aussi, à travers l'élaboration de leur portfolio, les groupes ont été amenés à sélectionner les techniques et les produits qu'ils souhaiteraient mettre en avant sur le marché. En élaborant la vitrine commerciale de leur groupe, les couturières et les artisans ont alors pu se familiariser avec les fondements des principes de la vente. Durant cette formation en pratique, les entrepreneurs sociaux se sont aussi rendus au sein des groupes pour identifier leurs principales difficultés en termes d'organisation et de gestion de la production. Priscilla Hashimoto, modéliste de formation, était ainsi sensible aux problèmes de finition que rencontrent les

---

<sup>17</sup> Dans son œuvre, Paulo Freire qualifie de « bancaire » l'éducation fondée sur la transmission pure et simple de contenus des professeurs aux élèves (Freire, 1997). Ces derniers, vus comme des êtres passifs, sont ainsi considérés comme des récepteurs de connaissances, censés « stoquer » les savoirs enseignés par leurs professeurs. Cette conception pédagogique, selon Freire, prive les élèves de toute possibilité d'exercer leur imagination et leur esprit critique.

groupes, et notamment FLORI, à qui elle a conseillé de renforcer ses procédures de contrôle-qualité afin d'optimiser le finissage de ses produits. Tout comme Priscilla, les autres membres de Solitéar, aidés des étudiants, ont aussi cherché à présenter aux groupes de production les critères d'exigence du marché pour les inciter à améliorer leur processus productif. L'enjeu était alors de convaincre les couturières et les artisans de la nécessité de modifier leurs pratiques, en vue d'accéder au marché de la mode en tant qu'acteurs professionnels.

Face aux résistances opposées par plusieurs groupes à de tels changements, les entrepreneurs sociaux ont décidé de faire appel à des « intermédiaires » – des personnes dont le profil pourrait en faire des interlocuteurs légitimes auprès des couturières et des artisans. Dans un premier temps, Clara Mori, membre de Solitéar, a organisé une visite à l'atelier de la styliste Débora Saito, afin de convaincre les brodeuses de l'OCA du bien-fondé de l'innovation et de l'expérimentation dans la réalisation de la dentelle Renaissance. Les brodeuses estimaient en effet qu'il n'était pas possible, ni même souhaitable, d'inventer de nouveaux motifs, ni de nouvelles techniques, dans la mesure où ceux-ci contrevenaient à la tradition de la dentelle. Toutefois, en découvrant la collection de la styliste, les membres de l'OCA, saisies par la beauté et l'inventivité de ses pièces, ont décidé de revoir leur jugement, en acceptant de conduire plusieurs expérimentations. En parallèle, Carol Novales, coordinatrice du groupe TECO, a fait appel à l'aide d'une gestionnaire de production spécialiste du domaine de la couture, Laura de Andrade, pour inciter les couturières du groupe à réaménager leur espace productif en fonction de critères de sécurité et d'efficacité. La rencontre entre Laura et le groupe a alors donné naissance à un programme d'action composé de mesures de court, moyen et long terme, que les couturières se sont engagées à mettre en application. Enfin, tout au long du Soli-lab, les entrepreneurs sociaux se sont appuyés sur le soutien d'étudiants en stylisme pour inciter les couturières et les artisans à modifier leurs techniques et leurs pratiques de gestion. Les apprentis stylistes ont ainsi eu le rôle de présenter la « vision du marché » aux groupes de production, en leur exposant les attentes des stylistes, en termes de qualité et de délais de livraison.

La méthode d'enseignement de la gestion mise en pratique par les membres de Solitéar est finalement peu conventionnelle. Elle ne peut être assimilée, en effet, aux techniques employées par les organisations caritatives du secteur de la mode, qui proposent plutôt des cours théoriques que des formations pratiques aux populations les plus pauvres souhaitant se lancer dans l'entrepreneuriat. Elle ne se rapproche pas non plus des pratiques d'enseignement des écoles de commerce, qui réduisent généralement la gestion à un ensemble de techniques, qu'il serait possible d'apprendre en théorie, puis d'instrumenter en pratique (Dehler, 2009 ; Grey & Mitev, 1995). En vérité, la méthode d'enseignement mise en forme par Solitéar repose sur une pédagogie à la fois critique, fondée sur le questionnement et l'introspection, et ludique, défendant l'idée que l'apprentissage doit être amusant et divertissant.

Au cours de la première rencontre entre les groupes de production, qui a lieu le 26 avril 2016, les deux éléments de cette pédagogie ont rencontré leur pleine expression. Les entrepreneurs sociaux ont ainsi invité les couturières et les artisans à établir un diagnostic de leur groupe de production, en identifiant les failles et les points forts de leurs processus productif, organisationnel et gestionnaire. Les membres des groupes de production ont alors été incités à exercer un regard critique sur leur travail et à envisager ses principales limites, de manière à

définir d'eux-mêmes les moyens de les dépasser. Cette stratégie, inspirée de la pédagogie freirienne, a alors permis à nouveau à Solitéar d'engager ses bénéficiaires dans un processus de conscientisation, propice à leur transformation personnelle et à celle de leur environnement de travail (Freire, 1978).

De surcroît, au cours de cette même rencontre, les entrepreneurs sociaux ont privilégié des méthodes d'enseignement ludiques, dans le but de susciter l'engagement des participants du Soli-lab. Pour présenter aux couturières et aux artisans les concepts de la gestion productive, les membres de Solitéar ont décidé de simuler la préparation d'une grande fête de mariage, en demandant aux groupes de lister les étapes de la confection d'une centaine de desserts. Les participants se sont rapidement pris au jeu de l'analogie et sont parvenus sans difficulté à identifier les phases d'un processus productif, de la planification des matériaux au contrôle-qualité des produits finis. Aussi, à travers l'élaboration du Chemin de développement des groupes, les membres de Solitéar ont pleinement mis en application les principes de la ludification. Ils ont choisi en effet de transformer un outil de gestion des ressources humaines traditionnel, le Plan de développement individuel, en un jeu de société, composé de divers cases, défis et rétributions, en vue de garantir la motivation des couturières et des artisans tout au long du Soli-lab. L'enjeu était alors de rendre l'apprentissage de nouvelles techniques et pratiques gestionnaires moins pesant et moins stressant. Les groupes savaient en effet qu'ils pourraient choisir de quitter le Soli-lab à tout moment, étant donné qu'ils s'y étaient engagés en tant que joueurs volontaires et non comme employés contractuels.

### *1.1.3. Le développement : la gestion participative, levier de la cocréation*

A la suite de la première phase du Soli-lab, les cinq groupes de production ont participé à des processus de cocréation aux côtés de marques de mode préalablement sélectionnées par les membres de Solitéar. Ces processus étaient censés s'organiser autour de cinq étapes : la rencontre avec les stylistes, l'élaboration de prototypes, la négociation du prix de la production, la réalisation des pièces de la collection et leur commercialisation. Au cours du Soli-lab, toutefois, seuls deux groupes de production, COPI et ASTA, ont parcouru l'ensemble de ces phases ; les autres, quant à eux, n'ont connu qu'une partie d'entre elles, en raison de l'abandon des marques de mode au cours de leur parcours (voir Tableau 26 ci-contre).

Malgré la similarité des expériences de COPI et d'ASTA, une différence majeure distingue ces deux groupes. En effet, alors que le premier a participé activement à la définition des pièces de son client, la marque Aguiera, le second a dû reproduire les modèles élaborés par la styliste Sofia Pitanga, sans pouvoir contribuer pleinement au processus de création. Nous allons à présent nous concentrer sur ces deux cas, afin de mettre en évidence l'enjeu de ces différences au regard de la gestion émancipatrice de Solitéar.

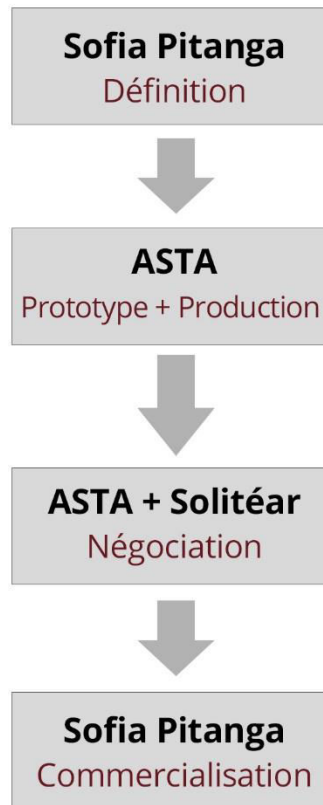


	<b>ASTA</b>	<b>COPI</b>	<b>OCA</b>	<b>FLORI</b>	<b>TECO</b>
Rencontre	X	X	X	X	X
Prototype	X	X	X	X	X
Négociation	X	X	X	X	
Production	X	X			
Commercialisation	X	X			

**Tableau 26 : La participation des groupes de production du Soli-lab aux différentes étapes du processus de cocréation**

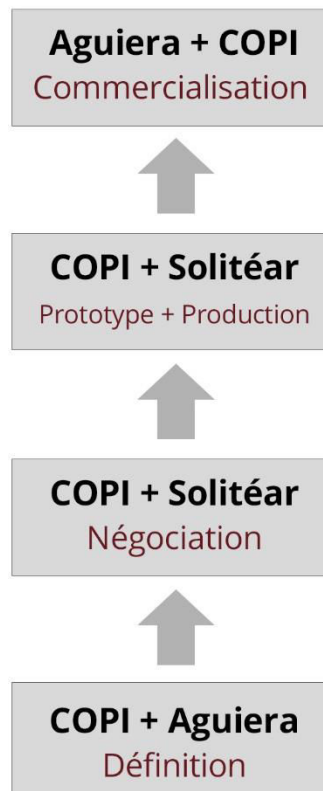
Le partenariat entre les artisanes d’ASTA et Sofia Pitanga a donné naissance à un processus de cocréation de nature « descendante », au cours duquel la styliste s’est accaparée une grande partie du pouvoir de décision en définissant seule la nature et la forme des pièces de broderie (voir Figure 57 ci-après). Les artisanes en ont été réduites à pénétrer son univers créatif, en cernant ses goûts et ses attentes, de manière à incarner dans la matière les idées de la styliste. Au cours de ce partenariat, les entrepreneurs sociaux se sont donnés deux missions principales : maintenir la motivation du groupe ASTA d’une part, et satisfaire les attentes de la styliste d’autre part ; et ce, dans le but d’éviter l’abandon de l’un ou de l’autre au cours du processus de cocréation. De fait, si Sofia Pitanga pouvait interrompre à tout moment la production en raison de son coût, les artisanes avaient elles aussi le choix de renoncer à ce partenariat et de retourner à leurs activités coutumières. Dès lors, Solitéar a dû exercer le rôle de négociateur, en tentant de concilier les exigences de Sofia Pitanga, focalisée sur le prix et la qualité des broderies, et les attentes des artisanes, soucieuses de gagner une juste rémunération en contrepartie de leur travail.

L’absence de participation des artisanes à la définition de leurs broderies a considérablement limité le potentiel émancipateur du processus de cocréation. Ainsi, bien que les artisanes, à travers le contact avec Sofia Pitanga, se soient familiarisées avec le langage de la mode en connaissant une nouvelle clientèle, elles ne sont guère parvenues à imprimer leur nom ni leur style sur les pièces de broderie. N’étant que l’un des maillons d’une longue chaîne de production, elles ont été réduites à la position de simples prestataires de services, tout entières à la disposition de leur commanditaire, Sofia Pitanga. Et si, au moment de la commercialisation de ses pièces, la styliste a accepté de raconter l’histoire et l’expérience des brodeuses, ce n’était que pour mieux valoriser la dimension artisanale et éthique de sa nouvelle collection auprès de sa clientèle.



**Figure 57 : Modélisation du processus de cocréation entre la styliste Sofia Pitanga et le groupe d’artisans ASTA assisté par Solitéar**

Dans le cas du partenariat entre le groupe COPI et la marque Aguiera, le processus de cocréation, de nature « ascendante », a favorisé au contraire l’inclusion des artisans à l’ensemble des étapes de la production (voir Figure 58 ci-contre). Au cours des deux ateliers créatifs organisés par Aguiera, ces derniers ont eu l’opportunité de renouer avec le monde de la création, en testant de nouvelles techniques artistiques et artisanales, dans le but d’élaborer des dessins totalement originaux. Au moment de la production, les artisans ont alors pu imprimer leurs propres créations sur les tee-shirts d’Aguiera au lieu de se contenter, comme ils en avaient l’habitude, de reproduire des dessins qui leur étaient totalement étrangers. Durant cette phase, les entrepreneurs sociaux se sont donnés la mission de garantir la qualité des pièces imprimées, en fournissant aux artisans des outils de production (la loupe compte-fils) et de gestion (la fiche de suivi de production) susceptibles de leur conférer une autonomie suffisante dans leur travail de sérigraphie. Dès lors, en dépit de leurs limitations physiques et techniques, les membres de COPI sont demeurés les principaux acteurs de chacune des étapes du processus de cocréation. Au moment du lancement de la collection, ils ont même été parties intégrantes de l’opération de communication montée par Aguiera, laquelle consistait à valoriser le nom et le travail du groupe COPI pour lui bâtir une réputation sur le marché. Le rôle de Solitéar a d’ailleurs été largement minoré par cette opération, l’entreprise sociale ayant été présentée par Aguiera comme un facilitateur plutôt que comme un acteur à part entière du processus de cocréation.



**Figure 58 : Modélisation du processus de cocréation entre la marque Aguiera et le groupe d'artisans COPI assisté par Solitéar**

Le cas du partenariat COPI-Aguiera démontre l'importance de la notion de participation effective dans la gestion de Solitéar. Au cours du processus de cocréation, l'entreprise sociale a en effet promu l'implication des artisans au sein des activités de création, de production, de négociation et de commercialisation, en choisissant notamment une marque disposée à s'engager dans le partage de son pouvoir sur le marché. Pour que la participation des artisans ne soit pas illusoire ni instrumentalisée par la marque, les entrepreneurs sociaux ont organisé avec Aguiera plusieurs espaces de création, tout en s'assurant que les productions de COPI serviraient effectivement de base à l'élaboration d'une collection. De surcroît, pour permettre aux artisans de réaliser l'ensemble des pièces commandées, Solitéar, à travers les actions de Fernanda, a accompagné le groupe en continu, en lui fournissant conseils et outils pour garantir la qualité des productions et limiter les délais de livraison. Cette gestion de proximité est demeurée la garante de l'inclusion des artisans au processus de cocréation, donnant ainsi tout son sens et sa portée à la notion de « management participatif » au sein de Solitéar.

#### *1.1.4. L'engagement humaniste : la dissension au cœur de la pratique gestionnaire*

A la suite de la phase de développement, les entrepreneurs sociaux ont décidé d'organiser une série d'activités d'autoévaluation, afin de recueillir le point de vue des couturières et des artisans sur leur expérience au cours du Soli-lab. Durant ces moments d'échanges, plusieurs participants n'ont pas hésité à exprimer de vives critiques envers les entrepreneurs sociaux, en leur reprochant notamment d'être responsables de l'échec des processus de cocréation. A chaque fois, les membres de Solitéar ont cherché à fournir des explications aux groupes, en

justifiant le bien-fondé de leurs choix et de leurs actions, de façon à apaiser les couturières et les artisans les plus remontés contre eux. Finalement, les espaces de dialogue ouverts par les entrepreneurs sociaux ont contribué à la construction d'une pédagogie de la dissension, faisant de la confrontation, du débat et de l'opposition des valeurs centrales du processus d'enseignement et d'apprentissage engagé par Solitéar. Car, si les entrepreneurs sociaux ont souvent cherché, face aux couturières et aux artisans, à défendre la valeur de leur projet social, ils n'ont toutefois cessé, en privé, de s'interroger sur ses finalités réelles. Au cours de discussions collectives et de dynamiques d'introspection, comme celle que nous avons organisée au terme du Soli-lab autour de la conception de dessins, les entrepreneurs sociaux ont questionné leurs actions pour mettre en évidence les principaux apprentissages apportés par le Soli-lab.

Dépourvue d'une méthode d'action sociale formalisée, les membres de Solitéar, tels des scientifiques de laboratoire, n'ont cessé d'expérimenter de nouvelles techniques et stratégies, en vue d'ajuster leurs pratiques et de trouver des solutions concrètes à leurs problèmes. Pour répondre aux défis du quotidien, ils ont pu choisir de faire usage d'un outil de gestion (comme le PDI) ou bien d'un chapitre d'un ouvrage de Paulo Freire, dans le but d'orienter leurs processus décisionnels. Au terme de leurs activités, ils ont aussi privilégié l'organisation de « pauses pédagogiques », de manière à « regarder ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, échanger [leurs] expériences pour mettre en valeur des apprentissages » (Priscilla Hashimoto, 13 mars 2017). De fait, les entrepreneurs sociaux-pédagogues, interrogeant continuellement le sens et les effets de leurs actions, ont été eux aussi en constant apprentissage. Paulo Freire (2001) souligne par ailleurs que, pour tout professeur qui s'engage dans une relation dialogique et égalitaire avec ses élèves, enseignement et apprentissage ne sont en vérité qu'une seule et même activité :

Je veux dire que l'enseignement et l'apprentissage se font de telle sorte que ceux qui enseignent apprennent, d'une part parce qu'ils reconnaissent une connaissance déjà apprise, et d'autre part parce qu'en observant la façon dont la curiosité de l'élève s'efforce d'appréhender l'enseignement lui-même, sans quoi il ne l'apprend pas, l'enseignant peut découvrir des incertitudes, des ajustements, des malentendus (p. 259, notre traduction).

En étant attentifs aux réactions des groupes et en ajustant leurs méthodes d'enseignement aux circonstances les affectant, les entrepreneurs sociaux ont tenté de mettre en œuvre une pédagogie adaptative tout au long du Soli-lab. Suite à l'échec de plusieurs processus de cocréation, les membres de Solitéar se sont mis à la recherche de solutions alternatives pour réparer les effets délétères générés par l'abandon des marques de mode. Après le départ de la directrice d'Angico, Priscilla Hashimoto, par exemple, a proposé aux membres du groupe FLORI de développer avec eux une collection d'accessoires, à travers un ensemble d'activités d'apprentissage financées par Solitéar. Durant ce nouveau processus de formation, les artisans ont pu se familiariser avec de nouvelles méthodes de création, tel le *brainstorming* collectif, et de nouveaux outils de gestion, comme les fiches techniques. Dans le cas des autres groupes, OCA et TECO, eux aussi livrés à eux-mêmes après l'abandon des marques, les entrepreneurs sociaux ne sont parvenus à leur trouver de nouveaux clients que plusieurs semaines après le Soli-lab, générant une certaine frustration chez les couturières et artisanes.

Les réactions des bénéficiaires de Solitéar sont finalement les seules à même de nous permettre d'appréhender les effets réels de la gestion de Solitéar. Car, s'il est essentiel de mettre en évidence les pratiques pédagogiques spécifiques des entrepreneurs sociaux, comme nous l'avons fait ici, il n'est pas souhaitable de présumer de leur caractère émancipatoire sans analyser au préalable leurs conséquences sur les couturières et les artisans du Soli-lab. En conséquence, nous allons à présent étudier les effets libérateurs des pratiques de gestion, en nous concentrant sur deux groupes de production, COPI et ASTA, lesquels ont été les véritables bénéficiaires du projet Soli-lab.

## 1.2. Les effets de la gestion émancipatrice

Comme nous l'avons rappelé plus haut, les groupes de production COPI et ASTA sont les seuls à avoir traversé l'ensemble des phases du Soli-lab, les trois autres ayant été délaissés par les marques de mode au cours du projet. Durant notre immersion au cœur de Solitéar, nous avons conduit plusieurs entretiens avec les membres de ces deux groupes, de façon à recueillir leurs principaux apprentissages, ainsi que les difficultés et blocages qu'ils ont pu rencontrer au cours du Soli-lab. A partir de ces discussions, et de l'observation conjointe de leurs pratiques durant les processus de cocréation, nous avons pu mettre en évidence un ensemble de « marqueurs » de natures économique, sociale et culturelle, manifestant la présence d'une dynamique émancipatoire au sein des groupes COPI et ASTA (voir Tableau 27 ci-contre).

Bien que le Tableau 27 semble suggérer que l'émancipation individuelle et collective s'apparente à un phénomène statique, s'opérant mécaniquement à travers la réalisation d'actions déterminées, la réalité est en fait toute autre. En vérité, l'émancipation est un phénomène en mouvement, un processus continu, qui se déploie au travers des activités des participants. La théorie freirienne peut d'ailleurs nous guider dans l'analyse de cette dynamique, à travers la mise en évidence de deux leviers essentiels du processus émancipatoire : la dénonciation et l'annonce (Freire, 1976).

Dans un premier temps, les artisans de COPI et d'ASTA ont dû faire face aux limitations à la fois physiques et psychologiques qui conditionnaient leur liberté, en cherchant non seulement à prendre conscience de leur existence, mais aussi à les dépasser. Isolés géographiquement, les artisans rencontraient maintes difficultés à s'insérer dans le tissu de l'économie formelle. De surcroît, leurs caractéristiques socio-ethniques – les femmes d'ASTA étant métis et les hommes de COPI souffrant de maladies mentales – constituaient des obstacles majeurs à leur intégration économique (Bates, Jackson III & Johnson Jr, 2007). Au sein d'une société brésilienne marquée par un racisme dissimulé mais omniprésent (Schwarcz, 2001), ces travailleurs faisaient partie des « entrepreneurs aux pieds nus » (*Barefoot entrepreneurs*, Imas, Wilson & Weston, 2012), forcés d'inventer des moyens alternatifs de produire et de vendre pour survivre. De surcroît, des barrières psychologiques considérables venaient enserrer leur liberté. En effet, les artisans de COPI et d'ASTA, marqués par un manque cruel de confiance en soi, s'estimaient incapables de conquérir par eux-mêmes les moyens de s'insérer à l'économie formelle afin de sortir de la pauvreté. Adoptant une attitude fataliste, tout comme la brodeuse Leslie qui voyait difficilement l'intérêt de participer à un projet de formation comme le Soli-lab, les travailleurs exclus

s'imposent en général des limitations imaginaires qui peuvent paralyser leur action et compromettre leur gain d'autonomie (Freire, 1978). L'émancipation repose alors sur le dépassement des barrières aussi bien physiques que psychologiques qui font obstacles à leur prise de liberté (Goss *et al.*, 2011).

<b>Actions des couturières et des artisans</b>	<b>Marqueurs de l'émancipation</b>	<b>Nature de l'émancipation</b>
Découverte du monde de la mode, rencontre avec des stylistes [ASTA et COPI]	Renforcement de la confiance en soi, affirmation de l'égalité	Emancipation sociale de nature individuelle
Réalisations de tests et d'expérimentations en vue d'acquérir de nouvelles techniques de production [ASTA et COPI]	Développement de la créativité, prise de conscience du pouvoir créateur	Emancipation culturelle de nature individuelle
Participation au processus de tarification de la production, en négociation avec les stylistes [ASTA]	Affirmation personnelle, défense de la valeur de son travail	Emancipation sociale de nature individuelle
Participation active au processus productif, en tant que codécideurs de la création [COPI]	Renforcement de l'esprit collectif du groupe et de sa capacité d'inclusion sociale	Emancipation sociale et culturelle de nature collective
Vente de la production aux stylistes [ASTA et COPI]	Augmentation des revenus de chaque producteur	Emancipation économique de nature individuelle
Participation aux bénéfices, à travers la réception d'une commission sur les ventes [COPI]	Constitution de réserves financières pour le groupe de production	Emancipation économique de nature collective
Participation active au processus de commercialisation des produits [COPI]	Reconnaissance et visibilité accrues du groupe de production	Emancipation sociale et culturelle de nature collective

**Tableau 27 : Les marqueurs de l'émancipation individuelle et collective au sein des groupes de production ASTA et COPI**

Au cours du Soli-lab, les artisans de COPI et ASTA ont aussi été en mesure de dénoncer leur situation d'exclusion, à travers le contact prolongé avec des stylistes du marché. En discutant avec eux et en créant à leurs côtés, ils ont ainsi cherché à affirmer leur égalité vis-à-vis des autres acteurs du marché, en vue de vaincre leur position d'infériorité. La rencontre avec le monde de la mode, si différent des communautés périphériques, a alors favorisé leur confiance

et leur estime de soi, en les délivrant de la peur du contact avec l'étranger. De surcroît, les dynamiques de création qui ont accompagné les rencontres avec les marques de mode ont été l'occasion de développer leur pouvoir créatif. Les brodeuses d'ASTA, tout comme les membres de COPI, nous ont ainsi parlé, durant nos entretiens, de l'enrichissement culturel considérable conféré par la pratique artisanale et artistique aux côtés de stylistes professionnels. Par la création, les artisans ont alors pu imaginer une réalité alternative à leur situation présente, en « annonçant » un autre monde pouvant se substituer à l'exclusion (Freire, 1976). Les membres de COPI, par exemple, en se reconnectant avec le monde de l'art, ont envisagé de réaliser leurs propres imprimés sérigraphiques et de commercialiser des pièces en leur nom. En se projetant comme des créateurs, et non seulement comme des prestataires de services, ils ont ainsi mis en forme un « inédit-viable », propice à la progression d'une dynamique émancipatoire (Freire, 2002). Les brodeuses d'ASTA, quant à elle, ont pu, par le contact avec la styliste Sofia Pitanga, découvrir les goûts spécifiques de sa clientèle – des classes supérieures prêtes à déboursier des sommes considérables pour acheter des pièces artisanales. Riche de cet enseignement, Leslie a alors envisagé de développer des broderies adaptées à ce public, qui lui permettraient de gagner davantage de revenus et de conquérir un nouveau statut social.

Toutefois, en dépit de ces apports significatifs du Soli-lab, les expériences de COPI et d'ASTA au cours du projet n'ont guère été similaires. Le Tableau 27 ci-avant met clairement en évidence le fait que le premier groupe, devenu acteur à part entière du processus de cocréation, a reçu des bénéfices économiques, sociaux et culturels plus importants que le second. Car, si les artisanes d'ASTA ont participé activement à la tarification de leurs pièces, en luttant face à la styliste Sofia Pitanga pour la reconnaissance de leur travail, elles n'ont pu réellement exprimer tout leur potentiel créateur au moment de l'élaboration de sa collection. Qui plus est, le processus d'émancipation des membres d'ASTA, au cours du Soli-lab, s'est confronté à des barrières intrinsèques, élevées cette fois-ci par les entrepreneurs sociaux. En effet, la volonté des artisanes de travailler directement avec la styliste, sans l'intervention de Solitéar, a été stoppée nette par les résistances opposées par Sara Almeida, directrice de l'entreprise sociale. Malgré leur gain de pouvoir sur le marché, les artisanes n'ont pu conquérir une position d'acteurs décisionnaires au sein de Solitéar, étant condamnées à suivre les orientations de ses membres au lieu de prendre part à leur élaboration. En conséquence, l'émancipation économique, sociale et culturelle des artisanes ne s'est nullement accompagnée d'une véritable prise d'indépendance sur le marché, étant donné les limitations imposées par l'entreprise sociale.

\*\*\*

Dans cette première partie, nous avons mis en évidence les principaux apports de la gestion émancipatrice, en nous concentrant à la fois sur les pratiques des entrepreneurs sociaux et sur leurs effets libérateurs sur certains bénéficiaires de Solitéar. Nous avons ainsi montré comment l'entreprise sociale a mis en forme une gestion affective et participative, avec l'objectif de favoriser la prise de pouvoir et l'autonomie des groupes de production et de faire d'eux les acteurs de leur propre développement. Cette gestion atypique, fondée sur les principes d'une pédagogie à la fois ludique, critique et adaptative, inspirée en partie de la théorie freirienne, a ainsi permis aux couturières et artisans du Soli-lab d'acquérir, par la pratique, un ensemble de

savoirs techniques et gestionnaires, tout en garantissant l'apprentissage des entrepreneurs sociaux eux-mêmes, soucieux d'adapter leurs pratiques aux réactions de leurs bénéficiaires. L'approche pédagogique de la gestion portée par Solitéar est alors venue consolider deux processus d'émancipation au cours du Soli-lab. Tant au niveau individuel que collectif, les groupes ASTA et COPI ont manifesté les signes d'une émancipation économique, sociale et culturelle, en se libérant de nombre de limitations associées à leur situation d'exclusion et en parvenant à définir un nouveau projet de développement. Toutefois, la comparaison de ces deux groupes a laissé entrevoir quelques unes des limites de la gestion émancipatrice de Solitéar. Dans la seconde partie de ce chapitre, nous allons donc approfondir cette discussion, en analysant les ambivalences de son projet émancipatoire.



## 2. Les ambivalences de la gestion émancipatrice

Au cours du Soli-lab, trois des cinq groupes de production n'ont pu connaître l'ensemble des phases du projet, ayant été abandonnés par les marques de mode qui ont préféré renoncer à la production plutôt que de s'engager dans un partenariat qui ne leur serait pas entièrement favorable. En conséquence, le projet de Solitéar a été marqué par plusieurs échecs qui ont alors mis en lumière les failles principales de son action sociale. Au sein de cette partie, nous allons mettre en évidence les limites de la gestion émancipatrice de Solitéar, en nous centrant tout d'abord sur les ambivalences qui marquent l'ensemble des étapes du Soli-lab (2.1.), avant d'interroger le rôle politique joué par les bénéficiaires de Solitéar au cours de ce projet (2.2.).

### 2.1. Des pratiques de gestion contradictoires

Les écrits académiques sur l'entrepreneuriat social tendent en général à dessiner un paysage binaire, en noir et blanc, au sein duquel les nuances semblent quasiment absentes. En effet, alors qu'une grande majorité des chercheurs mettent en valeur le caractère éminemment transformateur de l'entrepreneuriat social, en vantant les actions héroïques de ses principaux acteurs (Alvord, Brown, & Letts, 2004 ; Mair & Martí, 2006 ; Tobias, Mair & Barbosa-Leiker, 2013), un mouvement de recherche critique se concentre, quant à lui, sur le « côté obscur » de l'entrepreneuriat social, en démontrant par exemple ses effets nocifs sur les valeurs du monde associatif (Brainard & Siplon, 2004 ; Eikenberry, 2009 ; Eikenberry & Kluver, 2004). Notre recherche a pour objectif de dépasser ce dualisme en examinant les actions concrètes des acteurs de l'entreprise sociale sur le terrain. Car, si les entrepreneurs sociaux peuvent être animés de « bonnes intentions », en souhaitant par exemple favoriser l'émancipation de leurs bénéficiaires, leurs actions peuvent souvent engendrer des effets non désirés. Leurs pratiques, que l'on peut qualifier à ce titre de paradoxales (Josserand & Perret, 2000), font alors coexister au sein de l'entreprise sociale des logiques opposées, qu'il semble bien difficile de concilier. Au cours du Soli-lab, l'ambivalence a finalement parcouru l'ensemble des phases du projet. Comme nous allons le voir ici, les entrepreneurs sociaux ont mis en œuvre des pratiques de gestion contradictoires qui révèlent de fait toute l'ambiguïté de leur projet émancipatoire.

#### 2.1.1. *L'immersion : une méthode ambiguë*

Durant la première phase du Soli-lab, marquée par la sélection des participants du projet, les membres de Solitéar ont mis en œuvre une méthode d'immersion spécifique, censée leur permettre d'explorer l'univers des couturières et des artisans et de saisir leurs manières de voir le monde et de travailler au quotidien. Cette méthode est toutefois caractérisée par plusieurs ambiguïtés.

Au moment de la sélection des groupes de production, tout d'abord, les membres de Solitéar se sont appuyés sur des logiques d'action contradictoires. Tout en voulant faire du Soli-lab un projet social inclusif, s'adressant à l'ensemble des groupes de production populaires et exclus du marché, ils ont défini un ensemble de critères qui ont conduit à l'exclusion de nombre de groupes ayant ce profil. Les membres de Solitéar se sont ainsi montrés sensibles au niveau technique des candidats, considérant que les artisans et les couturières les moins perfectionnés

ne seraient pas en mesure de répondre aux attentes des marques de mode. Aussi, ils attendaient des groupes candidats qu'ils démontrent avec emphase leur motivation et leur disposition au changement, sans rechercher de garanties de la part de l'entreprise sociale. Les membres de Solitéar éprouvaient finalement de la méfiance vis-à-vis des couturières et des artisans exprimant des réserves à l'encontre du Soli-lab, ou voulant s'assurer de l'existence de retours financiers en contrepartie de leur participation. La directrice de l'entreprise sociale, Sara Almeida, portait d'ailleurs un regard très critique sur ces individus, les considérant comme étant trop passifs et paresseux pour participer à un projet social comme le sien. Dès lors, en dépit de ses « bonnes intentions » initiales, centrées sur l'inclusion des plus fragiles et des plus nécessiteux, Solitéar s'est concentrée sur un profil-type de bénéficiaires : tous ayant un niveau technique élevé et étant disposés à s'engager sans réticence ni retenue apparentes dans un processus de formation.

Une fois la sélection des groupes achevée, les entrepreneurs sociaux ont focalisé leur attention sur le choix de quatorze étudiants en stylisme, dont le rôle serait d'accompagner les groupes de production tout au long de leur parcours. Au cours de la sélection des étudiants et de leur formation, les membres de Solitéar ont alors mis au jour toute l'ambiguïté de leur méthode d'immersion, fondée sur deux principes opposés : la sensibilisation et la rationalisation. Cette méthode duale, non entièrement formalisée, devait alors orienter les apprentis stylistes dans leur prise de contact avec les couturières et les artisans, et leur travail à leurs côtés.

### La sensibilisation

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre, les entrepreneurs sociaux ont mis en œuvre les fondements d'une gestion affective au cours de leurs premières rencontres avec les groupes de production. En dépassant les limites d'une relation strictement professionnelle, ils ont voulu établir des liens de confiance avec leurs bénéficiaires, fondés sur le partage d'émotions et de sentiments, liés aussi bien à leur vie intime qu'à leur travail. Durant la formation des étudiants du Soli-lab, les membres de Solitéar ont alors mobilisé ce principe de sensibilisation, en le plaçant au cœur de leur méthode d'immersion.

A travers le processus de sélection des étudiants, marqué par la visite à un groupe d'artisanes d'un quartier périphérique, les entrepreneurs sociaux ont voulu montrer aux jeunes toute l'importance que revêt le contact avec les populations pauvres. Selon eux, il est en fait nécessaire de se connecter avec elles, de créer et de sentir à leurs côtés, de manière à faire l'expérience de leur manière de voir et d'agir. Valorisant le recours à l'émotion et au sensoriel plutôt qu'à la pensée rationnelle, les membres de Solitéar ont alors puisé leur inspiration dans les méthodes utilisées par les incubateurs d'entreprises sociales pour valoriser un nouveau mode d'action sociale. Comme l'a exposé Mauksch (2017), les promoteurs de l'entrepreneuriat social font en effet largement usage de rituels collectifs et de mises en scène, fortement chargés d'affect et de ferveur spirituelle, de manière à « ré-enchanter » l'action des entrepreneurs sociaux. Au Brésil, pays marqué par l'importance de cette charge affective dans le quotidien des habitants (Holanda, 1936), la méthode de sensibilisation mise en œuvre par Solitéar a

rencontré un accueil d'autant plus positif qu'elle correspondait aux attentes et aux habitudes des jeunes étudiants.

De surcroît, le moment de leur formation a donné lieu au développement de nouveaux rites de passage, censés préparer les apprentis stylistes au contact avec les couturières et les artisans. A travers l'activité du fil de fer, par exemple, les jeunes ont été incités à utiliser leurs facultés créatrices pour mettre au jour, dans la matière, leurs sentiments et leurs attentes. Ils devaient ainsi se projeter au-delà des mots pour chercher au fond d'eux-mêmes les motivations de leur engagement au sein d'un projet social. Pour autant, si les entrepreneurs sociaux souhaitaient mobiliser la sensibilité des étudiants, en les transformant en des travailleurs sociaux capables d'empathie, ils ont aussi cherché à développer leur prise de distance critique, en vue de les préparer à une action transformatrice au sein des groupes de production.

### La rationalisation

La sensibilisation n'est en réalité que la première étape de la méthode d'immersion développée par Solitéar, laquelle s'appuie en partie sur les principes du *Design Thinking*, présentés aux étudiants durant l'une de leurs formations : sentir de l'empathie, définir, imaginer, prototyper et tester. Devant tout d'abord pénétrer l'univers des couturières et des artisans pour identifier leurs problèmes, les jeunes ont eu pour mission de rechercher un ensemble de solutions techniques, productives et organisationnelles en vue de les résoudre. Les entrepreneurs sociaux ont d'ailleurs préconisé auprès des étudiants une prise de distance émotionnelle vis-à-vis de leur terrain d'action, afin d'éviter toute tentative « assistancialiste ». Les étudiants ont alors été placés dans la situation de jeunes chercheurs devant explorer rationnellement l'univers des groupes de production pour mieux le transformer. Apportant un soutien moral et psychologique aux couturières et aux artisans, les jeunes se devaient aussi de garantir le succès de ce processus de changement, en promouvant l'engagement et la motivation des bénéficiaires de Solitéar.

En oscillant entre le recours à l'émotion et à la pensée rationnelle pour définir leur méthode d'immersion, les entrepreneurs sociaux ont reproduit à nouveau les principes d'action des promoteurs de l'entrepreneuriat social (Mauksch, 2017). La sensibilisation est ainsi devenue un outil stratégique permettant de mieux servir les objectifs de la rationalisation. De fait, les membres de Solitéar voulaient avant tout gagner la confiance des couturières et des artisans, de manière à remporter leur adhésion au moment du démarrage de leur programme de formation. Ils ont ainsi incité les étudiants à démontrer de la compassion et de la réceptivité, pour mieux saisir les points de vue des membres des groupes de production. En même temps, ils les ont invités à pratiquer le détachement émotionnel, afin de rechercher des techniques et des méthodes de gestion qui puissent permettre aux groupes de devenir des acteurs professionnels du marché.

S'ils semblent en apparence opposés, les principes de la sensibilisation et la rationalisation ont finalement adopté un rôle complémentaire au cœur de la méthode d'immersion développée par les entrepreneurs sociaux, révélant ainsi toute l'ambivalence de leur projet social. Alors que la sensibilisation les a amenés à s'engager dans une relation horizontale et équilibrée avec leurs

bénéficiaires, la rationalisation leur a conféré une position surplombante, voire dominante, en leur permettant d'imposer aux couturières et aux artisans un ensemble de savoirs. Pour reprendre le vocable freirien, les entrepreneurs sociaux ont semblé hésiter entre une position « dialogique » et une position « anti-dialogique » (Freire, 1978). Tout en cherchant à comprendre la réalité des bénéficiaires pour la modifier de l'intérieur, ils ont été tentés de s'appuyer sur un ensemble de connaissances étrangères au monde des couturières et des artisans pour infléchir leurs pratiques. Une telle ambiguïté caractérise tout aussi bien les pratiques de communication mises en œuvre par Solitéar au cours du Soli-lab.

### *2.1.2. La communication : dialogisme vs. anti-dialogisme*

A la suite de la phase d'immersion est venu le moment de la communication entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires. Nous allons ici tenter de saisir les particularités du dialogue qui s'est instauré entre ces deux parties.

Au cours de la première rencontre réunissant les cinq groupes de production du Soli-lab, le 26 avril 2016, les entrepreneurs sociaux ont décidé de mettre en œuvre un ensemble de pratiques dialogiques visant à dévoiler la vision des couturières et des artisans sur leur propre activité productive. Au moment de l'élaboration de leur diagnostic et de leur projet futur, les membres des groupes de production ont alors été amenés à identifier les principaux obstacles à leur développement, de façon à définir la manière dont ils pourraient les dépasser. Suivant la pratique pédagogique préconisée par Paulo Freire, les entrepreneurs sociaux ont conduit leurs bénéficiaires à imaginer un « inédit viable », un monde alternatif, qui leur permette de sortir de la « situation-limite » dans laquelle ils étaient alors enfermés (Freire, 2002). Ce processus de conscientisation devait ainsi leur permettre d'envisager les moyens de se libérer de la pauvreté et de l'exclusion.

Toutefois, au terme de cet exercice d'introspection, les membres de Solitéar ont fait bien peu de cas des attentes exprimées par les couturières et les artisans présents devant eux. Plutôt que de prendre en compte leur diagnostic et leur projet futur pour établir un programme de formation spécifique à chaque groupe de production, ils ont fait le choix d'imposer à tous un unique Chemin de développement, censé leur permettre d'atteindre leurs objectifs. L'appropriation du Plan de développement individuel (PDI), outil de gestion des ressources humaines, a ainsi permis aux membres de Solitéar d'élaborer un parcours d'incitation, linéaire et unidirectionnel, devant conduire à la mise en relation des couturières et des artisans avec des marques de mode. Dès lors, le dialogue s'est comme suspendu entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires. Ces derniers ont en effet perdu la possibilité d'ajuster librement leur programme de formation, étant désormais contraints d'exprimer leur mécontentement et leur désir de changement à travers la manifestation de résistances (voir Tableau 28 ci-contre). Voulant garantir la participation des groupes de production au Soli-lab, les entrepreneurs sociaux ont alors eu recours à plusieurs stratégies, de manière à convaincre les couturières et les artisans d'intégrer malgré tout de nouveaux savoirs, dans le but de modifier leurs modes de gestion et leurs méthodes de production.

<b>Pratiques dialogiques</b>	<b>Pratiques anti-dialogiques</b>
<p><b>La coopération</b>            Au cours de la phase du diagnostic, les entrepreneurs sociaux accompagnent leurs bénéficiaires dans la mise à jour des principales forces et faiblesses de leur groupe de production, de façon à définir leur projet pour le futur.</p>	<p><b>La conquête</b>            A travers l'appropriation de l'outil PDI, les membres de Solitéar impose un parcours linéaire et unidirectionnel aux membres des groupes de production – le Chemin de développement – de manière à résoudre les problèmes identifiés par eux.</p>
<p><b>L'union</b>            Les entrepreneurs sociaux tentent d'adopter les modes d'expression et de penser des couturières et des artisans, de façon à générer avec eux une même communauté d'entendement.</p>	<p><b>Diviser pour maintenir l'oppression</b>            Les membres de Solitéar redéfinissent les groupes de production en des acteurs indépendants et séparés, en leur attribuant une spécialité technique unique, censée les démarquer sur le marché de la mode.</p>
<p><b>L'organisation</b>            Les entrepreneurs sociaux mettent en œuvre un programme de formation qui doit permettre à leurs bénéficiaires de vaincre les obstacles à leur inclusion sociale et professionnelle.</p>	<p><b>La manipulation</b>            Les couturières et les artisans des groupes ont difficilement pris sur leur programme de formation, ne parvenant pas à comprendre ni à utiliser les outils de gestion (comme Trello) mis à leur disposition pour le transformer.</p>
<p><b>La synthèse culturelle</b>            Les entrepreneurs sociaux tentent d'adapter ce programme à la réalité des couturières et des artisans en tenant compte de leurs réactions. Ils font ainsi appel à des intermédiaires (étudiants, styliste, consultant) pour renouer le dialogue avec leurs bénéficiaires.</p>	<p><b>L'invasion culturelle</b>            Les couturières et les artisans s'opposent à plusieurs reprises à la transformation de leurs pratiques de gestion et de production, qu'ils considèrent comme une atteinte à leurs modes de travail coutumiers ou traditionnels.</p>

**Tableau 28 : Les pratiques dialogiques et anti-dialogiques des entrepreneurs sociaux vis-à-vis des groupes de production du Soli-lab (d'après Freire, 1978)**

Le type de communication mis en œuvre par les entrepreneurs sociaux au cours des premières étapes du Soli-lab révèle à nouveau les contradictions de leur projet émancipatoire. Alors qu'ils ont voulu conduire initialement leurs bénéficiaires à identifier leurs besoins pour définir leur propre programme d'apprentissage, ils ont fini par leur imposer un ensemble d'enseignements qui entraient difficilement en adéquation avec leurs attentes initiales. Les résistances exprimées par les couturières et les artisans sont alors venues révéler l'ampleur du fossé séparant leurs aspirations réelles des objectifs des entrepreneurs sociaux. Une telle distance a d'ailleurs été mise en avant par plusieurs critiques de l'entrepreneuriat social, dont les études se sont centrées sur les effets négatifs induits par la montée en force de la gestion au sein des entités du tiers secteur (Baines, Cunningham & Fraser, 2011 ; Brainard & Siplon, 2004 ; Keevers *et al.*, 2012 ; Treleaven & Sykes, 2005). Ces auteurs ont ainsi montré que les organisations sociales qui intègrent les outils du management traditionnel pour démontrer l'efficacité de leur gestion tendent à amenuiser le statut de leurs bénéficiaires. Qu'ils soient perçus comme des clients ou

comme des partenaires, ces derniers viennent alors à être considérés comme de simples instruments au service du bon fonctionnement de l'organisation.

En faisant usage de l'outil PDI pour définir le parcours de formation des groupes de production, Solitéar ne semble pas avoir échappé à cette règle. Etant supposé « concilier les intérêts particuliers des groupes de production et les objectifs de [Solitéar] » (Sara Almeida), un tel outil a quelque peu contribué à l'appauvrissement des pratiques d'enseignement des entrepreneurs sociaux. Au lieu de demeurer flexibles, adaptables à la situation de chacun des groupes, ces pratiques ont dû à chaque fois s'aligner sur les étapes du Chemin de développement élaboré à partir du PDI. Les couturières et les artisans du Soli-lab ont alors été contraints de suivre le même parcours d'apprentissage, ne pouvant lui imposer que des transformations mineures. A la suite de l'élaboration de leur portfolio, ils ont finalement accepté de s'associer avec des marques de mode pour élaborer plusieurs produits, espérant de ce fait garantir leur insertion sur le marché et conquérir une véritable autonomie.

### *2.1.3. Le développement : les échecs de la cocréation*

En dépit des efforts des entrepreneurs sociaux, les processus de cocréation unissant les marques de mode aux groupes de production n'ont pas tous conduit à des réussites commerciales. Les trois groupes OCA, FLORI et TECO n'ont pas connu, en effet, l'ensemble des étapes productives prévues par le Chemin de développement, étant donné que les marques qui travaillaient avec eux ont fait le choix de sortir du Soli-lab en cours de route. Malgré cette expérience commune, la situation des trois groupes n'est guère totalement similaire. Alors que les membres de l'OCA et de TECO ont été délaissés par Solitéar après le départ des marques, les artisans de FLORI ont bénéficié de son aide pour développer leur propre collection d'accessoires. Cette collection, toutefois, n'a jamais abouti. Du fait du manque d'investissement des artisans et du défaut de soutien des entrepreneurs sociaux, les premiers accessoires de FLORI n'ont été ni reproduits ni commercialisés, ce qui a généré déception et amertume au sein du groupe de production.

En confrontant l'expérience des trois groupes de production, il est possible de mettre en évidence les principales limites du processus de cocréation unissant des travailleurs de quartiers périphériques et des marques de mode reconnues du marché :

- Premièrement, les prétentions financières des couturières et des artisans constituent un facteur de blocage à la réussite d'un tel partenariat productif. Ne souhaitant pas être « exploités » par les marques, comme c'est le cas de nombreux prestataires de services du monde de la mode, les groupes de production ont eu tendance à exiger un niveau de rémunération bien supérieur à la moyenne du marché. Dans certains cas, les prétentions salariales des couturières et des artisans ont largement dépassé la disposition à payer des stylistes, qui se sont vues obligées de renoncer à employer des groupes de production populaires pour produire les pièces de leur collection.
- De surcroît, les marques de mode du Soli-lab, bien peu accoutumées à travailler avec des couturières et des artisans de l'économie solidaire, ne savaient pas comment justifier

le prix d'une production artisanale et équitable auprès de leurs clients habituels. Elles ont dès lors préféré renoncer à leur partenariat avec les groupes plutôt que de développer des opérations de communication visant à sensibiliser leur clientèle à l'importance des questions d'inclusion sociale.

- Par conséquent, ayant été incapables de sélectionner des marques réellement prêtes à travailler avec des groupes de production solidaires, les entrepreneurs sociaux demeurent aussi responsables de l'échec des processus de cocréation. Non seulement ont-ils fait une erreur de sélection en choisissant des stylistes bien peu disposées à financer une production solidaire, mais ils se sont aussi montrés inconséquents en choisissant des fournisseurs incapables de répondre aux exigences de qualité des marques de mode. Ainsi, dans le cas du partenariat entre TECO et Curumim, Solitéar demeure la principale responsable de la rupture entre les couturières et les stylistes, ayant choisi un professionnel totalement incompetent pour apposer des boutons-pression sur les pièces prototypes réalisées par les couturières.

Si l'échec des processus de cocréation s'explique par une combinaison de choix et d'acteurs, pour nombre de couturières et d'artisans, ce sont les entrepreneurs sociaux qui sont en fait les premiers coupables de cette déconvenue. Selon les membres des groupes OCA et TECO, fortement déçus par l'interruption du partenariat avec les marques de mode, les membres de Solitéar n'ont tout simplement pas su exercer convenablement leur travail d'intermédiation. Au terme du Soli-lab, les couturières et les artisans étaient donc plus sceptiques que dans le passé vis-à-vis de l'action des organisations sociales. Décidés à ne compter que sur eux-mêmes pour réussir, ils ont fait montre d'un désir d'indépendance et d'autonomie, qui est venu contrarier les objectifs des entrepreneurs sociaux, bien décidés à maintenir les groupes de production sous leur aile.

#### *2.1.4. L'engagement humaniste : l'entreprise sociale face à ses contradictions*

Face aux critiques exprimées par les couturières et les artisans au cours du Soli-lab, les entrepreneurs sociaux n'ont eu de cesse d'interroger le sens et les effets de leurs discours et de leurs actions. Estimant qu'ils étaient eux aussi en phase d'apprentissage, ils ont voulu ajuster leurs pratiques de gestion, de manière à mettre au point une méthode de formation qui leur permette de connecter efficacement des groupes de production des quartiers périphériques à des marques de mode renommées. A aucun moment, toutefois, n'ont-ils remis en question le bien-fondé d'un tel travail d'intermédiation. Malgré les trois échecs du Soli-lab, les entrepreneurs sociaux n'ont nullement douté du fait qu'il s'agissait là du meilleur moyen de garantir l'insertion sociale et professionnelle des couturières et des artisans de la périphérie. En fin de compte, tout au long du Soli-lab, les membres de Solitéar ont poursuivi des objectifs contradictoires : tout en cherchant à garantir l'autonomie de leurs bénéficiaires, ils ont souhaité maintenir un lien privilégié avec eux, en continuant à gérer leur production au service des marques de mode.

Etant une organisation hybride, Solitéar est en fait parcourue par des logiques opposées qui viennent menacer sa stabilité en tant qu'entreprise sociale (Battilana *et al.*, 2015 ; Battilana & Lee, 2014 ; Doherty, Haugh & Lyon, 2014 ; Pache & Santos, 2013). Face à la nécessité de préserver son autonomie financière et de garantir sa survie, elle se doit de pérenniser ses activités d'intermédiaire de marché, en prélevant une commission sur le travail des groupes de production. Toutefois, son compromis en faveur de l'émancipation de ses bénéficiaires l'intime de laisser libre cours aux volontés d'indépendance des groupes de production, en leur permettant de produire de manière autonome et responsable. La coexistence de ces logiques sociale et commerciale tend d'ailleurs à générer plusieurs conflits internes et externes au sein des entités hybrides, comme l'ont souligné plusieurs études néo-institutionnalistes (Battilana & Dorado, 2010 ; Jay, 2013 ; Pache & Santos, 2010).

Dans le cas de Solitéar, ces oppositions se reflètent tout d'abord sur la structure de l'équipe, divisée en deux camps idéologiques : celui de la politisation et celui de la marchandisation. Alors que le premier, partisan de la logique sociale, cherche à renforcer l'action transformatrice de Solitéar en favorisant la réflexion critique des couturières et des artisans, le second, défenseur de la logique commerciale, souhaite réduire le statut de Solitéar à celui de simple partenaire des groupes de production. De surcroît, la cohabitation de logiques contradictoires au sein de Solitéar est génératrice de crises et de ruptures entre les entrepreneurs sociaux et leurs bénéficiaires. Dans le cas du groupe ASTA par exemple, la volonté exprimée par les artisanes de travailler directement avec la styliste Sofia Pitanga, sans l'intervention de Solitéar, s'est heurtée à de fortes résistances de la part des entrepreneurs sociaux. Considérant cette tentative d'indépendance comme une trahison, ceux-ci ont décidé de faire obstruction à l'émancipation des artisanes, en imposant leur présence à leurs côtés en tant que gestionnaires de production. Un tel comportement a finalement conduit au départ des artisanes, lesquelles ont préféré renoncer au partenariat avec le marché de la mode plutôt que d'accepter la tutelle de l'entreprise sociale.

Les logiques contradictoires qui parcourent Solitéar semblent finalement irréconciliables. Bien que la littérature néo-institutionnaliste défende le contraire, en avançant que des stratégies innovantes permettent de combiner harmonieusement des logiques opposées (Battilana & Dorado, 2010 ; Battilana *et al.*, 2015 ; Ebrahim, Battilana & Mair, 2014), nos résultats démontrent l'incompatibilité entre les objectifs sociaux et commerciaux de l'entreprise sociale. Le cas de Solitéar révèle ainsi comment les impératifs financiers d'une telle organisation (conquérant son autonomie financière à travers son travail d'intermédiation) peuvent venir compromettre, au moins sur le court terme, sa mission émancipatrice. Pris entre le désir de favoriser l'autonomie et le pouvoir d'agir de leurs bénéficiaires et la nécessité de les maintenir sous leur contrôle, les entrepreneurs sociaux se trouvent face à un dilemme dont l'issue semble reposer uniquement sur la transformation de leur organisation. En faisant de Solitéar une entreprise traditionnelle, ils pourraient ainsi lever l'ambiguïté qui pèse sur leurs actions, en exerçant l'activité de pur intermédiaire commercial connectant les groupes de production avec le marché de la mode. En faisant, au contraire, de Solitéar une association traditionnelle, les membres de Solitéar devraient se mettre en quête de dons et de subventions pour financer leurs activités de formation auprès des couturières et des artisans. Les entrepreneurs sociaux



pourraient ainsi promouvoir l'autonomie et le pouvoir d'agir des groupes de production sans craindre leur prise d'indépendance.

## 2.2. Quel rôle politique pour les bénéficiaires de l'entreprise sociale ?

Solitéar, une entreprise sociale divisée entre des logiques contradictoires, est aussi une organisation relativement cloisonnée, au sein de laquelle l'initiative de la prise de décision demeure partagée entre un nombre restreint d'individus, lesdits « entrepreneurs sociaux ». Loin d'intégrer les groupes de production à la gouvernance de Solitéar, pour qu'ils en deviennent les membres à part entière, les entrepreneurs sociaux ont plutôt cherché à les enfermer dans le statut de « bénéficiaires » (2.2.1.), ce qui a suscité plusieurs résistances de la part des couturières et des artisans (2.2.2.).

### 2.2.1. *L'absence de participation politique*

Au cours du projet Soli-lab, plusieurs groupes de production sont devenus les acteurs de processus de cocréation aux côtés des marques de mode. La gestion participative mise en œuvre par Solitéar a ainsi permis aux couturières et aux artisans de gagner du pouvoir sur le marché, en devenant eux aussi les créateurs de produits stylisés et équitables. Toutefois, tout en garantissant leur inclusion sociale et professionnelle, les entrepreneurs sociaux n'ont pas permis aux groupes de production de prendre part à la gouvernance de Solitéar. En conséquence, les couturières et artisans sont demeurés tout au long du projet des parties prenantes externes de l'entreprise sociale, ne pouvant infléchir ses décisions qu'au travers de l'expression de critiques et de résistances. L'exclusion des groupes de la gouvernance de Solitéar a d'ailleurs généré plusieurs effets délétères sur le Soli-lab. Au moment de l'abandon des marques de mode, les groupes OCA, FLORI et TECO se sont sentis largement délaissés par les entrepreneurs sociaux. Au lieu de se considérer comme co-responsables des échecs du Soli-lab, en tant que membres à part entière de Solitéar, ils ont estimé que les entrepreneurs sociaux étaient les seuls responsables du départ des marques. Finalement, la confiance s'est comme brisée entre l'entreprise sociale et ses bénéficiaires.

La gouvernance cloisonnée de Solitéar, fondée sur une séparation nette entre les entrepreneurs sociaux et les groupes de production, se distingue nettement de celles des entreprises sociales de base communautaire, fondée sur le principe de la participation totale des populations locales (Datta & Gailey, 2012 ; Haugh & Talwar, 2016 ; Pless & Appel, 2012). A travers leur étude d'une entreprise sociale indienne, du nom de Gram Vikas, Pless et Appel soulignent en effet l'importance que revêt le principe du « 100 % inclusion » au sein de l'entrepreneuriat social. Gram Vikas ne s'est pas contentée, en effet, de mettre en œuvre un programme d'assainissement et d'accès à l'eau potable au sein d'une communauté rurale ; elle a aussi permis à l'ensemble des habitants de participer activement à son élaboration. Au sein de comités consultatifs, les membres d'un village, quels que soient leur sexe, leur caste ou leur niveau de richesse, ont pu, à travers le droit de vote, exprimer leurs souhaits pour l'avenir de leur communauté. Etant donné que les prises de décision requéraient l'unanimité, le consensus et le compromis ont été recherchés, de telle sorte que tous les habitants sont parvenus à définir en commun un projet de développement qui corresponde à leurs attentes véritables.

La participation des bénéficiaires aux processus de décision d'une entreprise sociale demeure ainsi garante de leur émancipation politique (Haugh & Talwar, 2016). En privant les couturières et les artisans de la possibilité de contribuer à la planification du Soli-lab, les membres de Solitéar ont finalement limité la portée de leur projet émancipatoire. Au lieu de définir avec eux en amont les étapes du Soli-lab, ils ont préféré leur présenter un Chemin de développement préétabli, en leur demandant, au terme de chaque étape, de partager leurs commentaires et leurs critiques. Ce système de retour sur expérience, s'il a permis aux entrepreneurs sociaux d'ajuster sans cesse leurs pratiques pour mieux satisfaire les attentes de leurs bénéficiaires, n'a pu toutefois reproduire les effets positifs engendrés par une gouvernance participative, fondée sur l'inclusion totale des parties prenantes.

Tout en excluant les couturières et les artisans de leurs instances de décision, les entrepreneurs sociaux n'ont pas non plus cherché à renforcer leurs modes de gouvernance démocratique. Les groupes de production constituent pourtant des organisations autogérées qui, en étant rattachées au mouvement de l'économie solidaire brésilienne, tentent de faire vivre ses principes au quotidien. Au cours du Soli-lab, les entrepreneurs sociaux ont pris conscience de plusieurs failles dans le fonctionnement participatif des groupes de production. En leur sein surgissait ainsi la figure d'un « leader » tendant à s'accaparer l'ensemble du pouvoir de décision. Priscilla et ses collègues ont tenté de remédier à ce problème, en abordant avec les couturières et les artisans la question du pouvoir et de sa juste distribution. Inspirés par les pratiques de l'éducation populaire, les membres de Solitéar ont organisé plusieurs dynamiques de dialogue au sein des groupes, de façon à donner la voix aux figures les plus effacées et les plus silencieuses. Toutefois, de telles pratiques ont vite été avortées. Craignant de trop « politiser » leur action sociale, les entrepreneurs sociaux ont décidé de faire marche arrière, en renonçant à aborder des questions politiques avec les couturières et les artisans.

En décidant de se focaliser sur la professionnalisation des groupes de production, pour les intégrer efficacement au marché de la mode, les entrepreneurs sociaux ont aussi été conduits à normaliser leurs méthodes de production. A travers plusieurs outils de gestion – chronomètre, fiche technique, calendrier de production, système de contrôle-qualité – ils ont ainsi cherché à transformer les groupes de production en des petites entreprises spécialisées, tout en préservant leur mode de fonctionnement spécifique. L'« entrepreneurisation » des couturières et des artisans a dès lors poursuivi un but principal : favoriser leur insertion professionnelle et non leur engagement politique. Cet objectif se distingue nettement de celui des organisations à but non lucratif pour qui la promotion d'une culture entrepreneuriale dans les communautés les plus démunies demeure avant tout un vecteur d'émancipation politique (Martí, Courpasson & Barbosa, 2013). Au sein des pays en développement, plusieurs organisations intermédiaires de l'entrepreneuriat (ONG, associations, entreprises de formation, etc.) fomentent ainsi le développement de groupes de production populaires, fondés sur l'autogestion et la participation démocratique, avec l'objectif de transformer les relations de pouvoir dans la société (Mair, Martí & Ventresca, 2012 ; Subramaniam 2011). En participant à une activité économique, les membres de ces groupes, des femmes le plus souvent, peuvent alors reprendre le contrôle de leur vie et occuper une place nouvelle, celle d'actrices et de citoyennes, au sein de leur communauté et de leur famille (Leach & Sitaram, 2002 ; Scott *et al.*, 2012).

Refusant de faire du Soli-lab une initiative politique, porteuse d'une cause en faveur des groupes de production solidaires, Solitéar a finalement limité son potentiel de transformation sociale. De fait, si les entrepreneurs sociaux ont incité les couturières et les artisans à gagner pouvoir et reconnaissance sur le marché, ils ne les ont nullement invités à revendiquer leurs principes et leurs pratiques face aux marques de mode. Bien au contraire, Solitéar a toujours cherché à construire une relation apaisée entre stylistes et producteurs de la périphérie, fondée sur le compromis et la conciliation, plutôt qu'à mettre en œuvre un projet plus radical, qui viendrait forcer les marques à s'adapter aux logiques des travailleurs. En dépit des intentions pacificatrices de Solitéar, le Soli-lab a pourtant donné lieu à des moments de crise et de rupture, au cours desquels le pouvoir des couturières et des artisans, en tant qu'acteurs décisionnaires, a pu finalement apparaître au grand jour.

### 2.2.2. *Le rôle central de la résistance*

Les organisations sociales qui viennent en aide aux groupes de production de l'économie populaire, solidaire ou informelle se posent souvent comme des intermédiaires indispensables entre les travailleurs pauvres et les acheteurs du marché (Al-Dajani *et al.*, 2015). En fournissant une assistance technique, financière et/ou commerciale aux groupes de production, les organisations intermédiaires établissent parfois un lien de dépendance avec leurs bénéficiaires, contrevenant alors à leur gain d'autonomie et à leur prise de pouvoir. C'est ce qu'illustre le cas de Solitéar. En interdisant aux artisanes du groupe ASTA de produire directement pour la styliste Sofia Pitanga, les entrepreneurs sociaux ont mis à jour une volonté de contrôle qui est venue contredire les objectifs émancipatoires de leur projet social. Souhaitant former les groupes de production pour qu'ils rejoignent finalement leur réseau de producteurs, les membres de Solitéar ont limité la prise d'indépendance de leurs bénéficiaires, instaurant dès lors une relation anti-dialogique avec eux (Freire, 1978).

En s'opposant aux velléités de contrôle de leurs éducateurs, les couturières et les artisans ont exprimé le désir de conquérir une véritable autonomie. Faisant le choix de la critique (*voice*) ou de la désertion (*exit*), certains groupes de production ont d'ailleurs suivi le modèle hirschmanien de la résistance, en démontrant leur insatisfaction face aux actions de Solitéar (Hirschman, 1970). Ainsi, alors que les artisanes de l'OCA et les couturières de TECO ont décidé de se confronter aux entrepreneurs sociaux pour leur exprimer leurs doutes et leurs critiques, les brodeuses d'ASTA ont préféré, quant à elles, renoncer à leur partenariat avec l'entreprise sociale plutôt que de devoir accepter le poids de sa tutelle au cours de la production. Dans les deux cas de figure, les couturières et les artisanes ont exprimé, par ces démonstrations de résistance, un certain scepticisme vis-à-vis de l'action des intermédiaires qui, comme Solitéar, cherchent à connecter les producteurs exclus au marché. Pour elles, les échecs du Soli-lab témoignent finalement de l'incapacité des organisations sociales de répondre aux besoins réels des groupes de production de la périphérie. Au terme du projet, les couturières de TECO, déçues et amères après l'échec de la production avec la marque Curumim, étaient bien décidées à compter sur leurs propres ressources pour trouver des solutions à leurs problèmes.

Les manifestations de résistance des groupes de production, quand bien même elles n'affectent qu'à la marge le travail des entrepreneurs sociaux, ne constituent pas pour autant des signes de « micro-émancipation » limités dans l'espace et dans le temps (Alvesson & Willmott, 1992). Au contraire, ces oppositions viennent remettre en question le modèle même de l'entreprise sociale Solitéar, en questionnant la valeur de sa proposition émancipatoire. En effet, en démontrant leur volonté de travailler de façon autonome sur le marché, les couturières et les artisans ont remis en cause le bien-fondé des formations proposées par les organisations qui souhaitent, sur le long terme, leur servir de conseiller technique, de gestionnaire de production, ou bien de canal de vente. Si les membres des groupes de production ont tout d'abord accepté de recevoir une assistance technique, financière et commerciale, ils ont aussi voulu, à terme, produire et vendre librement, sans l'aide d'intermédiaires. Dès lors, les résistances que manifestent les travailleurs exclus, en traduisant une volonté d'indépendance totale vis-à-vis de leurs formateurs, participent d'un processus d'émancipation plus vaste, qui cherche à concrétiser dans le réel une aspiration à l'autonomie et à l'égalité avec les autres acteurs du marché (Huault, Perret & Spicer, 2014).

Ces résistances permettent ainsi de mettre en évidence les limites intrinsèques des projets émancipatoires portés par des entreprises sociales dont les membres ne se confondent pas avec leurs bénéficiaires. Au Brésil, nombre d'organisations de l'entrepreneuriat social sont ainsi fondées par des individus dont les caractéristiques socio-démographiques sont distinctes de celles des membres des communautés auxquels ils proposent de venir en aide. Comme le montrent les derniers recensements en date (Plano CDE, 2011 ; Pipe.Social, 2017), les entrepreneurs sociaux qui se revendiquent comme tels possèdent un niveau de qualification bien supérieur à celui de la moyenne de la population brésilienne. De surcroît, il s'agit en majorité d'hommes, et non de femmes, étant donné l'importance des barrières qui paralysent l'entrepreneuriat social féminin (Richardson & Kaminski, 2017). Dès lors, existe bel et bien une fracture sociologique profonde entre les entrepreneurs sociaux et la base de la société brésilienne. Et si l'entrepreneuriat social de base communautaire est en plein essor, il demeure encore dominé par un entrepreneuriat social de nature élitiste, investi par les classes supérieures de la société.

Un tel facteur se doit d'être pris en compte pour saisir l'enjeu des relations de pouvoir entre entrepreneurs sociaux et bénéficiaires. Aujourd'hui, de nombreuses études brésiennes mettent en évidence un lien de causalité direct entre l'entrepreneuriat social et le développement local, en révélant les transformations sociales positives engendrées par les entrepreneurs sociaux sur leurs terrains d'action (Bose, 2013 ; Melo Neto & Fróes, 2002 ; Moreira, Vidal & Farias, 2003). « Le développement local rend possible l'apparition de communautés plus durables, capables de répondre à leurs besoins immédiats, de découvrir leurs vocations locales et de réveiller leurs potentialités spécifiques », écrivent ainsi Moreira *et al.* (2003, non paginé, notre traduction) au sujet des effets bénéfiques de l'entrepreneuriat social. Ces études, toutefois, n'interrogent nullement la nature des relations unissant les initiateurs d'un projet de transformation sociale à ses potentiels bénéficiaires. Elles ne distinguent pas non plus, au sein du vaste champ de l'entrepreneuriat social, les entreprises autogérées de base communautaire des entreprises sociales fondées par les classes supérieures. Dans ce second cas de figure, qui est celui de

Solitéar, des relations inégales peuvent toutefois s'instaurer entre les entrepreneurs sociaux et leurs b eneficiaires, relations qui peuvent contrevenir au projet de transformation sociale des premiers en faveur des seconds. Analyser les pratiques des entrepreneurs sociaux, ainsi que leurs effets, requiert dès lors une étude très précise de la manière dont les populations locales sont intégrées à l'entreprise sociale. Sont-elles amenées à demeurer ses « b eneficiaires » sur le long terme ou bien à devenir à leur tour les acteurs de nouveaux projets de transformation ?

\*\*\*

En embrassant l'ambiguïté qui caractérise leur statut hybride, les entrepreneurs sociaux de Solitéar ont mis en  oeuvre un projet social aux effets profondément ambivalents. Tout en tentant de promouvoir l'émancipation de leurs b eneficiaires, en leur permettant d'acquérir autonomie et pouvoir sur le marché, ils ont aussi g en er e des mécanismes de contrôle en vue de limiter leur prise d'indépendance. Toutefois, les résistances exprimées par les couturières et les artisans du Soli-lab ont t emoign e de leur volonté de participer activement à la définition et à la mise en  oeuvre de leur projet de développement. Loin de vouloir rester enferm es dans le statut de b eneficiaires, qu'ont tenté de leur imposer les entrepreneurs sociaux en les associant de fait à leur réseau de producteurs, les groupes de production ont affirm e leur désir d'occuper une position de créateurs et de producteurs autonomes sur le marché de la mode. Finalement, Solitéar, une entreprise sociale fondée sur l'intermédiation entre travailleurs exclus et marques de mode, n'a répondu qu'imparfaitement aux attentes de ses b eneficiaires. Déconnectée des communautés populaires de par sa gouvernance cloisonnée, l'entreprise sociale est finalement appa rue comme une organisation verticale, promouvant une transformation sociale issue de l'extérieur et non de l'intérieur des groupes de production de l'économie solidaire.

## Synthèse du Chapitre XII

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif de discuter les résultats empiriques de notre recherche, afin de mettre en évidence les apports et les limites de la gestion émancipatrice mise en œuvre par l'entreprise sociale Solitéar.

- La première partie de ce chapitre est dédiée à l'analyse des pratiques à visée émancipatrice des entrepreneurs sociaux, ainsi qu'à leurs effets libérateurs sur plusieurs de leurs bénéficiaires. Nous avons ainsi montré comment les membres de Solitéar ont bâti, au cours du Soli-lab, une gestion affective et participative, en vue de favoriser l'autonomie des groupes de production sur le marché de la mode et de faire d'eux les acteurs de leur développement. Au cœur de Solitéar, la gestion s'est alors muée en une pratique pédagogique critique, ludique et adaptative, qui a alors conduit plusieurs couturières et artisans à acquérir un ensemble de savoirs techniques et gestionnaires propices à leur prise de conscience critique. Ces nouveaux enseignements ont alors bénéficié à deux groupes de production en particulier, COPI et ASTA, lesquels ont pu, grâce au Soli-lab, parcourir les premières étapes d'un processus d'émancipation économique, social et culturel. Bien qu'imparfait et inachevé, ce processus a consisté à combattre la situation d'exclusion et de pauvreté dans laquelle les couturières et les artisans étaient alors enfermés.
- Ces effets positifs du Soli-lab ne concernent pas, toutefois, l'ensemble des bénéficiaires de Solitéar. Comme le dévoile la seconde partie de ce chapitre, ce projet social est marqué par plusieurs contradictions qui sont venues amenuiser son potentiel transformateur. L'ambiguïté parcourt en effet les pratiques d'immersion, de communication et développement mises en œuvre par les membres de Solitéar, et nous amène ainsi à interroger la valeur de leur engagement humaniste aux côtés des couturières et des artisans. Partagés entre la volonté d'émanciper leurs bénéficiaires et la nécessité de les maintenir sous leur contrôle, les entrepreneurs sociaux se sont souvent trouvés pris en étau, confrontés à un dilemme que le modèle hybride de leur entreprise sociale n'était pas en mesure de résoudre. Ces limites du projet émancipatoire de Solitéar sont d'ailleurs en partie liées à son mode de gouvernance relativement cloisonné. Car, si les entrepreneurs sociaux ont souhaité se rapprocher des couturières et des artisans, ils n'ont pourtant jamais voulu les intégrer aux processus de décision. Dès lors, une barrière invisible s'est dressée entre les membres de Solitéar et leurs bénéficiaires, barrière devenant soudainement plus apparente au moment de crises et de ruptures. Cette séparation, inexistante au sein des entreprises sociales 100 % inclusives, a finalement limité le potentiel émancipateur du Soli-lab, un projet construit *pour* et non *avec* les communautés populaires.

# CONCLUSION GENERALE

## 1. Contributions de la recherche

Tout au long de cette recherche, nous nous sommes centrés sur l'étude du projet d'émancipation d'une entreprise sociale brésilienne, rebaptisée Solitéar, en analysant à travers une approche processuelle et interprétative les pratiques de gestion de ses membres. Au cours d'une immersion ethnographique de longue durée, nous nous sommes transportés vers différents terrains de recherche, de manière à étudier les effets de ces pratiques sur les populations « cibles » de Solitéar, les groupes de couturières et d'artisans participant au Soli-lab. Notre but a toujours été celui d'appréhender, dans le détail et dans la nuance, les aspects multiples et souvent contradictoires des pratiques de gestion mises en œuvre par les entrepreneurs sociaux en vue de promouvoir l'autonomie et la prise de pouvoir de leurs bénéficiaires. Pour conclure ce travail de recherche, nous allons à présent mettre en évidence les contributions principales de notre étude, lesquelles sont de trois ordres : méthodologique (1.1.), théorique (1.2.) et pratique (1.3.).

### 1.1. Considérer les apports de l'ethnographie

D'un point de vue méthodologique, tout d'abord, ce travail entend contribuer à une rénovation des méthodes de recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat social. En effet, rares sont aujourd'hui les chercheurs qui font le choix de l'ethnographie pour analyser les discours et les actions des membres des entreprises sociales et de leurs parties prenantes. Malgré les appels lancés par plusieurs acteurs du champ académique il y a une dizaine d'années (Amin, Camerin & Hudson, 2008 ; Bull & Crompton, 2006), la méthode ethnographique demeure encore largement dominée par des approches plus classiques, comme l'étude de cas ou la conduite d'entretiens (Sassmannshausen & Volkmann, 2016). Il a ainsi fallu attendre l'an dernier pour que le fameux *Social Enterprise Journal* dédie l'un de ses numéros spéciaux aux apports de l'ethnographie dans l'étude de l'entrepreneuriat social (Mauksch *et al.*, 2017). De la sorte, notre recherche s'inscrit dans un mouvement encore balbutiant, bien que très porteur, qui promet d'enrichir considérablement le regard porté sur les entreprises sociales et les pratiques développées en leur sein.

La méthode ethnographique, privilégiant l'immersion et le contact durable avec les participants de la recherche, permet en effet d'échapper aux représentations simplistes et schématiques de l'entreprise sociale. Car celle-ci n'est pas uniquement une « organisation hybride », parcourue par des logiques commerciale et sociale, contradictoires par essence (Battilana & Dorado, 2010 ; Doherty *et al.*, 2014). Elle ne correspond pas non plus exactement à la définition du « social business » élaborée par Yunus (2007a). L'entreprise sociale, en vérité, est une réalité multiple et changeante qui peut difficilement être appréhendée au travers d'un ensemble de concepts élaborés a priori. Pour approcher cette complexité, il est donc nécessaire de se libérer de plusieurs préconceptions, en s'immergeant par exemple au sein d'une entreprise sociale pour une longue durée.

Au cours de notre travail ethnographique, nous avons fait le choix de devenir une participante à part entière de Solitéar, pour accompagner en direct les pratiques quotidiennes de ses membres. Nous nous sommes alors concentrés sur les aspects les plus courants et les plus banals de leur travail, de façon à rendre compte de la vie ordinaire de l'entreprise sociale (Ybema *et al.*, 2009). En recueillant les mots, expressions, tons, actions et réactions des participants de la recherche, nous avons voulu saisir leurs manières de voir le monde et les autres, d'orienter leurs discours et leurs actions, et de leur conférer un sens. Cette pratique ethnographique de nature interprétative nous a alors permis d'approcher l'entreprise sociale Solitéar dans toute sa richesse, sans présumer par avance des effets bénéfiques de ses activités. En voulant échapper à une représentation idéalisatrice de l'entrepreneuriat social, nous avons ainsi souhaité appréhender toute l'ambivalence et l'ambiguïté caractérisant les pratiques des entrepreneurs sociaux, en mettant en évidence les contradictions de leur action sociale (Dey & Steyaert, 2016).

Ce travail entend en effet s'inscrire dans le « tournant post-héroïque » impulsé par les études critiques de l'entrepreneuriat social (Mauksch *et al.*, 2017, p. 119). Plutôt que de dépeindre les entrepreneurs sociaux comme de figures salvatrices, portées au service des pauvres et des exclus, nous avons voulu dresser un profil nuancé de leurs personnes, en mettant à jour la multiplicité de leurs intérêts et de leurs logiques d'action. De surcroît, au lieu de nous concentrer sur un seul membre de l'entreprise sociale (sa directrice par exemple), nous avons souhaité montrer que Solitéar, comme la plupart des entreprises sociales, demeure un espace d'action collective, au sein duquel l'initiative de la prise de décision et de l'action demeure partagée entre plusieurs individus. Il nous est alors apparu nécessaire de mettre en évidence les oppositions internes à l'entreprise sociale, les tensions idéologiques entre ses membres, de manière à représenter l'entreprise sociale comme un lieu de dissensions, et non comme un espace harmonieux où le bien-être social viendrait finalement se réconcilier avec l'action économique (Dey & Steyaert, 2012).

De surcroît, notre ethnographie constitue le fruit d'un engagement en faveur de la lutte contre l'invisibilisation des bénéficiaires des entreprises sociales. En effet, très peu de chercheurs en entrepreneuriat social font aujourd'hui le choix de donner la voix aux populations locales qui constituent les cibles de ces organisations (Mauksch *et al.*, 2017). Celles-ci sont en effet passées sous silence, au profit d'une focalisation sur la figure des managers de l'entreprise sociale. Il est pourtant aisé de contrecarrer cette vision élitiste de l'entrepreneuriat social, en rappelant son ancrage dans l'univers des communautés (Mauksch & Rowe, 2016). Au cours de notre travail, nous nous sommes rendus dans de multiples quartiers de São Paulo, refusant de nous cantonner aux frontières physiques de l'organisation Solitéar. Embrassant une approche « multi-site » de l'ethnographie (Marcus, 1995), nous sommes allés à la rencontre des bénéficiaires de l'entreprise sociale sur leur lieu de vie et de travail, de manière à recueillir leurs témoignages et à observer leurs actions quotidiennes. Notre récit ethnographique a alors accordé une place prépondérante à leurs discours et à la description de leurs pratiques, de façon à souligner leur rôle prééminent dans le façonnement de l'entreprise sociale. Car celle-ci ne se réduit pas à un ensemble de rôles et de statuts bien définis ; il s'agit d'un espace diffus, aux frontières et aux contours relativement flous (Nadai & Maeder, 2005), au sein duquel les relations de pouvoir sont sans cesse questionnées et renégociées. Ainsi, les bénéficiaires de Solitéar n'ont jamais



voulu se limiter au statut qui leur était imposé ; en conquérant pouvoir et autonomie, ils ont cherché à affirmer leur position de producteurs et de créateurs indépendants, en voulant agir seuls sur le marché de la mode.

Finalement, la pratique ethnographique est aussi l'occasion pour le chercheur d'interroger ses propres convictions sur un objet de recherche, en débutant un processus d'apprentissage aux côtés des participants (Houtbeckers, 2017 ; Langmead, 2017). L'immersion implique, de fait, une transformation personnelle, qui demeure indispensable, selon nous, à l'élaboration d'une recherche critique et réflexive. Tout au long de notre travail à Solitéar, nous sommes passés de la position d'« outsider » à celle d'une « insider » engagée sur le terrain. Durant plus d'un an, nous avons partagé le quotidien des entrepreneurs sociaux, traversé des épreuves à leurs côtés et tissé avec eux des relations amicales, dans le but de saisir leur expérience de l'intérieur, d'approcher leurs pratiques comme si elles étaient les nôtres propres. Toutefois, étant malgré tout une étrangère au sein de Solitéar – du fait de notre position de chercheuse et d'immigrée – nous avons fait l'expérience de moments de surprise et même d'inconfort au cours de notre immersion. Ce sentiment d'étrangeté nous a alors permis de prendre de la distance vis-à-vis du terrain de recherche, afin d'analyser plus froidement nos premières interprétations. En nous mettant à l'écoute de nos intuitions et de nos émotions, nous avons ainsi pu orienter notre exploration de Solitéar dans le sens d'une recherche critique, en vue de dénaturer les pratiques des entrepreneurs sociaux et de dévoiler leurs effets (Allard-Poesi & Loilier, 2009).

L'ensemble de ces facteurs soulignent les apports considérables de l'ethnographie dans l'étude de l'entrepreneuriat social. En permettant au chercheur d'appréhender ce phénomène de l'intérieur, en explorant par le corps et l'esprit ses pratiques à la fois discursives et matérielles, au lieu de l'approcher de l'extérieur, en recherchant la prise de distance, la méthode ethnographique permet de dépasser une vision romancée de l'entrepreneuriat social pour mettre à jour toute sa complexité.

## 1.2. Repenser l'émancipation dans l'entrepreneuriat social

A travers ce travail de recherche, nous souhaitons aussi approfondir la compréhension du potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social, lequel, pour nombre d'auteurs, demeure encore limité aux membres et fondateurs des entreprises sociales. Au sein de la littérature critique en sciences de gestion, nombre d'études mettent ainsi en avant les effets libérateurs de l'action entrepreneuriale. Défenseurs de la thèse de l'*entrepreneurship as emancipation* (Rindova, Barry & Ketchen, 2009), plusieurs auteurs ont démontré que la participation à une entreprise sociale permet aux individus de se délivrer de plusieurs contraintes économiques, sociales, culturelles et même politiques, en conquérant autonomie et pouvoir d'agir (Al-Dajani & Marlow, 2013 ; Goss *et al.*, 2011). Les travaux centrés sur les pays en développement sont d'ailleurs nombreux à mettre en évidence le rôle central de l'entrepreneuriat social dans l'émancipation des pauvres et des exclus (Datta & Gailey, 2012; Haugh & Talwar, 2016 ; Pless & Appel, 2012). Ces études soulignent ainsi les bénéfices que génère l'action entrepreneuriale pour celles et ceux qui s'engagent au sein d'une entreprise sociale. Que dire toutefois des population cibles de l'entreprise sociale ? Bien que n'étant pas membres à part entière de

l'organisation, celles-ci peuvent-elles tirer profit du potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social ? En nous centrant sur le projet émancipatoire d'une entreprise sociale, nous avons voulu répondre à cette question centrale, qui demeure encore en marge de la recherche, de manière à porter le débat sur l'émancipation au-delà des frontières de l'entreprise sociale.

Contrairement aux travaux sur l'économie sociale et solidaire, notre thèse ne se concentre pas sur la manière dont les entreprises sociales peuvent générer en leur sein des espaces de libération et de prise de pouvoir, à travers l'instauration de mécanismes de collaboration et de participation démocratique (Baptista & Fischer, 2011 ; Laville *et al.*, 2016). Notre étude explore en vérité comment les entreprises sociales peuvent produire de l'émancipation sur les lieux mêmes de leur intervention : au sein des communautés, des quartiers, des zones pauvres et marginalisées où résident et travaillent les populations qui demeurent théoriquement leurs « bénéficiaires ». Durant notre immersion au sein de Solitéar, nous avons dès lors étudié le projet d'émancipation mis en œuvre par des entrepreneurs sociaux en vue de promouvoir la prise de pouvoir et l'autonomie de groupes de couturières et d'artisans exclus du marché. En nous appuyant sur les principes de la pédagogie freirienne, source d'inspiration pour plusieurs membres de Solitéar, nous avons analysé les spécificités de leurs pratiques de gestion, tout en examinant leurs effets multiples sur les bénéficiaires de l'entreprise sociale.

La mise en pratique gestionnaire de la théorie freirienne a conduit les membres de Solitéar à définir un projet pédagogique, le Soli-lab, censé permettre aux groupes de production populaires d'acquérir de nouveaux savoirs techniques et gestionnaires. Tout au long de leur « Chemin de développement », les couturières et artisans du Soli-lab ont alors exploré leurs points forts et leurs points faibles, tout en développant leurs capacités créatives et productives à travers la mise en œuvre de nouveaux produits aux côtés de marques de mode. Pour convertir l'apprentissage gestionnaire en un enseignement conscientisateur, les entrepreneurs sociaux ont aussi cherché à bâtir une pédagogie à la fois ludique, critique et adaptative, favorisant l'échange, le questionnement et la participation active des groupes de production. Toutefois, comme nous l'avons vu tout au long de ce travail, la pédagogie gestionnaire de Solitéar ne s'est guère révélée bénéfique pour l'ensemble des participants du Soli-lab. Les échecs des processus de cocréation, unissant les groupes de production aux marques de mode et aux étudiants, ont ainsi révélé les failles de l'action sociale de Solitéar, incapable de garantir la prise de pouvoir effective de ses bénéficiaires sur le marché. Au cours du Soli-lab, l'entreprise sociale a finalement laissé transparaître toute l'ambivalence qui caractérise sa gestion émancipatrice. Prise entre le désir de favoriser l'émancipation de ses bénéficiaires et la nécessité de les maintenir sous son contrôle pour garantir sa survie, Solitéar a mis en œuvre un projet profondément ambigu et contradictoire.

La recherche critique en entrepreneuriat social met en avant la complexité intrinsèque de l'action des entrepreneurs sociaux, traversée par des questionnements et des dilemmes tant éthiques que politiques (Dey & Steyaert 2016 ; Steyaert & Dey, 2010). Toutefois, rares sont les études qui s'intéressent à la manière dont cette complexité se reflète au niveau des relations entre les entrepreneurs sociaux et les populations locales. Les quelques travaux portant sur l'émancipation dans l'entrepreneuriat social soulignent ainsi le rôle central des entrepreneurs

sociaux en tant que libérateurs des pauvres et des exclus de la société (e.g. Chandra, 2017 ; Mair, Martí & Ventresca, 2012). Les entrepreneurs sociaux sont alors dépeints comme des individus partagés entre deux mondes, capables de démontrer de la compassion, mais aussi de la distance vis-à-vis des populations locales, de manière à faciliter leur émancipation (Martí, Courpasson & Barbosa, 2013). Au cœur de ces travaux, n'est nullement abordé, ni même envisagé, le lien de dépendance qui peut parfois s'établir entre les « émancipateurs » et les « émancipés » d'une entreprise sociale. Ce questionnement critique demeure ainsi confiné au domaine du développement international, au sein duquel plusieurs études mettent en avant le pouvoir parfois excessif des ONG sur les populations (e.g. Al-Dajani *et al.*, 2015). Notre recherche a donc le mérite de porter ce débat au cœur de l'entrepreneuriat social, en faisant de la relation entrepreneurs sociaux-bénéficiaires un élément central de la réflexion sur le potentiel émancipateur des entreprises sociales.

Essentiellement ambivalentes, de par leurs objectifs et leurs pratiques, les entreprises sociales peuvent aussi se révéler paradoxales. En effet, si ces organisations peuvent s'appuyer sur des mécanismes traditionnels de l'action politique, comme le militantisme et l'activisme, pour favoriser l'émancipation des plus pauvres et des exclus (Goss *et al.*, 2011 ; Martí, Courpasson & Barbosa, 2013), elle usent aussi de ressorts plus atypiques pour atteindre leurs objectifs de transformations sociale. Le cas de Solitéar nous montre ainsi que l'enseignement de la gestion et la formation à l'entrepreneuriat peuvent devenir les leviers essentiels d'un projet émancipatoire. L'émancipation des pauvres et exclus ne passe donc pas seulement par la politisation et la préparation à la lutte, mais aussi par l'« entrepreneurisation », à travers l'acquisition de nouveaux savoirs techniques, organisationnels et gestionnaires par ces populations. Au sein de Solitéar, la gestion s'est faite émancipatrice au moment où elle a permis aux couturières et artisans de développer leurs facultés créatrices et de consolider leur modèle de production, de manière à se faire une place sur le marché. Dès lors, la pédagogie gestionnaire s'est substituée à l'éducation populaire en tant que moteur de la prise de pouvoir des pauvres et exclus. En cela, l'entrepreneuriat social présente une voie alternative au modèle émancipatoire plus classique des organisations de l'économie solidaire (Baptista & Fischer, 2011 ; Laville & Chaniel, 2005).

De surcroît, notre recherche démontre que la réalisation d'un projet émancipatoire au sein de l'entrepreneuriat social n'implique pas forcément l'instauration de structures de gouvernance participative. Contrairement aux entreprises sociales fondées sur le principe de l'inclusion totale (Pless & Appel, 2012), Solitéar incarne en effet le modèle d'une organisation verticale, imposant une distinction très stricte entre ses membres et ses bénéficiaires. Si ces derniers peuvent influencer sur les choix des entrepreneurs sociaux, ils ne peuvent toutefois prendre part directement aux processus de décision stratégique. Ce type de gouvernance caractérise d'ailleurs une grande partie des entreprises sociales ainsi autodéterminées au Brésil (Plano CDE, 2011 ; Pipe.Social, 2017), lesquelles se distinguent nettement des organisations de l'économie solidaire qui sont fondées et gérées par les populations pauvres elles-mêmes (Gaiger, 2013). A travers cette recherche, nous avons mis en évidence les enjeux soulevés par la gouvernance relativement cloisonnée des entreprises sociales au regard de leur objectif émancipatoire. Plutôt que de vanter les mérites de la participation des bénéficiaires à la

gouvernance des entreprises sociales (Datta & Gailey, 2012 ; Laville, Lemaître & Nyssens, 2012 ; Mair, Mayer & Lutz, 2015), nous nous sommes centrés sur les effets engendrés par leur non-participation. Ce déplacement du regard nous a alors permis de saisir toute l'importance des résistances exprimées par les populations locales à l'égard de l'action des entrepreneurs sociaux. De telles oppositions nous ont montré que l'émancipation ne se réalise pas uniquement à travers la participation active et totale à une entreprise sociale, mais aussi par la prise de distance vis-à-vis d'elle, à travers le rejet du statut de « bénéficiaires ».

Notre analyse met donc en évidence toute la complexité du travail des entrepreneurs sociaux sur le terrain : porteurs d'un projet de transformation sociale, ils doivent aussi accepter de ne pas en être les seuls acteurs. En prenant conscience de cette complexité, les praticiens de l'entrepreneuriat social pourraient ainsi mieux ajuster leurs actions, de manière à instaurer des relations plus équilibrées avec les membres des communautés dans lesquelles ils interviennent.

### 1.3. Redéfinir la formation des entrepreneurs sociaux

Finally, notre travail de recherche vise à apporter une contribution de nature pratique, en proposant de réformer les cursus destinés aux futurs entrepreneurs sociaux qui sont aujourd'hui de plus en plus nombreux dans les universités du monde occidental (Lawrence, Phillips & Tracey, 2012 ; Wiley & Berry, 2015). Aux Etats-Unis, par exemple, le nombre de programmes de formation à l'entrepreneuriat social n'a cessé de croître, générant un foisonnement de cours centrés sur l'identification de nouvelles opportunités, la mise en œuvre d'un *business plan* et la mesure de l'impact d'une entreprise sociale (Wiley & Berry, 2015). Selon Mirabella et Eikenberry (2017), ces formations reflètent largement des valeurs performatives et managériales, dans la mesure où elles mettent davantage l'accent sur les dimensions techniques de l'entrepreneuriat social que sur ses enjeux politiques. A travers l'étude de dix-sept programmes d'enseignement américains, les deux auteurs démontrent ainsi la prédominance de cursus focalisés sur la recherche d'efficacité, la création d'impact et l'utilisation d'outils de gestion au sein des entreprises sociales, et soulignent la quasi-absence de cours portant sur la construction du capital social, l'organisation des communautés et l'engagement politique des entrepreneurs sociaux.

Si la majorité des formations à l'entrepreneuriat social sont aujourd'hui dispensées au sein de *business schools*, un nombre croissant d'entre elles apparaissent dans d'autres types de facultés, comme celles d'administration publique et d'enseignement religieux (Mirabella & Young, 2012 ; Wiley & Berry, 2015). Au sein du monde universitaire, les cours de préparation à l'entrepreneuriat social viennent alors souvent compléter, voire remplacer, les formations traditionnelles destinées aux managers des organisations caritatives et non lucratives, contribuant ainsi à la diffusion d'une vision dépolitisée de l'action sociale (Mirabella & Young, 2012). De surcroît, au cœur de ces formations, la question du rapport aux populations locales, cibles des entreprises sociales, est souvent envisagée sous l'optique du *Design Thinking*. Cette méthode préconise en effet que les entrepreneurs sociaux cherchent avant tout à ressentir de l'empathie pour les plus pauvres, de manière à identifier leurs intérêts réels. Ce type d'approche

ne permet pas toutefois d'appréhender la complexité des relations qui unissent les entrepreneurs sociaux aux populations qu'ils tentent d'aider par leurs actions.

Notre travail de recherche montre ainsi que les entrepreneurs sociaux ont une position ambivalente sur leur terrain d'action. Souvent, ils ne partagent pas les mêmes caractéristiques sociales, économiques et culturelles que leurs bénéficiaires, ce qui fait d'eux des « outsiders » au sein des communautés. Bien qu'ils cherchent souvent à combler le gouffre qui les sépare de leurs bénéficiaires, les entrepreneurs sociaux ne peuvent jamais omettre leur position d'étranger. De surcroît, en mettant en œuvre des produits ou des services en leur faveur des plus pauvres, ils peuvent aussi construire une relation de dépendance réciproque vis-à-vis des populations locales. N'envisageant plus de pouvoir se passer d'elles pour survivre, les entrepreneurs sociaux peuvent en venir à limiter leur indépendance et leur quête d'autonomie. En parallèle, en devenant dépendants de l'entreprise sociale pour se développer (en ayant par exemple accès au marché par son intermédiaire), les bénéficiaires risquent de ne plus pouvoir envisager d'autres voies pour réaliser leurs projets personnels et professionnels.

En prenant conscience de ces risques avant même de débiter leurs actions sur le terrain, les entrepreneurs sociaux pourraient se prémunir de conduites souvent oppressives vis-à-vis des populations locales. Alors que les travailleurs sociaux reçoivent en général une formation politique, qui leur permet de prendre conscience de leur position de pouvoir sur le terrain (Dominelli & Campling, 2002 ; Latting, 1990 ; Sakamoto & Pitner, 2005), les jeunes entrepreneurs sociaux sont encore largement livrés à eux-mêmes lorsqu'il s'agit d'aborder le contact avec les populations locales. Dès lors, l'apprentissage de pratiques « non-oppressives », fondées sur l'écoute et le dialogue avec les bénéficiaires, pourrait certainement enrichir la formation des entrepreneurs sociaux. Evitant de tomber dans le « piège de la relation professeur-élève » (Sakamoto & Pitner, 2005), ceux-ci pourraient ainsi apprendre à questionner leur position et leur action, de manière à établir des rapports plus égalitaires avec les populations locales.

De surcroît, nous souhaiterions que notre travail de recherche puisse conduire les praticiens de l'entrepreneuriat social à repenser la manière dont ils abordent les effets de leurs activités sur leurs bénéficiaires. Aujourd'hui, les institutions de formation (universités, incubateurs, accélérateurs, etc.) vantent auprès des étudiants les vertus des outils de mesure de l'impact social (Arvidson & Lyon, 2014 ; Nicholls, 2009). Tout entrepreneur social devrait ainsi sélectionner des indicateurs objectifs (hausse de revenus, baisse de la mortalité, etc.), afin de rendre compte scientifiquement des résultats de ses actions auprès de ses parties prenantes. Les études montrent toutefois que ce travail d'évaluation est souvent détourné de son objectif originel, dans la mesure où les praticiens utilisent généralement leur rapport d'impact social pour améliorer leur image et obtenir des soutiens institutionnels ou financiers (Eynaud & Mourey, 2015). Ils ont ainsi tendance à oblitérer les aspects négatifs de leurs pratiques quotidiennes, pour mettre en relief leurs effets les plus transformateurs.

Pour contrecarrer ce type de comportement, il est aujourd'hui nécessaire de développer des méthodes alternatives d'évaluation, qui permettent aux praticiens d'appréhender les limites de leurs actions sociales, sans pour autant perdre toute crédibilité. Tout d'abord, en déléguant à un

tiers la mesure de leur impact social, les entrepreneurs sociaux pourraient d'ores et déjà limiter les biais de cette analyse. De surcroît, en évitant de se focaliser sur des indicateurs objectifs, pour valoriser au contraire la prise de parole des bénéficiaires, ils pourraient aussi augmenter les chances de recueillir des témoignages utiles, qui leur permettent de perfectionner leurs produits et leurs services. Les critiques exprimées par les populations pourraient même les conduire, le cas échéant, à revoir intégralement le sens et l'utilité de leurs actions de transformation sociale.

## 2. Limites et nouvelles voies de recherche

En dépit de ses contributions à la compréhension de l'entrepreneuriat social et à sa mise en pratique, notre recherche demeure toutefois limitée par un ensemble de facteurs qui viennent affaiblir la généralisation et l'applicabilité de ses résultats. Centré sur un cas bien spécifique, celui de l'organisation Solitéar, ce travail livre en effet des interprétations qui ne peuvent s'appliquer à l'ensemble des entreprises sociales, mais bien à celles portant un projet similaire à celui de Solitéar (2.1.) De surcroît, suivant une démarche ethnographique, et non celle d'une recherche-action, notre étude n'a pas conduit à une transformation effective des pratiques sur le terrain. Car, si les membres de Solitéar ont pu découvrir notre travail et le commenter, ils n'ont pas pour autant participé à toutes les étapes de son élaboration (2.2.). Il nous semble dès lors essentiel d'envisager des voies alternatives permettant d'engager plus pleinement les participants dans le processus de recherche (2.3.) et d'envisager avec eux de nouvelles manières d'explorer l'entrepreneuriat social brésilien (2.4.).

### 2.1. Les enjeux d'une étude de cas unique

Focalisé sur l'organisation Solitéar, notre travail ethnographique constitue une étude de cas unique de nature longitudinale (Musca, 2006). Toutefois, plutôt que d'étudier une entreprise sociale de manière holistique, nous avons fait le choix de nous concentrer sur des sous-unités d'analyse – les équipes productives, les entrepreneurs sociaux, les marques de mode, etc. – de manière à établir des comparaisons entre les phénomènes observés (Yin, 2009). De la sorte, notre étude de cas enchâssé nous a permis de saisir la richesse et la complexité des pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux, en saisissant leurs nuances et leurs contradictions (Collerette, 1996). L'objectif de cette étude n'a pas été de générer des résultats théoriques qui puissent s'appliquer à l'ensemble des entreprises sociales existant au Brésil ou dans d'autres pays. Aucune généralisation statistique n'est pensable, en effet, à partir d'une étude de cas unique (Yin, 2009). En revanche, nous avons voulu explorer les spécificités de l'entreprise sociale Solitéar, appréhender ses pratiques dans le détail et dans la durée, afin de donner naissance à des interprétations qui puissent orienter l'analyse d'autres entreprises sociales portant un projet similaire à celui de Solitéar.

Par ailleurs, cette entreprise sociale ne constitue pas une organisation représentative ni exemplaire de l'entrepreneuriat social brésilien. Son projet entrepreneurial est en effet bien spécifique : fondée sur des pratiques d'enseignement et d'apprentissage, l'action de Solitéar se distingue nettement de celle d'autres entreprises sociales focalisées sur l'offre de produits ou de services de première nécessité. Pour autant, le cas particulier de Solitéar permet de mettre en lumière la situation d'autres entreprises sociales, dont les objectifs sont assez proches des siens. Il s'agit par exemple des entreprises sociales d'intermédiation dont la mission est de connecter des travailleurs pauvres et des acheteurs dans le cadre d'une relation équitable, ou encore des entreprises sociales de formation professionnelle dont le but est de faciliter l'insertion sociale des populations marginalisées. Notre étude livre ainsi des éléments d'interprétation permettant de saisir les relations complexes entre entrepreneurs sociaux et bénéficiaires au sein de ces organisations. De surcroît, elle propose une grille de lecture

susceptible d'orienter l'analyse de projets émancipatoires semblables à celui de Solitéar au sein de l'entrepreneuriat social.

Dès lors, notre travail ne vise pas à construire une nouvelle théorie de l'émancipation dans l'entrepreneuriat social, mais à contribuer à une meilleure compréhension de la gestion émancipatrice des entreprises sociales. A travers notre démarche ethnographique, nous avons mis en avant les ambivalences des pratiques des entrepreneurs sociaux, livrant ainsi des analyses qui permettent de mieux saisir la réalité complexe de l'entrepreneuriat social. Ces analyses ne sont en rien catégoriques ni même définitives. Au contraire, au contact des participants de la recherche, nous avons souhaité les questionner et les informer, afin de les rendre toujours plus fidèles à leurs interprétations.

## 2.2. Les réactions des participants de la recherche

Le 6 septembre 2017, nous nous sommes rendus une dernière fois à Solitéar pour présenter à toute l'équipe le résultat de notre recherche. Au cours d'une réunion de près d'une heure et demie, nous leur avons exposé nos analyses concernant chacune des phases du Soli-lab : l'immersion, la communication, le développement et l'engagement humaniste.

Au cours de notre conversation, les entrepreneurs sociaux ont reconnu les limites de leur projet émancipatoire. Ils nous ont dit se sentir souvent incapables de permettre à leurs bénéficiaires de créer et de produire de manière autonome sur le marché de mode. En dépit de ces aveux, ils ont de nouveau affirmé face à nous le manque de « maturité » des groupes de production. Selon les entrepreneurs sociaux, les groupes ont encore et toujours besoin de Solitéar pour acquérir de nouvelles techniques, perfectionner leurs modes de gestion et atteindre une nouvelle clientèle.

Priscilla : Aujourd'hui, dans notre réseau, les groupes qui produisent de manière récurrente permettent de financer notre travail auprès des groupes qui ont le plus besoin de notre aide. Quand un groupe va bien, nous voulons encore être à ses côtés. C'est ça l'idée du réseau.

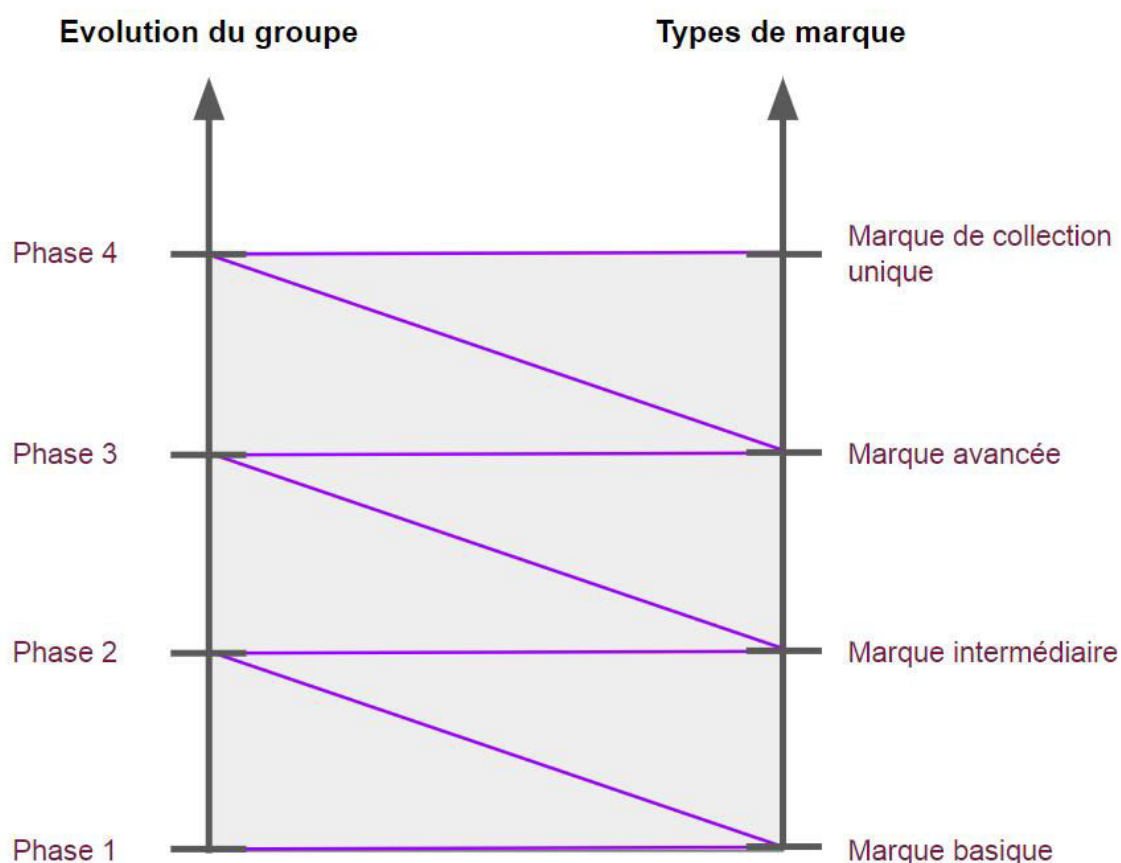
Cécile : Mais ceci n'est pas en adéquation avec une proposition émancipatoire, non ?

Sara : Aucun des groupes du réseau n'est prêt aujourd'hui à travailler directement avec le marché. Aucun des groupes n'est parvenu à atteindre une telle maturité technique ni un nombre de clients suffisant qui lui permettent de s'engager tout seul sur le marché. En fait, un groupe peut toujours progresser techniquement en entrant en contact avec des clients toujours plus exigeants, d'un standard toujours plus élevé.

Priscilla : Selon moi, le groupe peut difficilement répondre seul aux exigences d'une marque. La marque avec laquelle il travaille peut vouloir produire un nouveau produit, apporter des modifications à sa collection, et alors le groupe va avoir besoin de notre aide pour développer cette nouvelle production. Il y a sans cesse une nouvelle difficulté qui surgit (6 septembre 2017).



Ce qui était auparavant source de débats au cœur de l'équipe de Solitéar, et notamment entre Sara et Priscilla, semble désormais l'objet d'un consensus : les groupes de production qui se joignent à Solitéar ont pour vocation première de devenir les membres permanents d'un réseau de producteurs. Au lieu d'envisager de les former sur le court terme pour leur permettre de s'émanciper sur le long terme, les entrepreneurs sociaux préfèrent dessiner avec les groupes un parcours de développement qui à aucun moment ne prévoit leur détachement de l'entreprise sociale. Durant la réunion, Sara Almeida nous a ainsi exposé la nature de ce parcours, en dessinant sur une feuille le schéma suivant, que nous avons par la suite traduit en français (voir Figure 59).



**Figure 59 : Schéma élaboré par Sara Almeida pour représenter le parcours de développement des groupes de production du réseau Solitéar (traduction en français par nos soins)**

Comme le montre la figure dessinée par Sara, les groupes de production sont amenés, au cours de leur parcours de développement, à produire pour des marques de différentes natures. Alors qu'ils élaborent au départ des produits basiques pour des clients peu exigeants en matière technique, ils acquièrent au fur et à mesure de leur formation de nouvelles compétences qui leur permettent d'entrer en relation avec des marques de mode au standard plus élevé. Ce parcours de développement, continu et sans fin déterminée, doit ainsi aboutir à la formation de groupes de production qualifiés, connectés à Solitéar par un lien purement commercial. Au final, l'entreprise sociale se contenterait de connecter les meilleurs groupes aux marques de mode les plus exigeantes du marché. Ce travail d'intermédiation, générant une commission prélevée sur

la production des groupes, pourrait alors financer les activités de formation des entrepreneurs sociaux auprès des groupes les plus « immatures » du réseau Solitéar.

Si nous voulons être une entreprise, si nous voulons exister sans l'aide de subventions, il ne peut exister de point final à notre travail avec le groupe. Dans ma tête, c'est tout simplement impossible. Peut-être qu'il existe un moment où le groupe sera assez mûr pour qu'il se sente capable d'avoir avec [Solitéar] une relation purement commerciale, pour gagner plus de clients. Dans ce cas, le coût de notre travail pourra être moins élevé (Sara Almeida, 6 septembre 2017).

A travers ces explications, appuyées par les commentaires approbateurs de ses collègues, Sara Almeida veut ainsi signifier que le modèle financier recherché par Solitéar n'est pas compatible avec sa proposition émancipatoire. Il ne semble dès lors pas possible, selon elle, de conquérir une autosuffisance financière tout en promouvant l'indépendance totale des bénéficiaires de l'entreprise sociale.

Toutefois, en dépit de cette conclusion, les entrepreneurs sociaux ont partagé avec nous leur volonté de repenser leur modèle de création de valeur, de manière à rendre à nouveau conciliables ces deux objectifs. Ils nous ont ainsi livré leur désir de rechercher de nouvelles subventions, provenant de fonds publics et privés, de façon à financer des actions bénévoles et ponctuelles en faveur des groupes de production les plus fragiles. Selon Fernanda Matsuo, grâce à ces financements, il serait ainsi possible de proposer des formations gratuites à certains groupes, dans le but de satisfaire leurs attentes et de les aider à atteindre leurs objectifs en matière d'autonomie financière et de prise de pouvoir sur le marché.

Nous ne sommes pas obligées de faire payer les groupes à chaque fois. En arrivant à capter des ressources, nous pouvons développer des projets avec les groupes, sans les faire payer. Il y aurait alors un début, un milieu et une fin à notre action. On ne serait pas tant bloqués par la recherche de financements (Fernanda Matsuo, 6 septembre 2017).

Ces réflexions, signes de l'ouverture d'esprit des participants, ont éveillé en nous le désir de nous engager bien plus à leurs côtés, afin d'élaborer avec eux de nouveaux modèles d'action sociale, qui leur permettent de poursuivre leurs objectifs de transformation tout en garantissant la santé financière de leur organisation.

### 2.3. La nécessité d'un engagement plus grand des participants

Au cours de notre recherche, nous nous sommes engagés durant plus d'un an aux côtés des entrepreneurs sociaux de Solitéar et de leurs diverses parties prenantes, en vue de saisir leurs manières de voir le monde et d'interpréter leurs actions au quotidien. De la sorte, nous avons souhaité mettre à la jour leurs mécanismes de production de sens (*sensemaking*), en faisant de leurs interprétations l'une des sources principales de notre processus analytique (Ybema *et al.*, 2009).

Toutefois, si les acteurs du terrain ont participé activement à la construction de nos analyses, ils n'ont guère été impliqués dans la phase d'écriture. Bien que notre récit ethnographique soit fondé sur leurs discours et leurs pratiques, à travers les verbatim, interprétations et photographies qu'il contient, il demeure le fruit d'un travail personnel et solitaire. Qui plus est, étant écrit en langues française et anglaise, dans un format académique assez rebutant pour nombre de personnes, notre récit se trouve finalement hors d'accès de ceux qui devraient pourtant constituer ses premiers lecteurs, les participants de la recherche. Bien que nous ayons tenté de présenter nos résultats à nos interlocuteurs brésiliens, nous avons bien conscience des limites de notre démarche. De fait, au cours de cette recherche, nous aurions pu recourir à des méthodes alternatives, de manière à faire participer les membres de Solitéar, les couturières et les artisans au processus d'investigation.

La recherche-action est l'une de ces méthodes. Elle permet de créer un lien étroit entre l'action de recherche et la résolution d'un problème collectif qui touche directement les acteurs de terrain (Lewin, 1946 ; Macke, 2006 ; Thiollent, 1985). Ceux-ci sont alors engagés directement dans le processus d'investigation, travaillant aux côtés du chercheur dans la définition d'une question de recherche, le développement d'une méthodologie et la mise en œuvre d'un protocole d'actions concrètes. Durant notre travail de terrain, nous avons souvent l'impression que nous pourrions aider les membres de Solitéar à perfectionner leur projet de transformation sociale, en l'adaptant aux réactions de leurs bénéficiaires. Au cours du Soli-lab, nous avons ainsi reçu de nombreux témoignages critiques de la part de couturières et d'artisans, mais, souvent, nous ne les avons guère transmis aux entrepreneurs sociaux, de peur de perdre leur confiance et leur soutien. Dès lors, nous nous sommes contentés d'analyser des failles de leurs actions, en tant que critique passif, au lieu de tenter de les corriger à leurs côtés. Ce type de constat a généré en nous une certaine frustration, qui est venue mettre en lumière les limites intrinsèques de notre statut d'ethnographe.

Tout en devenant plus utile pour les participants, notre démarche de recherche aurait aussi pu être davantage engagée, en embrassant les principes de la recherche-action participative (McTaggart, 1997). Cette méthode, proche de la recherche-action traditionnelle, se différencie d'elle en ce qu'elle vise non seulement l'engagement des participants de la recherche, mais aussi leur émancipation. Ayant émergé en Amérique latine dans les années 1970, la recherche participative a été employée comme un moyen d'articulation des groupes les plus marginalisés (Brandão & Steck, 1999 ; Gajardo, 1981 ; Silva & Silva, 1991). Le chercheur s'engage ainsi à leurs côtés dans un processus d'investigation qui vise le développement d'une conscience critique et la mise en œuvre d'un programme de lutte sociale. Au cours du Soli-lab, nous avons établi des liens très forts avec les couturières et les artisans des communautés périphériques. Durant nos conversations et nos entretiens, nous avons pris conscience de leurs difficultés et de leurs aspirations, et avons découvert en quoi celles-ci dépassaient largement les promesses du Soli-lab. Pourtant, nous avons finalement choisi d'accompagner le programme d'action des entrepreneurs sociaux de Solitéar, plutôt que de mettre en œuvre un nouveau projet de développement, auquel les couturières et les artisans auraient pu prendre pleinement part, en tant qu'acteurs de la transformation sociale.

La recherche-action participative demeure une méthode propice à l'étude de l'entrepreneuriat social (Novaes & Gil, 2009). Bien qu'elle soit encore très peu utilisée dans ce champ, elle semble parfaitement adaptée à la nature des entreprises sociales, très souvent en contact avec des populations pauvres, exclues, marginalisées. En s'engageant à leurs côtés pour générer de nouvelles connaissances et produire des transformations effectives sur le réel, au lieu de se concentrer uniquement sur la figure des entrepreneurs sociaux, le chercheur pourrait alors donner naissance à une pratique de recherche alternative. Ainsi pourrait-on imaginer que le produit d'une investigation ne soit plus seulement le résultat d'un travail individuel, celui du chercheur, mais le fruit d'une œuvre collective, celle de l'ensemble des participants de la recherche (McIntyre, 2007). Bien qu'une telle démarche participative exige du chercheur un investissement personnel et professionnel redoublé, celle-ci est susceptible de conférer à son travail une plus grande intégrité et effectivité. D'une part, la recherche sera davantage intègre, car elle deviendra un outil d'expression pour les participants, et non seulement un compte-rendu de leurs actions et interprétations. D'autre part, la recherche sera plus effective, dans la mesure où elle permettra aux participants, par l'exercice critique de l'investigation, de la réflexion et de l'écriture, de se transformer eux-mêmes, tout comme le chercheur au cours d'une recherche de nature immersive (Houtbeckers, 2017). Toutefois, étant donné que les participants seront aussi les co-auteurs de la recherche, ils détermineront aux côtés du chercheur la nature et la forme de son produit. Il semble alors difficile d'imaginer que ceux-ci choisissent de rendre compte de leur travail à travers l'élaboration d'un manuscrit de plusieurs centaines de pages, comme la thèse que vous lisez à présent.

#### 2.4. De nouvelles possibilités de recherche

Aux côtés des participants de la recherche, il serait aussi possible d'envisager de nouvelles manières d'aborder les objets de l'entrepreneuriat social. Dans le cas de notre propre recherche, nous avons ainsi fait le choix d'explorer le thème de l'émancipation dans les entreprises sociales, à travers une focalisation sur les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux. Toutefois, notre angle d'analyse aurait pu être tout autre. En effet, au sein de Solitéar, l'objectif émancipatoire s'inscrivait dans le cadre d'un projet social planifié et découlait d'actions largement intentionnelles. Toutefois, au sein d'autres entreprises sociales, le projet émancipatoire peut être déconnecté de toute perspective gestionnaire et résulter au contraire d'actions improvisées, voire aléatoires. Pensons par exemple aux entrepreneurs sociaux qui mettent en œuvre des produits et des services en faveur des populations pauvres, sans préjuger de leurs effets libérateurs, et qui réalisent finalement sur le terrain les conséquences bénéfiques de leurs actions. Des femmes qui reçoivent une formation de la part d'une entreprise sociale peuvent alors décider de monter un atelier, générer des revenus et manifester une prise de pouvoir nouvelle au sein de leur foyer. Ce type d'effets en cascade ne peut être nullement recherché par des entrepreneurs sociaux ; il peut tout simplement émerger de façon fortuite. Pour autant, il demeure essentiel pour le chercheur de l'appréhender dans son ensemble, en vue de prendre en compte le potentiel émancipateur d'une entreprise sociale.

En nous focalisant sur le projet social de Solitéar, nous avons donc restreint notre analyse à la dimension largement rationnelle, intentionnelle et planifiée de l'émancipation dans l'entrepreneuriat social. Qui plus est, en étudiant les pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux à la lumière de la théorie freirienne, l'une des sources de leurs actions, nous avons réduit notre analyse à une forme particulière d'émancipation, liée au processus de dénonciation et d'annonce, en délaissant des perspectives alternatives. Ainsi aurions-nous pu aborder les effets des pratiques de gestion à travers le filtre de la théorie féministe, en étudiant comment les entrepreneurs sociaux ont permis, ou non, aux femmes des groupes de production de modifier les rapports de genre et de lutter contre la domination masculine au travail et dans leur foyer. La théorie freirienne, une approche largement « masculine » car ignorant la question du genre (Weiler, 1991), ne permet guère d'aborder le thème de l'émancipation féminine au sein de l'entrepreneuriat social. Au contraire, les approches féministes ouvrent la voie à une compréhension nouvelle des pratiques gestionnaires des entrepreneurs sociaux sur le terrain. C'est bien ce que suggèrent les travaux qui mettent l'accent sur l'importance du genre dans l'analyse des résultats effectifs de l'entrepreneuriat social (Datta & Gailey, 2012 ; Haugh & Talwar, 2016 ; Mair & Martí, 2009) et de l'économie sociale et solidaire (Guérin, Hersent & Fraisse 2011 ; Hillenkamp, Guérin & Verschuur, 2015 ; Nobre, 2006).

Enfin, pour étudier la question de l'émancipation dans l'entrepreneuriat social, nous nous sommes intéressés avant tout au projet social mis en œuvre par les membres de Solitéar et non à celui des couturières et artisans des groupes de production. Ces derniers sont pourtant aussi porteurs de propositions émancipatrices, fondées sur des pratiques collectives et démocratiques favorisant l'inclusion sociale et professionnelle des membres de leurs communautés. Aujourd'hui, la recherche sur l'économie sociale et solidaire, au Brésil comme en France, met largement en avant le potentiel émancipateur de ces groupes de production informels, lieux de création de richesse, de lien social et de pouvoir politique, situés à la marge de l'économie capitaliste (Baptista & Fischer, 2011 ; Eme & Laville, 2006 ; Gaiger, 2004 ; Hillenkamp, 2015). Pour certains critiques, le modèle de l'économie sociale et solidaire serait même aux antipodes de celui de l'entrepreneuriat social, fondé sur le développement de produits et de services dans le cadre de l'économie capitaliste (Draperi, 2010).

Une telle vision tend pourtant à établir une dichotomie artificielle en ces deux modèles. Comme le montre notre recherche, au Brésil, l'entrepreneuriat social et l'économie solidaire forment des univers qui s'entrecroisent et dialoguent au quotidien. L'enjeu n'est pas de forcer le trait de leurs différences, en les présentant comme deux paradigmes incommensurables de l'action sociale, mais de comprendre comment l'un et l'autre s'articulent et s'influencent. Il semble ainsi porteur, pour la recherche future, de comparer les projets émancipatoires portés par les organisations qui se réclament aujourd'hui de l'entrepreneuriat social et celles qui se rattachent à l'économie solidaire. Leurs méthodes d'action sont-elles similaires ou antithétiques ? Malgré leurs différences, ces organisations produisent-elles parfois les mêmes effets sur leurs membres et bénéficiaires ? La nature distincte de leur gouvernance est-elle un facteur décisif pour comprendre la réussite de leur projet d'émancipation ? L'ensemble de ces questions constituent des pistes de recherche possibles pour mieux saisir les nuances qui composent aujourd'hui le paysage pluriel de l'action sociale sur le territoire brésilien.



## ANNEXE

### **Informations complémentaires sur les entretiens conduits avec neuf entrepreneurs sociaux de la région de São Paulo en octobre 2015**

Agés de 20 à 35 ans, les neuf entrepreneurs sociaux interrogés au cours du mois d'octobre 2015 ont tous participé au même processus d'incubation organisé en 2014 par l'organisation Social Good Brasil (SGB). Le SGB ou Social Good (comme l'appellent plus couramment ces entrepreneurs) organise chaque année un Laboratoire réunissant une vingtaine de projets sociaux portés par des jeunes désireux de mettre en pratique une idée innovante, généralement fondée sur l'usage des nouvelles technologies. Malgré sa fondation récente en 2011, le SGB est aujourd'hui considéré comme l'un des principaux incubateurs d'entreprises sociales du pays, de par la quantité d'idées déjà mises en œuvre en son sein et la reconnaissance institutionnelle dont il jouit au Brésil. Au cours de leur formation de quatre mois au sein du Social Good, les entrepreneurs sociaux sont incités à se familiariser avec les méthodes du *Business Model Canvas*, du *Lean Management* et du *Design Thinking*<sup>18</sup>. Ces outils doivent leur permettre de tester la pertinence de leur idée de transformation sociale, en mettant en œuvre des prototypes de produit et de service qui puissent être lancés rapidement sur le marché, afin d'être ajustés par la suite pour mieux satisfaire une demande sociale spécifique.

Au terme du processus d'incubation, les entrepreneurs sociaux de la promotion 2014 du Social Good ont décidé de créer un blog en ligne, dans le but de partager leur expérience avec d'autres personnes susceptibles de s'engager dans l'entrepreneuriat social. Depuis son lancement en mars 2015, ce blog demeure assez peu alimenté en articles, la fréquence de nouvelles publications étant assez basse. Toutefois, la lecture de plusieurs posts m'a donné envie d'en savoir plus sur la vision de chacun de ces entrepreneurs sociaux. J'ai donc pris contact avec eux en leur proposant de me raconter leur parcours et de me livrer leur vision de l'entrepreneuriat social. Tous ont accepté avec engouement ma préposition. Pour conduire ces entretiens, je n'ai suivi nul guide précis, choisissant plutôt d'aborder avec eux une série de thèmes inspirés des discours dominants de l'entrepreneuriat social que diffusent les médias, les incubateurs et les accélérateurs d'entreprises sociales brésiliens. Ces thèmes sont les suivants :

- L'inefficacité des organisations sociales traditionnelles et des instances étatiques en manière de lutte contre la pauvreté ;
- Les bienfaits de l'introduction de méthodes et d'outils de gestion du secteur privé au sein des organisations sociales ;
- L'importance de l'autosuffisance financière des entreprises sociales, non soumises à la nécessité de rechercher des dons et des subventions pour survivre ;

---

<sup>18</sup> Le *Business Model Canvas* est un outil servant à projeter le modèle économique d'une entreprise à partir de sa proposition de création de valeur. Le *Lean Management* est une méthode de gestion qui permet de tester la pertinence d'un produit et d'un service de façon rapide à l'aide de plusieurs outils, dont la formation d'un prototype appelé *MVP (Minimum Viable Product)*. Enfin, le *Design Thinking* est une méthodologie qui se propose de faciliter la création de produits innovants à travers une approche collective valorisant l'expérimentation et centrée sur la satisfaction des besoins réels de l'être humain.

- La nécessité pour les entreprises sociales de grandir et se développer pour augmenter leur impact social ;
- La représentation de l'entrepreneur social comme une figure héroïque.

L'ensemble des neuf entretiens réalisés en octobre 2015 ont été retranscrits et analysés en suivant les principes de l'analyse thématique, une « méthode permettant d'identifier, d'analyser et de relever des *patterns* (thèmes) » au sein des données (Braun & Clarke, 2006, p. 79). De la sorte, je suis parvenue à mettre en avant les principaux arguments défendus par les entrepreneurs sociaux, tout en identifiant les convergences et les divergences entre leurs points de vue. Orientée par ma question de recherche centrée sur les réactions des entrepreneurs sociaux aux discours dominants, j'ai pu finalement mettre en évidence comment ces praticiens incorporent, reformulent et même rejettent les préceptes avancés par ces discours, de manière à construire des visions alternatives de l'entrepreneuriat social.

Nom des interviewés	Date de l'entretien	Durée de l'entretien
Mórris	1/10/15	67'08
Lia	2/10/2015	72'00
André	4/10/2015	52'37
Monyse	9/10/2015	53'55
Rogério	14/10/15	91'21
Gabriela	20/10/2015	44'57
Marcela	20/10/2015	49'00
Leandro	23/10/2015	73'13
Fabiana	29/10/2015	52'49

**Tableau 29 : Récapitulatif des entretiens réalisés avec les neuf entrepreneurs sociaux ayant participé au processus d'incubation du Social Good Brasil en 2014**



## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : L'architecture de la thèse.....	21
Figure 2 : Les trois dimensions de l'entreprise sociale idéal-typique (d'après Wilkinson, 2015).....	33
Figure 3 : Les quatre conceptions de l'entrepreneuriat (d'après Verduijn <i>et al.</i> , 2014).....	64
Figure 4 : Le processus cyclique de l' <i>empowerment</i> – le cas des femmes réfugiées du Moyen-Orient faisant de la broderie (Al-Dajani & Marlow, 2013).....	71
Figure 5 : Le rôle des rituels de pouvoir dans le processus d'émancipation (Goss <i>et al.</i> , 2011).....	73
Figure 6 : La classification des <i>stakeholders</i> d'une organisation (d'après Mitchell, Agle & Wood, 1997).....	79
Figure 7 : Répartition géographique des 140 entreprises sociales brésiliennes recensées (Plano CDE, 2011).....	106
Figure 8 : Distribution sectorielle des 140 entreprises sociales brésiliennes recensées (Plano CDE, 2011).....	106
Figure 9 : Les modèles de l'entreprise traditionnelle, de l'organisation sociale traditionnelle et de l'entreprise sociale (PrimeCursos, 2015).....	111
Figure 10 : Le voyage intérieur du transformateur social (extrait du matériel du cours proposé par l'Institut Amani).....	114
Figure 11 : Schéma distribué aux participants du cours « Vivre avec un but, Carrière d'impact », afin qu'ils définissent leur « carrière d'impact » (matériel proposé par l'Institut Amani).....	115
Figure 12 : Le modèle de création de valeur mis en œuvre par Solitéar.....	131
Figure 13 : Evolution du nombre de producteurs du réseau Solitéar entre 2013 et 2015.....	132
Figure 14 : Evolution de la valeur des commandes passées par les stylistes aux producteurs du réseau Solitéar entre 2013 et 2015 (en reais brésiliens de 2015).....	133
Figure 15 : Les membres permanents et temporaires de Solitéar durant le temps de notre recherche (juin 2015 - décembre 2016).....	138
Figure 16 : Produits élaborés par les couturières du réseau Solitéar à partir des uniformes de l'entreprise Lorenzetti.....	139

Figure 17 : Vêtements de plastique et de carton élaborés par les enfants des écoles de Santo André et de Mauá avec l'aide de Solitéar, dans le cadre de la l'édition 2016 de la Communauté Ecofashion.....	140
Figure 18 : Chaussure d'une marque franco-brésilienne brodée par un groupe de production de la ville d'Osasco (périphérie de São Paulo) dans le cadre du projet Soli+.....	141
Figure 19 : Sources de revenus de Solitéar en 2015.....	142
Figure 20 : Sources de revenus de Solitéar en 2016.....	143
Figure 21 : Chemin de développement élaboré par les membres de Solitéar afin d'organiser la formation des groupes de production durant le Soli-lab (traduction en français par nos soins).....	145
Figure 22 : Affiche diffusée dans les facultés de mode dans le but de convaincre des étudiants en stylisme de participer au Soli-lab.....	146
Figure 23 : Extrait du portfolio d'un groupe de brodeuses participant au Soli-lab élaboré par ses membres et par les étudiants en stylisme.....	148
Figure 24 : Paulo Freire, aux côtés de sa femme Elza Freire (à gauche) et de sa sœur Stella (à droite) à son retour d'exil (extrait d'un journal datant de 1980).....	160
Figure 25 : Modélisation du processus dialectique de l'émancipation, selon la théorie de Paulo Freire (1978).....	172
Figure 26 : Affiche élaborée par les membres de Solitéar en vue d'attirer la candidature de couturières et d'artisans des quartiers populaires de São Paulo.....	212
Figure 27 : La première activité collective du Soli-lab : les membres des groupes de production et de Solitéar participent ensemble à une dynamique d'échanges centrée sur leur expérience personnelle et professionnelle.....	226
Figure 28 : La dynamique de mise en confiance organisée par Solitéar. Les étudiants et les artisanes progressent côte à côte à l'aveugle, s'appuyant les uns sur les autres pour avancer.....	229
Figure 29 : Exercice de création proposé par Solitéar aux étudiants du Soli-lab afin qu'ils matérialisent leurs attentes et leurs émotions à l'aide d'un fil de fer.....	232
Figure 30 : Le processus du <i>Design Thinking</i> selon la d.school : image présentée par Sara Almeida, de Solitéar, aux étudiants en stylisme, pour décrire les étapes de leur expérience durant le Soli-lab.....	235
Figure 31 : Reproduction, en version anglaise, de la carte d'empathie élaborée par l'équipe de Solitéar en vue de cerner les sentiments de leurs clients, les marques de mode du marché.....	241

Figure 32 : Le Chemin de développement : jeu de société élaboré par Solitéar à partir de l’outil PDI pour planifier la formation des groupes de production du Soli-lab (traduction en anglais par nos soins).....	248
Figure 33 : Symboles élaborés par Priscilla Hashimoto, de Solitéar, pour rendre compréhensibles les éléments du diagnostic aux brodeuses du groupe ASTA.....	250
Figure 34 : Représentation du Chemin de développement du groupe TECO, mise en œuvre par Sara Almeida durant la première rencontre entre les couturières et artisans du Soli-lab.....	252
Figure 35 : Exemplaire du jeu de société, le Chemin de développement, remis par Solitéar aux groupes de production pour qu’ils y indiquent leur progression au cours du Soli-lab.....	253
Figure 36 : Exemple de broderie réalisée par Leslie, du groupe ASTA, pour représenter les diverses techniques de son portfolio.....	256
Figure 37 : Pyrogravure élaborée par les artisans de COPI pour servir de couverture à leur portfolio.....	258
Figure 38 : Une artisane de l’OCA regarde avec attention les points ouverts, irréguliers et colorés de la collection mise en œuvre par la styliste Débora Saito.....	260
Figure 39 : Exemplaires de points réalisés par les artisanes de l’OCA.....	261
Figure 40 : Portfolio réalisé par l’équipe FLORI et constitué de nouvelles textures pouvant servir à la création d’accessoires écologiques.....	263
Figure 41 : Exemples de photographies prises par les étudiantes de l’équipe pour mettre en évidence les défauts d’organisation du groupe TECO.....	265
Figure 42 : Rencontre créative entre la styliste Sofia Pitanga et les brodeuses d’ASTA.....	278
Figure 43 : Motif de broderie réalisé par les brodeuses d’ASTA pour la collection de la styliste Sofia Pitanga.....	280
Figure 44 : Assis autour d’une grande table carrée, les membres de COPI, les étudiants et Francisco, directeur artistique de la marque Aguiera, dessinent ensemble ce qui les rend « dingue » dans la vie.....	284
Figure 45 : Francisco, directeur artistique de la marque Aguiera (à droite), enseigne à Rafael, artisan de COPI (à gauche), comment élaborer un pochoir.....	285
Figure 46 : Exemples de dessins réalisés par les artisans de COPI lors de la deuxième rencontre créative organisée par la marque Aguiera.....	285
Figure 47 : Fiche de suivi de production ébauchée par Fernanda, de Solitéar, pour aider les artisans de COPI à effectuer le contrôle-qualité de leurs impressions.....	287

Figure 48 : Fiche de suivi de production élaborée par Aline, coordinatrice de COPI, à partir de la représentation de Fernanda.....	287
Figure 49 : Deuxième rencontre entre les stylistes d’Hortelã (à gauche) et les artisanes de l’OCA (à droite), en présence de Carla Mori (au fond, à droite) et d’une étudiante du Soli-lab (au fond, à gauche).....	292
Figure 50 : Pièce de dentelle réalisée par les artisanes d’OCA au terme de 13 heures de travail.....	293
Figure 51 : Tests élaborés par les artisans du groupe FLORI, aux côtés des étudiants du Soli-lab, pour réaliser les accessoires de la collection de la marque Angico.....	295
Figure 52 : Panneau d’affichage élaboré par les artisans du groupe FLORI au terme d’un <i>brainstorming</i> collectif, en vue de l’élaboration des accessoires de leur nouvelle collection.....	297
Figure 53 : Photographie envoyée par Antônio, artisan de FLORI, nous montrant le premier sac à main de sa future collection d’accessoires.....	298
Figure 54 : Calendrier élaboré par Carol, de Solitéar, afin de planifier la production des premières pièces de la collection de la marque Curumim.....	301
Figure 55 : Dessins réalisés par les membres de l’équipe de Solitéar pour représenter leur apprentissage principal au cours du Soli-lab.....	310
Figure 56 : Certificat de participation distribué par Solitéar aux groupes de production du Soli-lab (Photographie prise par Sara Almeida, de Solitéar, symbolisant la célébration du lien unissant Solitéar aux groupes).....	319
Figure 57 : Modélisation du processus de cocréation entre la styliste Sofia Pitanga et le groupe d’artisanes ASTA assisté par Solitéar.....	336
Figure 58 : Modélisation du processus de cocréation entre la marque Aguiera et le groupe d’artisans COPI assisté par Solitéar.....	337
Figure 59 : Schéma élaboré par Sara Almeida pour représenter le parcours de développement des groupes de production du réseau Solitéar (traduction en français par nos soins).....	367

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Continuités et ruptures entre l'économie sociale et l'entrepreneuriat social (d'après Richez-Battesti & Petrella, 2015).....	30
Tableau 2 : Les neuf critères de l'entreprise sociale définis par le réseau EMES (d'après Battesti & Petrella, 2015 et Defourny & Nyssens, 2010).....	32
Tableau 3 : Trois conceptions de l'entrepreneuriat social : fondements, méthodes et limites.....	46
Tableau 4 : Les indicateurs de la solidarité et de l'émancipation dans les organisations de l'économie solidaire (d'après Melo Lisboa, 2005).....	57
Tableau 5 : Les principes centraux de l'entrepreneuriat émancipateur (Rindova, Barry & Ketchen, 2009).....	62
Tableau 6 : Une économie diverse (Gibson-Graham, 2008).....	65
Tableau 7 : L'entrepreneuriat social émancipateur : <i>empowerment</i> féminin et changement social (d'après Haugh & Talwar, 2016).....	69
Tableau 8 : Managérialisme et gestion sociale (Laville, 2009).....	89
Tableau 9 : Exemples de pratiques de gestion pouvant favoriser l' <i>empowerment</i> individuel des bénéficiaires d'une entreprise sociale (indicateurs tirés de Haugh & Talwar, 2016).....	92
Tableau 10 : Exemples de pratiques de gestion pouvant favoriser l'émancipation collective des bénéficiaires d'une entreprise sociale.....	93
Tableau 11 : Profil sociologique des étudiants ayant participé au Soli-lab.....	151
Tableau 12 : Association des équipes productives du Soli-lab avec les marques de mode.....	153
Tableau 13 : Les éléments-clés du dialogue selon Paulo Freire (1978).....	168
Tableau 14 : L'action dialogique des éducateurs face à l'action anti-dialogique des oppresseurs (d'après Freire, 1978).....	170
Tableau 15 : La gestion émancipatrice de Solitéar en questions.....	180
Tableau 16 : Les différents rôles endossés au cours du travail ethnographique au sein de Solitéar de juin 2015 à décembre 2016.....	193
Tableau 17 : Chronologie générale du déroulement de la recherche.....	196

Tableau 18 : Liste des entretiens conduits au cours de l’immersion ethnographique au sein de Solitéar.....	199
Tableau 19 : Synthèse du travail de collecte de données.....	203
Tableau 20 : La distance géographique, sociale et culturelle entre les entrepreneurs sociaux de Solitéar et les membres des groupes de production du Soli-lab.....	221
Tableau 21 : Formation des équipes productives constituées par les groupes de production et les étudiants du Soli-lab.....	234
Tableau 22 : Association des équipes productives avec les marques de mode au terme du processus de sélection du Soli-lab.....	275
Tableau 23 : Apprentissages mis en avant par les brodeuses d’ASTA au cours du processus de cocréation avec la styliste Sofia Pitanga.....	281
Tableau 24 : Blocages mis en avant par les brodeuses d’ASTA au cours du processus de cocréation avec la styliste Sofia Pitanga.....	282
Tableau 25 : Apprentissages mis en avant par les artisans de COPI au cours du processus de cocréation avec la marque Aguiera.....	290
Tableau 26 : La participation des groupes de production du Soli-lab aux différentes étapes du processus de cocréation.....	335
Tableau 27 : Les marqueurs de l’émancipation individuelle et collective au sein des groupes de production ASTA et COPI.....	340
Tableau 28 : Les pratiques dialogiques et anti-dialogiques des entrepreneurs sociaux vis-à-vis des groupes de production du Soli-lab (d’après Freire, 1978).....	347
Tableau 29 : Récapitulatif des entretiens réalisés avec les neuf entrepreneurs sociaux ayant participé au processus d’incubation du Social Good Brasil en 2014.....	374

## LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Méthode utilisée pour analyser les discours dominants de l'entrepreneuriat social au Brésil.....	117
Encadré 2 : L'histoire de Solitéar en quelques dates-clés.....	134
Encadré 3 : Les principales étapes du Soli-lab.....	149
Encadré 4 : Les étapes de la « méthode » d'alphabétisation de Paulo Freire (d'après Freire, 1967 et Brandão, 1981).....	162
Encadré 5 : Formulaire d'inscription élaboré à l'attention des groupes de production souhaitant s'inscrire au Soli-lab.....	215
Encadré 6 : Extrait du second questionnaire envoyé aux groupes de production pré-sélectionnés pour le Soli-lab.....	217
Encadré 7 : Reproduction de l'analyse effectuée par les brodeuses d'ASTA lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab.....	254
Encadré 8 : Reproduction de l'analyse effectuée par les artisans de COPI lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab.....	256
Encadré 9 : Reproduction de l'analyse effectuée par les artisanes de l'OCA lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab.....	259
Encadré 10 : Reproduction de l'analyse effectuée par les artisans de FLORI lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab.....	262
Encadré 11 : Reproduction de l'analyse effectuée par les couturières de TECO lors de la première réunion des groupes de production du Soli-lab.....	264
Encadré 12 : Programme d'action élaboré au terme de la visite de la gestionnaire de production, Laura de Andrade, au groupe TECO.....	267
Encadré 13 : Formulaire d'inscription à l'attention des marques souhaitant participer au Soli-lab.....	273





## BIBLIOGRAPHIE

- Ackroyd, S. & Thompson, P., 1999. *Organizational Misbehaviour*. London: Sage.
- Adams, T., Kern, D., & da Rocha, M. 2014. Emancipação/libertação em Paulo Freire: contribuições para a formação autogestionária na economia solidária, 21 mai 2014, [en ligne], accessible sur : [https://prezi.com/3-iqb5og\\_q7/emancipacaolibertacao-em-paulo-freire-contribuicoes-para-a/](https://prezi.com/3-iqb5og_q7/emancipacaolibertacao-em-paulo-freire-contribuicoes-para-a/) [Dernier accès : 08/05/2018].
- Aggeri, F. & Labatut, J., 2010. La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), pp.5-37.
- d'Agostino, R., 2011. Entenda como ocorrem fraudes nos convênios entre ONGs e governos, *G1*, 27 octobre 2011, [en ligne], accessible sur : <http://g1.globo.com/politica/noticia/2011/10/entenda-como-ocorrem-fraudes-nos-convenios-entre-ongs-e-governos.html> [Dernier accès : 08/05/2018].
- Akhter, R. & Ward, K. 2009, Globalization and gender equality: a critical analysis of women's empowerment in the global economy. In: Demos, V. & Texler Segal, M. eds. *Perceiving Gender Locally, Globally, and Intersectionally: Advances in Gender Research*, 13, London: Emerald Group Publishing, pp.141-173.
- de Albuquerque, A.C.C., 2006. *Terceiro setor: história e gestão de organizações*. São Paulo: Summus Editorial.
- Al-Dajani, H., Carter, S., Shaw, E. & Marlow, S., 2015. Entrepreneurship among the displaced and dispossessed: Exploring the limits of emancipatory entrepreneuring. *British Journal of Management*, 26(4), pp.713-730.
- Al-Dajani, H. & Marlow, S., 2013. Empowerment and entrepreneurship: a theoretical framework. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(5), pp.503-524.
- Allard-Poesi, F. & Loilier, T., 2009. Qu'est-ce que la critique en Sciences du Management? Que pourrait-elle être?. *Économies & Sociétés*, pp.1975-1999.
- Allemand, S., 2010. L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social. *Marché et organisations*, (1), pp.93-105.
- Alvesson, M., 1985. A critical framework for organizational analysis. *Organization Studies*, 6(2), pp.117-138.
- Alvesson, M., & Deetz, S., 1996. Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organisational Studies. In: Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. eds. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, pp. 185-211.
- Alvesson, M. & Deetz, S., 2000. *Doing critical management research*. London: Sage.
- Alvesson, M. & Willmott, H., 1992. On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of management review*, 17(3), pp.432-464.

Alvord, S.H., Brown, L.D. & Letts, C.W., 2004. Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), pp.260-282.

Amin, A., Camerin, A. & Hudson, R. (2008), Ethnographies of the social economy: practices in place, *Non-Technical Summary (Research summary) ESRC End of Award Report, RES-000-23-0987*, ESRC, Swindon.

de Andrade Pinho, L., Guimaraes, I.P. & Leal, R.S., 2010. Profissionalização da gestão organizacional no terceiro setor: um estudo de caso na Fundação Instituto Feminino da Bahia. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 13(3), pp.132-148.

Andersson, F.O. & Helm, S., 2012. Do Socially Entrepreneurial Nonprofits Perform Better: An Empirical Exploration. In: *9th Annual NYU-Stern Conference on Social Entrepreneurship*, 7-8 novembre, New York.

André, K. & Pache, A.C., 2016. From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), pp.659-675.

Arvidson, M. & Lyon, F., 2014. Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), pp.869-886.

Aspen Network of Development Entrepreneurs (ANDE), 2014. Mapping the impact investing sector in Brazil. [En ligne], accessible sur : [https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/pubs/ImpactInvestingStudy\\_FINAL\\_VERSION\\_ENGLISH.pdf](https://assets.aspeninstitute.org/content/uploads/files/content/docs/pubs/ImpactInvestingStudy_FINAL_VERSION_ENGLISH.pdf) [Dernier accès : 08/05/2018]

Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), 2017. Perfil do setor. [En ligne], accessible sur : <http://www.abit.org.br/cont/perfil-do-setor/> [Dernier accès : 08/05/2018].

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J., 2006. Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), pp.1-22.

Austin, J., Leonard, H. B., Reficco, E. & Wei-Skillern, J., 2004. Corporate Social Entrepreneurship: A New Vision for CSR. Harvard Business School Working Paper No 05-021. Boston: Harvard Business School.

Avare, P. & Sponem, S., 2008. Le managérialisme et les associations. In: Hoarau, C. & Laville, J-L., 2008. eds. *La gouvernance des associations: économie, sociologie, gestion*. Toulouse: Erès, pp.111-129.

Bacq, S. & Janssen, F., 2011. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), pp.373-403.

Baggenstoss, S. & Donadone, J.C., 2013. Empreendedorismo social: reflexões acerca do papel das organizações e do estado. *Gestão e Sociedade*, 7(16), pp.112-131.

- Bailis, R., Cowan, A., Berrueta, V. & Masera, O., 2009. Arresting the killer in the kitchen: the promises and pitfalls of commercializing improved cookstoves. *World Development*, 37(10), pp.1694-1705.
- Baines, D., Cunningham, I. & Fraser, H., 2011. Constrained by managerialism: Caring as participation in the voluntary social services. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), pp.329-352.
- Banque Mondiale, 2016. *Rapport sur le développement dans le monde 2016 : Les dividendes du numérique. Abrégé*. [En ligne], accessible sur : <http://documents.banquemondiale.org/curated/fr/527621468195004729/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-FRENCH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf> [Dernier accès : 08/05/2018].
- Baptista, L.L. & Fischer, R.M., 2011. Educação Popular e Emancipação Humana no ambiente da Economia Solidária. In: *XXXV Encontro da ANPAD*, 4-7 septembre 2011, Rio de Janeiro, Brésil.
- Barbosa, L.P., 2006. Significados do Terceiro Setor: de uma nova prática política à despolitização da questão social. *Sociedade e Cultura*, 9(1), pp.173-186.
- Barki, E., Izzo, D., Torres, H. & Aguiar, L., 2013. *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Editora Peirópolis.
- Baron, D.P., 2007. Corporate social responsibility and social entrepreneurship. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), pp.683-717.
- Barros, M., 2010. Emancipatory management: The contradiction between practice and discourse. *Journal of Management Inquiry*, 19(2), pp.166-184.
- Bate, S.P., 1997. Whatever happened to organizational anthropology? A review of the field of organizational ethnography and anthropological studies. *Human relations*, 50(9), pp.1147-1175.
- Bateman, M., 2011. *Confronting microfinance: Undermining sustainable development*. Sterling: Kumarian Press.
- Bates, T., Jackson III, W.E. & Johnson Jr, J.H., 2007. Advancing research on minority entrepreneurship. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 613(1), pp.10-17.
- Batliwala, S., 2007. Taking the power out of empowerment—an experiential account. *Development in practice*, 17(4-5), pp.557-565.
- Battilana, J. & Dorado, S., 2010. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), pp.1419-1440.
- Battilana, J. & Lee, M., 2014. Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp.397-441.

- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.C. & Model, J., 2015. Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), pp.1658-1685.
- Beaud, S., 1996. L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix*, 9(35), pp.226-257.
- Beausaert, S., Segers, M., Fouarge, D. & Gijssels, W., 2013. Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*, 25(3), pp.145-158.
- Beausaert, S.A., Segers, M.S. & Gijssels, W.H., 2011. Using a personal development plan for different purposes: Its influence on undertaking learning activities and job performance. *Vocations and Learning*, 4(3), pp.231-252.
- Becker, K., Antuar, N. & Everett, C., 2011. Implementing an employee performance management system in a nonprofit organization. *Nonprofit management and leadership*, 21(3), pp.255-271.
- Berglund, K. & Johansson, A.W., 2007. Entrepreneurship, discourses and conscientization in processes of regional development. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(6), pp.499-525.
- Berglund, K. & Wigren, C., 2012. Soci (et) al entrepreneurship: The shaping of a different story of entrepreneurship. *Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry*, 10(1), pp.9-22.
- Berthelot, V., Geuze, F. & Landier, H., 2016. L'entreprise libérée: ce qu'elle laisse dans l'ombre. *Personnel*, (566), pp.60-61.
- Bidet, E., 2003. L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, (1), pp.162-178.
- Bigando, E. 2013, De l'usage de la photo elicitation interview pour appréhender les paysages du quotidien : retour sur une méthode productrice d'une réflexivité habitante. *Cybergeo : European Journal of Geography, Political, Cultural and Cognitive Geography*, 645, 17 mai 2013, [en ligne], accessible sur : <https://journals.openedition.org/cybergeo/25919> DOI : 10.4000/cybergeo.25919 [Dernier accès : 08/05/2018].
- Boddice, P., 2009. Social entrepreneurship in the UK: from rhetoric to reality? In: Ziegler, R. ed. *An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions, contexts*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp.133-152.
- Boff, L. 2014. Prefácio. In: Freire, P. *Pedagogia da esperança*. 21ème édition. São Paulo: Paz e Terra, pp. 9-12.
- Borges de Souza, Z., 2009. *A Configuração do Trabalho em Redes Sociais Produtivas: experiências na agricultura familiar em dois núcleos da Rede de Agroecologia Ecológica*. Thèse de doctorat, Departamento de Ciências Sociais, Pontífica Universidade Católica de São Paulo.
- Borges de Souza, Z., 2014. Inovações no modelo de negócio da Agricultura Familiar brasileira. *NAU Social*, 5(9), pp.135-149.

- Borzaga, C. & Solari, L., 2001. Management challenges for social enterprises. In: Borzaga, C., Defourny, J., Adam, S. & Callaghan, J. eds. *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Bose, M., 2013. *Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local*. Thèse de doctorat, Departamento de Administração, FEA-USP.
- Boutillier, S., 2008. L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale?. *Humanisme et entreprise*, (5), pp.41-60.
- Brainard, L.A. & Siplon, P.D., 2004. Toward nonprofit organization reform in the voluntary spirit: Lessons from the internet. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(3), pp.435-457.
- Brandão, C. R., 1981. *O que é método Paulo Freire*. São Paulo: Brasiliense.
- Brandão, C. R. & Steck, D., 1999. Participar-pesquisar. In: Brandão, C. R. ed. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, pp.7-14.
- Braun, V. & Clarke, V., 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp.77-101.
- Broqua, C. 2009. L'ethnographie comme engagement : enquêter en terrain militant. *Genèses*, 75, pp.109-124.
- Brown, T. & Wyatt, J., 2010. Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), pp.29-43.
- de Bruin, A., 2012. Towards Advancing Understanding of Social Innovation. In: Hans-Werner F., Hochgerner J. & Howaldt J. eds., *Challenge Social Innovation*, Berlin: Springer-Verlag, pp.367-378.
- Brunham, K., 2002. What skills will nonprofit leaders need in the future?. *Nonprofit World*, 20(3), pp.33-33.
- Bryson, J.M., Ackermann, F. & Eden, C., 2014. *Visual Strategy: Strategy Mapping for Public and Nonprofit Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Bull, M. & Crompton, H., 2006. Business practices in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 2(1), pp.42-60.
- Burga, R. & Rezania, D., 2016. Stakeholder theory in social entrepreneurship: a descriptive case study. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), p.4.
- Büscher, M., Urry, J. & Witchger, K. eds., 2010. *Mobile methods*. London: Routledge.
- Calás, M.B., Smircich, L. & Bourne, K.A., 2009. Extending the boundaries: Reframing "entrepreneurship as social change" through feminist perspectives. *Academy of Management Review*, 34(3), pp.552-569.
- Campos, T.M., Martens, C.D.P., de Resende, M.R., Carmona, V.C. & Lima, E., 2012. Produção científica brasileira sobre empreendedorismo social entre 2000 e 2012. *REGPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(2), pp.60-89.
- Cardoso, G., 2016. *Mude você, o mundo*. São Paulo: Lura.

- Carr, E.S., 2003. Rethinking empowerment theory using a feminist lens: The importance of process. *Affilia*, 18(1), pp.8-20.
- Casaqui, V. 2015a. A invenção de um país de empreendedores sociais: “Imagina na Copa” e seu projeto de Brasil. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação | E-compós*, 18 (1), pp.1-17.
- Casaqui, V., 2015b. A construção do papel do empreendedor social: mundos possíveis, discurso e o espírito do capitalismo. *Galáxia. Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica. ISSN 1982-2553*, (29).
- Castro, G., 2011. ONGs: o caminho fácil para a corrupção, *Veja*, 29 octobre 2011, [en ligne], accessible sur : <http://veja.abril.com.br/politica/ongs-o-caminho-facil-para-a-corrupcao/> [Dernier accès : 08/05/2018].
- Castro, A.M. & Eggert, E., 2014. A tecelagem manual em Minas Gerais: elementos para uma análise feminista da produção artesanal. *Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero*, 6(1), pp.114-126.
- Chandra, Y., 2017. Social entrepreneurship as emancipatory work. *Journal of Business Venturing*, 32(6), pp.657-673.
- Chanial, P. & Laville, J-L., 2005. L'économie sociale et solidaire en France. In: Laville, J-L., Magnen, J-P., de França Filho, G.C. & Medeiros, A. eds. *Action publique et économie solidaire. Une perspective internationale*. Ramonville Saint-Agne: ERES, pp.47-74.
- Chanlat, J-F., 1998. *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Sainte-Foy: Les Presses de l'Université Laval.
- Cheverton, J., 2007. Holding our own: Value and performance in nonprofit organisations. *Australian Journal of Social Issues*, 42(3), pp.427-436.
- Cho, A.H., 2006. Politics, values and social entrepreneurship: A critical appraisal. In: Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. eds. *Social entrepreneurship*. Basingstock: Palgrave Macmillan, pp. 34-56.
- Codello-Guijarro, P., 2012. *Professionnalisation dans le monde associatif: Comment donner une place à toutes les parties-prenantes de l'association?*. Éditions Universitaires Européennes.
- Codello-Guijarro, P. & Béji-Bécheur, A. 2015. Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion. *Revue française de gestion*, (1), pp.103-109.
- Coelho, S. 2000. *Terceiro Setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora SENAC.
- Colin, B., Eme, B. & Laville, J-L., 1994. *Cohésion sociale et emploi*. Bruxelles: Desclée de Brouwer.
- Collerette, P., 1996. Études de cas (méthode des). In : Mucchielli, A. ed. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris: Armand Colin, pp.77-80.
- Collier, J. & Collier, M., 1986. *Visual anthropology: Photography as a research method*. Albuquerque: UNM Press.

- Comini, G., Barki, E. & Aguiar, L.T.D., 2012. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(3), pp.385-397.
- Contu, A., 2008. Decaf resistance: On misbehavior, cynicism, and desire in liberal workplaces. *Management communication quarterly*, 21(3), pp.364-379.
- Copans, J., 1998. *L'enquête ethnographie de terrain*. Paris: Nathan.
- da Costa, A.M., Barros, D.F. & Carvalho, J.L.F., 2011. A Dimensão Histórica dos Discursos acerca do Empreendedor e do Empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), p.179.
- da Costa, A.D.S.M. & Silva Saraiva, L.A., 2012. Hegemonic discourses on entrepreneurship as an ideological mechanism for the reproduction of capital. *Organization*, 19(5), pp.587-614.
- Cunliffe, A.L., 2011. Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), pp.647-673.
- Dacin, P.A., Dacin, M.T. & Matear, M., 2010. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The academy of management perspectives*, 24(3), pp.37-57.
- Dacin, M.T., Dacin, P.A. & Tracey, P., 2011. Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization science*, 22(5), pp.1203-1213.
- Darbus, F., 2015. Loin de la subversion et de la transformation sociale: les pratiques de l'économie sociale et solidaire. *Agora débats/jeunesses*, (1), pp.7-22.
- Dargengo, A.M., 2015. A "economia solidária" e a emancipação social. In: *VII Jornada Internacional Políticas Públicas*, 25-28 août, Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências Sociais, São Luis, Brésil.
- Dart, R., 2004. The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), pp.411-424.
- Datta, P.B. & Gailey, R., 2012. Empowering women through social entrepreneurship: Case study of a women's cooperative in India. *Entrepreneurship theory and Practice*, 36(3), pp.569-587.
- Dees, J.G., 2001. The meaning of social entrepreneurship. 30 mai 2001, [en ligne], accessible sur : <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Dees, J.G. & Anderson, B.B., 2006. Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In: Mosher-Williams, R. & Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action, *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), University of Michigan: Aspen Institute, pp.39-66.
- Dees, J.G., Emerson, J. & Economy, P., 2001. *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.

- Dees, J.G., Emerson, J. & Economy, P., 2002. *Strategic tools for social entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*. New York: John Wiley & Sons.
- Defourny, J., 2000. Resocialiser l'économie?. *Revue Internationale de l'Economie Sociale: Recma, Revue des Etudes Coopératives, Mutualistes et Associatives*, 275, pp.184-196.
- Defourny, J., 2004. L'émergence du concept d'entreprise sociale. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 43(3), pp.9-23.
- Defourny, J. & Develtere, P., 1999. Origines et contours de l'économie sociale au Nord et au Sud. In: Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B., *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Bruxelles: De Boeck, pp.25-50.
- Defourny, J. & Nyssens, M., 2008. Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*, 4(3), pp.202-228.
- Defourny, J. & Nyssens, M., 2010. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), pp.32-53.
- Defourny, J. & Nyssens, M., 2012. Les conceptualisations internationales de l'entreprise sociale. In: Gardin, L., Laville, J-L., Nyssens, M. eds., *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris: Desclée de Brouwer, pp.13-36.
- Dehler, G.E., 2009. Prospects and possibilities of critical management education: Critical beings and a pedagogy of critical action. *Management Learning*, 40(1), pp.31-49.
- Dejours, C., 1998. *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale* (Vol. 715). Paris: Seuil.
- Demoustier, D., 2001. *L'économie sociale et solidaire: s'associer pour entreprendre autrement*. Paris: Syros.
- Demoustier, D. & Malo, M.C., 2012. L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle? Questions d'identité et de stratégie !. In: Bayle, E. & Dupuis, J.C. eds. *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (Vol. 1). Bruxelles: De Boeck Supérieur, pp. 15-37.
- Dempsey, S.E. & Sanders, M.L., 2010. Meaningful work? Nonprofit marketization and work/life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17(4), pp.437-459.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., 1994. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Department of Trade and Industry (DTI), 2002. Social enterprise. A strategy for success. London: Department of Trade and Industry. [En ligne], accessible sur : <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20040117044730/dti.gov.uk/socialenterprise/> [Dernier accès : 08/05/2018].
- Department for Business Innovation and Skills (DBIS), 2016. Chapter 1: Introduction, In: *Office of the Regulator of Community Interest Companies: Information and guidance*. [En



ligne], accessible sur : <https://www.gov.uk/government/publications/community-interest-companies-how-to-form-a-cic/> [Dernier accès : 08/05/2018]

Dey, P., 2006. The rhetoric of social entrepreneurship: paralogy and new language games in academic discourse, In Steyaert, C. and Hjorth, D. eds., *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements of Entrepreneurship Book*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 121-44.

Dey, P., Schneider, H. & Maier, F., 2016. Intermediary Organisations and the Hegemonisation of Social Entrepreneurship: Fantasmatic Articulations, Constitutive Quiescences, and Moments of Indeterminacy. *Organization Studies*, 37(10), pp.1451-1472.

Dey, P. & Steyaert, C., 2010. The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of enterprising communities: people and places in the global economy*, 4(1), pp.85-108.

Dey, P. & Steyaert, C., 2012. Social entrepreneurship: Critique and the radical enactment of the social. *Social Enterprise Journal*, 8(2), pp.90-107.

Dey, P. & Steyaert, C., 2016. Rethinking the space of ethics in social entrepreneurship: power, subjectivity, and practices of freedom. *Journal of Business Ethics*, 133(4), pp.627-641.

Dey, P. & Steyaert, C., 2018. Myth in social entrepreneurship research: an inquiry into rationalist, ideological and dialectic practices of demystification. In: Dey, P. & Steyaert, C. eds. *Social Entrepreneurship. An Affirmative Critique*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp.100-126.

Dey, P. & Teasdale, S., 2013. Social enterprise and dis/identification: The politics of identity work in the English third sector. *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), pp.248-270.

Dey, P. & Teasdale, S., 2016. The tactical mimicry of social enterprise strategies: Acting 'as if' in the everyday life of third sector organizations. *Organization*, 23(4), pp.485-504.

Doherty, B., Haugh, H. & Lyon, F., 2014. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), pp.417-436.

Dominelli, L. & Campling, J., 2002. *Anti-oppressive social work theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dorado, S., 2006. Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?. *Journal of developmental entrepreneurship*, 11(04), pp.319-343.

Draperi, J.F., 2009. Au bénéfice de la crise? Pour un projet d'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (313), pp.19-35.

Draperi, J.F., 2010. L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme, *RECMA*, février 2010, [en ligne], accessible sur : <http://recma.org/actualite/lentrepreneuriat-social-un-mouvement-de-pensee-inscrit-dans-le-capitalisme-j-f-draperi/> [Dernier accès : 08/05/2018]

Drayton, W., 2006. Everyone a changemaker: Social entrepreneurship's ultimate goal. *Innovations*, 1(1), pp.80-96.

- Drucker, P.F. 1990. *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. New York: Harper Collins Publishers.
- Dullo, E. 2014. Paulo Freire, o testemunho e a pedagogia católica: a ação histórica contra o fatalismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 29(85), pp. 49-61
- Duvendack, M., Palmer-Jones, R., Copestake, J.G., Hooper, L., Loke, Y. & Rao, N., 2011. *What is the Evidence of the Impact of Microfinance on the Well-being of Poor People?* EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London, London (ISBN: 987-1-907345-19-7).
- East, J.F., 2000. Empowerment through welfare-rights organizing: A feminist perspective. *Affilia*, 15(2), pp.311-328.
- Ebrahim, A., Battilana, J. & Mair, J., 2014. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, pp.81-100.
- Eikenberry, A.M., 2009. Refusing the market: A democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(4), pp. 582-596.
- Eikenberry, A.M. & Kluver, J.D., 2004. The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?. *Public administration review*, 64(2), pp.132-140.
- Elson, D., 1999. Labor markets as gendered institutions: equality, efficiency and empowerment issues. *World development*, 27(3), pp.611-627.
- Eme, B. & Laville, J-L., 2006. Economie solidaire (2). In: Laville, J-L. & Cattani, A.D. eds. *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris: Gallimard, pp.303-312.
- Emerson R.M., Fretz R.I. & Shaw L.L., 1995. *Writing ethnographic fieldnotes*. Chicago: University of Chicago Press.
- Esteves, A.M., Franks, D. & Vanclay, F., 2012. Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), pp.34-42.
- Eynaud, P. & Mourey, D., 2015. Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. *Revue française de gestion*, (2), pp.85-100.
- Falconer, A. 1999. A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo Sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do Seu Campo de Gestão. Mémoire de Master, Departamento de Administração, FEA-USP.
- Feldman, M.S., Bell, J. & Berger, M.T., 2004. *Gaining access: A practical and theoretical guide for qualitative researchers*. Lanham: Rowman Altamira.
- Felipe, S.T., 1984. O conceito de Utopia na proposta paulofreireana. *Revista de Ciências Humanas*, 3(6), pp.69-79.
- Fernando, J.L., 2003. The power of unsustainable development: what is to be done?. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 590(1), pp.6-34.

- Fidelholc, M., Carvalho, I., 2015. “8 dicas para quem deseja se tornar um empreendedor social”. *Exame*, 28 janvier 2015, [en ligne], accessible sur : <http://exame.abril.com.br/pme/8-dicas-para-quem-deseja-se-tornar-um-empendedor-social/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- FiscXIXher, R.M., 2004. Gestão de pessoas nas organizações do terceiro setor. In: Voltolini, R. ed. *Terceiro setor: planejamento e gestão*. São Paulo: Senac, pp.77-101.
- Fleming, P., 2005. Metaphors of resistance. *Management Communication Quarterly*, 19(1), pp.45-66.
- Folha de São Paulo, 2018a. O que é. [En ligne], accessible sur : <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2018/04/o-que-e.shtml> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Folha de São Paulo, 2018b. Regulamento Prêmio Folha Empreendedor Social de Futuro. [En ligne], accessible sur : <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2018/04/regulamento-do-premio-folha-empendedor-social-de-futuro.shtml> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Fowler, A., 2000. NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?. *Third world quarterly*, 21(4), pp.637-654.
- Fraisse, L., Gardin, L., Laville, J-L., Petrella, F. & Nadine, R.B., 2015. L’entrepreneuriat social est-il soluble dans l’ESS ? In: *XVème Rencontres du Réseau Inter-Universitaire de l’Economie Sociale et Solidaire*, 27-29 mai 2015, Reims, France.
- França Filho, G.C.D., 2001. A problemática da economia solidária: uma perspectiva internacional. *Sociedade e estado*, 16(1-2), pp.245-275.
- Freeman, R.E., 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freire, A.M.A., 2002. Paulo Freire and the untested feasibility. *Counterpoints*, 209, pp.7-14.
- Freire, P. 1967. *Educação como prática da liberdade*. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, P. 1983 [1971]. *Extensão ou comunicação?* traduction de Rosisca Darcy de Oliveira. 8ème édition. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, P. 2015 [1976]. *Ação cultural para a liberdade e outros escritos*. 15ème édition. São Paulo: Paz e Terra.
- Freire, P. 2014 [1978]. *Pedagogia do oprimido*. 58ème édition. São Paulo: Paz e Terra
- Freire, P., 1979a. *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. São Paulo: Cortez & Morales.
- Freire, P., 1979b. *Educação e mudança*. traduction de Moacir Gadotti et Lillian Lopes Martin. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. 2014 [1992]. *Pedagogia da esperança. Um reencontro com a pedagogia do oprimido*. 21ème édition. São Paulo: Paz e Terra

- Freire, P. 2015 [1997]. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 50ème édition. São Paulo: Paz e Terra
- Freire, P. & Macedo, D., 2005. *Literacy: Reading the word and the world*. Routledge.
- Friedland, R. & Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In: Powell, W.W. & DiMaggio, P. J. Chicago. eds. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 232-263.
- Gadotti, M. 1989. *Convite à leitura de Paulo Freire*. São Paulo: Scipione.
- Gaiger, L. I., 2004. *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS.
- Gaiger, L.I., 2013. O Mapeamento Nacional e o conhecimento da Economia Solidária. *Revista da ABET*, 11(1).
- Gajardo, M., 1981. Educação popular e conscientização no meio rural latino-americano. In: Werthein, J. & Bordenave, J. D. eds. *Educação rural no Terceiro Mundo*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gand, S., 2015. Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. *Revue française de gestion*, (1), pp.127-142.
- Ganesh, S., Zoller, H. & Cheney, G., 2005. Transforming resistance, broadening our boundaries: Critical organizational communication meets globalization from below. *Communication Monographs*, 72(2), pp.169-191.
- Geertz, C., 1973. *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). New York: Basic books.
- Gherardi, S. & Perrotta, M., 2014. Between the hand and the head: How things get done, and how in doing the ways of doing are discovered. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(2), pp.134-150.
- Gibson-Graham, J.K., 2008. Diverse economies: performative practices for other worlds. *Progress in Human Geography*, 32(5), pp.613-632.
- Giddens, A., 1999. *The Third Way*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Gide, C., Stiegler, G., Passy, F. & Jannet, C., 1890. *Quatre écoles d'économie sociale, conférences données à l'aula de l'Université de Genève*. Société chrétienne d'économie sociale. Genève: Stapelmohr.
- Gilligan, C., 1982. *In a different voice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Glaser, B.G., 1978. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. San Francisco: Sociology Press.
- GlenMaye, L. 1998. Empowerment of women. In: Gutierrez, L., Parsons, R. & Cox, E.O. eds. *Empowerment in Social Work Practice: A Sourcebook*. Pacific Grove: Brooks/Cole, pp.29-47.
- Goffman, E., 1959. *The presentation of self in everyday life*. Harmondsworth: Penguin Books.

- Golden-Biddle, K. & Locke, K., 1993. Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization science*, 4(4), pp.595-616.
- Goss, D., Jones, R., Betta, M. & Latham, J., 2011. Power as practice: A micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship. *Organization Studies*, 32(2), pp.211-229.
- Goulart, N., 2012. “Entre mudar o mundo e ganhar dinheiro, por que não optar pelos dois?”. *Veja*, 11 mars 2012, [en ligne], accessible sur : <http://veja.abril.com.br/educacao/entre-mudar-o-mundo-e-ganhar-dinheiro-por-que-nao-optar-pelos-dois/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Grenier, P., 2011. Social entrepreneurship in the UK: from rhetoric to reality? In: Ziegler, R. ed. *An introduction to social entrepreneurship: Voices, preconditions, contexts*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp.174-206.
- Grey, C. & Mitev, N., 1995. Management education: A polemic. *Management Learning*, 26(1), pp.73-90.
- Groot, A. & Dankbaar, B., 2014. Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship?. *Technology Innovation Management Review*, 4(12), pp.17-26.
- Guérin, I., Hersent, M. & Fraisse, L., 2011. *Femmes, économie et développement: de la résistance à la justice sociale*, Paris: ERES, IRD.
- Gutiérrez, G., 1970. Apuntes para una teología de la liberación. *Cristianismo y Sociedad*, 8(25), p.8.
- Habermas, J. 1989. *The structural transformation of the public sphere*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hadfield, L.A., 2016. *Liberation and Development: Black Consciousness Community Programs in South Africa*. Lansing: Michigan State University Press.
- Hammersley, M. & Atkinson, P., 1995. *Ethnography: Principles in Practice*, 2<sup>ème</sup> édition. London: Routledge.
- Harper, D., 2002. Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17, pp.13-26.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A. & Phillips, R.A., 2010. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), pp.58-74.
- Haugh, H.M. & Talwar, A., 2016. Linking social entrepreneurship and social change: The mediating role of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 133(4), pp.643-658.
- Heidemann, I.B.S., Boehs, A.E., Wosny, A.M. & Stulp, K.P., 2010. Incorporação teórico-conceitual e metodológica do educador Paulo Freire na pesquisa. *Revista Brasileira de Enfermagem*, pp.416-420.
- Hermel, P., 1988. *Le Management participatif: sens, réalités, actions*. Parisbert: Les Ed. D'organisation.
- Hillenkamp, I., 2015. Solidarity Economy for Development and Women's Emancipation: Lessons from Bolivia. *Development and Change*, 46(5), pp.1133-1158.

- Hillenkamp, I. & Bessis, F., 2012. L'innovation sociale par l'économie solidaire en Bolivie: une démocratisation des conventions de production et de genre. *Innovations*, (2), pp.85-105.
- Hillenkamp, I., Guérin, I. & Verschuur, C., 2014. Economie solidaire et théories féministes: pistes pour une convergence nécessaire. *Revista de Economia Solidaria*, (7), pp.4-43.
- Hirschman, A.O., 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hjorth, D. & Bjerke, B. 2006. Public entrepreneurship: moving from social/consumer to public/citizen. In: Steyaert, C. & Hjorth, D. eds. *Entrepreneurship as social change: A third new movements in entrepreneurship book*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 97-120.
- Hjorth, D., Holt, R. & Steyaert, C., 2015. Entrepreneurship and process studies. *International Small Business Journal*, 33(6), pp.599-611.
- Holanda, S.B.D., 1936. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Editora José Olympio.
- Houtbeckers, E., 2017. Researcher subjectivity in social entrepreneurship ethnographies: the entanglement of stories in a co-working cooperative for social innovation. *Social Enterprise Journal*, 13(2), pp.128-143.
- Huault, I. & Perret, V., 2011. Critical management education as a vehicle for emancipation: Exploring the philosophy of Jacques Rancière. *M@n@gement*, 14(5), pp.281-309.
- Huault, I., Perret, V. & Spicer, A., 2014. Beyond macro-and micro-emancipation: Rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, 21(1), pp.22-49.
- Hudson, M., 1995. *Managing Without Profit: Leadership, Management and Governance of Third Sector Organisations*. London: Directory of social change.
- Hutchby, I. & Wooffitt, R. 2008, *Conversation Analysis*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Huybrechts, B., Nicholls, A. & Mouchamps, H., 2012. Entrepreneuriat social: définitions, ressorts et défis. In: Bayle, E. & Dupuis, J.C., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (Vol. 1), Bruxelles: De Boeck Supérieur, pp. 89-106.
- Ibarra-Colado, E., 2006. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), pp.463-488.
- Imas, J.M., Wilson, N. & Weston, A., 2012. Barefoot entrepreneurs. *Organization*, 19(5), pp.563-585.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), 2012. *As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil 2010*, 20. Rio de Janeiro.
- Instituto Quintessa, 2015. Guia 2.5: Guia para o desenvolvimento de negócios de impacto, [en ligne], accessible sur : <http://www.guiadoisemeio.com.br/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Islam, G., 2012. Between unity and diversity: Historical and cultural foundations of Brazilian management. *European Journal of International Management*, 6(3), pp.265-282.
- Islam, G., 2013. Recognizing employees: Reification, dignity and promoting care in management. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(2), pp.235-250.

- Izzo, D., 2013. Fontes de financiamento. In: Izzo, D., Barki, B., Torres H. D. G., Aguiar, L. eds. *Negócios com impacto social no Brasil*. São Paulo: Peirópolis, pp. 150-169.
- Jaspers, K. 1971. *Einführung in die Philosophie*. München: Piper.
- Jay, J., 2013. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), pp.137-159.
- Jennings, J.E., Jennings, P.D. & Sharifian, M., 2014. Living the dream? Assessing the “entrepreneurship as emancipation” perspective in a developed region. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Jennings, P.L., Perren, L. & Carter, S., 2005. Guest editors’ introduction: Alternative perspectives on entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), pp.145-152.
- Jermier, J., Knights, D., & Nord, W. eds. 1994. *Resistance and power in organizations*. New York: Routledge.
- Johnson, S., 2000. *Literature review on social entrepreneurship*. Canadian Centre for Social Entrepreneurship, University of Alberta School of Business, Canada.
- Jones, C. & Murtola, A.M., 2012. Entrepreneurship and expropriation. *Organization*, 19(5), pp.635-655.
- Josserand, E. & Perret, V., 2000. Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales. *Management international*, 5(1), pp.31-44.
- Kant, E., 1991. *Beantwortung der Frage : Was ist Aufklärung ?*, AK VIII, Trad. de J.-F. Poirier et F. Proust. In: *Vers la paix perpétuelle. Que signifie s’orienter dans la pensée ? Qu’est-ce que les Lumières ? et autres textes*. Paris: Flammarion, « GF ».
- Kantor, P., 2003. Women's empowerment through home-based work: Evidence from India. *Development and change*, 34(3), pp.425-445.
- Kaplan, R.S., 2001. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), pp.353-370.
- Karnani, A., 2007. Microfinance misses its mark. *Stanford Social Innovation Review* (40), pp. 34-40. Accessible sur : [http://www.ssireview.org/articles/entry/microfinance\\_misses\\_its\\_mark?id=180400002](http://www.ssireview.org/articles/entry/microfinance_misses_its_mark?id=180400002) [Dernier accès : 08/05/2018]
- Keevers, L., Treleaven, L., Sykes, C. & Darcy, M., 2012. Made to measure: Taming practices with results-based accountability. *Organization Studies*, 33(1), pp.97-120.
- Kennedy, E.D., 2016. Positioning the Beneficiary: The Role of Entwinement in Social Enterprise Impact and Performance Management. Thèse de doctorat. University of Massachusetts, Boston.
- Kent, D. & Dacin, M.T., 2013. Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics. *Journal of Business Venturing*, 28(6), pp.759-773.

- Kerlin, J.A., 2006. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), pp.247-263.
- Khavul, S., 2010. Microfinance: creating opportunities for the poor?. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp.58-72.
- Khavul, S., Chavez, H. & Bruton, G.D., 2013. When institutional change outruns the change agent: The contested terrain of entrepreneurial microfinance for those in poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(1), pp.30-50.
- Kiyama, R., 2012. “Os negócios sociais representam o futuro do empreendedorismo”. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, avril 2012, [en ligne], accessible sur : <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI301190-17162,00-OS+NEGOCIOS+SOCIAIS+REPRESENTAM+O+FUTURO+DO+EMPREENDEDORISMO.html> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Kuhn, T.S., 1962. *The Structure of Scientific Revolutions* (1ère édition). Chicago: University of Chicago Press.
- Kusyk, S.M. & Lozano, J.M., 2007. SME social performance: A four-cell typology of key drivers and barriers on social issues and their implications for stakeholder theory. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(4), pp.502-515.
- Laclau, E. 1996. *Emancipation(s)*, New York: Verso.
- Langley, A., 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), pp.691-710.
- Langley, A., 2007. Process thinking in strategic organization. *Strategic organization*, 5(3), pp.271-282.
- Langmead, K., 2017. From cooperative practice to research and back: learning from the emotional experience of ethnography with two social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 13(02), pp.194-212.
- Laville, J-L., 2009. Management et régulation dans les associations. *Connexions*, (1), pp.149-161.
- Laville, J-L. & Cattani, A.D. eds., 2006. *Dictionnaire de l'autre économie*, Folio actuel, Gallimard, Paris.
- Laville, J-L. & Glémain, P., 2009. *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Laville, J-L., Hillenkamp, I., Eynaud, P., Coraggio, J.L., Ferrarini, A., Gaiger, L.I., Kitajima, K., Lemaître, A., Sadik, Y., Veronese, M. and Wanderley, F., 2016. Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme: L'entreprise sociale de type solidaire. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54).
- Laville, J-L., Lemaître, A. & Nyssens, M., 2012. De la société civile aux politiques publiques: le défi de l'institutionnalisation. In: Gardin, L., Laville J-L. & Nyssens M., *Entreprise sociale et insertion. Une perspective internationale*, Paris: Desclée de Brouwer, pp.125-153.



- Latour, B., 2014. *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris: La découverte.
- Latting, J.K., 1990. Identifying the “isms”: Enabling social work students to confront their biases. *Journal of Social Work Education*, 26(1), pp.36-44.
- Lawrence, T., Phillips, N. & Tracey, P., 2012. From the guest editors: Educating social entrepreneurs and social innovators. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), pp.319-323.
- Leach, F. & Sitaram, S., 2002. Microfinance and women's empowerment: A lesson from India. *Development in Practice*, 12(5), pp.575-588.
- Leadbeater, C., 1997. *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). London: Demos.
- Leher, R. & Vittoria, P., 2015. Social movements and critical pedagogy in Brazil: From the origins of popular education to the proposal of a Permanent Forum. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 13(3), pp.145-162.
- Lewin, K., 1946. Action research and minority problems. *Journal of social issues*, 2(4), pp.34-46.
- Lira, A., 2015. “8 passos para solucionar problemas usando o design thinking”. *Pequenas Empresas & Grandes Negócios*, 26 mars 2015, [en ligne], accessible sur : <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Negocios-sociais/noticia/2015/06/8-passos-para-solucionar-problemas-usando-o-design-thinking.html> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Llewellyn, N., 2008. Organization in actual episodes of work: Harvey Sacks and organization studies. *Organization Studies*, 29(5), pp.763-791.
- Lofland, J., 1971. *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis*. Belmont: Wadsworth.
- Lorthiois, J., 2002. Économie solidaire, oui, mais pas sans alternative. *Mouvements*, (3), pp.213-218.
- Luke, B. & Chu, V., 2013. Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the “why” and “how” in pursuing social change. *International Small Business Journal*, 31(7), pp.764-784.
- MacCallum, D., Moulaert, F., Hillier, J. & Haddock, S.V., 2009. *Social Innovation and Territorial Development*, Aldershot: Ashgate.
- Macke, J., 2006. A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: Godoi, C. K. et al. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, pp. 217-249.
- Mair, J. & Martí, I., 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), pp.36-44.
- Mair, J. & Martí, I., 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of business venturing*, 24(5), pp.419-435.

- Mair, J., Martí, I. & Ventresca, M.J., 2012. Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), pp.819-850.
- Mair, J., Mayer, J. & Lutz, E., 2015. Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), pp.713-739.
- Malhotra, A., Schuler, S.R. & Boender, C. (2002), Measuring women's empowerment as a variable in international development", background paper prepared for the World Bank Workshop on Poverty and Gender: New Perspectives. Accessible sur : <http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/486312-1095970750368/529763-1095970803335/malhotra.pdf> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Mansuri, G., & Rao, V. 2004. Community-based and community driven development: A critical review. *The World Bank Research Observer*, 19, pp.1-39.
- Marcus, G.E., 1995. Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual review of anthropology*, 24(1), pp.95-117.
- Marques, J.R., 2015. "Plano de Desenvolvimento Individual - O que é o PDI?", *Portal IBC*, 17 décembre 2015, [en ligne], accessible sur : <http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/plano-de-desenvolvimento-individual-o-que-e-o-pdi/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Márquez, P., Reficco, E. & Berger, G. eds., 2010. *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. SKEN, BID, David Rockefeller Center of Latin American Studies, Harvard University, USA.
- Martí, I., Courpasson, D. & Barbosa, S.D., 2013. "Living in the fishbowl". Generating an entrepreneurial culture in a local community in Argentina. *Journal of Business Venturing*, 28(1), pp.10-29.
- Marx, K. & Engels, F. 1970. Critique of the Gotha Program. In: *Selected works*, Vol. 3, Moscow, pp. 13-30.
- Mason, C., 2012. Up for grabs: A critical discourse analysis of social entrepreneurship discourse in the United Kingdom. *Social Enterprise Journal*, 8(2), pp.123-140.
- Mason, C., Kirkbride, J. & Bryde, D., 2007. From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management decision*, 45(2), pp.284-301.
- Mathieu, L., 2004. *Comment lutter?: sociologie et mouvements sociaux*. Paris: Textuel.
- Mauksch, S., 2012. Beyond managerial rationality: exploring social enterprise in Germany. *Social Enterprise Journal*, 8(2), pp.156-170.
- Mauksch, S., 2017. Managing the dance of enchantment: An ethnography of social entrepreneurship events. *Organization*, 24(2), pp.133-153.
- Mauksch, S., Dey, P., Rowe, M., & Teasdale, S., 2017. Ethnographies of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 13(02), pp.114-127.
- Mauksch, S. & Rowe, M., 2016. Austerity and social entrepreneurship in the United Kingdom: a community perspective. In: Liddle, J. ed. *New Perspectives on Research, Policy & Practice*

in *Public Entrepreneurship (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research)*, 6, London: Routledge, pp. 173-193.

McIntyre, A., 2007. *Participatory action research* (Vol. 52). Thousand Oaks: Sage Publications.

McKnight, J.L. & Kretzmann, J., 1996. *Mapping community capacity*. Evanston: Institute for Policy Research, Northwestern University.

McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodagar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G. and Mc Brearty, S., 2009. A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5(2), pp.154-178.

McTaggart, R. ed., 1997. *Participatory action research: International contexts and consequences*. Albany: SUNY Press.

Meagher, K., 2010. The empowerment trap: gender, poverty and the informal economy in sub-Saharan Africa. In: Chant, S. ed. *The International Handbook of Gender and Poverty: Concepts, Research, Policy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp; 472-477.

Melo Lisboa, A.D., 2005. Economia solidária e autogestão: imprecisões e limites. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(3), pp. 109-115.

Melo Neto, F.P. & Fróes, C., 2002. *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Mendonça, P.M.E., Gonçalves-Dias, S. L. F. & Prates Junqueira, L.A., 2012. Gestão Social: notícias sobre o campo de estudos e práticas a partir das interações e debates do VI Enapegs. *Revista de Administração Pública*, 46(5), pp.1391-1408.

Mertens, S., 2010. *La gestion des entreprises sociales*. Liège: Edipro.

Mészáros, I., 2004. *O poder da ideologia*. São Paulo: Boitempo.

Meyskens, M., Robb-Post, C., Stamp, J.A., Carsrud, A.L. & Reynolds, P.D., 2010. Social ventures from a Resource-Based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), pp.661-680.

Michels, L.B. & Volpato, G., 2011. Marxismo e Fenomenologia nos pensamentos de Paulo Freire. *Filosofia e Educação*, 3(1), pp.122-134.

Miettinen, R., Samra-Fredericks, D. & Yanow, D., 2009. Re-turn to practice: An introductory essay. *Organization studies*, 30(12), pp.1309-1327.

Miller, P.M., Brown, T. & Hopson, R., 2011. Centering love, hope, and trust in the community: Transformative urban leadership informed by Paulo Freire. *Urban Education*, 46(5), pp.1078-1099.

Miller, T.L., Grimes, M.G., McMullen, J.S. & Vogus, T.J., 2012. Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of management review*, 37(4), pp.616-640.

Mirabella, R.M. & Eikenberry, A.M., 2017. The Missing “Social” in Social Enterprise Education in the United States *Journal of Public Affairs Education*, pp.729-748.

- Mirabella, R. & Young, D.R., 2012. The development of education for social entrepreneurship and nonprofit management: Diverging or converging paths?. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(1), pp.43-57.
- Mitchell, R. G. 1993. *Secrecy and fieldwork*. Newbury Park: Sage
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J., 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), pp.853-886.
- Moeran, B., 2009. From participant observation to observant participation. In: Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. & Kamsteeg, F.H. eds. *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. London: Sage, pp.139-155.
- Moisdon, J.C., 1997. Du mode d'existence des outils de gestion: les instruments de gestion à l'épreuve des organisations. *Politiques et Management Public*, 15(4), pp.177-178.
- Montaño, C. 1999. Das "lógicas do Estado" às "lógicas da sociedade civil". Estado e "terceiro setor" em questão. *Serviço Social & Sociedade*, 59, pp.47-79.
- Montaño, C. 2005. Terceiro setor e a questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 3<sup>ème</sup> édition. São Paulo: Cortez.
- Montgomery, T., 2016. Are Social Innovation Paradigms Incommensurable?. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(4), pp.1979-2000.
- Moraes, J. & Antunes, E.D.D., 2011. Guiding thoughts on research into management: the contribution of Paulo Freire. *Revista de Administração FACES Journal*, 11(3), pp. 53-63.
- Moreira, D., 2011. "Como criar um negócio social". *Exame*, 20 mai 2011, [en ligne], accessible sur : <http://exame.abril.com.br/pme/como-criar-um-negocio-social/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Moreira, V., Vidal, F.A.B. & Farias, I.Q., 2003. Empreendedorismo social e economia solidária: um estudo de caso da rede de desenvolvimento local integrado e sustentável da comunidade do Grande Bom Jardim. In: *Anais do XXXVIII Assembleia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração*. Lima, Pérou.
- Morgaine, K. & Capous-Desyllas, M., 2014. *Anti-Oppressive Social Work Practice*. London: Sage.
- Morgan, J.P., 2011. Insight into the impact investment market. *New York: The Rockefeller Foundation and the GIIN*.
- Mosedale, S., 2005. Assessing women's empowerment: towards a conceptual framework. *Journal of international development*, 17(2), pp.243-257.
- Motta, F.C.P. & Alcadipani, R., 1999. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, 39(1), pp.6-12.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & Gonzalez, S., 2005. Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), pp.1969-1990.

- Murthy, R.K., Sagayam, J., Rengalakshmi & Nair, S., 2008. Gender, efficiency, poverty reduction, and empowerment: reflections from an agriculture and credit programme in Tamil Nadu, India. *Gender & Development*, 16(1), pp.101-116.
- Musca, G., 2006. Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), pp.153-176.
- Museu da pessoa, 2005. Rodrigo Baggio Barreto - História de Mudança (texto integral), 5 août 2005, [en ligne], accessible sur : <http://www.museudapessoa.net/pt/conteudo/historia/rodrigo-baggio-barreto---historia-de-mudanca-texto-integral-46819/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Nadai, E. & Maeder, C., 2005. Fuzzy fields. Multi-sited ethnography in sociological research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 6, (3), pp.1-13.
- Naudé, W., 2011. Entrepreneurship is not a binding constraint on growth and development in the poorest countries. *World Development*, 39(1), pp.33-44.
- Neyland, D., 2007. *Organizational ethnography*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nicholls, A., 2009. “We do good things, don’t we?”: “Blended Value Accounting” in social entrepreneurship. *Accounting, organizations and society*, 34(6), pp.755-769.
- Nicholls, A., 2010a. The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(4), pp.611-633.
- Nicholls, A., 2010b. Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), pp.394-415.
- Nicholls, A. & Cho, A.H., 2006. Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field. In: Nicholls, N. ed. *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*, New York: Oxford University Press, pp. 99-118.
- Nicolini, D., 2012. *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Cambridge, UK: Oxford University Press.
- Nicolini, D., Gherardi, S. & Yanow, D., 2003. *Knowing in organizations: A practice-based approach*. Armonk: ME Sharpe.
- Nobre, M., 2006. Femmes et économie solidaire (1). In: Laville, J-L. & Cattani, A.D. eds. *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris: Gallimard, pp.398-409.
- Noddings, N., 1984. *Caring: A Feminine Approach to Ethics and Moral Education*. Berkeley: University of California Press.
- Novaes, F.A.M., 2015. Economia solidaria como estratégia para emancipação humana. *Revista de Ciências Gerenciais*, 16(24), pp. 133-144.
- Novaes, M.B. C. & Gil, A.C., 2009. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), pp.134-160.

- Oliveira, E.M., 2004a. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios—notas introdutórias. *Revista da FAE*, 7(2), pp. 9-18.
- Oliveira, E.M., 2004b. Empreendedorismo social, combate à pobreza e desafios para geração de emancipação social no Brasil. *Revista Expectativa*, 3(3), pp. 57-66.
- de Oliveira, E.D., 2017. O empreendedorismo social como possibilidade de cidadania. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 4(7), pp.35-44.
- Onozato, E. & Teixeira, R.M., 2011. Empreendedorismo social e a criação de organizações sociais: o estudo de caso do Instituto História Viva. *Revista de Ciência Administrativa*, 17(2), pp.543-574.
- Ortner, S.B., 1984. Theory in Anthropology since the Sixties. *Comparative studies in society and history*, 26(1), pp.126-166.
- Pache, A.C. & Santos, F., 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review*, 35(3), pp.455-476.
- Pache, A.C. & Santos, F., 2013. Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), pp.972-1001.
- de Pádua Ribeiro, L.M. & Timóteo, A.C., 2012. A Adoção dos controles internos em uma organização do terceiro setor como sustentabilidade econômica: um estudo de caso em uma associação de Minas Gerais. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(17), pp.61-82.
- Paiva, D. 2014, Conheça a Artemisia Organização há 10 anos no Brasil cuidando de quem quer cuidar do mundo, *Projeto Draft*, 5 dezembro 2014, [en ligne], accessible sur : <http://projetodraft.com/conheca-a-artemisia-organizacao-ha-10-anos-no-brasil-cuidando-de-quem-quer-cuidar-do-mundo/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Parker, M., 2002. *Against management: organization in the age of managerialism*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Parkinson, C. & Howorth, C., 2008. The language of social entrepreneurs. *Entrepreneurship and regional development*, 20(3), pp.285-309.
- Parodi, M., 2009. L'économie sociale et solidaire, une alternative à l'économie "capitaliste". *RECMA*, bases documentaires, [en ligne], accessible sur : <http://recma.org/actualite/leconomie-sociale-et-solidaire-une-alternative-leconomie-capitaliste-par-maurice-parodi/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Paton, R., 2003. *Managing and measuring social enterprises*. London: Sage.
- Peattie, K. & Morley, A., 2008. Eight paradoxes of the social enterprise research agenda. *Social enterprise journal*, 4(2), pp.91-107.
- Peneff, J. 1992. *L'hôpital en urgence : étude par observation participante*. Paris: Métailié.
- Pénin, M., 2006. Charles Gide est-il toujours d'actualité?. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (301), pp.65-81.

- Pestoff, V.A., 2000. Enriching Swedish women's work environment: The case of social enterprises in day care. *Economic and Industrial Democracy*, 21(1), pp.39-70.
- Petrella, F. & Richez-Battesti, N., 2013. Business social, entreprise sociale et ESS: quelles formes de gouvernance? Entre similitudes et divergences.... *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve: Editions Larcier, pp.353-370.
- Phills, J.A., Deiglmeier, K. & Miller, D.T., 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), pp.34-43.
- Picard, H., 2015. « Entreprises libérées », parole libérée ? Lecture critique de la participation comme projet managérial émancipateur. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Pink, P. 2001. *Doing Ethnography: Images, Media and Representation in Research*. London: Sage.
- Pipe.Social, 2017. Mapa de impacto - Report 2017, [en ligne], accessible sur : <https://pipe.social/mapa2017> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Plano CDE, 2011. Mapeamento do campo de Negócios Sociais / Negócios Inclusivos, [en ligne], accessible sur: <http://forcatarefainancassociais.org.br/wp-content/uploads/2015/08/Mapeamento-Negocios-Sociais-e-Inclusivos.pdf> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Pless, N.M. & Appel, J., 2012. In pursuit of dignity and social justice: Changing lives through 100% inclusion - How Gram Vikas fosters sustainable rural development. *Journal of Business Ethics*, 111(3), pp.389-411.
- Polletta, F., 1999. "Free spaces" in collective action. *Theory and Society*, 28(1), pp.1-38.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp.62-77.
- Pozzebon, M., Rodriguez, C. & Petrini, M., 2014. Dialogical principles for qualitative inquiry: a nonfoundational path. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), pp.293-317.
- Prasad, P. & Prasad, A., 2000. Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, 11(4), pp.387-403.
- PrimeCursos, 2015. "Empreendedorismo social", [en ligne], accessible sur : <https://www.primecursos.com.br/empreendedorismo-social/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Reckwitz, A., 2002. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), pp.243-263.
- Reporter Brasil 2012. "As marcas da moda flagradas com trabalho escravo", *Reporter Brasil*, 12 juillet 2012, [en ligne], accessible sur : <http://reporterbrasil.org.br/2012/07/especial-flagrantes-de-trabalho-escravo-na-industria-textil-no-brasil/> [Dernier accès : 08/05/2018].
- Reyna, M. & Sims, R.R., 1995. A framework for individual management development in the public sector. *Public Personnel Management*, 24(1), pp.53-65.

- Richardson, M. & Karminski, A., 2017. O papel dos negócios sociais no apoio ao empoderamento feminino no Brasil. British Council, [en ligne], accessible sur : <https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/negocios-sociais-empoderamento-feminino-brasil.pdf> [Dernier accès : 08/05/2018].
- Richez-Battesti, N. & Petrella, F., 2015. De l'ESS à l'entreprise sociale: Entre rupture et continuité? In: *Colloque international: Recherche & Régulation*. 10-12 juin 2015, Paris, France.
- Ridley-Duff, R., & Bull, M., 2013. The FairShares Model: A communitarian pluralist approach to constituting social enterprises? In *ISBE Conference 2013*, 12–13 novembre, Cardiff City Hall. Barnsley, UK: ISBE.
- Ries, E., 2011. *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Publishing.
- Rindova, V., Barry, D. & Ketchen, D.J., 2009. Entrepreneurship as emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), pp.477-491.
- Roberts, D. & Woods, C., 2005. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), pp.45-51.
- Rocha, I., & Nakagaya, M. H., 2013. “Caminhos alternativos”, *Revista da ESPM*, 87(2), mars-avril 2013.
- Rodrigues, M. C. P., 1998. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil, *Revista de Administração Pública*, 32(5), p.25-67.
- Rodrigues, V. L., 2011. A educação de adultos na perspectiva freiriana. In: Romão, J.E. & Rodrigues, V.L. eds. *Paulo Freire e a educação de adultos: teorias e práticas*. Brasília: Liber Livro Editora Ltda.
- Rodrigues, A.L. & Alves, M.A., 2002. Fairy Tale Organizations: myth and reality in Brazilian third sector organizations. International Society for Third Sector Research Fifth International Conference, Capetown, Afrique du Sud, 7-10 Juillet. Accessible sur : [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working\\_papers\\_cape\\_town/rodrigues.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/working_papers_cape_town/rodrigues.pdf) [Dernier accès : 08/05/2018]
- Romão, J.E., 2011. O círculo de cultura em lugar da aula. In: Romão, J.E. & Rodrigues, V.L. eds. *Paulo Freire e a educação de adultos: teorias e práticas*. Brasília: Liber Livro Editora Ltda.
- Rose, G., 2016. *Visual methodologies: An introduction to researching with visual materials*. 4ème edition. London: Sage.
- Rosolen, T., Tiscoski, G.P. & Comini, G.M., 2014. Empreendedorismo social e negócios sociais: Um estudo bibliométrico da produção nacional e internacional. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 3(1), pp. 85-105.
- Rouse, J., 2007. Social practices and normativity. *Philosophy of the social sciences*, 37(1), pp.46-56.
- Rowlands, J., 1995. Empowerment examined. *Development in practice*, 5(2), pp.101-107.



- Sacks, H. 1984, On doing being ordinary. In: Atkinson, J.M. & Heritage, J. E. eds. *Structures of social action: Studies in conversation analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 413-429.
- Sakamoto, I. & Pitner, R.O., 2005. Use of critical consciousness in anti-oppressive social work practice: Disentangling power dynamics at personal and structural levels. *The British Journal of Social Work*, 35(4), pp.435-452.
- Sanders, M.L., 2012. Theorizing nonprofit organizations as contradictory enterprises: Understanding the inherent tensions of nonprofit marketization. *Management Communication Quarterly*, 26(1), pp.179-185.
- Saraiva, L.A.S., 2006. Além do senso comum sobre o Terceiro Setor: uma provocação. In: Pimenta, M.S., Saraiva, L.A.S. & Corrêa, M.L. eds. *Terceiro setor: dilemas e polêmicas*. São Paulo: Saraiva, pp.19-40.
- Sassmannshausen, S.P. & Volkmann, C., 2018. The scientometrics of social entrepreneurship and its establishment as an academic field. *Journal of Small Business Management*, 56(2), pp.251-273.
- Schatzki, T., 2001. Introduction: practice theory. In: Schatzki, T., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E., 2001. *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge, pp.10-23.
- Schatzki, T.R., 2002. *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Penn State University Press.
- Schatzki, T., Knorr-Cetina, K. & von Savigny, E., 2001. *The practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Schouten, J.W. & McAlexander, J.H., 1995. Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of consumer research*, 22(1), pp.43-61.
- Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T., 2009. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), pp.161-194.
- Schwarcz, L.M., 2001. *Racismo no Brasil* (Vol. 31). São Paulo: Publifolha.
- Schwartz, M.S. & Schwartz, C.G., 1955. Problems in participant observation. *American journal of sociology*, 60(4), pp.343-353.
- Schwartz-Shea, P., 2015. Judging quality. In: Yanow, D. & Schwartz-Shea, P. eds. *Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretative Turn 2<sup>nd</sup> Edition*. New York: Routledge, pp.120-146.
- Scott, L., Dolan, C., Johnstone-Louis, M., Sugden, K. & Wu, M., 2012. Enterprise and inequality: A study of Avon in South Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), pp.543-568.
- Seanor, P. & Meaton, J., 2008. Learning from failure, ambiguity and trust in social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 4(1), pp.24-40.

Seanor, P., Bull, M., Baines, S. & Purcell, M., 2014. Where social enterprise practitioners draw the line: Towards an understanding of movement from social entrepreneurship as boundary work. *International Journal of Public Sector Management*, 27(4), pp.353-368.

Secretário Nacional da Economia Solidária (SENAES), 2005. *Atlas da Economia Solidária*. Brasília: SENAES/MTE.

Sen, A., 1999. *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.

Sénard, J.-D., 2016. Préface. In: Verrier G. & Bourgeois N. eds. *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*. Paris: Dunod, pp. 9-12.

Sennett, R., 1998. *The corrosion of character, the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton & Company.

Serconek, F.A. & Vitoriano, P.H.G., 2015. *Projeto Brasil 27*. Universidade de São Paulo, accessible sur :

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4157914/mod\\_resource/content/0/Cases%20-%20Brasil27.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4157914/mod_resource/content/0/Cases%20-%20Brasil27.pdf) [Dernier accès : 08/05/2018]

Serva, M. 1997. A racionalidade administrativa demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, 32(2), pp.18-30.

Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. & Schwabsky, N., 2006. Market orientations in the nonprofit and voluntary sector: A meta-analysis of their relationships with organizational performance. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(3), pp.453-476.

Shor, I. & Freire, P., 2008 [1986]. *Medo e ousadia*. 5ème édition. Rio de Janeiro: Paz e terra.

Short, J.C., Moss, T.W. & Lumpkin, G.T., 2009. Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), pp.161-194.

Sibille, H., 2008. "Economie sociale et Entrepreneuriat, Intervention d'Hugues Sibille, Président d'AVISE devant Madame LAGARDE, Ministre de l'Economie, lors du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale du 18/03/2008", 24 avril 2008, accessible sur : <https://blogs.alternatives-economiques.fr/sibille/2008/04/24/economie-sociale-et-entrepreneuriat-intervention-d-hugues-sibille-president-d-avise-devant-madame-lagarde-ministre-de-l-economie-lors-du-conseil-superieur/> [Dernier accès : 08/05/2018]

Sibille, H., 2012. Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic). *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 324, pp.110-117.

Sibille, H., 2016. D'où vient, où va l'entrepreneuriat social en France? Pour un dialogue France-Québec sur l'entrepreneuriat social. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, 54, [en ligne], accessible sur : <http://interventionseconomiques.revues.org/2784> [Dernier accès : 08/05/2018]

Silva, S.P. & Carneiro, L.M., 2016. *Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: notas metodológicas e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Silva e Silva M. O., 1991. *Refletindo a pesquisa participante*. São Paulo: Cortez.

- Silveira Leite, E.D. & Maximo e Melo, N., 2008. Uma nova noção do empresário: a naturalização do “empreendedor”. *Revista de Sociologia e Política*, 16(31), pp.35-47.
- Singer, P., 2002. *Introdução à economia solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Skloot, E., 1987. Enterprise and commerce in non-profit organizations. In: Powell, W.W. ed. *The non-profit sector: a research handbook*. New Haven: Yale University Press, pp. 380-393.
- Smith, W.K., Gonin, M. & Besharov, M.L., 2013. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(03), pp.407-442.
- Soares, A.C.A.A. & Melo, M.C.D.O.L., 2010. Gestão do terceiro setor. *REGE. Revista de Gestão*, 17(1), pp.1-11.
- Sobottka, E.A, 2002. ONGs e “terceiro setor”. Uma crítica a sua contribuição ao exercício da cidadania. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 1, pp. 81-95.
- Somers, A.B., 2005. Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), pp.43-56.
- Sousa, D.N.D., 2008. Reestruturação capitalista e trabalho: notas críticas acerca da economia solidária. *Revista katálysis*, 11(1), pp.53-60.
- de Souza Cabral, E.H., 2000. *Terceiro setor: gestão e controle social*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Spelman, E.V., 1988. *Inessential Woman: Problems of Exclusion in Feminist Thought*. Boston: Beacon Press.
- Spicer, A., 2011. Critical theories of entrepreneurship. In: Mole, K. & Ram, M. eds. *Perspectives in entrepreneurship: a critical approach*. Basingstock: Palgrave Macmillan, pp.149-160.
- Spicer, A. & Böhm, S., 2007. Moving management: theorizing struggles against the hegemony of management. *Organization studies*, 28(11), pp.1667-1698.
- Steyaert, C., 2007. “Entrepreneurship” as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship and regional development*, 19(6), pp.453-477.
- Steyaert, C., 2012. Making the multiple: Theorising process of entrepreneurship and organisation. In: Hjorth, D. ed. *Handbook on Organisational Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp.151-168.
- Steyaert, C. & Dey, P., 2010. Nine verbs to keep the social entrepreneurship research agenda “dangerous”. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), pp.231-254.
- Steyaert, C. & Hjorth, D., 2006, Introduction: What is social in social entrepreneurship? In: Steyaert, C. & Hjorth, D.eds, *Entrepreneurship as social change: A third new movements in entrepreneurship book*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 1-18.
- Streck, D.R., 1991. Paulo Freire: uma leitura a partir da educação cristã. *Estudos Teológicos*, 31(3), pp.270-283.

- Subramaniam, M., 2012. Grassroots groups and poor women's empowerment in rural India. *International Sociology*, 27(1), pp.72-95.
- Tan, W.L., Williams, J. & Tan, T.M., 2005. Defining the 'social' in 'social entrepreneurship': Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), pp.353-365.
- Teasdale, S., 2010. How can social enterprise address disadvantage? Evidence from an inner city community. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), pp.89-107.
- Teasdale, S., 2012. What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public policy and administration*, 27(2), pp.99-119.
- Tenório, F.G., 1990. The myth of participation. *Revista de Administração Pública*, 24(3), p.162.
- Tenório, F.G., 1997. *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tenório, F.G., 1998. *Gestão Social: metodologia, casos e práticas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Tenório, F.G., Soares Kronemberger, T. & Villela Lavinas, L., 2014. Gestão Social, Extensão e Teologia da Libertação: uma análise a partir de um projeto junto a comunidades. *Revista de Ciências da Administração*, 16(39), pp.224-235.
- Teodósio, A.S.S. 2002. Pensar o terceiro setor pelo avesso: dilemas e perspectivas da ação social organizada na gestão pública. *Lusotopie*. 2002/1, pp.241-262.
- Thiollent, M., 1985. *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense.
- Thompson, A.A., 2005. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América latina, In: Ioshope, E. ed. *3º Setor: Desenvolvimento social sustentado*. São Paulo: Paz e Terra, pp.41-48.
- Thompson, J.L., 2002. The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*, 15(5), pp.412-431.
- Thompson, J., Alvy, G. & Lees, A., 2000. Social entrepreneurship - a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), pp.328-338.
- Thornton, P.H. & Ocasio, W., 2008. Institutional logics. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, pp.99-128.
- Tobias, J.M., Mair, J. & Barbosa-Leiker, C., 2013. Toward a theory of transformative entrepreneuring: Poverty reduction and conflict resolution in Rwanda's entrepreneurial coffee sector. *Journal of Business Venturing*, 28(6), pp.728-742.
- Tönnies, F., 2015 [1922]. *Communauté et société: catégories fondamentales de la sociologie pure*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Townley, B., 1993. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management review*, 18(3), pp.518-545.

- Townsend, J. 1999. Empowerment matters: understanding power. In: Townsend, J., Zapata, E., Rowlands, J., Alberti, P. & Mercado, M. eds. *Women and Power*. London: Zed Books, pp.19-36.
- Treleaven, L. & Sykes, C., 2005. Loss of organizational knowledge: From supporting clients to serving head office. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), pp.353-368.
- Tronto, J. C., 1993. *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. London: Psychology Press.
- Tsoukas, H. & Chia, R., 2002. On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), pp.567-582.
- United States Office of Personal Development, 2016. Training and Development Policy, [en ligne], accessible sur: <https://www.opm.gov/wiki/training/Individual-Development-Plans.ashx/> [Dernier accès : 08/05/2018]
- Valéau, P. & Boncler, J., 2012. Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social: du scepticisme à une adoption conditionnelle. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (3), pp.17-35.
- Van Maanen, J., 1995. An end to innocence: The ethnography of ethnography. In: Van Maanen, J. ed., *Representation in ethnography*. Thousand Oaks: Sage Publications. pp.1-35.
- Van Maanen, J., 2011. *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J. & Kolb, D., 1982. *The Professional Apprentice: Observations on Fieldwork Roles in Two Organizational Settings* (No. TR-5). Cambridge, MA: Alfred P. Sloan School of Management.
- Van Maanen, J., Sørensen, J.B. & Mitchell, T.R., 2007. The interplay between theory and method. *Academy of management review*, 32(4), pp.1145-1154.
- de Vaujany, F.X., 2005. *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. Caen : Editions EMS.
- Verduijn, K., Dey, P., Tedmanson, D. & Essers, C., 2014. Emancipation and/or oppression? Conceptualizing dimensions of criticality in entrepreneurship studies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), pp.98-107.
- Verduijn, K. & Essers, C., 2013. Questioning dominant entrepreneurship assumptions: the case of female ethnic minority entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), pp.612-630.
- Verstraete, T., 2001. Entrepreneuriat: modélisation du phénomène. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1(1), pp.5-23.
- Voltolini, R., 2004. *Terceiro setor: Planejamento e gestão*. São Paulo: SENAC.
- Wallace, S.L., 1999. Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of developmental entrepreneurship*, 4(2), p.153.

- Weerawardena, J. & Mort, G.S., 2006. Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), pp.21-35.
- Weiler, K., 1991. Freire and a feminist pedagogy of difference. *Harvard Educational Review*, 61(4), pp.449-475.
- Wieringa, S., 1994. Women's interests and empowerment: gender planning reconsidered. *Development and Change*, 25(4), pp.829-848.
- Wiles, R., Prosser, J., Bagnoli, A., Clark, A., Davies, K., Holland, S. & Renold, E., 2008. Visual Ethics: Ethical Issues in Visual Research », *NCRM Review Papers*, n°11, Université de Southampton: NCRM.
- Wiley, K.K. & Berry, F.S., 2015. Teaching social entrepreneurship in public affairs programs: A review of social entrepreneurship courses in the top 30 US public administration and affairs programs. *Journal of Public Affairs Education*, pp.381-400.
- Wilkinson, C., 2015. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe: Synthesis report*. ICF Consulting Services, European Commission.
- Winchester, I., 2001. Editorial: The Influence of Paulo Freire. *The Journal of Educational Thought*, pp.125-128.
- Ybema, S. & Kamsteeg, F., 2009. Making the familiar strange: A case for disengaged organizational ethnography. In: Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. & Kamsteeg, F.H. eds., *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. London: Sage, pp.101-119.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H. & Kamsteeg, F.H. eds., 2009. *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. London: Sage.
- Yin, R.K., 2009. *Case study research design and methods* (Fourth.). Sage Publications.
- Young, P., 2006. For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship. In: Nicholls, N. ed. *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*, New York: Oxford: Oxford University Press, pp. 56-73.
- Young, D. & Salamon, L.M., 2002, Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition. In: Salamon, L.M. ed. *The State of Nonprofit America*. Washington DC: Brookings Institution, pp. 423-446.
- Yunus, M., 2007a. *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York: PublicAffairs.
- Yunus, M., 2007b. *Banker to the Poor*. New Delhi: Penguin Books India.
- Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O. & Shulman, J.M., 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), pp. 519-532.

# TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Intérêt et origine de la recherche</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Objectif de la recherche</b> .....	<b>14</b>
<b>3. Présentation générale de la recherche</b> .....	<b>17</b>
<b>PREMIERE PARTIE : ELEMENTS THEORIQUES</b> .....	<b>23</b>
<b>Chapitre I : Qu'est-ce que l'entrepreneuriat social ?</b> .....	<b>25</b>
<b>1. Aux origines de l'entrepreneuriat social</b> .....	<b>26</b>
1.1. Un concept forgé aux Etats-Unis... ..	26
1.2. ...importé en France non sans résistance... ..	28
1.3. ...et finalement remodelé par les chercheurs européens .....	31
<b>2. Les conceptions théoriques de l'entrepreneuriat social</b> .....	<b>35</b>
2.1. L'entrepreneuriat social : un mouvement de professionnalisation des organisations à but non lucratif .....	35
2.2. L'entrepreneuriat social : un ensemble d'initiatives marchandes socialement innovantes au service de la création de valeur sociale .....	38
2.3. L'entrepreneuriat social : un mode de participation démocratique susceptible de transformer les relations sociales .....	41
<b>Synthèse du Chapitre I</b> .....	<b>47</b>
<b>Chapitre II : Entrepreneuriat social et émancipation</b> .....	<b>49</b>
<b>1. L'émancipation au cœur de l'économie sociale et solidaire</b> .....	<b>50</b>
1.1. Origines de la notion d'émancipation .....	50
1.2. L'émancipation à travers l'économie sociale.....	51
1.3. Economie solidaire et émancipation .....	54
<b>2. Le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat</b> .....	<b>60</b>
2.1. L'émancipation au cœur de la recherche critique en sciences de gestion .....	60
2.2. <i>Entrepreneuring as emancipation</i> , une thèse controversée .....	62
<b>3. L'émancipation individuelle en pratique</b> .....	<b>67</b>
3.1. La notion d' <i>empowerment</i> .....	67
3.2. Le processus d'émancipation .....	70
<b>Synthèse du Chapitre II</b> .....	<b>75</b>
<b>Chapitre III : La gestion émancipatrice des entreprises sociales</b> .....	<b>77</b>
<b>1. L'approche fonctionnaliste</b> .....	<b>78</b>
1.1. La théorie du <i>stakeholder</i> appliquée à l'entreprise sociale .....	78
1.2. La théorie du <i>Social Impact Assessment</i> .....	81
<b>2. Perspectives critiques</b> .....	<b>83</b>

2.1.	L'approche du <i>care</i> .....	83
2.2.	L'approche de la participation politique .....	85
<b>3.</b>	<b>Quelle émancipation par la gestion ?.....</b>	<b>88</b>
3.1.	Les dispositifs de gestion dans les entreprises sociales.....	88
3.2.	La gestion émancipatrice en pratiques .....	90
<b>Synthèse du Chapitre III.....</b>		<b>95</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CONTEXTE EMPIRIQUE ET DESIGN DE LA RECHERCHE 97</b>		
<b>Chapitre IV : L'entrepreneuriat social brésilien.....</b>		<b>99</b>
<b>1.</b>	<b>La genèse de l'entrepreneuriat social brésilien .....</b>	<b>100</b>
1.1.	Aux origines du tiers secteur brésilien .....	100
1.2.	L'émergence de l'entrepreneuriat social brésilien .....	102
1.3.	Cartographie des entreprises sociales brésiliennes.....	105
<b>2.</b>	<b>Les discours dominants de l'entrepreneuriat social au Brésil .....</b>	<b>110</b>
2.1.	L'entreprise sociale : lieu de réconciliation du capitalisme et de l'action sociale .....	110
2.2.	L'entreprise sociale : substitut idéal de l'Etat et des organisations sociales traditionnelles .....	111
2.3.	L'entrepreneuriat social et la réalisation d'une vocation personnelle.....	113
2.4.	L'entrepreneur social, véritable agent de transformation.....	115
<b>3.</b>	<b>Micro-discours d'entrepreneurs sociaux brésiliens .....</b>	<b>118</b>
3.1.	Incorporation des discours dominants.....	118
3.2.	Reformulation des discours dominants .....	120
3.3.	Résistance aux discours dominants .....	122
<b>Synthèse du Chapitre IV .....</b>		<b>125</b>
<b>Chapitre V : Présentation de l'entreprise sociale Solitéar.....</b>		<b>127</b>
<b>1.</b>	<b>Histoire de l'organisation .....</b>	<b>128</b>
1.1.	La fondation de Solitéar (2005-2011) .....	128
1.2.	La consolidation de l'entreprise sociale (2011-2015) .....	130
1.2.1.	Consulting et processus d'incubation.....	130
1.2.2.	Développement et expansion du nombre de clients et bénéficiaires.....	132
<b>2.</b>	<b>Structure de l'organisation.....</b>	<b>135</b>
2.1.	Les membres de Solitéar .....	135
2.1.1.	Les membres permanents .....	135
2.1.2.	Les membres temporaires.....	136
2.2.	Les principales activités .....	139
2.2.1.	Le projet Uniforme.....	139
2.2.2.	La Communauté Ecofashion .....	139
2.2.3.	Le projet Soli+.....	140
2.3.	Les modes de financement .....	142
<b>3.</b>	<b>Le projet Soli-lab .....</b>	<b>144</b>
3.1.	Les différentes phases du projet .....	144



3.1.1.	Planification (Décembre 2015 – Janvier 2016).....	144
3.1.2.	Sélection des participants (Février – Juin 2016).....	145
3.1.3.	Formation des équipes productives et élaboration des portfolios (Mai – Juillet 2016) .....	147
3.1.4.	Développement des prototypes et production (Juillet – Décembre 2016) .....	148
3.2.	Les participants .....	149
3.2.1.	Les groupes de production .....	149
3.2.2.	Les étudiants.....	150
3.2.3.	Les marques de mode.....	151
	<b><i>Synthèse du Chapitre V</i></b> .....	<b>155</b>
	<b><i>Chapitre VI : La théorie freirienne de l’émancipation</i></b> .....	<b>157</b>
<b>1.</b>	<b>Vie et œuvre de Paulo Freire</b> .....	<b>158</b>
1.1.	Biographie de Paulo Freire.....	158
1.2.	La « méthode » d’alphabétisation freirienne.....	160
1.3.	Les fondements de la pédagogie critique freirienne.....	163
1.4.	L’influence de l’œuvre de Paulo Freire.....	164
<b>2.</b>	<b>Le processus d’émancipation selon Paulo Freire</b> .....	<b>166</b>
2.1.	Les dynamiques de l’émancipation .....	166
2.1.1.	La situation d’oppression .....	166
2.1.2.	Le dialogue .....	167
2.1.3.	L’action dialogique .....	169
2.2.	Le modèle dialectique de l’émancipation.....	171
<b>3.</b>	<b>La gestion émancipatrice à la lumière de la théorie freirienne</b> .....	<b>174</b>
3.1.	Le travail social selon Paulo Freire .....	174
3.1.1.	La critique de l’extension.....	174
3.1.2.	La valorisation de la communication .....	176
3.2.	La gestion émancipatrice en question .....	178
	<b><i>Synthèse du Chapitre VI</i></b> .....	<b>182</b>
	<b><i>Chapitre VII : Design de la recherche : ontologie, épistémologie et méthodologie</i></b> .....	<b>183</b>
<b>1.</b>	<b>Fondements ontologiques et épistémologiques de la recherche</b> .....	<b>184</b>
1.1.	Une ontologie processuelle .....	184
1.2.	Une épistémologie interprétativiste.....	186
<b>2.</b>	<b>Organisation générale de la recherche</b> .....	<b>188</b>
2.1.	La recherche du terrain.....	188
2.2.	L’accès au terrain .....	189
2.3.	L’exploration du contexte pauliste de l’entrepreneuriat social .....	190
2.4.	L’immersion ethnographique au sein de Solitéar.....	191
2.5.	Le détachement progressif du terrain de recherche.....	194
<b>3.</b>	<b>Collecte des données</b> .....	<b>197</b>
3.1.	L’observation participante.....	197
3.2.	L’entretien .....	198
3.3.	L’étude de sources secondaires .....	200

3.4.	Les méthodes de l'ethnographie visuelle .....	201
<b>4.</b>	<b>Analyse des données .....</b>	<b>204</b>
4.1.	Analyse temporelle.....	204
4.2.	Analyse discursive et visuelle .....	205
4.3.	Analyse processuelle .....	206
	<b><i>Synthèse du Chapitre VII.....</i></b>	<b>208</b>
	<b><i>TROISIEME PARTIE : RESULTATS .....</i></b>	<b>209</b>
	<b><i>Chapitre VIII : L'immersion : connaître et comprendre les bénéficiaires .....</i></b>	<b>211</b>
<b>1.</b>	<b>La sélection des groupes de production du Soli-lab .....</b>	<b>212</b>
1.1.	Première phase de la sélection .....	212
1.2.	Deuxième phase de la sélection .....	216
<b>2.</b>	<b>Les pratiques de rapprochement .....</b>	<b>221</b>
2.1.	Les enjeux de la distance.....	221
2.2.	Rompre la distance pour engager un dialogue .....	222
2.3.	Comprendre la vision des couturières et des artisans.....	225
<b>3.</b>	<b>La méthode d'immersion de Solitéar .....</b>	<b>228</b>
3.1.	La sélection des étudiants du Soli-lab .....	228
3.2.	La formation des étudiants .....	231
	<b><i>Synthèse du Chapitre VIII .....</i></b>	<b>238</b>
	<b><i>Chapitre IX : La communication : enseigner et apprendre avec les bénéficiaires.....</i></b>	<b>239</b>
<b>1.</b>	<b>La « proposition pédagogique » de Solitéar.....</b>	<b>240</b>
1.1.	Solitéar, traducteur et intermédiaire .....	240
1.2.	La « professionnalisation » des groupes de production .....	242
<b>2.</b>	<b>La formation des groupes de production .....</b>	<b>246</b>
2.1.	L'appropriation du Plan de développement individuel (PDI).....	246
2.2.	La matérialisation du PDI en un Chemin de développement.....	247
2.3.	La présentation du Chemin de développement aux groupes de production.....	248
<b>3.</b>	<b>Apprentissages et résistances : les équipes productives à l'œuvre.....</b>	<b>254</b>
3.1.	L'équipe ASTA .....	254
3.2.	L'équipe COPI .....	256
3.3.	L'équipe OCA .....	258
3.4.	L'équipe FLORI.....	261
3.5.	L'équipe TECO .....	264
	<b><i>Synthèse du Chapitre IX .....</i></b>	<b>269</b>
	<b><i>Chapitre X : Le développement : apports et limites de la cocreation .....</i></b>	<b>271</b>
<b>1.</b>	<b>La sélection des marques du Soli-lab.....</b>	<b>272</b>
1.1.	Première phase de sélection .....	272
1.2.	La deuxième phase de sélection .....	274
<b>2.</b>	<b>Les apports de la cocreation.....</b>	<b>276</b>
2.1.	L'approche descendante : Equipe ASTA + Sofia Pitanga .....	276

2.1.1. La première rencontre .....	276
2.1.2. La création.....	277
2.1.3. La production .....	279
2.1.4. La communication.....	280
2.1.5. Apprentissages et blocages.....	281
2.2. L'approche ascendante : Equipe COPI + Aguiera .....	282
2.2.1. Les rencontres créatives .....	282
2.2.2. La production .....	286
2.2.3. La communication.....	289
2.2.4. Apprentissages .....	289
<b>3. Les limites de la cocréation.....</b>	<b>291</b>
3.1. Equipe OCA + Hortelã.....	291
3.2. Equipe FLORI + Angico .....	295
3.3. Equipe TECO + Curumim.....	300
<b><i>Synthèse du Chapitre X.....</i></b>	<b><i>304</i></b>
<b><i>Chapitre XI : L'engagement humaniste : contrôle ou émancipation ? .....</i></b>	<b><i>305</i></b>
<b>1. Solitéar sous la critique.....</b>	<b>306</b>
1.1. L'organisation du dialogue.....	306
1.2. Un constant apprentissage .....	308
<b>2. Une entreprise sociale divisée.....</b>	<b>312</b>
2.1. Le courant de la politisation .....	312
2.2. Le courant de la marchandisation.....	316
<b>3. Un projet social ambigu .....</b>	<b>320</b>
3.1. Le modèle de financement hybride de Solitéar .....	320
3.2. Des objectifs contradictoires .....	322
<b><i>Synthèse du Chapitre XI .....</i></b>	<b><i>326</i></b>
<b><i>QUATRIEME PARTIE : DISCUSSION DES RESULTATS.....</i></b>	<b><i>327</i></b>
<b><i>Chapitre XII : Apports et limites de la gestion émancipatrice.....</i></b>	<b><i>329</i></b>
<b>1. La gestion comme pédagogie émancipatrice.....</b>	<b>330</b>
1.1. Les pratiques de la gestion émancipatrice .....	330
1.1.1. L'immersion : une gestion affective pour équilibrer les relations .....	330
1.1.2. La communication : enseignements et apprentissages de la gestion en pratique .....	332
1.1.3. Le développement : la gestion participative, levier de la cocréation .....	334
1.1.4. L'engagement humaniste : la dissension au cœur de la pratique gestionnaire .....	337
1.2. Les effets de la gestion émancipatrice.....	339
<b>2. Les ambivalences de la gestion émancipatrice.....</b>	<b>343</b>
2.1. Des pratiques de gestion contradictoires .....	343
2.1.1. L'immersion : une méthode ambiguë.....	343
2.1.2. La communication : dialogisme vs. anti-dialogisme.....	346
2.1.3. Le développement : les échecs de la cocréation.....	348

2.1.4. L'engagement humaniste : l'entreprise sociale face à ses contradictions.....	349
2.2. Quel rôle politique pour les bénéficiaires de l'entreprise sociale ?.....	351
2.2.1. L'absence de participation politique .....	351
2.2.2. Le rôle central de la résistance .....	353
<b>Synthèse du Chapitre XII.....</b>	<b>356</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>357</b>
<b>1. Contributions de la recherche .....</b>	<b>357</b>
1.1. Considérer les apports de l'ethnographie .....	357
1.2. Repenser l'émancipation dans l'entrepreneuriat social.....	359
1.3. Redéfinir la formation des entrepreneurs sociaux.....	362
<b>2. Limites et nouvelles voies de recherche.....</b>	<b>365</b>
2.1. Les enjeux d'une étude de cas unique .....	365
2.2. Les réactions des participants de la recherche .....	366
2.3. La nécessité d'un engagement plus grand des participants.....	368
2.4. De nouvelles possibilités de recherche.....	370
<b>ANNEXE .....</b>	<b>373</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>375</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>379</b>
<b>LISTE DES ENCADRES .....</b>	<b>381</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>383</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>413</b>

## Résumé

Cette recherche porte sur la gestion émancipatrice mise en œuvre par les entreprises sociales en vue de libérer leurs bénéficiaires – les populations « cibles » de leurs actions – de la pauvreté et de l'exclusion. Nous nous intéressons au cas particulier d'une entreprise sociale brésilienne, localisée dans la ville de São Paulo, dont la mission principale est de former des couturières et des artisans de quartiers populaires pour les intégrer au marché de la mode en tant qu'acteurs professionnels et autonomes. Reposant sur une étude ethnographique de près de dix-huit mois, cette thèse met en évidence la nature ambivalente des pratiques de gestion des entrepreneurs sociaux, en démontrant leurs effets à la fois libérateurs et oppressifs sur leurs bénéficiaires. En s'appuyant sur la théorie de l'émancipation développée par le pédagogue brésilien Paulo Freire, une référence décisive pour les entrepreneurs sociaux, cette thèse se propose de porter un regard critique sur le projet émancipatoire des entreprises sociales. Elle vise ainsi à apporter trois types de contribution à la littérature sur l'entrepreneuriat social. Sur le plan méthodologique, tout d'abord, cette étude met en avant la richesse d'une approche ethnographique interprétativiste et processuelle pour cerner toute la complexité des pratiques quotidiennes des entrepreneurs sociaux. Sur le plan théorique, ensuite, cette thèse replace au cœur du débat académique la question des relations entre entrepreneurs sociaux et populations locales, en faisant de ces dernières des acteurs centraux pour juger le potentiel émancipateur de l'entrepreneuriat social. Enfin, sur le plan de la pratique, cette étude propose de rénover la formation des entrepreneurs sociaux afin de redonner toute sa place aux thèmes du pouvoir et de ses déséquilibres, au sein du cursus des futurs praticiens de l'entrepreneuriat social.

## Mots Clés

gestion, émancipation, entreprises sociales, ethnographie, étude des pratiques, Brésil, Paulo Freire

## Abstract

This research analyzes the emancipatory management implemented by social enterprises to free their beneficiaries – the “target” populations – from poverty and exclusion. This study focuses in particular on the case of a Brazilian social enterprise, located in the city of São Paulo, whose main mission is to train seamstresses and artisans from poor neighborhoods to integrate them into the fashion market as professional and autonomous actors. Based on an ethnographic study of nearly eighteen months, this thesis highlights the ambivalent nature of social entrepreneurs' management practices, by demonstrating both their liberating and oppressive effects on beneficiaries. Based on the theory of emancipation developed by the Brazilian educator Paulo Freire, an essential reference for social entrepreneurs, this thesis proposes to take a critical look at the emancipatory project of social enterprises. It thus aims to bring three types of contribution to the literature on social entrepreneurship. First, methodologically, this study highlights the benefits of an interpretivist and processual ethnographic approach to identify the complexity of social entrepreneurs' everyday practices. Second, with regards to theory, this thesis puts the relations between social entrepreneurs and local populations back at the center of the academic debate, making the latter key actors to assessing the emancipatory potential of social entrepreneurship. Finally, in terms of practice, this study proposes to renew the training of social entrepreneurs in order to prioritize the issue of power imbalances in the curriculum of future social entrepreneurship practitioners.

## Keywords

management, emancipation, social enterprises, ethnography, practice-based studies, Brazil, Paulo Freire