

JEROME BONCLER ET MARTINE HLADY-RISPAL



**CARACTERISATION DE L'ENTREPRENEURIAT
EN ECONOMIE SOLIDAIRE**



**© LES ÉDITIONS DE
L'ADREG**

ISBN : 2-9518007-5-4

Les éditions de l'ADREG ont comme objectif de promouvoir la diffusion par Internet de travaux et de réflexions académiques trop volumineux pour faire l'objet d'un article dans une revue scientifique, trop courts pour donner lieu à la production d'ouvrages diffusables dans le format papier classique, ou aux publics trop confidentiels pour que ce format puisse être amorti. Elles offrent ainsi la possibilité de publier des recherches avec tous leurs détails méthodologiques, des essais et, avec l'autorisation des revues concernées, des rééditions d'articles regroupés autour d'une problématique très serrée. Les tapuscrits reçus et acceptés sont étudiés par trois lecteurs, de façon non anonyme. L'ADREG est l'Association pour la Diffusion des Recherches sur l'Entrepreneuriat et la Gestion. Pour connaître la liste des ouvrages électroniques à paraître, consulter le site <http://www.editions-adreg.net> ou le site <http://asso.nordnet.fr/adreg/Publications.htm>

Impression et visualisation de l'ouvrage : pour tirer cet exemplaire sur papier (à titre personnel), le logiciel permettant sa lecture offre, dans son module d'impression, la possibilité d'ajuster la taille. Il est ainsi possible de respecter celle de la conception (20cm x 13,5), prévue pour optimiser la lecture à l'écran, ou lui faire couvrir la surface de votre papier (par exemple A4, US). Ce même logiciel offre une fonction permettant l'affichage plein écran pour une lecture confortable du document. Les touches « PgDn » et « PgUp » (parfois représentées par une flèche vers le bas pour l'une, vers le haut pour l'autre) du clavier font alors défiler respectivement les pages vers la suivante ou la précédente.

Selon le code de la propriété intellectuelle, le contenu du présent ouvrage ne peut faire l'objet d'une appropriation par autrui. La diffusion, dans le respect de sa forme électronique actuelle, de cet ouvrage est autorisée par l'auteur, les directeurs de collection et l'ADREG.

Autres ouvrages publiés aux éditions de l'ADREG :

COSSETTE P. (2003). *Cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG, septembre (ISBN : 2-9518007-4-6)

MARION S. ; NOEL X. ; SAMMUT S. ; SENICOURT P. (2003). *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Editions de l'ADREG, juillet (ISBN : 2-9518007-3-8)

MARCHESNAY M. (2002). *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressource-Compétences – Essai de praxéologie*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN 2-9518007-1-1)

VERSTRAETE T. (2002). *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, mai (ISBN : 2-9518007-0-3)

Ces ouvrages sont à charger à partir de l'adresse <http://www.editions-adreg.net>

**Collection dirigée par
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE**

**CARACTERISATION DE L'ENTREPRENEURIAT
EN ECONOMIE SOLIDAIRE**

Jérôme BONCLER et Martine HLADY-RISPAL

**© Les éditions de l'ADREG
décembre 2003
ISBN 2-9518007-5-4**

SOMMAIRE

PRÉFACE <i>de Pierre Delfaud</i>	7
INTRODUCTION	11
Emergence et résurgence du phénomène	13
Des enjeux socio-politiques	21
La singularité de l'entrepreneuriat en milieu solidaire : la nécessité de recourir à un premier cadre d'analyse	23
CHAPITRE 1. L'ENTREPRENEURIAT EN MILIEU SOLIDAIRE : UNE RÉALITÉ MULTIPLE	29
Existe-t-il une singularité des connaissances et des motivations d'un entrepreneur en milieu solidaire ?	30
Une prise de risque pour servir les autres	31
L'influence du collectif	33
Créer de la valeur sociale	35
Un entrepreneur sensible au contrôle	38
La nature des projets	40
L'identification des besoins	42
Des secteurs d'activité relationnels	47
Un positionnement ambigu	50
Une configuration organisationnelle intégrant la dimension sociale	54
Les contextes d'émergence des projets	56

Les moyens financiers : l'hybridation des ressources	58
Une assistance à la création d'entreprises	65
Vers un nouvel outil juridique	68
Pour résumer le premier chapitre	70
CHAPITRE 2. LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EN MILIEU SOLIDAIRE	72
Sélection des projets	73
La délimitation d'un champ d'étude	73
Les projets retenus	86
La sélection des projets	94
Quelques particularités du management en économie solidaire	95
Un processus de décision stratégique complexe	98
L'avenir des projets entrepreneuriaux en économie solidaire	105
Les enjeux identifiés	105
Les perspectives possibles	123
CONCLUSION	128
Bibliographie	132
4° de couverture en fin de texte	140

PRÉFACE



Curieux destin que celui des mots et de leur usage. Alors qu'à la fin du XIX^{ème} siècle pour définir (déjà !) une sorte de troisième voie entre l'entreprise privée de type capitaliste et la gestion collective de type étatique on parlait d'économie solidaire, un siècle après c'est plutôt le vocable d'économie sociale qui s'est imposé, avant que l'on en vienne à une juxtaposition des termes aujourd'hui comme en témoigne, par exemple, la mise en place depuis 2001 des CRESS : Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire.

C'est pourquoi mes deux collègues bordelais, Martine Hlady-Rispal et Jérôme Boncler ont sans doute raison d'écrire : « qu'il est difficile d'établir une distinction entre économie sociale et économie solidaire et que dans le cadre de leur contribution : « Ce débat sur les frontières entre économie solidaire et économie sociale (...) ne constitue pas la principale préoccupation ».

Si en universitaire je partage leur prudence sur des débats qui peuvent apparaître, en fin de compte, comme peu pertinents dans une approche managériale de cette « troisième voie », en militant associatif engagé personnellement depuis quarante ans dans ce secteur, je me permettrai d'apporter deux réflexions à ce sujet.

La première a trait à l'usure des mots, voire à une certaine forme de déviation par rapport aux ambitions initiales. Ainsi l'économie solidaire, toute pétrie de générosité et d'humanisme au départ, à l'image du solidarisme proposée par Léon Bourgeois, a-t-elle pu déboucher sur une forme de paternalisme de plus en plus directif, récupéré par le corporatisme du régime de Vichy.

Le qualificatif solidaire étant ainsi (provisoirement) déconsidéré, celui d'économie sociale a été mis en avant, le substantif dérivé « socialisme », restant toutefois marqué d'une forte ambiguïté entre les tenants d'un système d'entreprises « autogérées » (héritières des mutuelles et coopératives) et d'un « socialisme d'Etat » de type soviétique.

L'économie de marché, l'ayant finalement emporté sur une gestion planifiée, les entreprises d'économie sociale se sont efforcées de faire aussi bien (ou pas plus mal) que leurs concurrents de type capitalistes d'un côté ou en gestion publique de l'autre. De là une dérive gestionnaire qui leur est souvent reprochée (à l'exemple des assurances mutuelles ou des coopératives agricoles), ce que ne manquent pas de relever nos deux auteurs.

C'est sans doute pourquoi, en voulant revenir aux sources, le terme d'économie solidaire réapparaît désormais – simple changement de mot pour une ambition identique ? Sans doute en large part, mais « vu de l'intérieur » il existe toutefois une différence d'approche, ce qui fait l'objet de ma seconde réflexion.

Il me semble en effet que les tenants de l'économie sociale insistent plus en amont sur le mode de gestion des entreprises qu'en aval sur la nature des biens et services produits (ou rendus, terme plus couramment employé quand ils sont non-marchands). L'important est alors le mode de désignation des administrateurs (par la seule élection et non par apports de capitaux comme dans le secteur capitaliste ou par nomination comme dans les entreprises publiques) ainsi que par la place accordée aux résultats financiers.

L'approche actuelle par l'économie solidaire vise plutôt, en aval, la nature des biens et services produits : insertion ou prise en charge de personnes en difficulté, protection du consommateur et de l'environnement, impératifs « éthiques » etc ... La question des formes de gestion passe alors au second plan, ce qu'ont bien intégré les grands groupes de distribution récupérant dans leur rayon les produits au départ alternatifs de la production bio ou du commerce équitable, pour ne prendre que deux exemples.

Certes – et heureusement pour les responsables de l'économie sociale et solidaire – les deux approches sont complémentaires dès lors qu'un pont peut être établi entre mode de gestion et production réalisée. Pour ce faire, il faut bien être convaincu que l'idéal « désintéressé » des tenants de l'économie sociale doit déboucher sur des biens et services différents de ceux qui émanent des autres formes d'entreprise. Symétriquement, les partisans de l'économie solidaire

doivent admettre que des besoins, jusque là non satisfaits, ne peuvent l'être qu'à partir d'une gestion militante des entreprises.

Par là, l'unité du tiers secteur est maintenue.

Pierre DELFAUD
Professeur de Sciences Economiques
à l'Université Montesquieu-Bordeaux IV
Président (honoraire) de la Ligue de l'Enseignement
et de la Conférence Permanente des Coordinations
Associatives (CPCA) d'Aquitaine.

INTRODUCTION



De nombreuses initiatives locales dont le but est de contribuer au renforcement de la cohésion sociale au travers d'activités économiques voient actuellement le jour, plaçant toute la solidarité au sein de leur action. Elles constituent la nouvelle économie sociale ou économie solidaire. Ces nouvelles entreprises sont à la fois créatrices de nouveaux liens sociaux, de nouvelles pratiques institutionnelles et de nouveaux rapports économiques et de travail. Ces initiatives qui essaient toutes d'inscrire la solidarité au coeur de leur dispositif sont rangées par J.-L. Lavoie (2000), sociologue au CNRS (Centre National de la Recherche Scientifique), sous le concept d'économie solidaire.

Les études, les discours, le choix des statuts de coopérative, de scop ou d'associations révèlent que les créateurs de ces entreprises sont animés d'un esprit d'initiative spécifique et témoignent de motivations autres que la seule recherche du profit. Leur démarche est, le plus souvent, caractérisée par des valeurs et une éthique. La dimension sociale est une finalité affirmée, même si plusieurs créateurs rencontrés dans le cadre d'entretiens exploratoires reconnaissent aisément que le social peut, en soi, constituer une opportunité de création. Ainsi vu, le social est un « marché » au sein duquel il est possible d'entreprendre (voir le second chapitre).

La création de nouveaux services face à des demandes non satisfaites et l'intégration économique de populations défavorisées sont les axes majeurs de ces entreprises. Le domaine d'intervention, souvent limité à une zone géographique restreinte, fait que ces entités cernent avec précision les besoins et répondent à des demandes particulières, ce qui conduit à un meilleur ajustement de l'offre et de la demande, la vie quotidienne restant la préoccupation majeure. Ces projets d'économie solidaire n'intéressent ni les entreprises de l'économie marchande (pour des raisons tenant au côté relatif des profits), ni le secteur public (impossibilité et/ou incapacité de répondre à des demandes hétérogènes). Ils répondent ainsi aux limites du fonctionnement du couple marché/Etat.

Le montage financier des projets des entreprises solidaires se réalise à partir d'une hybridation des ressources. Sont combinées ressources privées, étatiques et associatives. Les pouvoirs publics, les collectivités locales complètent les moyens financiers propres à l'entreprise (ressources marchandes et non marchandes). Les fonds d'origine publique sont justifiés par l'utilité sociale du projet.

Entreprendre en économie solidaire semble dès lors répondre aux aspirations de certains entrepreneurs, aux préoccupations d'institutionnels locaux et aux besoins de particuliers. Toutefois, deux difficultés majeures sont à pointer :

- l'isolement du créateur, lequel attend aide et information. La mise en place de réseaux coopératifs peut être à la fois un exemple et une assistance appréciée ;
- les statuts juridiques et les fiscalités liées aux activités économiques sont inadaptés à ces entreprises au regard de leur nature. Un nouveau statut juridique - la Société Coopérative d'Intérêt Collectif - est depuis peu à la disposition du créateur.

Ces entreprises d'un nouveau type prouvent l'émergence d'un entrepreneuriat social et civique s'efforçant de réconcilier initiative et solidarité. Un questionnement des origines possibles de ce phénomène entrepreneurial s'avère utile et nécessaire à une analyse actualisée.

Emergence et résurgence du phénomène

Le phénomène de l'entrepreneuriat en milieu solidaire n'est pas nouveau. En Europe, les origines de cette forme d'entrepreneuriat sont à rechercher au Moyen-Age dans les guildes, les confréries et les jurandes, les corporations et le compagnonnage. Les termes d'autonomie, d'égalité entre les membres, d'instruction professionnelle, d'assistance mutuelle caractérisaient ces différents groupements professionnels.

Cet esprit d'association et d'indépendance a souvent inquiété les autorités publiques qui tantôt les tolérèrent, tantôt les interdirent comme sous la Révolution Française. En France, des projets allant dans le sens d'une économie solidaire ont fleuri dans les années 1830 et 1840 à travers un véritable fourmillement associationniste (Bibelec, 2003). Des ouvriers aux côtés de bourgeois

démocrates prirent part à la vie des centaines de clubs politiques qui avaient brutalement éclos, fondèrent leurs propres journaux, et surtout, réformèrent et insufflèrent une nouvelle vie à leurs organisations professionnelles. Mais à partir de 1848, l'instance étatique conforta le principe d'une économie marchande et réprima la mouvance associationniste, remettant en cause les traits propres à l'économie solidaire. Dans la deuxième partie du XIXe siècle, se développèrent des organisations chargées de corriger les effets jugés néfastes de la production marchande, à travers différents statuts juridiques (coopérative, mutuelle, association). Mais la logique de réaction à l'égard des effets du capitalisme qui explique la naissance des organismes d'économie sociale s'atténua au profit d'une logique d'adaptation fonctionnelle à ce mode de production qui se conjugua avec le maintien de particularités notables, ne touchant toutefois que leur structuration interne. Cet éloignement du terrain politique signalait le passage d'un projet d'économie solidaire à l'économie sociale. Le projet d'économie formulé dès le XIXe siècle, puis progressivement oublié, a été réactualisé par divers courants complémentaires qui ont agi en faveur de nouveaux rapports au travail, aux services et au développement. Dès les années 1970, la critique du travail parcellisé et la montée d'aspirations à l'autonomie ont engendré de nombreuses revendications convergeant autour de l'idée de travailler autrement. Ces actions, soucieuses de la qualité de la vie et du travail, ont logiquement rencontré celles qui plaidaient pour un développement durable. L'économie solidaire ne s'est pas contentée d'une critique des dégâts du progrès, elle a aussi participé à l'émergence de nouvelles formes de développement local, plus respectueuses de l'environnement et plus soucieuses d'un usage raisonné des ressources du territoire.

Ces dernières années, l'entrepreneuriat solidaire a aussi croisé la question de l'exclusion. Une seconde vague d'initiatives en est issue. Elle est davantage centrée sur la création d'emplois pour des personnes qui en étaient dépourvues. Toutes ces actions collectives ont pour trait commun le combat en faveur d'un droit à l'initiative pour tous.

Ainsi, les interprétations liées à la résurgence d'un mouvement solidaire à l'origine d'initiatives entrepreneuriales diversifiées sont plurielles :

- une première interprétation de l'économie solidaire fait référence à une « économie de la transition » (Prades, 1985). L'idée s'inspire des cycles de Schumpeter dont le moteur est constitué par l'arrivée de grappes d'innovations qui provoquent une « tempête dévastatrice ». Les avancées technologiques, l'informatique, les nouvelles façons de communiquer sont déstabilisatrices des systèmes économiques existants et engendrent la crise. Entre deux régimes de croissance, on constate alors une période floue où plusieurs formes d'économie intermédiaire se manifestent. Les transformations liées aux nouvelles technologies de l'information affectent en effet des services traditionnels liés aux grandes industries, tels les services logistiques et les services administratifs. Elles se caractérisent par leur faible capacité à créer des emplois nouveaux et l'élévation de la qualification à l'embauche. Cette période nécessite alors la création et le développement de formes adaptées d'entreprises qui intègrent des dispositifs solidaires rendus indispensables (emplois-jeunes, partage du temps de travail, aide à la formation et à la

réinsertion), etc. Parallèlement, les services immatériels et relationnels se développent face à une mutation de l'environnement socio-démographique.

La façon de consommer et de vivre en famille a fortement évolué en raison de l'expansion du travail féminin, notamment en Europe, de l'augmentation des familles mono-parentales et de la place nouvelle du troisième âge. Les services collectifs sociaux et personnels, les services domestiques, de formation et d'action sociale ont d'ailleurs enregistré un taux de croissance en terme d'emplois de 10,5% pour la France entre 1993 et 1997 (Eurostat, enquête sur les forces de travail, citée par Lallement, Laville, 2000). En effet, la situation démographique du pays - importance du nombre de personnes âgées dans un avenir proche - renforce la demande de services de proximité. De même, la croissance de l'activité des femmes et les modifications de la structure des ménages, plus petits et moins stables qu'auparavant, laissent penser que la demande de services devrait aller en augmentant. On peut aussi prévoir une aggravation des inégalités des revenus et de l'accès aux soins, ce qui devrait se traduire par une demande accrue d'aide sociale. Ces évolutions ne peuvent être considérées comme de simples opportunités de marché dont l'essor dépendrait de l'adoption d'une démarche industrielle. L'économie solidaire, en se donnant pour priorités la cohésion sociale et la solidarité, réaffirmées au travers des menaces engendrées par l'exclusion, pourrait participer à l'émergence ou à la dynamisation de ces nouveaux besoins.

▪ Une deuxième interprétation se fonde sur l'idée que l'économie solidaire est le signe d'une « alternative à l'économie concurrentielle ». Plusieurs courants sont présents. Il peut s'agir d'un nouveau projet d'entreprise réconciliant les entrepreneurs et les salariés en replaçant « l'homme au cœur de l'économie ». Ce projet vise à lutter contre l'exclusion engendrée par le libéralisme économique en retissant des solidarités fondées sur la confiance et la réciprocité, en permettant un développement local et durable et en se fondant de façon large sur des principes éthiques et citoyens, qui proposent une nouvelle répartition des ressources, alternative à l'économie concurrentielle (Méda, 1999). A titre d'exemples, le commerce équitable propose un nouvel équilibre économique mondial, reconnu le 4 juillet 1998 par le Parlement européen qui affirme son appartenance à la politique de développement de l'Union européenne. Le but est de réintégrer l'homme au centre de l'économie. Dans le même esprit, un secrétariat d'Etat à l'Economie solidaire est créé en avril 2000. Il affirme l'opportunité d'un nouveau type d'entreprise « à vocation sociale » (Lipietz, ministre de l'emploi et de la Solidarité ; conférence IEP Bordeaux, mars 2000). Dans un communiqué de presse, secrétaire d'Etat à l'économie solidaire, Hascoet précise que « l'économie sociale et solidaire se définit comme une approche et une pratique de l'économie fondée sur les principes éthiques de solidarité, de responsabilité, d'autonomie, d'utilité collective, de plus value sociale et d'initiative citoyenne ». Cette interprétation est notamment développée par les acteurs du tiers secteur, militants ou élus, ainsi que par les journalistes publiant sur le thème de l'économie solidaire même si

pour ces derniers le terme reste flou et recouvre de multiples réalités (Dacheux et Goujon, 2000).

Pour d'autres auteurs (Badet, 1998 ; Field 1989), l'économie alternative se concentre davantage sur la création de produits écologiques, sur l'utilisation d'énergies renouvelables et sur un projet social et non pécuniaire en privilégiant les projets collectifs au regard des projets individuels. La crise des années 70 a des consonances tant sociales qu'économiques ou environnementales. Les salariés ne sont pas reconnus dans leur univers de travail, la standardisation des produits déçoit les usagers dans le monde de la consommation. Une plus grande « qualité de vie » est désormais recherchée. Dans cette interprétation, il ne s'agit donc pas, uniquement, de remédier concrètement aux excès du libéralisme mais de créer un projet de développement local soucieux du bien-être de la communauté et de la nature.

- Une dernière interprétation ici présentée, la plus développée, se fonde précisément sur le constat des excès des politiques libérales. L'irruption de la modernité capitaliste dans le courant du 19^{ème} siècle a eu pour effet de privilégier durablement l'économie de marché, lieu de rencontre de l'offre et de la demande de biens et de services, au détriment des deux autres principes économiques de redistribution étatique et d'échange réciproque mis à jour par Polanyi (1985). Ce phénomène, accéléré par la compétitivité accrue des économies à l'échelle planétaire liée au processus de globalisation des marchés a intensifié les échanges et la difficulté d'adaptation des entreprises existantes et de la population aux

nouvelles exigences. En outre, la crise amorcée dans les années 70 a contribué à fragiliser des entreprises du secteur privé et à creuser la disparité des revenus des salariés. Entreprises en faillite et salariés au chômage se multipliant, les réseaux sociaux que l'Etat avait mis en place durant la période de l'après-guerre se sont désagrégés au profit d'une concession des rôles correspondants à des entreprises d'insertion, des associations et des régies de quartiers. L'économie sociale et solidaire est ainsi devenue « l'infirmerie du capitalisme » (Jeantet, 1999) et a favorisé la création d'entreprises ayant un objet répondant aux nouveaux besoins de la société. Cette nouvelle forme d'entreprise a attiré dès lors les foudres des entreprises privées qui la soupçonnent d'exercer une concurrence déloyale cependant que les entreprises publiques craignent un démantèlement progressif du service public (Guigue, 2000). Cette interprétation est la plus fréquemment avancée dans les articles de synthèse de nature plutôt théorique. Les carences, les déficiences de l'Etat incapable d'assurer totalement sa fonction sociale ainsi que sa fonction d'impulsion de l'économie, les insuffisances du marché qui ne cherche qu'à maximiser ses profits, conduisent à ce que certains ont appelé la « fracture sociale ».

Ainsi, quelles que soient les interprétations privilégiées, naissent et se développent des initiatives locales qui visent simultanément deux objectifs : créer directement ou indirectement des emplois (la détérioration du lien social est une des conséquences de la pénurie d'emplois) ; réactiver et renforcer la cohésion sociale en cours de désagrégation. Il peut s'agir, par exemple, d'agriculteurs

décidés à produire bio qui fondent une société coopérative de salariés producteurs dont les réserves sont impartageables ; de travailleurs sociaux ou de militants alternatifs qui repèrent une opportunité de développement local, comme la collecte et le tri des déchets, et décident de créer une entreprise d'insertion qui va recruter des chômeurs de longue durée.

La conjonction économie/solidarité renforce les actions entreprises ; un phénomène de synergie s'opère au niveau des échanges qui s'en trouvent survalorisés. Le service rendu va au-delà de sa valeur; au service proprement dit s'ajoute, souvent, une dimension sociale et affective. Ces initiatives prennent appui sur deux idées forces :

- l'impulsion réciprocaire comme principe économique moteur : des personnes s'associent librement pour mener en commun des actions contribuant à la création d'activités économiques et d'emplois, tout en renforçant la cohésion sociale par de nouveaux rapports de solidarité. La conception de l'activité économique à partir d'une impulsion réciprocaire peut permettre à celle-ci d'être fondée sur le sens qui lui est donné par les participants et ainsi favoriser des dynamiques de socialisation ;
- la constitution d'espaces publics de proximité pour définir la nature de la production entreprise. L'économie solidaire engendre des regroupements volontaires dans lesquels les ressorts de l'action échappent aux logiques marchandes et bureaucratiques ce qui est déterminant pour l'élaboration d'institutions puisant leur force dans la puissance

d'intégration sociale que représente la solidarité et activant le débat public par la libre formation des opinions.

Des enjeux socio-politiques

L'économie solidaire, afin de faire face à cette situation, a pour ambition de combiner la réciprocité (qui correspond à la relation établie entre des groupes ou des personnes à travers des prestations qui ne prennent sens que par la volonté de manifester un lien social entre les parties prenantes), le marché et la redistribution (d'où le terme d'économie plurielle) dans un cadre légal fondé sur la liberté d'adhésion et l'égalité, ce qui permet à certains de ses partisans de la distinguer de l'économie sociale jugeant cette dernière trop intégrée à l'économie marchande, à l'économie monétaire, donc « banalisée ».

De leur naissance dans la première moitié du XIXe siècle en réaction aux effets néfastes d'un capitalisme dominant, Laville (1995) soutient que les organisations d'économie sociale se sont progressivement orientées vers une logique d'adaptation au mode de production marchand. Face à une approche fonctionnelle qui définit l'économie sociale comme un phénomène résiduel à l'Etat et au marché, il souligne la dimension politique de l'économie solidaire et affirme que celle-ci, en apparaissant le plus souvent dans la sphère associative, renoue avec certains projets fondateurs aujourd'hui oubliés par une partie de l'économie sociale institutionnalisée et en voie de banalisation.

L'économie solidaire réintroduit en effet deux problématiques qui avaient été à l'origine de l'économie sociale :

- celle de la combinaison des formes de travail et d'économie, qui fut occultée avec l'entrée dans la société salariale ;
- celle de la contribution à un débat pluraliste sur les institutions pertinentes de la démocratie. L'économie sociale aurait ainsi abandonné l'ambition sociétale au profit de la recherche de performances gestionnaires ou du respect des normes publiques. De plus, Démoustier (2001) souligne que les organisations de l'économie sociale, à travers leur institutionnalisation et leur développement, proposent une démocratie représentative, alors que les organisations de l'économie solidaire prônent une démocratie participative.

D'autres, au contraire, considèrent l'économie solidaire comme une économie sociale émergente, *innovante*, et les initiatives solidaires comme largement d'économie sociale, dont elles prolongent le mouvement (lorsque des parents d'enfants autistes se regroupent pour créer un foyer d'accueil, leur initiative relève-t-elle de l'économie sociale ou de l'économie solidaire ?). Il est donc parfois difficile d'établir une distinction entre économie sociale et économie solidaire puisqu'elles interviennent très souvent sur les mêmes domaines, tel que celui de l'exclusion, en recherchant de toute façon à replacer l'économie au service de l'homme et non l'inverse.

Cette difficulté de distinguer l'économie sociale et l'économie solidaire est due au fait que l'économie solidaire n'est pas un concept *a priori*, mais une notion, une généralisation non encore

stabilisée de pratiques diverses, comme le notent Dacheux et Goujon (2002). D'une part, il n'existe ni dans les textes réglementaires, ni dans les ouvrages, une liste exhaustive et consensuelle sur les pratiques socio-économiques relevant de l'économie solidaire et celles n'en relevant pas. D'autre part, la tâche qui consiste à décrire l'ensemble des caractéristiques permettant de construire une définition de l'économie solidaire est à peine esquissée.

Quant à nous, dans le cadre de cette contribution, ce débat sur les frontières entre économie solidaire et économie sociale, qui n'apporterait que peu de choses à notre sujet, ne constitue pas la principale préoccupation. Sous la formulation d'économie solidaire, nous considérerons des initiatives répondant aux critères précédemment définis, même si certaines d'entre elles peuvent relever indifféremment de l'économie solidaire ou de l'économie sociale.

*La singularité de l'entrepreneuriat en milieu solidaire :
la nécessité de recourir à un premier cadre d'analyse*

La caractérisation liminaire du concept du milieu solidaire nous amène désormais à réfléchir à celle d'entrepreneuriat en ce contexte. **Définir la singularité de l'entrepreneuriat en milieu solidaire constitue l'objectif principal de ce travail.** Il importe dans notre propos introductif de poser les jalons de l'analyse à l'aide de l'étude du concept même d'entrepreneuriat et du choix d'un cadre facilitant la particularisation du phénomène dans un contexte solidaire.

De nombreux auteurs spécialisés dans le domaine de l'entrepreneuriat constatent l'absence d'une définition standardisée et universellement acceptée de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Toutefois, l'étude de la littérature laisse apparaître, au moins, deux grands types d'analyses qui nous serviront ici : processuelle ou phénoménale.

Sans entrer dans une analyse exhaustive qui dépasse le champ de notre étude, les travaux de Hernandez (2001) ou ceux de Julien et Marchesnay (1996) illustrent une analyse de type processuel. Hernandez propose une conception de l'entrepreneur en le considérant comme « initiateur d'un processus complexe » : *initiateur*, car il est celui qui est à l'origine, qui ouvre une voie nouvelle ; *processus*, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisé des phénomènes en jeu ; *complexe*, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance » (p. 16). Découlant de ce concept, l'entrepreneuriat est considéré comme « l'action de l'entrepreneur qui peut s'exercer dans des contextes différents » (p.13).

Julien et Marchesnay (1996) définissent par ailleurs trois traits caractéristiques de l'entrepreneuriat : *l'esprit d'entreprise* qui induit la prise de risque et qui repose sur les aptitudes d'engagement et d'innovation des individus ; la *personnalité* de l'acteur de la création d'entreprise ainsi que ses capacités ingénieuses ; le *processus* de création qui fait ressortir les motifs de l'action et les règles d'organisation mis en œuvre.

La plupart des auteurs francophones s'inscrivent dans cette perspective processuelle (Bruyat, 1993 ; Sammut, 1995 ; Fayolle, 2000...) où le temps sert d'axe pour identifier les variables

s'agençant décrivent une succession d'événements non forcément linéaires caractérisant la forme d'entrepreneuriat étudiée.

Verstraete (2002), tout en invitant à multiplier les recherches décrivant concrètement l'entrepreneuriat dans des contextes particuliers par des approches processuelles, inscrit quant à lui son travail dans une analyse originale du « phénomène » de l'entrepreneuriat. Ce travail peut constituer un préalable autorisant un premier cadre d'analyse utile à une inscription de l'entreprise créée en économie solidaire comme une forme possible du phénomène entrepreneurial, aussi nous en rappellerons l'essentiel. Ce chercheur singularise le phénomène entrepreneurial en décrivant les niveaux permettant de spécifier la relation liant l'entrepreneur et l'organisation que celui-ci impulse. L'impulsion d'une organisation constitue selon lui l'essence du phénomène¹. Récemment (2003), il résume sa thèse de la façon suivante, où le phénomène entrepreneurial (PHE) est fonction de l'interaction de trois niveaux liant l'entrepreneur (E) et l'organisation (O) : cognitif (C), praxéologique (P) et structural (S).

$$PHE = f [(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$$

Le modèle proposé se veut à la fois intégrateur, spécifique et dynamique. *Intégrateur* en ce qu'il retient différents niveaux (C, P, S), objets chacun de travaux explicatifs de la relation entre

¹ D'autres auteurs parlent d'émergence organisationnelle ou de création d'organisation. L'utilisation du terme impulsion caractérise le travail de l'auteur.

l'entrepreneur² (E) et l'organisation (O), dont les interactions autorisent une relecture des travaux antérieurs ; *spécifique* car si l'entrepreneuriat considéré comme la création d'une organisation n'est pas une idée nouvelle, parler d'impulsion plutôt que de création est une originalité du travail et, de plus, l'organisation impulsée (ou créée) n'était pas définie dans les travaux précédents par rapport à des niveaux d'analyse de la relation avec son initiateur ; l'aspect *dynamique* tient aux niveaux eux-mêmes. Le niveau cognitif renvoie à la personne de l'entrepreneur, plus précisément à sa vision, à ses capacités réflexives et d'apprentissage. Le niveau praxéologique permet de travailler sur deux notions essentielles en gestion. D'abord, celle de positionnements multiples de l'entreprise au regard de parties non seulement concurrentes mais surtout par rapport à des parties prenantes aux attentes diversifiées dont la satisfaction nécessite de penser la mise en forme d'une configuration organisationnelle. Celle-ci est la seconde notion, l'organisation est à configurer pour optimiser l'offre de valeur apportée à travers la production des produits ou l'offre de services constituant les fruits de l'échange. Le concept de valeur se relativise à la partie prenante concernée dont la fidélité est espérée. Enfin, le niveau structural se réfère au contexte tant environnemental qu'organisationnel du phénomène entrepreneurial.

Cette analyse voit l'entrepreneur comme « *un créateur d'organisation, l'entrepreneuriat comme une dialectique entre l'entrepreneur et l'organisation, le phénomène perdurant tant que l'impulsion les place dans ce qu'on pourrait qualifier de relative symbiose* » (Verstraete, 2000 :

² Il peut s'agir de plusieurs entrepreneurs s'associant pour impulser ensemble l'organisation.

34). Le concept d'impulsion devient ainsi caractéristique du phénomène entrepreneurial et permet d'élargir son champ au delà de la simple création d'entreprise. En effet, l'organisation n'est pas synonyme de firme (d'autres formes peuvent apparaître du phénomène) et ne s'y réduit pas forcément (ex : création de plusieurs firmes sur la base de la même impulsion initiale).

L'approche de l'auteur facilite l'ancrage de l'entreprise créée en économie solidaire comme une forme possible du phénomène entrepreneurial. De fait, le premier chapitre de notre essai retrouve les éléments clés du modèle pour présenter l'entrepreneuriat en milieu solidaire en marquant les points devant normalement le singulariser :

- il y a bien impulsion d'une organisation,
- par un ou plusieurs entrepreneurs,
- caractérisés par des motivations où la dimension sociale joue un rôle majeur,
- faisant émerger à ce titre des projets singuliers, mais multiples,
- dans des contextes particuliers.

A cette conception globale de l'entrepreneuriat, et au regard des contextes, l'auteur invite à l'étude des processus. C'est l'objet du second chapitre de cet ouvrage.

Le document ici proposé est la première étape d'une recherche en comportant deux. Il s'appuie sur nos expériences de recherche dans des domaines proches et une littérature encore trop insuffisante dans un domaine qui nécessite des approfondissements que seule une démarche scientifique peut garantir.

Des entretiens exploratoires ont permis de livrer cet essai qui, nous l'espérons et conformément à l'un des objectifs des éditions de l'ADREG, permettra d'entrer en conversation avec tous les collègues chercheurs intéressés par ce domaine. Ces échanges profiteront à la seconde étape, de nature empirique (la démarche méthodologique envisagée est présentée en fin d'ouvrage).

CHAPITRE 1.

L'ENTREPRENEURIAT EN MILIEU SOLIDAIRE : UNE REALITE MULTIPLE



La notion d'entrepreneuriat collectif est une caractéristique de l'économie solidaire et suppose que le porteur d'un projet possède des connaissances particulières ne serait-ce qu'en raison de la nature même de ce type de projet (première section). Les actions découlant de cette nature (deuxième section) présentent la diversité des configurations possibles au regard de besoins identifiés et insistent sur les notions de « proximité » ou de « micro-besoins » et de « construction conjointe de l'offre et de la demande ». Les contextes d'émergence des projets (troisième section) présentent la structure résiliaire de ces organisations, autre caractéristique forte et idiosyncrasique de cette forme d'entrepreneuriat aux ressources hybrides et aux parties prenantes omniprésentes, notamment institutionnelles.

EXISTE-T-IL UNE SINGULARITE DES CONNAISSANCES ET DES MOTIVATIONS D'UN ENTREPRENEUR EN MILIEU SOLIDAIRE ?

L'entrepreneuriat en économie solidaire se caractérise, d'une part, par la primauté de la dimension sociale. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas forcément financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais généralement sociale. D'autre part, cet entrepreneuriat agit, la plupart du temps, dans l'intérêt de la collectivité (protection de l'environnement, animation de quartiers défavorisés, aide à des personnes en difficultés...). Même si parfois les services rendus le sont à des individus, ils engendrent des externalités positives bénéficiant à la société. Il est fort à parier que la vision de l'entrepreneur s'en trouve affectée. Concernant ses apprentissages et les connaissances tirées de ses actions, on peut imaginer un profil différent tant au niveau des diplômes, des parcours professionnels, des caractéristiques sociales mais aussi et surtout des motivations qui, au sein de l'économie solidaire, peuvent être, *a priori*, perçues comme différentes d'une recherche d'intérêt strictement individuel tel que le profit, la création de son propre emploi ou l'obtention d'un enrichissement personnel... Par rapport à d'autres concepts tels que l'innovation, la détection d'opportunités, le risque et la création de valeur, l'entrepreneur en milieu solidaire répond également à des caractéristiques particulières.

Une prise de risque pour servir les autres

L'entrepreneur solidaire ne se contente pas d'accepter les risques propres à toute initiative mais il situe son « action économique en référence à un modèle de société » (Dacheux, Goujon, 2000). Il y a, chez les créateurs d'entreprises en milieu solidaire, un esprit d'initiative remarquable qui les conduit à jouer un rôle de citoyen actif dans la société. Cette volonté d'agir, d'être utile au service des autres, se retrouve dans les finalités sociales revendiquées et exprimées à la naissance de l'entreprise et dans le principe d'un fonctionnement démocratique de celle-ci. L'initiative économique se double d'un engagement social, voire de convictions idéologiques, parfois à l'origine des motifs fondamentaux et fondateurs de l'entreprise.

Tel est le cas pour le Réseau pour une Economie Alternative et Solidaire (REAS), coopérative d'initiatives économiques née en 1992 de l'union de l'Agence de Liaison pour le Développement d'une Economie Alternative (ALDEA) et de Solidarité Emploi. L'ALDEA a été fondée par des chrétiens progressistes et des militants de la mouvance non-violente qui encouragent une économie éthique. Solidarité Emploi développe des démarches concrètes contre l'exclusion.

Source : Dacheux, Goujon (2000)

Entreprendre dans le champ de l'économie solidaire, c'est s'engager dans une démarche caractérisée par des valeurs et une éthique et donc un souci de répondre à des besoins collectifs,

une volonté d'instaurer une conduite interne démocratique où la participation de chacun est de règle, une absence d'enrichissement financier personnel, une accessibilité du plus grand nombre au service, la création d'emplois pérennes...

Gouil (1999), par ses contacts avec un certain nombre de dirigeants de l'économie sociale et solidaire, et de leurs collaborateurs, en particulier dans le domaine de l'insertion par l'économie de personnes en difficulté, a constaté que les projets les plus intéressants sont directement liés aux aspirations de quelques individus, assez souvent qualifiés par leur environnement « d'humanistes », ce qui lui a permis de déceler un système de motivations qui pourrait être de quatre ordres :

- 1- on retrouve d'abord une motivation de l'ordre de la compassion, de l'amour, en tout cas de la sensibilité, qui autorise à être touché par la souffrance d'autrui, voire à souffrir soi-même de l'injustice ou du malheur provoqué chez les autres ;
- 2- Le deuxième ordre de motivation est plus précisément lié à cet humanisme en tant qu'ordre moral, un humanisme pratique caractérisé par l'affirmation et la défense de l'humanité comme valeur. On retrouve en effet de la part de ces « entrepreneurs humanistes » une expression de projets autour des capacités à développer l'autonomie des personnes dans le respect de leur dignité, de favoriser leur capacité à prendre mieux en charge leur propre destin ;
- 3- Le troisième ordre de motivation est davantage d'ordre politique. Il y a dans leur projet lié à l'insertion, à l'emploi, une vision politique au sens de projet d'un type de société

dans laquelle ils souhaiteraient vivre, une société plus juste et plus solidaire, dans laquelle l'économie, la technique seraient au service de l'homme ;

- 4- Enfin, le quatrième ordre de motivation est plus trivial. C'est en effet, de plus en plus, la compétence, la formation, l'expertise développée dans le champ des relations humaines et du développement local, qui confortent sinon génèrent une implication dans un projet « social » et en particulier lié à l'insertion.

Il s'agit donc d'une économie civique au sens où elle s'appuie sur une volonté de justice sociale à travers l'action d'entrepreneurs pour qui les termes d'égalité et d'équité génèrent une vision motivant des actions ne visant pas le retour sur investissement. Même si on y côtoie souvent la pauvreté, la détresse, l'abandon, il ne s'agit pas d'une économie de seconde zone réservée aux pauvres.

L'influence du collectif

L'entrepreneur solidaire, plus encore que l'entrepreneur ici qualifié de classique sans référence au courant correspondant en économie (classique ou neo-classique...), se conjugue au pluriel. Généralement, les projets d'économie solidaire ne sont pas le fait d'un individu isolé, mais sont issus de l'initiative d'un ou de plusieurs porteurs de projet en collaboration étroite avec des acteurs bénévoles et institutionnels. Evidemment, on ne confondra pas les entrepreneurs avec ces parties prenantes (Philippart, 2002). Mais dans ce contexte la démarche entrepreneuriale suppose l'existence d'un collectif pour mener à bien le projet et en réaliser toutes les étapes. Les notions de

groupe de personnes, de réseau social promoteur sont essentielles et indispensables. Des professionnels, des habitants, des groupes auto-organisés, des usagers et aussi des partenaires locaux s'y engagent pour résoudre un problème qui les concerne directement ou sur lequel ils estiment devoir intervenir. La notion de réseau, déjà très présente en entrepreneuriat et sur laquelle on reviendra en troisième section, est ici renforcée par la nécessité de recourir à une pluralité d'organisations de nature distincte (associatives, privées et publiques), de personnes dotées de compétences et de volonté d'apport différents. A ce titre, il est intéressant de confronter les connaissances de l'entrepreneur, ou de ceux qui s'associent pour entreprendre, à celles des parties prenantes particulièrement impliquées dans le projet. On devrait y retrouver quelques variables communes répondant aux motivations présentées précédemment et permettant sur la façon de mener les choses.

Une des particularités de l'économie solidaire est d'associer, dans le cadre d'un projet collectif, prestataires, usagers et citoyens afin de contribuer à une initiative d'intérêt général à leur portée, dans la proximité. Archimbault (2000) identifie les initiatives d'économie solidaire comme étant des initiatives impliquant des groupes de personnes dans des processus de coopération ou de développement ascendant. Groupes d'habitants, jeunes, femmes, salariés, retraités, agriculteurs, chômeurs, artistes, consommateurs... Même si l'on peut trouver un individu à l'origine du projet, il met en jeu, à un moment ou à un autre, un groupe organisé, une négociation collective ou communautaire sur la façon de fabriquer, de diffuser ou de rémunérer un service ou un produit.

Par exemple, en Aquitaine, une association de « portage » des courses à domicile pour les personnes âgées a été créée suite à une réflexion engagée par un groupe de sans emplois, à l'initiative de l'un d'entre eux, au sein d'une association de chômeurs. Cette association compte maintenant 5 permanents et dessert 15 communes. Ce service est très apprécié parce qu'il y a à la fois une prestation matérielle et une relation humaine très enrichissante.

Source : Guide « Aquitaine Région Création » 2001.

Les entreprises solidaires ancrent la plupart du temps leurs initiatives dans la sphère publique. Ce sont des « espaces autonomes de domaine public » (Habermas, 1989). Ils développent des partenariats de projet avec des institutions sociales et politiques, à l'échelle locale, nationale ou internationale. Les pôles d'économie solidaire en sont une bonne illustration. Ces pôles mobilisent et valorisent un territoire en mettant en œuvre un « développement participatif ». Des porteurs de projets, des bénévoles et des épargnants solidaires sont mis en relation en un lieu convivial et amical, un coordonnateur accompagne le projet commun et les élus soutiennent le pôle auprès de l'administration pour obtenir des financements (Dacheux, Goujon, 2000).

Créer de la valeur sociale

L'objectif de l'entrepreneur est de croître et de favoriser la réussite des acteurs. La croissance est un des attributs qui, selon par exemple Carland et ses collaborateurs (1984) ou Davidson (1989,

1991), différencie l'entrepreneuriat de la petite entreprise. Elle est le plus souvent définie en des termes économiques et financiers mais aussi psychologiques, liés à la conception personnelle que l'entrepreneur se fait de la réussite, en termes d'épanouissement personnel notamment.

La croissance dans les entreprises solidaires est également recherchée mais se définit dans des termes sensiblement distincts. Ces organisations se créent autour d'un projet social. Ceci signifie que l'apport net de ces entreprises à la richesse collective se mesure non seulement par la production des biens et des services qu'elles génèrent, mais surtout par la rentabilité sociale qu'elles engendrent. Cette rentabilité est reliée à la capacité de ces organisations de promouvoir des transformations sociales en réponse à des besoins de la communauté où elles agissent (Archimbaud, 1995). Il ne s'agit donc pas de poursuivre des objectifs de croissance ou d'épanouissement personnel mais de développer une action fondée sur l'idée de communauté locale. Cette concentration sur le groupe et le local permet la création d'un rapport social de proximité qui génère un sentiment d'identification, tantôt pour les membres (là où les membres se regroupent pour se rendre des services comme dans les crèches parentales), tantôt pour la communauté (là où les membres se regroupent pour rendre des services à autrui, comme dans les associations d'insertion).

Pour Malo (2001, p.87) : « l'entrepreneur collectif est un entrepreneur qui est à la fois agent d'adaptation au marché et agent de transformation ou d'émancipation, et disciple réalisateur d'utopies ». L'économie solidaire se revendique d'ailleurs aujourd'hui comme un nouveau projet de société. Cet entrepreneuriat peut-être qualifié de collectif car, d'une part, il estime agir pour la

société et, d'autre part, il correspond au fonctionnement d'une structure où l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi. Cependant cet entrepreneuriat collectif n'est pas incompatible avec l'engagement et le leadership d'un individu.

Quelques exemples peuvent être cités :

- *Les CIGALES sont composées actuellement d'une centaine de Clubs d'Investisseurs pour une Gestion alternative et Locale de l'Épargne Solidaire qui collectent l'épargne en vue de micro-financements au bénéfice d'entreprises locales afin de lutter contre l'exclusion. Depuis leur création, en 1983, les Cigales ont investi environ 2 millions d'euros et favorisé la création de 350 entreprises et 1 800 emplois (Bourgeois, 2000).*
- *Génération Banlieue est une société anonyme dont l'objet social prévoit que les sommes collectées devront être investies dans «toute activité économique favorisant le développement économique et social des zones à habitat difficile» (Reas, 1994).*
- *De même, les crèches parentales ne recherchent pas à pérenniser la crèche mais à transmettre une méthodologie qui permet de développer sur une période de quelques années une forme originale de travail à temps partagé.*

Un entrepreneur sensible au contrôle

Animé d'un esprit d'initiative, d'une grande motivation, l'entrepreneur en économie solidaire doit présenter des qualités morales, notamment être altruiste, savoir se mettre au service des autres, être désintéressé, ce qui n'exclut pas certains contrôles exercés sur son activité.

La bonne marche de l'entreprise d'économie solidaire engage ses dirigeants à se soumettre au contrôle, non pas de propriétaires, mais à celui des membres. Les actions conduites répondent-elles et sont-elles conformes au projet qui a été élaboré et adopté démocratiquement par les membres ? Projet et pouvoir sont collectifs. Le contrôle est donc sensiblement différent de celui qui s'exerce dans une entreprise traditionnelle. Il ne peut se limiter à une optique financière ou commerciale, à une notion de rendement ou à celle de parts de marché : cela rend certainement les contrôles nécessaires plus complexes et, en quelque sorte, plus fins. Jeantet (1999) estime que les entreprises de l'économie solidaire sont des groupes de personnes dont l'apport se mesure d'abord en valeur ajoutée sociale. Les entreprises privées traditionnelles sont fondées sur un capital financier qu'il s'agit de valoriser. Elles doivent un rendement à leurs actionnaires individuels ou institutionnels ; c'est un choix clair. Les personnes morales de l'économie solidaire ont une autre façon, tout aussi définie, de créer de la richesse : ce qu'elles valorisent d'abord, c'est le social ; le rendement qu'en attendent leurs membres, c'est un rendement à caractère social. Les entreprises de l'économie solidaire n'ont donc pas pour objectif l'accumulation individuelle d'un capital, ni comme priorité la rémunération de leurs fonds propres. Leur objectif est d'abord la réalisation du projet, qu'il soit situé dans un champ d'actions ou d'activités ou dans un autre, et, liée à celle-ci, la

satisfaction des associés. Satisfaction des usagers attendant de se voir proposer des produits et services de qualité au meilleur prix, satisfaction des producteurs en termes de qualité de travail et de salaire, satisfaction des associés par rapport au projet lui-même. Il s'agit donc bien de groupes de personnes, de sociétés de personnes et non de sociétés de capitaux. Dans ces entreprises prévaut ainsi le principe de non-domination du capital et de contrôle démocratique du surplus économique, dans le secteur marchand comme non-marchand. Elles réunissent des personnes parties prenantes d'un intérêt commun (*stakeholders*) plutôt qu'actionnaires, détenteurs de parts de capital investi (*stockholders* ou *shareholders*).

Le point commun de ces initiatives est de développer une nouvelle forme d'entrepreneuriat, dit social, parce qu'il utilise la création d'activités, non pour maximiser un profit, mais pour satisfaire d'autres buts. Cette vision de l'entrepreneuriat a déjà été mise en lumière par Valéau (2001), qui en prenant des exemples dans la zone Océan Indien, montre que tous les comportements entrepreneuriaux ne s'inscrivent pas forcément dans un cadre de référence caractérisé par l'innovation, la prise de risques, la détection d'opportunités d'affaires et le profit. Selon l'auteur, certains dirigeants développent des visions et des ambitions complexes intégrant une multiplicité de buts non seulement financiers, ce qui les rapprochent des organisations sans but lucratif. L'économie solidaire donne aux citoyens l'occasion d'entreprendre autrement, pour d'autres motifs que la stricte recherche de profit. Cela est particulièrement frappant dans le domaine de l'aide sociale où les associations sont légion, fidèle à des valeurs fondatrices, au premier rang desquelles la primauté de la personne et la nécessaire solidarité entre citoyens.

LA NATURE DES PROJETS

Les expériences d'économie solidaire cherchent généralement à répondre à deux types de problèmes sociaux que sont la création de nouveaux services face à des demandes qui ne sont satisfaites ni par le secteur privé, ni par le secteur public et l'intégration économique de populations et de territoires défavorisés. Il s'agit, en particulier, d'assurer l'intégration économique des individus que le secteur marchand ne peut, ou ne souhaite employer, grâce à des modes de financement originaux.

L'économie solidaire c'est aussi une logique de projets bénéficiant soit à des individus soit à la collectivité (figure 1). Les activités d'économie solidaire inscrites dans la matrice ne sont indiquées qu'à titre d'exemples. Suivant les cas, telle ou telle activité peut se trouver dans une partie différente de la matrice en fonction de l'entité qui identifie le besoin (repérage par un groupe de citoyens confrontés à un problème particulier, repérage par des professionnels du domaine concerné, repérage par une collectivité locale qui va impulser l'initiative).

Projet bénéficiant à des individus

- lieux de garde pour enfants
- magasins biologiques
- entreprises d'insertion

- N** - unités d'activités
A multiservices
T - aides à domicile
U (personnes âgées)
R - activités culturelles
E (lieux artistiques, studio de répétition...)

Repérage par les citoyens

IDENTIFICATION

DU PROJET

Repérage par une collectivité locale

- régies de quartier
- restaurants d'insertion
- animation de territoires

- D**
U - réhabilitation du patrimoine, de l'habitat
P
R - protection de l'environnement
O
J - redynamisation de zones rurales
E
T

Projet bénéficiant à la collectivité

Figure 1. Les différents types de projets solidaires.

L'identification des besoins

Il s'agit de faire émerger les besoins, dont certains faisant partie du non-dit sont difficiles à exprimer et à extérioriser, touchant pour l'essentiel aux domaines du social et de la solidarité. Nécessité est de les identifier, d'en délimiter les contours avec précision afin d'adapter au mieux l'offre à la demande qui a été révélée. Des citoyens impliqués dans la vie de la cité ou des collectivités locales (on parlera alors de projet suggéré) peuvent être à l'origine de la mise à jour de ces besoins.

Généralement, on ne part pas de besoins objectivés au sens d'un marché, bien que les demandes soient réelles et exprimées par les personnes qui vivent leurs problèmes au quotidien. Parfois, les acteurs qui lancent un service sont les personnes directement concernées. Pour organiser la réponse, pas d'étude de marché ou de faisabilité, mais une construction conjointe de l'offre et de la demande entre les usagers, les prestataires et les partenaires par la mobilisation d'un réseau de personnes qui privilégient la mise en débat du sens et des valeurs qui vont déterminer l'activité. Il ne s'agit pas de solliciter les usagers comme consommateurs ou assujettis dans le cadre de logiques publiques ou privées, mais de les intégrer comme des citoyens dans la sphère politique et en tant que membres d'une communauté et d'une famille dans le milieu informel.

Ainsi en est-il en 1996, à Dunkerque, de la création, par des ex-dockers, de l'association Ensemble pour l'avenir, afin d'améliorer leur taux de reconversion. Quatre activités ont été retenues : travaux d'entretien et de rénovation, démolition douce avec récupération de

matériaux revendus ou recyclés, livraison de bois de chauffage aux particuliers, entretien et aménagement des espaces naturels et des friches industrielles. Il en est de même pour le restaurant exotique, Le Flamboyant, ouvert à Créteil dans un quartier difficile avec un fort taux de chômage, par six femmes sans emploi d'origine étrangère.

Source : Le Monde Economie 3 Février 1998.

L'économie solidaire se développe principalement au travers d'associations et de coopératives qui limitent *a priori* l'appropriation des surplus réalisés même si parfois certains salaires perçus peuvent y être assimilés. Ce type de statut juridique peut permettre une construction conjointe de l'offre et de la demande dans la mesure où elle réunit usagers et professionnels. Leur collaboration peut aboutir à des services auxquels personne n'avait pensé. Pour Manoury (2001), il s'agit d'un « circuit court » entre producteurs et consommateurs ou usagers. Il garantit une meilleure connaissance et une meilleure couverture des besoins d'un groupe social, d'une population ou d'une collectivité (notamment des besoins qui ne sauraient être couverts par le jeu spontané du système de prix ou de marché), et par conséquent, d'assurer une meilleure coordination et un meilleur ajustement de l'offre et de la demande.

Ces expériences naissent d'un projet partagé. Ces initiatives émergent toutes à partir d'espaces permettant aux personnes de s'exprimer, de donner un avis, de participer à une décision, d'élaborer et de mettre en œuvre des projets économiques adaptés aux contextes dans lesquels ils

apparaissent. En somme de véritables espaces publics de proximité se forment autour d'enjeux liés à la vie quotidienne.

Prenons l'exemple des services de proximité ou à domicile. Des travaux non monétaires, même pas comptabilisés, effectués jusqu'ici dans la sphère domestique, sont extériorisés et organisés sous forme de prestations de services par des associations (toujours sans but lucratif), mais voulant offrir celles-ci à un public plus large. On passe insensiblement, mais nettement, d'une économie domestique (non monétaire) à une économie sociale alliant solidarité et échanges marchands (monétaires). Un certain nombre d'associations sociales ont déjà connu ce type de cheminement en assumant de façon collective des tâches dont une partie a pu être identifiée et ultérieurement monétarisée.

Les chercheurs analysent l'émergence et le développement de l'économie sociale et solidaire comme une réponse aux limites du fonctionnement du couple marché-Etat. Le développement de l'économie sociale au XIXe siècle apporte une première réponse aux besoins sociaux non pris en charge par le marché, parce que non rentables. Aujourd'hui, on attend de ces nouvelles organisations qu'elles servent d'alternative au désengagement de l'Etat-providence.

Les projets d'économie solidaire n'intéressent pas les entreprises de l'économie marchande. Si ces dernières sont présentes sur certains de ces secteurs d'activités, ce n'est uniquement que sur les segments où la demande est solvable et en recherchant des perspectives de profit comme le font actuellement certaines compagnies des eaux dans le domaine des services de proximité.

Hansmann (1987) juge que le consommateur a des difficultés à évaluer la qualité des services d'autant que la plupart de ces services ne sont pas standardisés, sont d'une technicité plutôt élevée et que le consommateur lui-même appartient fréquemment à une population fragile. Souvent même le consommateur et le demandeur ne sont pas la même personne : c'est le cas des services rendus aux enfants, à certaines personnes âgées dépendantes ou handicapées. Les coûts d'information et de transaction, afin de réduire l'asymétrie de l'information, sont alors élevés et le producteur peut en profiter. La contrainte de non-distribution des profits de l'économie solidaire inspire confiance, d'autant que les dirigeants des organisations sans but lucratif ne retirent aucun bénéfice de services de mauvaise qualité.

Certains chercheurs (*cf.* les travaux de Laville (2000) et de Enjolras (1996)) expliquent ainsi que les besoins couverts par le tiers secteur ne peuvent de toute façon être totalement pris en charge par le marché car celui-ci n'est pas opérationnel quand il y a asymétrie de l'information entre l'offre et la demande. Pour qu'un marché soit efficace, il faut que l'information soit disponible à la fois pour le consommateur et le producteur. Or dans certains services, en particulier de proximité, le producteur détient une information supplémentaire et peut en tirer partie en réalisant un surprofit. Dans le cas, par exemple, des services de maintien à domicile des personnes âgées, les familles souvent culpabilisées d'avoir recours à des personnes extérieures vont faire appel, pour se rassurer, aux services les plus chers sur le marché, ce qui a été démontré aux Etats-Unis. De la même façon, l'incertitude sur la qualité réelle du service dans le cadre d'une garde d'enfants peut bénéficier aux prestataires de services et mettre les consommateurs dans une position de faiblesse.

Le marché ignore aussi les considérations d'équité (accès de tous à l'éducation, par exemple) et de justice redistributive. Les études sur les services de proximité, menées par la Commission Européenne et Eurostat (en particulier le rapport intitulé « La situation sociale dans l'Union européenne 2000 »), font apparaître une clientèle-cible qui est celle du ménage biactif et urbain. Cela veut-il dire que les autres personnes non solvables en milieu rural soient exclues de ces services de base ?

Ces projets n'intéressent pas non plus le secteur public parce qu'il ne sait pas faire ou qu'il n'en a pas les moyens. Non seulement les pouvoirs publics manquent d'argent, mais il n'est pas certain qu'ils soient dans tous les cas mieux à même de définir et de mettre en place les dispositifs pour répondre aux nouveaux besoins collectifs.

La capacité de l'Etat à organiser lui-même le service (et non à le réguler) se heurte à la bureaucratie, au manque de flexibilité et à la difficulté de révéler des préférences et de répondre à des demandes hétérogènes. Le caractère bureaucratique de l'action publique ne permet pas, selon Weisbrod (1977), d'identifier rapidement l'évolution des demandes et d'y répondre. Il ajoute que le gouvernement, afin de se faire réélire, offre une quantité de biens collectifs, susceptible de satisfaire l'électeur médian ou la majorité des consommateurs. Mais l'hétérogénéité de la société laisse un certain nombre d'électeurs insatisfaits et la demande résiduelle de biens publics est satisfaite par les organisations à but non lucratif.

On peut donc dire que ces besoins nouveaux résultent d'abord des transformations de notre société. Le travail des femmes et l'augmentation de l'espérance de vie, par exemple, modifient les

modes de vie et livrent consubstantiellement des opportunités d'affaires. De nombreux emplois pourraient être créés dans des domaines qui vont de la garde d'enfants à l'aide à domicile. Mais le champ va au-delà : de l'environnement au logement en passant par la formation, les besoins collectifs demeurent, dont la satisfaction permettrait d'améliorer la qualité de vie.

Des secteurs d'activité relationnels.

L'économie solidaire répond surtout à des attentes locales (rurales ou urbaines) nouvelles ou renouvelées qui correspondent à des micro-besoins. Les entreprises de l'économie solidaire sont essentiellement créées dans un secteur qu'on peut qualifier de relationnel qui comprend les services de relations aux personnes, les emplois de proximité, les emplois liés à la préservation de l'environnement et de la culture, les relations sociales et d'insertion (jeunes enfants, personnes âgées ou handicapées, personnes en difficulté) et plus récemment le secteur des nouvelles technologies d'information et de communication.

L'expérience montre que les entreprises de l'économie solidaire se créent essentiellement dans des secteurs exigeant la réciprocité, où capital social et solidarité sont importants. La demande non solvable de biens ou services de première nécessité, la demande des démunis, font souvent naître des associations prestataires de services.

Manoury (2001), en étudiant des expériences de SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), a remarqué que les activités pratiquées sont inhérentes à des domaines dans lesquels des besoins restent insatisfaits, qui requièrent un travail de proximité à forte consonance relationnelle et sont,

de ce fait, vecteurs de création d'emplois et porteurs d'une dynamique de développement local. Il nous semble que l'on peut généraliser ces constatations à la plupart des entreprises d'économie solidaire quel que soit le statut juridique.

Pour Jeantet (2001), ces projets cherchent, les uns et les autres, à organiser des liens entre les personnes autant qu'à organiser des productions de biens ou de services, en fonction des besoins réels des individus et non uniquement d'objectifs financiers, de stratégies de marché. Grâce à eux et au delà d'eux se crée une autre approche des activités, plus soucieuse des personnes que du capital.

L'entreprenariat solidaire intervient également en matière d'exclusion en essayant de créer des emplois par une approche originale : il ne considère pas ces publics en difficulté comme des « bénéficiaires » de politiques publiques mais comme les acteurs de leur propre devenir. D'où l'accent mis sur l'auto-organisation, la recherche d'emplois stables, la « mutualisation » des expériences et l'accès à des financements solidaires et pérennes, l'interaction des initiatives avec leur environnement.

Il s'agit par exemple du cas de l'association Arcins Environnement Services qui depuis sa création en 1994 aide des jeunes loin de l'emploi à retrouver du travail. Elle emploie 23 personnes dont 12 en CES (Contrat Emploi Solidarité) chargées de la réhabilitation et de l'aménagement des berges de la Garonne, 4 en emplois jeunes qui encadrent des activités éducatives pour les scolaires sur une zone humide, 5 sont en contrat à durée

indéterminée et encadrent le groupe des CES, 2 sont en contrat emploi consolidé. Pour les CES, cette activité constitue un tremplin. Arcins Environnement Services a lancé un partenariat avec le PLIE (Plan Local d'Insertion et d'Emploi) de Bègles pour le suivi et l'accompagnement des personnes en difficulté, mais continue aussi sa collaboration avec la CLI (Commission Locale d'Insertion) pour l'accompagnement de 7 bénéficiaires du RMI (Revenu Minimum d'Insertion) par an. Cette association a aussi signé une convention avec le service pénitentiaire d'insertion et de probation de la Gironde pour accueillir des personnes auxquelles le juge propose un TIG (Travail d'Intérêt Général).

Source : Sud-Ouest 6 Décembre 2000

Les projets d'économie solidaire, contrairement aux projets développés dans le cadre de l'économie de marché, se veulent axés sur l'homme, sur les échanges mutuels et réciproques où le terme de solidarité prédomine, une solidarité d'abord spontanée, puis ordonnée, organisée, une solidarité qui n'est pas à confondre avec de l'assistanat. Générosité, respect de l'individu, fraternité, c'est là un ensemble de valeurs que souhaitent véhiculer les projets d'économie solidaire. La qualité des rapports humains constitue la richesse de l'économie solidaire. Il s'agit là d'une singularité de l'entrepreneuriat en économie solidaire qui peut prendre, comme nous l'avons décrit, des formes diverses.

Mais la mise en œuvre d'un projet se concrétise dans un contexte, autre aspect de l'entrepreneuriat que nous allons aborder.

Un positionnement ambigu

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire se singularisent par la conjonction d'une activité marchande avec un service rendu au public (Lipiezt, 2001). Bourgne et Lambey (2003) soulignent le caractère ambivalent des entreprises de l'économie sociale et solidaire, issu de la cohabitation de parties prenantes, d'organisations et de groupes d'acteurs aux intérêts divergents. Combinant des enjeux à la fois économiques et sociaux, ces structures mêlent de multiples logiques d'action. Le caractère paradoxal des firmes de l'économie sociale et solidaire contribue à mettre en relation deux mondes difficiles à rassembler : le monde marchand et celui des services désintéressés rendus à une communauté.

De ce fait, le principe de création de valeur optimale au bénéfice exclusif des actionnaires, placé en tête des critères du bon management par les théoriciens modernes de la gouvernance d'entreprise, est par essence non transposable à la gouvernance des entreprises de l'économie sociale et solidaire (Parodi, 2000).

D'une part, certaines caractéristiques de la « production » des entreprises de l'économie sociale et solidaire, de leur « clientèle » et de leur « marché » tendent à rapprocher leur logique de fonctionnement de celle d'une administration publique, gardienne par nature de l'intérêt général :

- L'offre ou la production portent sur des services collectifs : ils concernent un public relativement large et présentant des caractéristiques propres (niveau de revenu, caractéristiques démographiques et sociales ou culturelles).
- La démarche de l'utilisateur n'est pas toujours clairement identifiable : on peut parler à cet égard d'indétermination des « besoins sociaux ». C'est une des raisons fondamentales qui légitiment le pouvoir tutélaire de l'Etat et/ou des collectivités locales et le mandat accordé aux professionnels du travail social et aux organismes qui les emploient.
- La demande de l'utilisateur n'est pas ou est insuffisamment solvable. D'où la volonté des pouvoirs publics de soustraire, en totalité ou en partie, l'offre de service à la loi du marché, pour garantir le droit d'accès à tous.

Ces deux dernières caractéristiques font que l'utilisateur du service collectif, à financement public, n'est pas assimilable à un client, à la fois consommateur final et payeur. Le libre choix de ce consommateur fonde la légitimité du marché sur « la souveraineté du consommateur ». S'agissant d'un marché de service collectif, l'administration paye en partie le service. Ainsi, les entreprises de l'économie sociale et solidaire qui offrent leurs services ne sont pas réductibles à une entreprise classique, mais relèvent beaucoup plus de la logique d'une administration publique.

D'autre part et en même temps, les entreprises de l'économie sociale et solidaire peuvent exercer leurs activités sur des segments du secteur marchand. La pérennité de l'entreprise passe alors par son développement quantitatif, par la conquête de nouveaux débouchés et de nouveaux

contrats, par la diversification des activités et des clients, par le gonflement progressif du chiffre d'affaires, sinon des excédents ou bénéfices annuels sources de constitution de fonds propres.

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire revendiquent donc un droit à produire autrement, à créer de la valeur économique en même temps que de la valeur ajoutée sociale, à occuper une juste place dans la sphère sociale comme au sein d'une « économie plurielle ». Les acteurs de l'économie sociale et solidaire réclament la reconnaissance de leur droit à occuper toute leur place sur le marché, avec leur système de règles particulières ; mais ils doivent pouvoir justifier (et pas simplement invoquer) la spécificité de ces règles ainsi que des logiques et des valeurs qui la fondent.

Dans les esprits, le secteur de l'économie sociale et solidaire est souvent associé à l'idée d'organisations fortement dépendantes des financements de l'Etat et n'intervenant que marginalement dans le secteur marchand. Cette image est bien trop partielle mais elle a la vie dure. Fourel (2001) avance deux raisons principales qui peuvent l'expliquer :

- la première raison tient au fait que les organisations de l'économie sociale et solidaire interviennent le plus souvent dans des domaines non explorés par le marché ou laissés en friche par l'Etat qui préfère s'en remettre à elles. C'est par exemple le cas des associations de lutte contre l'exclusion ou des organisations de solidarité auxquelles l'Etat préfère apporter un soutien financier et déléguer le soin d'organiser l'accueil d'urgence, l'accompagnement social, les parcours de réinsertion, les actions de formation, etc. Dans un tout autre domaine, comme celui de

l'aide à domicile des personnes âgées dépendantes ou celui de la garde des jeunes enfants, le rôle de « défricheur » de l'économie sociale et solidaire a été et reste primordial. Les résultats sont d'ailleurs largement reconnus par la population. Contrairement à l'intervention de l'Etat, l'économie sociale et solidaire peut en effet faire valoir de nombreux avantages. Celui d'une souplesse plus grande qui permet de répondre à des besoins quelquefois extrêmement divers. Ou celui d'une capacité d'intervention très localisée où l'ancrage territorial et la proximité avec les populations sont un gage de crédibilité et de réussite. De plus, la capacité de combiner à la fois des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires permet d'abaisser le coût du service rendu et de le rendre plus accessible aux personnes ou aux collectivités locales au budget limité. De ce point de vue, l'économie sociale et solidaire fait en quelque sorte une synthèse entre l'esprit d'initiative et le principe de solidarité. Ce secteur n'est donc pas seulement plus proche de la population que des administrations les plus performantes : il permet l'expression de ses attentes, il s'ajuste au plus près de ses besoins et surtout il fournit un débouché à la volonté souvent exprimée de s'organiser collectivement ;

- la seconde raison tient au fait que la présence d'organisations de l'économie sociale et solidaire dans le secteur marchand est perçue soit avec suspicion, soit pour des raisons opposées, avec scepticisme. La suspicion vient principalement du secteur privé lucratif qui accuse volontiers les entreprises du tiers secteur d'exercer une concurrence déloyale, car bénéficiant de financements de l'Etat ou de collectivités locales. Le scepticisme que suscitent les organisations de l'économie sociale et solidaire intervenant dans le secteur marchand est sans doute plus

idéologique. En effet, pourquoi une coopérative ou une association ayant une activité marchande - c'est-à-dire vendue sur un marché, mais pas nécessairement pour faire un profit – serait-elle a priori moins performante que ses homologues capitalistes ?

En raison des rapports qu'elles entretiennent avec des parties prenantes diverses et relevant aussi bien du monde économique que du monde social, les organisations de l'économie sociale et solidaire « héritent » d'un positionnement ambigu.

Une configuration organisationnelle intégrant la dimension sociale

L'originalité des organisations solidaires tient, non seulement à leur positionnement ambigu, mais aussi à leur relative indétermination. Il n'existe pas en effet de modèle d'association luttant contre l'exclusion ou d'entreprise de services aux personnes dépendantes, et ce qui est valable ici ne l'est pas nécessairement ailleurs. De fait, la dimension sociale est l'élément intégrateur. D'après Guigue (2000), cette configuration reconnaît au social la capacité de s'instituer librement en construisant ses propres normes à partir d'un projet que légitime la seule adhésion du groupe. L'auteur réalise un parallèle intéressant entre les associations ouvrières auto-gestionnaires décrites par Bakounine au 19^{ème} siècle, et les organisations solidaires : « loin d'obéir à un schéma uniforme»... ces associations, affirme-t-il, « s'effectuent sous des formes et des conditions diverses, qui seront déterminées dans chaque localité, dans chaque région et dans chaque commune, par le degré de civilisation et la volonté des populations ».

Les composantes culturelles et idéologiques « locales » envers « le social » s'avèrent ainsi fédératrices d'un point de vue organisationnel. Elles incitent à un comportement pro-actif au regard d'un environnement jugé parfois passif ou insuffisamment réactif au regard de besoins sociaux pourtant évidents. Le piège est alors sur le long terme, comme le soulignent Dunbar et col, (1982), de vouloir maintenir une stratégie organisationnelle qui corresponde aux valeurs et idéaux des membres fondateurs sans songer à sa remise en cause progressive au fur et à mesure du développement de l'organisation solidaire au sein d'un environnement évolutif.

Le risque est réel (voir chapitre 2) ; toutefois, les projets solidaires conduisent rarement à un repli du groupe sur lui-même pour, nous semble-t-il, au moins deux raisons : les valeurs collectives retenues ont généralement une portée universelle et le positionnement au regard des parties prenantes exige une ouverture permanente du groupe vers des entités extérieures dont son développement et sa pérennité dépendent.

Même si l'entreprise commerciale travaille pour autrui dans la mesure où elle a besoin de clients, elle a pour finalité ultime l'intérêt de son ou de ses propriétaires. Par contre, les organisations relevant de l'économie sociale et solidaire, et en particulier les associations, n'appartiennent à personne et c'est pour cela qu'elles appartiennent un peu à tout le monde, à leurs adhérents, à leurs salariés, à leurs destinataires, à la société dans son ensemble. C'est en tout cas pour cela que l'association a une vocation particulière à faire participer ses « bénéficiaires » (ses « usagers »), à exprimer des besoins et à exercer des actions d'intérêt général, à contribuer au service public à côté de l'Etat et des diverses collectivités publiques. C'est pour tout cela que

l'association peut s'affirmer, par son rôle extérieur comme par son fonctionnement interne, comme refondatrice de lien social et créatrice de changement dans la société.

LES CONTEXTES D'EMERGENCE DES PROJETS

Les entreprises de l'économie solidaire évoluent à la fois dans le milieu marchand, à travers la vente de produits ou de services, dans le milieu de la redistribution, à travers l'assistance (financière ou matérielle) accordée par différentes collectivités, dans le milieu de la réciprocité, à travers le bénévolat.

Dans les entreprises de l'économie de marché, les ressources proviennent pour l'essentiel de la vente du produit ou du service.

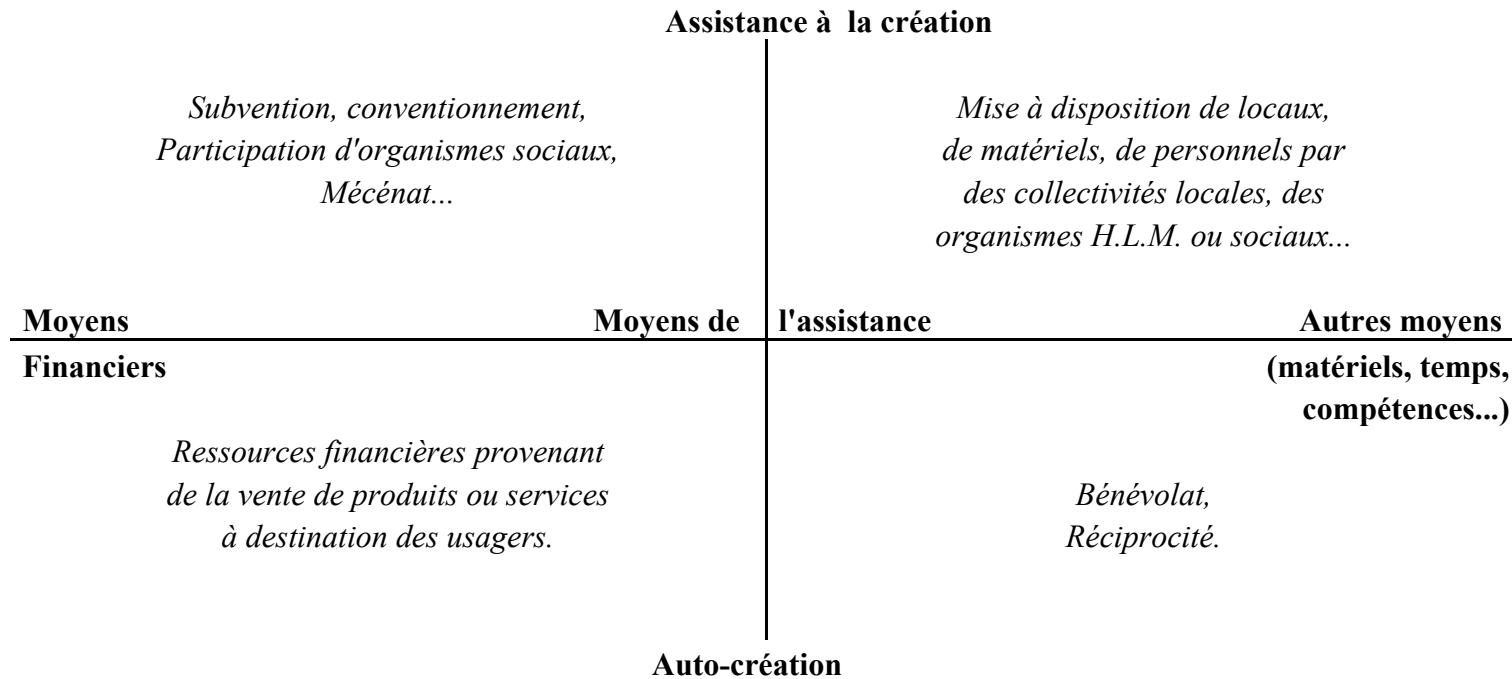


Figure 2. Les moyens mis en œuvre en entrepreneuriat solidaire

Les moyens financiers : l'hybridation des ressources.

Les initiatives solidaires ont normalement pour but premier, nous l'avons vu, l'intérêt collectif et non lucratif. Les expériences d'épargne et de financement de l'entreprise solidaire partent d'un constat : l'accès au crédit devrait faire partie des droits de l'homme. Le mode de financement traduit une première forme de solidarité sociale : il tient le plus souvent à une hybridation des ressources. Le prix payé par les usagers (ressources marchandes), des financements publics reconnaissant l'utilité sociale de l'activité (ressources non marchandes) et des apports réciprocaires sous forme de bénévolat (ressources non monétaires) constituent les différentes sources de financement de l'économie solidaire. L'entreprise bénéficie aussi parfois d'une épargne «éthique» (l'épargnant recherche un placement rentable et disponible, tout en souhaitant choisir sa destination, il opte en faveur de produits éthiques de placement FCP ou SICAV, etc.), d'une épargne de «partage» (l'épargnant renonce à une partie de la rémunération de son épargne) ou encore d'une épargne de «proximité» (un investissement en fonds propres minoritaires et temporaires est réalisé dans des entreprises non cotées en bourse) (Source Finansol, *op.c.* par Bourgeois, 2000). L'ensemble de ces sources de financement permet la création d'entreprises par d'anciens chômeurs ou personnes en difficulté, la création de logements ou d'emplois, l'insertion de personnes en situation d'exclusion, la dynamisation d'un territoire, etc. Cette hybridation des ressources est le signe d'une approche différente des principes de marché traditionnels.

Cette hybridation des ressources, afin d'assurer l'équilibre, constitue une obligation mais aussi une sécurité pour l'entreprise. Cela évite de faire confiance à un seul et unique partenaire qui pourrait à un moment ou un autre s'avérer défaillant ou qui pourrait aussi avoir tendance à orienter les actions de l'entreprise dans des directions qui ne seraient pas les siennes. La pluralité des origines financières s'impose.

L'association Domicile Services Dunkerquois (DSD) œuvre dans le domaine de l'aide aux personnes âgées, handicapées ou malades, de la garde d'enfants à domicile et de l'entretien de la maison. Le personnel (21 salariés) est embauché à temps plein par l'association. Habituellement, les organismes sont simplement mandataires et se bornent à mettre en relation employeurs individuels et employés, ceux-ci restant dans la précarité. Les ressources de l'association sont diverses et correspondent bien au principe de l'hybridation : rémunérations de prestations (12 euros de l'heure), bénévolat et aides publiques (subventions et appui logistique).

Source : Le Monde Economie 3 Février 1998

Autre exemple : le restaurant associatif de quartier Plein Sud des Hauts de Rouen. Sans les subventions qu'il reçoit -environ 12 000 euros par an- Plein Sud serait aujourd'hui condamné à mettre la clé sous la porte. La quinzaine de repas à 6 euros servis en

moyenne par jour ne sont pas suffisants pour assurer l'équilibre d'un lieu qui emploie cinq salariés.

Source : Le Monde Economie 12 Septembre 2000.

Ou encore, l'association Arcins Environnement Services évoquée précédemment, ajoute à sa démarche d'insertion une initiative prioritaire en direction du secteur économique qui lui permet de conserver son équilibre financier. A titre d'exemple, les jeunes de l'association gèrent le parc de Caddies du Carrefour proche. Mais des entreprises, des bailleurs sociaux ou des particuliers font aussi appel à cette main d'œuvre.

Source : Sud-Ouest 6 Décembre 2000.

D'un côté, des actions qui ont un coût élevé, de l'autre des demandeurs incapables d'honorer financièrement leurs besoins. Face à cette alternative, on peut, soit réduire le coût de ces actions en diminuant les salaires et les coûts de gestion, au détriment de la qualité des prestations et en sacrifiant les principes de démocratie et d'égalité ; soit rendre solvable la demande tout en éduquant le consommateur (c'est là qu'interviennent tous les mécanismes de solvabilité par des sources diverses).

Or les actions conduites par l'économie solidaire, par exemple en direction des enfants et des personnes dépendantes, correspondent à une véritable mission de service public. Ces entreprises sont ainsi source d'épargne pour la société en ce qu'elles allègent les coûts sociaux et écologiques,

traditionnellement supportés par les entreprises privées et le contribuable (Archambaud, 2000). Elles créent un lien social parfois indispensable et reconnu par l'Etat. En ce cas, les pouvoirs publics, les collectivités locales devraient être les principaux bailleurs de fonds.

Dans le domaine de l'aide à domicile aux personnes âgées, le financement est partiellement ou totalement assuré conjointement par les caisses de retraite, l'assurance-maladie ou les conseils généraux. Les pouvoirs publics constituent donc un interlocuteur privilégié, puisqu'une partie du financement de ces services provient de la collectivité.

Les partisans de l'économie solidaire envisagent les rapports entre les associations et l'Etat selon trois visions :

- la vision néo-libérale : afin de réduire les coûts et d'individualiser les prestations, les autorités publiques à tous les niveaux -régional, local- sont invitées par l'Etat central à cesser de dispenser elles-mêmes les services et à devenir de simples coordinatrices de la mise en rapport de l'offre et de la demande. Tout en conservant un contrôle sur le financement et la régulation, les autorités publiques sont encouragées à confier à des instances non publiques, c'est-à-dire à des instances marchandes ou des associations, la responsabilité de dispenser ces services. Les autorités publiques sont incitées ainsi à aménager une compétition entre le secteur privé et le secteur associatif. Evidemment, la concurrence est vue ici comme le garant d'une plus grande efficacité et d'une plus grande

productivité. La référence aux associations n'est là que pour accélérer le désengagement de l'Etat. Elles ne sont qu'un outil parmi d'autres de la libéralisation des services considérée comme indispensable à l'accroissement de leur efficacité. Cette logique marchande soumet la pérennité des services associatifs à la consolidation en leur sein d'une culture gestionnaire et à l'appréciation de leur clientèle.

- La vision social-étatiste : à partir du prisme social-étatiste, toute consolidation du partenariat entre l'Etat et les associations, dans le contexte de la crise de l'Etat-providence, s'apparente à une forme de privatisation et de marchandisation, d'où une méfiance envers les associations. Cependant, les associations se voient proposer des opportunités par les pouvoirs publics qui les utilisent à des fins d'insertion. Elles sont alors définies comme les auxiliaires d'un Etat protecteur qui continue à se poser en garant unique de la solidarité.
- La vision solidaire : il s'agit ici de dépasser cette propension à instrumentaliser les associations, et de s'attaquer conjointement aux déficits de socialisation et d'emploi. L'Etat doit être en mesure d'apporter un appui à des activités qui favorisent une socialisation congruente avec les idéaux démocratiques et qui participent à la création d'emplois inscrits dans le tissu social. L'Etat doit devenir un partenaire de la société civile. Il devient envisageable d'élaborer une politique de soutien à toutes les activités économiques génératrices de socialisation et de projet dans lesquelles les individus s'insèrent de manière dynamique. C'est un partenariat dans lequel le secteur associatif, loin de se laisser confiner au rôle de sous-traitant, est capable au contraire, d'imposer sa culture et sa manière de

faire. Il apparaît donc des bases de rapports autres entre l'action publique et les associations de citoyens, rapports qui passent par le décloisonnement des financements de l'action sociale, de la formation et de la création d'emploi. Il s'agit de sortir des logiques de programmes au profit de logiques de projets déterminés par leurs promoteurs.

Certes, il est primordial que les intéressés, en fonction de leur situation financière, participent tout au moins partiellement au financement des services dont ils bénéficient. Le bénévolat peut être également mobilisé. Mais d'autres financements sont nécessaires, en particulier publics. Or, les entreprises du secteur concurrentiel critiquent parfois les subventions allouées à ces organisations du tiers secteur.

Mais y a-t-il réellement concurrence déloyale quand l'association s'intéresse à une demande peu solvable ? L'économie de marché peut-elle assurer les mêmes services dans les mêmes conditions de prix et de qualité ? Interviendrait-elle en dehors de réelles opportunités de profit ? Face aux géants du BTP, les entreprises d'insertion dans ce secteur mettent en avant leur spécificité : elles sont aidées parce que leur coût salarial est plus élevé, leur vocation étant d'embaucher des personnes a priori moins productives.

Guigue (2000) juge que l'Etat accorde un financement à l'économie solidaire parce qu'elle est socialement utile. S'il contribue à l'hybridation de ses ressources aux côtés des recettes marchandes et des apports du bénévolat, c'est qu'elle a une valeur ajoutée qui lui est propre,

qu'elle apporte une contribution spécifique à la cohésion sociale, qu'elle remplit une fonction dans l'exercice de laquelle on ne saurait la remplacer. Mais d'où proviennent, demandera-t-on aussitôt, les avantages comparatifs qui sont les siens en regard de l'intervention étatique traditionnelle ?

Ses vertus, l'économie solidaire les tire de sa nature même. Un projet collectif d'essence démocratique au service de l'homme, des valeurs sociales sous-tendant en permanence les activités du groupe, un groupe où les échanges dépassent la notion d'assistanat, des liens de proximité renforçant la cohésion de l'organisation, ce sont là des éléments caractéristiques de l'économie solidaire qui en font sa richesse, sa personnalité et son originalité. L'économie solidaire est une réponse ajustée à une demande authentique.

De plus, ces expériences ont besoin d'un financement public qui se justifie par le fait que les initiatives d'économie solidaire ont un souci de justice sociale qui vise à les rendre accessibles à tous les citoyens intéressés.

Les créateurs d'entreprises en économie solidaire se trouvent, au moment de la mise en place de leur projet, fréquemment confrontés à un problème financier. Il leur faut convaincre les bailleurs de fonds potentiels. Or, ils n'ont aucune garantie de succès à pouvoir présenter et n'ont souvent aucune expérience. Il s'opère ainsi une véritable sélectivité par l'argent. Le "filtrage" initial élimine des projets émanant de groupes motivés mais peu familiarisés avec les financements institutionnels. Les projets émis par des groupes dans des quartiers dégradés sont ainsi découragés, leurs projets manquant de réalisme au regard des critères administratifs courants. Dans ce contexte défavorable, les projets menés à bien se limitent à ceux défendus par des

promoteurs ayant une connaissance approfondie des circuits administratifs, soutenus par des notables locaux ou bénéficiant d'agents de développement local. Il en résulte une inégalité devant l'initiative.

Il serait d'ailleurs nécessaire de trouver des formes intermédiaires de financement entre l'Etat et le marché. Ce n'est pas parce que des activités ne sont solvables qu'à 80 % qu'on ne doit pas les développer. On pourrait envisager la constitution de fonds territorialisés de développement des initiatives locales, comme cela se fait au Québec. Ces fonds, gérés par les élus, les partenaires sociaux et les associations, pourraient faire varier leur participation à un projet en fonction de son utilité sociale.

Une assistance à la création d'entreprises.

L'isolement reste le mal du créateur d'entreprises qui attend un soutien, une aide (autant financière que morale). Les obstacles administratifs répétés, la crainte de l'échec conduisent certains candidats, faute d'accompagnement, à renoncer à leur entreprise. Conscient de ces difficultés, les parties prenantes de l'économie solidaire ont développé des outils d'accompagnement spécifiques.

Dans l'Hérault, en 1995, une association baptisée Insertion 34, financée à parité par le département et l'Etat, a été créée afin d'aider tout chômeur ayant un projet de création d'une petite entreprise. L'intéressé reçoit une information sur les aides possibles, sur les

démarches à entreprendre. Il est accompagné par des bénévoles compétents. Il s'agit d'un véritable tutorat qui est mis en place, d'une réelle assistance, ce qui a permis de passer de 40 à 80 % de réussite dans la création de micro-entreprises.

Source : Le Monde Economie 21 Juillet 1999

Jeantet (2001) souligne que l'économie sociale a de plus, depuis longtemps, inventé la formule - à travers l'expérience agricole- de la coopération dans laquelle les individus se mettent en réseau avec leurs collègues (coopération commune de gestion, de promotion, d'achat, etc.). Elle s'est plus récemment exprimée sous la forme de coopératives de commerçants détaillants et, dans une moindre mesure, d'artisans. Elle pourrait être étendue à des personnes voulant travailler à domicile et offrir leurs services collectivement à des entreprises, des collectivités publiques, etc. L'association individuel/collectif n'est pas là antinomique.

Il s'agit alors d'assurer une forme de coopération entre différents acteurs d'un même secteur d'activité, acteurs qui sont parfois même en concurrence, l'objectif étant alors une répartition du risque entrepreneurial.

Mais la forme la plus élaborée est la mise en réseau d'un ensemble de ressources.

A Pantin, par exemple, le "pôle d'économie solidaire" réunit un club de créateurs, où les porteurs de projet (une dizaine) peuvent échanger et mutualiser leurs démarches ; un club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne (une Cigale) pour les

financer ; des partenaires institutionnels (Agence Nationale Pour l'Emploi, etc.) chargés de sensibiliser leurs publics aux opportunités offertes par le pôle ; des associations de bénévoles (jeunes diplômés, retraités, cadres, chefs d'entreprise) experts dans leur domaine (juriste, comptable, banquier) prêts à apporter leurs conseils. Le tout est coordonné par un chargé de mission à plein temps mis à la disposition par la municipalité. Un tel dispositif a pour objectif de sélectionner et viabiliser les projets, de redonner une perspective aux chômeurs, mais surtout de créer une dynamique au sein de la population.

Source : Le Monde 21 Septembre 1999.

De nouveaux réseaux de citoyenneté et de solidarité se mettent ainsi en place, tissant un nouveau lien social entre les citoyens. D'autres initiatives sont menées sous le nom de coopératives d'activités pour créer un réseau de promotion de l'entrepreneuriat collectif telle l'expérience de Cap Services

Cap Services est née en novembre 1995 et a pour mission d'accompagner des créateurs au statut original d'entrepreneur – salarié. Chaque entrepreneur peut, au terme d'une période de test, pérenniser son statut de salarié et devenir associé salarié ou exprimé différemment « co-entrepreneur ». Le concept a essaimé : fin 2000, huit coopératives avec 106 entrepreneurs salariés se sont développées. Leur cadre juridique de Scop ou

coopérative assurent aux partenaires financiers la non-utilisation des fonds publics pour l'enrichissement personnel des dirigeants de la structure et se distinguent ainsi du statut de SA classique propre aux sociétés de portage salarial. (D.Giacometti, 2001)

Vers un nouvel outil juridique.

Le plus souvent ce n'est pas l'absence de viabilité économique qui empêche l'entrepreneuriat en milieu solidaire de se développer, mais le faible apport initial en capital accentué par l'insuffisance de sources de financement adaptées et des statuts existants qui s'avèrent insatisfaisants.

Jusqu'ici les créations d'entreprises d'économie solidaire se pratiquaient grâce au statut associatif, éventuellement sous le statut coopératif. Or une association ne peut mobiliser des capitaux, faute d'être autorisée à les rémunérer, et se trouve contrainte de satisfaire ses besoins de financement auprès des banques, à qui elle versera des intérêts ! A l'inverse, un statut de type coopératif, s'il permet de faire appel aux capitaux privés, crée d'autres difficultés : une société commerciale (même coopérative) n'est pas éligible à certaines aides publiques, et notamment au programme emplois-jeunes.

Le développement des entreprises d'économie solidaire se heurte aussi à une fiscalité mal adaptée. La nouvelle réglementation fiscale des associations est censée permettre de distinguer les activités commerciales, qui sont normalement soumises à l'impôt sur les bénéfices et aux taxes, de celles d'intérêt général, qui bénéficient d'un régime de faveur. Mais dans les faits, des activités

commerciales sont le support d'actions d'insertion ou des réponses à des besoins sociaux et sont malgré tout assujetties à l'impôt et aux taxes.

Mais depuis 2001, les futurs créateurs disposent d'un nouveau statut juridique : la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Manoury (2001) précise que la SCIC répond bien aux cinq critères retenus pour caractériser l'entreprise sociale en Europe, à savoir : la gestion participative, la non-lucrativité, la recherche d'un objectif d'intérêt général ou collectif, le contrôle (interne et externe) et le boni de liquidation. De plus, la SCIC présente une double particularité. La première est relative à la cause : la réponse à des besoins collectifs insatisfaits. La seconde est le multisociétariat, qui concerne trois catégories d'acteurs : les salariés, les usagers, et des tiers (bénévoles, collectivités publiques, apporteurs de capitaux) dont la présence est initialement souhaitée relativement à des enjeux de régulation.

L'objectif de ce statut est notamment de permettre d'associer les usagers et les bailleurs de fonds aux décisions stratégiques, aux côtés des salariés et des bénévoles. Car pour l'instant, ni le statut associatif, qui donne le pouvoir aux bénévoles, ni celui de Scop, qui le donne aux salariés ne le permettent.

Concernant les contextes, l'entreprise d'économie solidaire fait donc preuve, là aussi, de singularité en mobilisant d'autres ressources que celles que l'on rencontre habituellement dans une entreprise marchande, même si cela provoque parfois des problèmes. Cependant, des statuts mieux adaptés, tenant compte des spécificités de l'entreprise solidaire, seraient les bienvenus.

Pour résumer le premier chapitre

De nombreuses initiatives locales dont le but est de contribuer au renforcement de la cohésion sociale par des activités économiques se développent aujourd'hui, plaçant la solidarité au sein de leur action. Ce premier chapitre a tenté de replacer l'entreprise créée en économie solidaire comme une forme possible du phénomène entrepreneurial par la recherche d'une éventuelle singularité des connaissances et des motivations d'un entrepreneur en milieu solidaire tout d'abord, ensuite la nature les actions inhérentes à ce type de projet notamment à travers leurs positionnements et leur configuration, et enfin les contextes d'émergence de ces projets.

La littérature et les discours analysés relèvent chez les porteurs de projets un idéal de service d'autrui ou de la collectivité dont ils sont membres. L'adhésion à un registre conventionnel de type social et solidaire constitue ici un élément indispensable à la création. Une représentation congruente du contexte solidaire a ainsi une incidence fédératrice et dynamique sur le projet de création³.

La nature des projets dévoile par ailleurs un positionnement difficile au regard de parties prenantes puissantes, parfois concurrentes, et la volonté de créer là où des besoins d'individus ou de collectivités ne sont satisfaits ni par le secteur privé ni par le secteur public (le recours à la théorie des conventions ou des représentations sociales peut être utile pour montrer l'articulation

³ On pensera au travail de Verstraete (1999) lorsqu'il articule théorie des conventions et théorie des représentations sociales.

entre une dimension objective de fonctionnement d'un système en partie régi par les instances institutionnelles et un monde de convention appelant la dimension sociale ou des valeurs inscrites dans celle-ci).

Les contextes d'émergence des projets insistent enfin sur l'originalité du montage de projets aux ressources hybrides (marchandes, institutionnelles, bénévoles), la volonté d'intégration économique d'individus ou de territoires défavorisés et la recherche d'outils juridiques adaptés.

Faisant suite à une conception générique de l'entrepreneuriat en milieu solidaire, la singularisation de ce phénomène peut désormais être étudiée à travers son processus. La réflexion développée en chapitre 2 s'y emploie, en insistant notamment sur les particularités et défis attachés au processus entrepreneurial en milieu solidaire.

CHAPITRE 2.

LE PROCESSUS ENTREPRENEURIAL EN MILIEU SOLIDAIRE : PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE



L'étude d'un processus stratégique tel que celui de l'entrepreneuriat en milieu solidaire n'est pas facile à réaliser. Elle requiert, comme toute étude processuelle, l'examen de l'ordonnancement temporel et de l'interaction dynamique entre individus et organisation(s), ce qui en soi est déjà tâche difficile. Par ailleurs, le faible nombre d'investigations empiriques poussées fait que le processus entrepreneurial en milieu solidaire garde un caractère flou alors même que sa singularité le distingue nettement d'autres processus entrepreneuriaux en milieu marchand.

Les développements qui suivent ne prétendent pas modéliser ce processus mais bien de poser les jalons d'une investigation future de nature empirique et théorique. Elle consiste ainsi, dans un premier temps, à sélectionner un nombre délimité de projets solidaires, puis à identifier ou à repositionner des traits singuliers qui particularisent le processus de la création au management de l'organisation créée pour ensuite circonscrire des enjeux et des dérives possibles, afin d'émettre quelques recommandations générales qui demandent à être vérifiées lors de l'étude des projets retenus.

LA SELECTION DES PROJETS

Avant d'opérer une première caractérisation du processus entrepreneurial en économie sociale et solidaire (ESS), il apparaît nécessaire de délimiter notre champ de recherche (exclusion de certaines organisations et inventaire des critères de choix).

La délimitation d'un champ d'étude

Le champ d'étude (voir figure ci-après) s'intéresse aux organisations qui relèvent de l'ESS. Leur identification passe par une définition de leurs objectifs ainsi que des principes les régissant, la plupart du temps communs à l'économie sociale et à l'économie solidaire, ce qui entraîne des confusions entre les deux secteurs souvent considérés comme très proches l'un de l'autre. Nous essaierons de les différencier à travers leurs composantes respectives.

Cependant, nous excluons un certain nombre d'organisations pour lesquelles la notion d'entrepreneuriat est quasi-inexistante car relevant davantage de la sphère publique ou de l'économie non-monnaire et non-marchande, ou encore pour lesquelles l'activité de production est absente. Nous excluons également d'autres organisations aux caractéristiques trop proches de l'entrepreneuriat dans la sphère marchande (par exemple, les entreprises relevant du commerce équitable ou les entreprises dotées d'un statut associatif et solidaire de « façade »...).

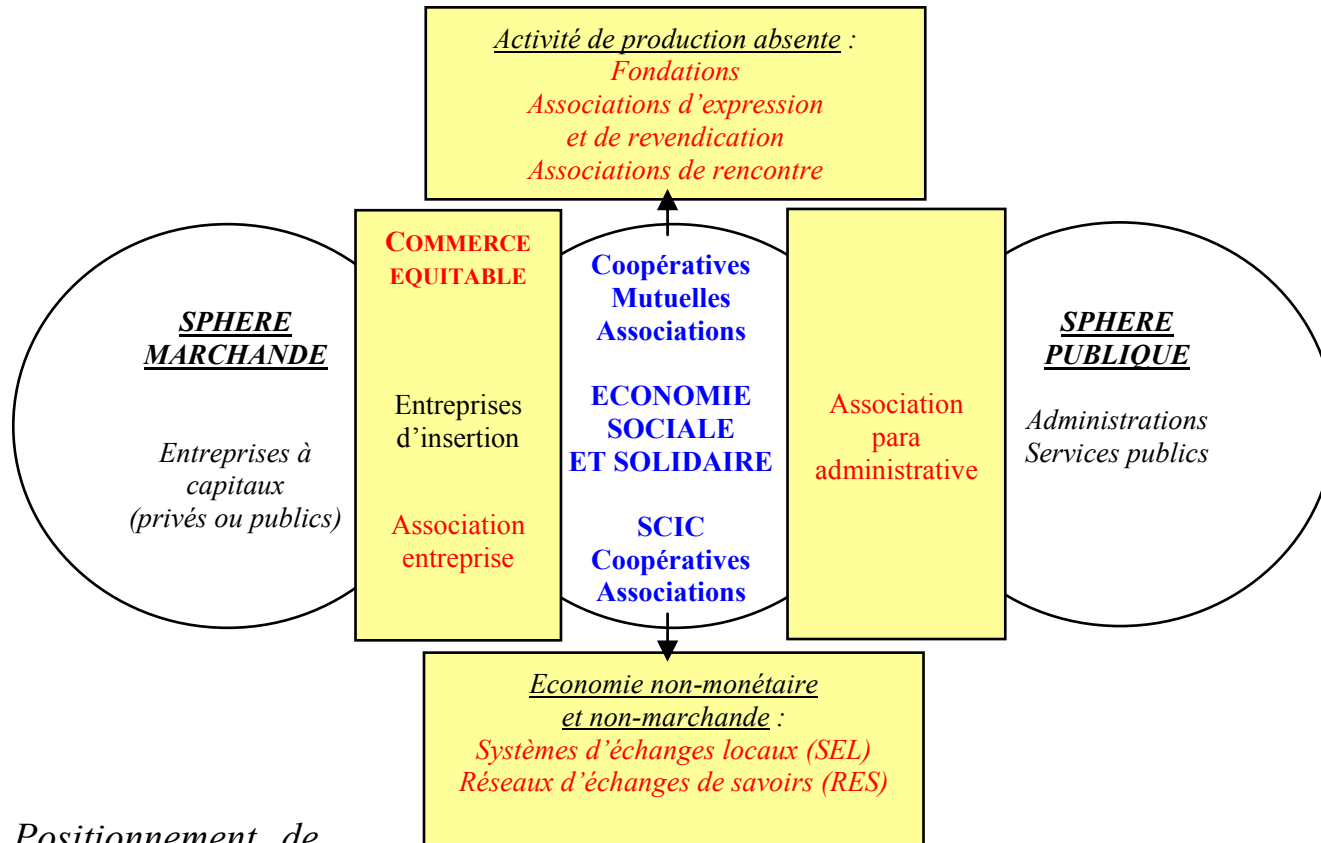


Figure 3. Positionnement de l'économie sociale et solidaire

Les objectifs de l'ESS

Entre l'échec de l'économie administrée et l'économie de marché qui, d'une part n'a pas apporté de remède contre le chômage, et d'autre part a contribué à accentuer les situations de crise, l'exclusion et la pauvreté, l'ESS recherche des méthodes, des solutions, des actions permettant d'agir et d'améliorer les situations d'exclusion.

Son objectif est le développement humain, le développement économique étant considéré comme un moyen. Il s'agit de placer la personne humaine au cœur de l'activité économique. La création d'une activité économique dans quelque secteur que ce soit est motivée par le souci de répondre à une utilité sociale et non de chercher seulement la réalisation de profits.

L'ESS se caractérise par la recherche d'une plus-value sociale. Dans ce cadre, l'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais sociale. Ensuite, l'ESS agit, la plupart du temps, dans l'intérêt de la collectivité (protection de l'environnement, animation de quartiers défavorisés, aide à des personnes en difficultés...). Même si parfois les services rendus le sont à des individus, ils engendrent des externalités positives bénéficiant à la société.

Pour Démoustier (2001), ces organisations tentent de concilier l'efficacité économique, la démocratie et la solidarité.

Les principes

Les organisations d’ESS possèdent un certain nombre de principes communs, ou qui les rapprochent les unes des autres au-delà de leur grande hétérogénéité. Les tentatives faites pour dégager ces traits communs ont fait couler beaucoup d'encre. Néanmoins, depuis une dizaine d'années, on s'accorde à les situer dans la finalité des activités et dans les modes d'organisation interne des entreprises et organisations du troisième secteur (tableau I).

Les associations, les mutuelles, les coopératives, les fondations, sont généralement gouvernées par ces principes. En substance, font partie de ce secteur économique toutes les entreprises qui ne sont pas administrées par un noyau, majoritaire ou non, d'actionnaires privés, tenant les rênes en fonction de la logique du profit individuel.

PRINCIPES DIFFERENTS DU SECTEUR MARCHAND ET DU SECTEUR PUBLIC	Conseil WALLON de l'Economie Sociale	T. JEANTET (1999)	M. GARRABE/L. BASTIDE/ C. FAS : le concept d'utilité sociétale.
Création d'une entreprise par un groupement de personnes associées afin de satisfaire leurs besoins.	Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que le profit.	Liberté d'adhésion.	Libre adhésion, nature des bénéficiaires. Production de valeur économique.
Egalité des associés dans la prise de décision (un homme, une voix).	Processus de gestion démocratique	Gestion démocratique fondée sur la participation (une voix par membre dans les assemblées d'associés).	Egalité des membres. Démocratie (Présenté conjointement avec le critère d'indépendance.).

Partage des excédents entre les associés en fonction de leur participation à l'activité (spécifique coopératives).	Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.	Primauté de la personne sur le capital.	Solidarité.
Propriété collective des excédents réinvestis dans l'entreprise.			Non lucrativité : - non-partage de l'actif net - appropriation collective des excédents.
Indépendance.	Autonomie de gestion.	Indépendance vis-à-vis des gouvernements et des partis ⁴ .	Indépendance.

Tableau I. Les principes propres au secteur de l'économie sociale et solidaire

Les composantes

Les organisations relevant de l'économie sociale sont essentiellement définies par leur statut juridique. Par contre, les composantes de l'économie solidaire sont beaucoup plus floues.

➤ Les composantes de l'économie sociale

Le décret d'attribution de la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale, créée en 1981, définit institutionnellement pour la première fois l'économie sociale. Pour ce décret, l'économie

⁴Des idéologues voudraient faire croire qu'il n'y a pas d'économie sociale sans une intervention systématique de l'Etat, sans distribution d'on ne sait trop quels avantages particuliers (en termes fiscaux, de subventions déguisées, etc.).

sociale regroupe l'ensemble des coopératives et mutuelles ainsi que les associations dont les activités de production les assimilent à ces organismes, à savoir les associations gestionnaires.

Les coopératives ont permis à différents acteurs de mobiliser eux-mêmes les ressources pour des activités qui leur étaient nécessaires et étaient délaissées par les investisseurs. Elles se sont largement insérées dans l'économie marchande en étant très souvent soumises à concurrence. Le secteur de la coopération regroupe à la fois des coopératives de crédit, c'est-à-dire des banques, des sociétés coopératives de production (SCOP), des coopératives agricoles, HLM, des coopératives de commerçants, de consommateurs...

Dans le secteur mutualiste, il faut distinguer :

- d'une part, les mutuelles de santé et de retraites (contre les risques de la personne) dépendant du code de la mutualité. Il s'agit d'organismes à but non lucratif qui, au moyen des cotisations de leurs membres, se proposent de mener dans l'intérêt de ceux-ci ou de leurs familles, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide. Elles assurent, en particulier, la couverture complémentaire de l'assurance maladie obligatoire. En complément de cette couverture santé, elles gèrent également des œuvres sanitaires et sociales, éducatives et culturelles (hôpitaux, opticiens, dentistes...).
- d'autre part, les mutuelles d'assurances. Les assureurs, qui couvrent les risques automobile ou multirisque-habitation, sont eux des sociétés à forme mutuelle, régies par le code des assurances. Sont admis dans la famille de l'économie sociale, les mutuelles sans intermédiaire. En sont exclues, au contraire, les sociétés d'assurance à forme mutuelle qui travaillent avec des

courtiers ou des agents généraux. Elles ne répondent pas en effet à tous les critères de l'économie sociale.

Enfin, chacun connaît la diversité du monde associatif. Cependant l'économie sociale, dans sa définition officielle, n'inclut que les associations gestionnaires qui se distinguent des associations plus classiques de rencontre et d'influence, par le fait qu'on peut les assimiler à des quasi-entreprises. Sont désignées les associations gestionnaires, des associations qui produisent des biens et des services à caractère marchand et non marchand. Les ressources des associations gestionnaires marchandes proviennent pour la majorité de la vente des produits ou des services à l'utilisateur-client. Quant aux associations gestionnaires non marchandes, la majorité de leurs ressources provient du financement public, qu'il s'agisse de subventions ou de ressources contractuelles.

Démoustier (2001) remarque que les organisations de l'économie sociale se caractérisent par deux formes d'adhésion différentes : les associations et les mutuelles constituent des groupements de personnes, les membres, dont l'engagement se traduit généralement par une cotisation mais qui peut prendre aussi d'autres formes (apport de compétences, de temps, de travail) ; les coopératives, quant à elles, sont des sociétés de capitaux, constituées par la réunion de parts sociales ou d'actions détenues par les sociétaires au sein d'un capital social.

➤ Les composantes de l'économie solidaire.

Dacheux et Goujon (2002) soulignent qu'il est difficile de donner une définition univoque de l'économie solidaire. C'est pourquoi, ils ont cherché à cerner les éléments qui semblent en constituer le noyau central, à savoir :

- une hybridation des ressources : il s'agit de financer de la création d'activité en croisant un financement par le marché, par du bénévolat et par des aides publiques ;
- une synthèse de trois courants historiques s'opposant à l'économie de marché : l'économie sociale, l'économie alternative, et la notion de « développement durable » ;
- une économie relationnelle territorialisée ;
- une expérimentation créatrice ;
- un projet politique.

Démoustier (2001) précise, qu'au sens strict, l'économie solidaire ne désignerait que les activités économiques collectives locales (rurales ou urbaines), de petite taille reposant sur des relations personnelles. Elles répondraient à des attentes nouvelles ou renouvelées qui correspondent à des micro-besoins. Les entreprises de l'économie solidaire se créent essentiellement dans des secteurs exigeant la réciprocité, où capital social et solidarité sont importants.

Cependant Courtrot (2002) souligne que le développement de l'économie solidaire n'est pas sans ambiguïtés. D'un côté, nombre d'institutions (entreprises d'insertion, régies de quartier, etc.) visent à remettre au travail des chômeurs de longue durée, dans des conditions d'emploi souvent

dérogatoires par rapport au droit commun. Elles contribuent donc, à leur manière, à la dégradation du niveau général des statuts d'emplois, tout en complétant de façon subsidiaire l'action de l'Etat et de ses politiques pour l'emploi. Mais il existe aussi une autre face moins contestable de ce développement de l'économie solidaire. Des citoyens soucieux de prendre leurs affaires en main et d'expérimenter des formules démocratiques de production, de commerce ou de services, lancent des coopératives ou des crèches parentales, des projets de développement local ou de solidarité internationale (par exemple de commerce équitable). Ces initiatives d'auto-organisation économique démocratique contestent en pratique la prétention du capitalisme à détenir le monopole de la rationalité économique. Elles tentent d'instaurer des liens véritablement humains entre des acteurs économiques, sans négliger la question de l'efficacité.

Il est à noter, comme le fait Guigue (2000), que l'économie solidaire recoupe certains secteurs d'activité au sein desquels les services de proximité occupent une place privilégiée, qu'il s'agisse de services collectifs (crèches parentales, régies de quartier) ou de services à la personne (auprès des personnes âgées ou des handicapés, notamment). Mais la protection et la valorisation de l'environnement constituent aussi un domaine dans lequel le monde associatif déploie une action croissante et multiforme. Ces secteurs d'activités potentiels sont donc maintenant correctement repérés. Ils recouvrent en substance: les services à la personne (aide aux personnes âgées, garde d'enfants...), les services de proximité et du cadre de vie (commerces, partage de l'espace public urbain...), les secteurs culturels et sportifs, le secteur de l'environnement et, plus récemment, celui des nouvelles technologies d'information et de communication.

Comme nous l'avons vu précédemment, ces initiatives d'économie solidaire se créent généralement sous la forme d'associations, parfois de coopératives et depuis peu de SCIC.

L'exclusion de certaines organisations

La présentation des composantes de l'ESS nous a permis d'identifier les types d'organisation que nous souhaitons étudiés. Nous avons déjà écarté les associations d'expression, de revendication et de rencontre, en étudiant les composantes de l'ESS. Cependant, il nous semble nécessaire de restreindre de nouveau notre champ d'étude afin de le rendre plus opérationnel. Afin de bien délimiter ce champ, et de dissiper des zones de flou, nous avons décidé d'exclure un certain nombre d'organisations :

➤ Les associations para-administratives : encore nommées « faux-nez de l'administration », ces associations de pure façade, simples relais de l'administration, sont l'émanation directe d'une collectivité publique ou de leurs établissements. Elles sont créées essentiellement dans le but de contourner les règles de la comptabilité publique, et peuvent parfois être considérées comme un outil pur et simple d'application des politiques publiques. Ce sont des associations où la vie associative est pure fiction, où les membres cotisants sont inconnus et où les administrateurs sont désignés de droit parmi les représentants des personnes morales de droit public qui sont à l'origine de la création de l'association. On s'éloigne vraiment de l'esprit et de la philosophie de la loi 1901. De plus, les ressources financières de ces associations sont constituées essentiellement par des financements publics.

➤ Les organisations relevant de l'économie non monétaire et non marchande : relève de cette catégorie un certain nombre d'organisations refusant, comme le précisent Dacheux et Goujon (2002), la monnaie et la soumission de l'activité humaine à la loi de l'offre et de la demande. Il s'agit, en particulier, des systèmes d'échanges locaux (SEL) et des réseaux d'échange des savoirs (RES) qui sont considérés comme partie intégrante de l'économie solidaire car « basés sur la réciprocité mais répondant à une logique communautaire d'entraide des membres et non à une logique d'intérêt général de développement territorial ». Pour cette raison, ainsi que pour l'absence d'échanges monétaires et marchands, nous avons décidé de les exclure de notre champ d'étude.

➤ Les associations entreprises : nous sommes en face d'organisations fonctionnant au seul bénéfice personnel de leurs dirigeants, se camouflant derrière l'habit associatif pour réaliser des profits au bénéfice de ses membres. Les motivations des créateurs de ces associations sont multiples : il y a ceux qui pensent qu'en se constituant sous forme d'association, ils échapperont aux contraintes du droit commercial ainsi qu'aux différentes obligations fiscales et sociales ; il y a ceux qui voulant se lancer dans les affaires constituent une association pour tester leurs idées en bénéficiant d'un coût de constitution négligeable et d'un formalisme juridique réduit au minimum. Ce phénomène, qui constitue un usage abusif de la loi 1901, n'a pas été retenu dans notre champ d'étude.

➤ Les organisations relevant du commerce équitable : un ensemble d'organisations s'efforce de promouvoir des échanges moins inégaux entre le Nord et le Sud. Un réseau associatif s'est peu à

peu tissé pour aider les producteurs d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud à mieux vivre, à se développer et à faire face aux mastodontes du négoce, de l'agroalimentaire et de la distribution. Ainsi l'association Max Havelaar donne son label à des revendeurs et à des transformateurs de produits agroalimentaires tropicaux (café, thé, miel, etc.) qui obéissent à une charte visant à respecter les intérêts des producteurs des pays pauvres. Les matières premières doivent être achetées à un tarif assez sensiblement supérieur aux cours mondiaux, et les bénéficiaires du label doivent se fournir auprès de producteurs agréés par le mouvement, en fonction du respect de certains critères (respect de l'environnement, absence de discriminations sexuelles, politiques et religieuses...). Les produits issus du commerce équitable sont vendus forcément plus chers aux consommateurs, soit dans des boutiques spécialisées (Artisans du monde, Artisans du soleil, etc.), soit dans les magasins de la grande distribution. Nous avons décidé d'écarter ce type d'organisations de notre champ d'étude, car nous considérons qu'il s'agit d'une forme de commerce, il est vrai particulière, mais largement ancrée dans la sphère marchande, tout en cherchant à en corriger certaines dérives. De plus, la part du commerce équitable est loin d'être significative.

➤ A côté de ces organisations clairement exclues de notre étude, nous sommes confrontés au dilemme des entreprises d'insertion. A l'instar de Clément et Gardin (2000), nous pouvons identifier en France deux catégories d'entreprises sociales. La première catégorie est constituée des entreprises sociales produisant des biens et services ayant une utilité sociale ou collective où l'on peut distinguer des services individuels à fort contenu relationnel (aide à domicile, garde

d'enfants...) et des services collectifs (environnement, revalorisation des espaces publics urbains...). Le plus souvent ces initiatives sont contraintes d'utiliser des mesures d'aide à l'emploi et de traitement du chômage pour que leur activité puisse être caractérisée comme ayant une utilité collective. Cela entraîne une confusion avec la catégorie suivante constituée des entreprises sociales d'insertion par l'économie caractérisées par le public employé défini par le Code du travail : « l'insertion par l'activité économique a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion sociale et professionnelle ».

Certains auteurs, tels que Garrabe, Bastide et Fas (2001), considèrent que certaines entreprises d'insertion ne relèvent pas du champ de l'ESS car provoquant une certaine altération du critère de non-lucrativité caractérisant ce secteur, et ne possédant pas une démarche éminemment « Politique » également propre à ce secteur. Ce deuxième argument est conforté par Dacheux et Goujon (2002) qui jugent que la plupart des entreprises et associations d'insertion n'entrent pas dans le champ de l'économie solidaire, puisqu'elles s'inscrivent généralement dans une démarche adaptative aux réalités du marché (rendre la personne « employable » aux conditions du marché du travail), alors que l'économie solidaire s'inscrit dans une démarche combative (développer des activités à partir de la richesse humaine et du savoir-faire du porteur de projet). Malgré tout, il nous apparaît difficile d'éluder ces organismes en raison de leur utilité sociale et leur rôle économique. Seul un examen au cas par cas, nous permettra de cerner si tel ou tel organisme est

soit plus proche des principes de l'économie de marché, ou soit plus proche des principes de l'ESS, méritant de ce fait étude de notre part.

Les projets retenus

Le champ de l'étude délimité, la sélection des projets déterminés peut désormais être réalisée (tableau II). Elle s'opère pas à pas à l'aide de critères d'identification descriptifs de la réalité des entreprises solidaires constatée dans des travaux empiriques ou plus théoriques tels ceux de Theronog et de Le Guen (2000) pour le critère de taille, ceux de Archimbaud (1995) ou de Eme et Laville (1995) pour le critère de sphère d'influence ou de ceux de Boncler (2002) ou de Hlady Rispal (2002) pour les autres critères. Un choix est progressivement opéré à partir de la diversité des situations observées (colonne 2). Cette diversité autorise ensuite l'émission de constats, contraintes et défis empiriques (colonne 3 et 4) puis d'une préférence en terme de type de recherche empirique (colonnes 5 et 6). Chaque critère permet ainsi une sélection plus poussée de cas d'entreprises solidaires.

(1) Critères d'identification	(2) Diversité observée	(3) Constats empiriques	(4) Contraintes & défis empiriques	(5) Choix du type de recherche	(6) Critère sélectionné
1. Statut juridique	Coopératives, Mutuelles, Associations, SA, SARL, etc.	Disparité des statuts juridiques	Etude d'entreprises aux statuts juridiques très distincts, confrontées à des contraintes distinctes ou bénéficiant de mesures différentes	Exclusion des mutuelles	Statut : Associations, Coopératives Entreprises
2. Taille	Grande, Moyenne ou Petite	Forte disparité de moyens (concentrés par les grandes organisations), Des réalités très variées entre/et au sein de ces trois classes d'entités	Des réalités multiples en termes d'organisation, de champ d'action et d'interface avec la collectivité locale et autres partenaires selon le seul critère de la taille.	Analyse orientée vers les entités à fort besoin d'appui. Recherche de la variété, d'une représentativité empirique et d'un certain équilibre au sein d'une seule classe.	Petite taille
3. Sphère d'influence	Large ou Locale	La plupart des entreprises solidaires ont un impact local	Nécessite d'analyser les réseaux territoriaux, les politiques menées de façon formelle et informelle	Recherche centrée sur le caractère le plus fréquemment constaté	Sphère d'influence locale
4. Repérage du projet	Individus ou collectivité	L'initiative d'un groupe d'individus	Le repérage du projet par des individus sont	Recherche centrée sur le caractère le	Groupes d'individus

	locale	qui répond à un besoin que ni l'entreprise privée, ni l'état ne peuvent ou ne veulent satisfaire est au cœur même de l'identité de l'entreprise solidaire	plus difficiles à identifier que ceux réalisés par les collectivités locales (moins de communication, projets souvent plus informels).	plus proche de l'identité de l'entreprise solidaire	
5. Finalité du projet	Individuelle ou communautaire	Hétérogénéité des situations entre des associations auto-centrées sur l'intérêt des membres et des organisations créées pour rendre des services à autrui	Difficulté d'étudier des cas dont la finalité est très divergente (pour soi ou pour autrui)	Recherche qui privilégie l'équilibre. Les deux formes sont à la fois distinctes et complémentaires.	Deux groupes à étudier et à comparer : intérêt du projet individuel vs communautaire

Tableau II. Entreprises solidaires, quelles organisations étudier ?

- Les entités qui peuvent être sélectionnées sont donc des entreprises solidaires au **statut juridique** diversifié : associations, coopératives ou entreprises SARL par exemple (critère 1). Dans le cadre de la recherche envisagée, la pluralité des contraintes et des opportunités liée à ces différents statuts favorise l'identification de facteurs « statutaires » de pérennisation ou, au contraire de cessation d'activité.
- A titre d'exemple, le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) permet de lever plusieurs points de blocage juridique identifiés dans d'autres statuts, tels que : l'ouverture du sociétariat à des catégories distinctes d'associés (salariés, bénévoles ou volontaires, usagers ou consommateurs, et tout autre tiers public ou privé) ; la possibilité d'extension du bénéfice de l'activité de la coopérative à des non-membres ; la possibilité donnée aux rédacteurs de statuts SCIC de pondérer les voix lors de l'assemblée générale en fonction des catégories d'associés considérés (Garrabé et col., 2001).
- Autre exemple, les modes de financements varient selon le statut privilégié. Les coopératives, d'une manière générale, se caractérisent par un mode de financement exclusivement marchand. Les entreprises d'insertion bénéficient de financements publics et de financements marchands. Les associations se financent sur un mode hybride : marchand (prix de la prestation fixé proportionnellement au service rendu), non marchand et non monétaire (bénévolat), non marchand mutualisé (tarif établi en

fonction des revenus des bénéficiaires), non marchand monétaire (financement public) (Parodi, 1996).

De façon plus large, il est important de rappeler que les règles de fonctionnement des entreprises solidaires, telles qu'elles se trouvent inscrites dans leurs statuts, constituent la traduction directe des valeurs et du projet auxquels celles-ci se réfèrent. Ce secteur, depuis son origine, se définit par référence à ses statuts. Cette caractéristique constitue donc sur le plan identitaire une réalité historique forte. Les différentes contraintes et opportunités d'action liées à la forme d'entreprise solidaire privilégiée sont ainsi susceptibles de générer plusieurs enseignements riches, de nature comparative globale (un statut coopératif ou associatif au regard d'un statut d'entreprise) et plus spécifique (les différents statuts privilégiés par les entreprises solidaires).

- Le critère de **petite taille** (critère 2) permet de focaliser la recherche sur les entités les plus nombreuses d'une part, les plus fragiles d'autre part. Le réseau bancaire développe aujourd'hui son activité dans le secteur associatif. Certaines banques ont de longue date positionné leur image en cohérence avec ce secteur (Crédit Mutuel), d'autres souhaitent s'y implanter pour compléter leur métier (BNP Paribas). Toutefois, les typologies réalisées par ces établissements les amènent à pratiquer une segmentation centrée sur les types d'associations et d'entreprises solidaires les plus lucratives (nombre de salariés élevé, subventions importantes, organisations en réseau,

etc.). Les petites entreprises solidaires dont l'utilité publique est pourtant démontrée ne bénéficient pas des meilleures conditions d'accès au financement bancaire.

La même remarque s'applique au financement public, comme le montre une étude de Theronog et de Le Guen (2000)⁵.

- Les notions de proximité ou de **sphère d'influence locale** constituent un troisième critère de sélection. Ces concepts sont au cœur même de la notion d'entreprise solidaire. En effet, la « production de solidarité de proximité volontaire » est un des cinq critères caractéristiques de l'entreprise solidaire cités par B.Eme et J.L.Laville (1995). Les organisations solidaires se créent autour d'un projet social. Ceci signifie que l'apport net de ces entreprises à la richesse collective se mesure non seulement par la production des biens et des services qu'elles génèrent, mais surtout par la rentabilité sociale qu'elles engendrent.

Cette rentabilité est reliée à leur capacité de promotion de transformations sociales en réponse à des besoins exprimés par la communauté locale (Archimbaud, 1995). Il ne s'agit donc pas de poursuivre des objectifs de croissance ou d'épanouissement personnel mais de développer une action fondée sur l'idée de communauté locale. Cette concentration sur le groupe et le local permet la création d'un rapport social de

⁵ L'étude conduite par les auteurs fait l'objet d'une analyse approfondie lors de l'examen des enjeux liés au montage du projet solidaire. Se référer au §3.1.

proximité qui génère un sentiment d'identification, tantôt pour les membres (là où les membres se regroupent pour se rendre des services comme dans les crèches parentales), tantôt pour la communauté (là où les membres se regroupent pour rendre des services à autrui, comme dans les associations d'insertion).

- Le **repérage du projet** (critère 4) peut être réalisé par un ou plusieurs individus ou par des collectivités locales. Généralement, on part de besoins exprimés par les personnes qui vivent leurs problèmes au quotidien ou identifiés par les collectivités locales qui vont suggérer un projet solidaire.

L'étude de projets portés par des individus doit être, à notre sens, privilégié aux dépens des projets suggérés par les collectivités locales. Tout d'abord, parce-que ces projets sont plus nombreux et que les qualités d'initiative, d'entrepreneuriat sont très fortes en économie solidaire. Nous l'avons vu, il s'agit pour une ou plusieurs personnes « d'agir localement, ici et maintenant » en l'absence de réponses institutionnelles ou organisationnelles pré-existantes. Ces initiatives se réalisent en revanche en collaboration étroite avec des acteurs bénévoles et institutionnels. Les notions de **groupe** de personnes, de réseau social promoteur sont donc essentielles et indispensables. Ensuite, parce que nous nous intéressons à des cas d'entreprises solidaires et que notre objet est de les comprendre dans leur interface avec les collectivités locales et les autres entreprises de la sphère marchande d'une part, dans leur spécificité au regard de l'entreprise de l'économie traditionnelle d'autre part.

- La **finalité du projet** (critère 5) est enfin potentiellement centrée sur l'intérêt des porteurs du projet - là où les membres se regroupent pour se rendre des services (comme dans les crèches parentales) ou sur celui de la communauté - là où les membres se regroupent pour rendre des services à autrui, (comme dans les associations d'insertion).

Dans le premier cas, l'économie solidaire se développe principalement dans le cadre d'associations et de coopératives. Ce type de statut juridique peut permettre une construction conjointe de l'offre et de la demande dans la mesure où elle réunit usagers et professionnels. Ce « circuit court » entre producteurs et consommateurs ou usagers assure, nous l'avons vu dans le premier chapitre, une meilleure coordination et un meilleur ajustement de l'offre et de la demande (Manoury, 2001). Ce type de projet se caractérise donc par l'originalité de la construction de l'offre. L'utilisateur se retrouve en effet partie-prenante dans la création, la production d'un bien ou d'un service. Sa position qui combine les rôles d'initiateur, de prescripteur, de décideur, d'acheteur et d'utilisateur aux différents niveaux de la filière de l'entreprise est unique. Or, les travaux sur cette nouvelle forme d'entreprise sont à ce jour peu nombreux. Dans le deuxième cas, l'économie solidaire se développe principalement dans le cadre d'associations et d'entreprises. Elle se caractérise de façon encore plus fondamentale par la recherche d'une plus-value sociale. L'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais

sociale. Elle agit dans l'intérêt de la collectivité (protection de l'environnement, animation de quartiers défavorisés, revalorisation des espaces publics urbains...) ou dans celle d'individus non porteurs du projet (aide à des personnes en difficultés, ou entreprises sociales d'insertion). Toutefois, même lorsque les services rendus le sont à des individus, ils engendrent des externalités positives bénéficiant à la société. Pour ce dernier critère, aucune sélection n'est réalisée. Il nous semble en effet intéressant d'étudier ces deux formes d'entreprises solidaires, à la fois distinctes et complémentaires.

L'ensemble des cas à l'étude reste ainsi large. La diversité peut être respectée en termes de statut juridique (petites coopératives ou associations, GIE, etc.) et de projets (vente de biens en commun, magasins biologiques, lieux de garde pour enfants, entreprises d'insertion, etc.).

LA SELECTION DES PROJETS

Au regard de l'entreprise traditionnelle, l'organisation créée en économie solidaire présente ainsi des caractéristiques qui la différencient et qui sont liées au principe fondateur de toute « entreprise solidaire » : la finalité sociale de son projet. La fonction économique constitue donc un moyen et non une fin en soi. Les dirigeants de l'économie solidaire doivent ainsi allier l'efficacité de la

gestion de l'entreprise avec l'éthique de la conduite d'une organisation solidaire. En quoi cela caractérise-t-il le management mis en œuvre ?

Quelques particularités du management en économie solidaire

A l'instar de l'entreprise traditionnelle, l'entreprise solidaire est orientée vers un but, à savoir qu'elle poursuit une activité et rend des services spécifiques pour atteindre ce but ; elle est un système ouvert, dépendant de son environnement, participant à la vie économique ; elle est également un système de production, à savoir qu'elle s'approvisionne en moyens de production pour les combiner dans l'entreprise ; elle est enfin un système social qui dispose de normes en fonction desquels les individus dans l'organisation agissent ensemble⁶. Toutefois, un certain nombre de traits ou de principes lui sont propres et influencent de façon déterminante les modes de création et de gouvernance de ces entités. Il apparaît utile de les identifier ou de les repositionner dans le cadre de l'examen de leur impact sur le processus de création et de gestion des projets retenus.

⁶ Ces caractéristiques définissent l'entreprise comme système. On se reportera par exemple avec intérêt à l'analyse des structures de l'entreprise par Desreumaux (1989).

❖ Un mode de prise de décision et de contrôle particulier

L'un des traits marquants, souligné par Malo (2001), réside dans le fait que les dirigeants des organisations créées en économie solidaire sont des membres élus par et parmi les membres pour siéger au Conseil d'Administration (CA). Il faut donc distinguer :

- le CA et la gestion : les dirigeants élus et le gestionnaire nommé ;
- la structure d'entreprise sous la responsabilité de la gestion et la structure d'association : Assemblée Générale (AG) des membres et CA fonctionnant selon la règle de la démocratie formelle « un membre égal un vote ».

Pour autant, le gestionnaire n'est pas éliminé du processus stratégique. En effet, la direction générale, en duo avec la présidence, joue un rôle de médiateur à l'interface des structures d'association et d'entreprise.

Cette méthode spécifique de détermination des buts et de prise de décision, de même que le mode de contrôle de ces entreprises orientées vers les usagers, avec une structure démocratique, les distinguent nettement, et ce dès leur création, des entreprises traditionnelles.

Schwarz (1986) constate même l'existence de deux systèmes antinomiques. Les membres de l'organisation fondent en droit l'existence, la légitimité et l'action de l'association ou de la coopérative. La loi fait de l'AG l'organe essentiel du pouvoir. Le bureau, quant à lui, exerce normalement le pouvoir politique. Mais ce n'est pas toujours le schéma qui conduit du délibératif à l'exécutif qui fonctionne ; parfois c'est celui qui va de l'exécutif au délibératif, d'où l'importance de la localisation de la source réelle du pouvoir. Dans ce cas, les professionnels, les

secrétaires généraux, par un travail consciencieux d'état-major, « préparent » les dossiers et décisions des organes statutairement dirigeants. La personnalité même du secrétaire général va jouer alors un rôle important par son leadership au sein de l'organisation. Il apparaît dès lors comme le rouage qui assure le maintien de l'unité de l'organisation.

❖ Une structure collective

L'association, n'étant pas limitée par le nombre de catégories de membres, constitue la forme d'organisation qui permet la plus large gouvernance à de multiples acteurs (donateurs, travailleurs, bénévoles, usagers, représentants de la population, syndicats, etc.).

Les coopératives et les associations ont donc une gouvernance de parties prenantes (stakeholders), alors que les sociétés de capitaux sont gouvernées par des détenteurs de parts du capital investi (shareholders).

Demoustier (2001) souligne la cohabitation d'acteurs aux origines, aux implications et aux identités diverses qui nécessite de construire des compromis dynamiques autour du projet commun d'entreprise collective. L'organisation relevant de l'économie solidaire est une structure collective dans laquelle s'entremêlent quantité de projets individuels, de parties prenantes dont le foisonnement produit ou non l'accomplissement du projet collectif pour lequel l'organisation a été créée. S'il n'y a pas un minimum de consensus à propos de ce projet collectif, ou du moins s'il n'y a pas de coalition dominante pour montrer la voie aux autres, l'organisation risque d'être vidée de sa substance, de s'endormir petit à petit ou d'éclater en sous-groupes rivaux. Les

différentes parties prenantes engagées ensemble, mais à des titres divers, dans un projet commun, doivent parvenir à maintenir un équilibre entre des forces souvent antagonistes mais toutes indispensables au développement de l'organisation.

Ce projet collectif est ainsi une autre particularité. La structure organisationnelle et sa gestion vers des actions collectives, des groupes de personnes et non vers l'individu ou des groupes d'entreprises, obligent les acteurs à penser une gestion de l'entreprise qui s'oriente délibérément vers la solution des problèmes causés par les actions communes d'individus agissant en collectif (P.Schwarz, 1986). Les théories utiles à la compréhension de la gestion des entreprises marchandes peuvent-elles dès lors être appliquées à l'identique à la gestion des entreprises solidaires ? ⁷

Un processus de décision stratégique complexe

Selon Malo (2001), le processus de décision stratégique se présente de manière plus complexe dans les associations et les coopératives que dans les sociétés de capitaux.

❖ Les différents modes de gouvernance.

A travers une relecture des travaux de Mintzberg (1982, 1990), Malo distingue six modes de gouvernance :

⁷ Cette question est rarement abordée en raison du nombre restreint de gestionnaires qui écrivent dans le domaine. On se référera avec intérêt aux travaux de Le Duff (1992), de Baranger (1990) ou de Meunier (1992).

- la gouvernance participative ou par ajustement mutuel : elle nécessite des comités en plus de la structure d'association de base (AG et CA). Elle correspond bien au fonctionnement collectif d'une association où l'on considère que la participation des membres est une finalité en soi.
- la gouvernance entrepreneuriale est typique des petites organisations. Il n'est pas surprenant de la retrouver dans les associations et les coopératives car la plupart sont, par leur taille, de petites ou moyennes organisations. La gouvernance entrepreneuriale renvoie aussi à la notion de gouvernance en solo. Si la personne assumant la direction générale a pour fonction de gérer l'entreprise tout en participant à la gouvernance, il arrive aussi qu'elle gouverne l'association, qu'elle fasse plus que l'appuyer dans ses choix stratégiques. L'association joue alors un rôle de plus en plus effacé et le conseil d'administration est coopté. Cependant, rien n'empêche une telle configuration de se maintenir longtemps car elle peut être très bien acceptée par les membres quand le responsable de l'organisation gouverne dans la perspective de l'intérêt général.
- la gouvernance par contrat de performance est particulièrement bien adapté à la configuration partenariale d'un sommet pourvoyeur de fonds comme l'Etat.
- la gouvernance intégrée : la gouvernance d'une fédération qui offre des services à ses coopératives membres, opérant dans un même secteur d'activité, a tendance à évoluer vers la configuration en coopérative unique. Les activités d'entreprise sont intégrées à

travers la standardisation des procédés typique de la configuration mécaniste. L'organisation collective évolue vers l'entreprise unique, puis vers une association unique. La fédération, sommet stratégique global, pratique l'animation médiation, puis l'animation intégration des sommets stratégiques locaux. La configuration tend donc vers une gouvernance intégrée.

- la gouvernance missionnaire : alors que Mintzberg fait ressortir la dimension idéologique de la configuration missionnaire, la gouvernance missionnaire consiste plutôt en une combinaison d'utopie (projet mobilisateur) et d'idéologie.
- la gouvernance politique ou démocratique : dans la configuration politique décrite par Mintzberg, le pouvoir éclaté conduit à l'éclatement de l'organisation. Appliquée à l'économie solidaire, cette configuration est vouée à une réhabilitation. En effet, la gouvernance politique a aussi un contenu positif : c'est la gouvernance démocratique. Gouverner démocratiquement ne signifie pas que tous participent (ce critère est plutôt celui de la gouvernance participative) mais que tous ont le droit de participer ou d'être représentés.

❖ Les deux composantes de la stratégie d'une organisation relevant de l'économie solidaire

Boncler (1995) discerne dans le management stratégique d'une organisation relevant de l'économie solidaire, et en particulier une association, ce qui se rapporte à son projet social et ce qui se rapporte à son activité économique.

➤ La stratégie de projet.

La plupart des organisations développent des stratégies de projet, qui leur donnent leur orientation et leur légitimité, ainsi qu'une direction à l'action. On peut identifier les éléments de la stratégie de projet, selon les structures, dans les motions d'orientation, dans les rapports d'activité, dans les rapports moraux ainsi qu'à travers le travail des assemblées générales et des différents conseils.

Mais la caractéristique principale de la stratégie de projet est contenue dans l'objet de l'organisation, qui constitue en quelque sorte sa boussole, son déterminant. Cet objet demande à être réactualisé constamment tout en restant fidèle à ce qui constitue sa base. Cela suppose la cohérence des objectifs qui devraient être partagés par l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, le projet de l'association doit être clair ; rien n'est pire que le flou ou l'absence, au moins apparents, de « règles du jeu ». Axe d'identité et axe de communication, le projet doit permettre de clarifier les valeurs et de les intégrer dans une stratégie

Les activités économiques des entreprises solidaires sont en effet souvent fondées sur des valeurs spécifiques⁸. Certaines coopératives se comportent certes comme des entreprises neutres, sans référence aux valeurs, mais de l'avis de Munkner (2001), elles perdent en impact social et économique. Certains auteurs, tels Davis (1999), insistent de fait sur le

⁸ Cette caractéristique fondatrice a déjà été développée en partie I. Se référer au §1.1. de la partie I.

style particulier d'opération économique qui les distinguent, un style fondé, selon l'ACI (1995)⁹, sur les valeurs « d'autopromotion, de démocratie, d'égalité et de solidarité »... (Ces entreprises¹⁰) ... « représentent l'honnêteté, la responsabilité sociale et le souci pour autrui ». Bien des entreprises solidaires reçoivent d'ailleurs des aides institutionnelles et des dons de particuliers en raison de leur « mission de solidarité » aux valeurs éthiques fortes, formulée par leurs créateurs. Un manquement à ces valeurs à l'origine de la création de l'entité entraînerait la cessation immédiate ou progressive de ses ressources.

Statuts de l'UESA coopérer pour entreprendre
(extrait de l'article de D.Giacometti (2001))

Article 3 – Objet

Ces valeurs sont, le plus souvent, inscrites dans les statuts de l'entreprise, dans l'article où l'objet de l'activité est décrit avec le plus de précision. Citons pour exemple le cas de l'union d'économie sociale anonyme (UESA)

⁹ L'ACI ou Alliance Coopérative Internationale a émis, lors de son congrès à Manchester en septembre 1995, une résolution sur la réforme des principes coopératifs. Les extraits proposés en émanent.

¹⁰ Il s'agit en l'occurrence de coopératives mais cette définition pourrait bien être élargie à l'ensemble des entreprises solidaires étudiées.

Avec la volonté de promouvoir des démarches collectives et solidaires, des Scop et leurs partenaires s'engagent dans l'accompagnement à la création de coopératives d'activités et de coopératives d'emploi.

L'union, par la coopération entre et pour ses membres, a pour objet :

- *L'accompagnement à la création de coopératives d'activités et de coopératives d'emploi. A ce titre, les membres de l'union s'engagent dans l'action et la réflexion sur les nouvelles formes d'emplois ;*
- *La promotion de la recherche et le développement d'activités ou des services annexes concourant à la réalisation de nouvelles activités ou nouvelles formes d'emploi, notamment avec des aides et/ou la mise en place de financement approprié, la négociation avec les organismes institutionnels et plus généralement toutes opérations concourant au bon développement de ses objectifs.*

➤ La stratégie liée à l'activité économique.

A côté de la stratégie de projet, il existe un deuxième type de stratégie qui, si elle n'est pas assumée, peut compromettre la première : il s'agit de la stratégie liée à l'activité économique et plus particulièrement à son financement.

D'une façon générale, les associations ont pendant longtemps vécu :

- de charité, qu'elle soit chrétienne, laïque ou autre.

- de subventions assurées par les pouvoirs publics (Etat, régions, municipalités...).

Or, ces ressources ne sont plus aussi abondantes aujourd'hui que par le passé. Face à ces difficultés de financement, les associations sont entrées, depuis de début des années 1970, dans une nouvelle période où elles sont confrontées au problème de la gestion économique. Cela s'est manifesté par un renouveau de l'économie solidaire développant des prestations de services et recherchant l'hybridation des ressources. L'aspect financier devient alors étroitement lié au projet.

Le dilemme consiste à maintenir un équilibre entre l'aspect permanent, qui doit être pérennisé, de la vie associative, c'est-à-dire l'engagement, le bénévolat, le développement d'un projet... et un certain réalisme économique. De la stratégie de projet et de la stratégie liée à l'activité économique vont alors découler des actions stratégiques qui auront pour but de mettre en application les choix effectués lors de la définition de ces deux composantes de la stratégie d'une organisation créée en économie solidaire.

L'AVENIR DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX EN ECONOMIE SOLIDAIRE

La diversité des situations étudiées et l'examen des traits qui les caractérisent toutes nous permet désormais d'appréhender les utilités distinctes des initiatives entrepreneuriales. En revanche, l'avenir des projets entrepreneuriaux en milieu solidaire doit encore être réfléchi. Un premier

travail d'analyse de la littérature accompagné de premiers entretiens exploratoires nous a permis d'identifier un certain nombre de menaces et de dérives possibles que nous qualifierons d'enjeux (1). Ils nous conduiront ensuite à proposer des perspectives possibles pour favoriser la réussite de ces projets solidaires (2).

Les enjeux identifiés

A cette étape de notre travail, trois principaux enjeux ont été identifiés: les enjeux liés au montage du projet, les enjeux organisationnels et les enjeux résiliants.

❖ Les enjeux liés au montage du projet

Les initiatives solidaires ont certes pour but premier l'intérêt collectif et non lucratif. Archambaud (2000) rappelle qu'elles sont source d'épargne pour la société en ce qu'elles allègent les coûts sociaux et « écologiques » traditionnellement supportés par les entreprises privées et le contribuable et qu'elles créent un lien social parfois indispensable et reconnu par l'Etat. Deux défis sont pourtant indissociables de ces initiatives.

Le premier relève de *l'hybridation des ressources*. La constitution du capital est en effet complexe car elle exige le montage d'un partenariat avec différents acteurs : collectivités locales, banques, donateurs. Une compétence dans la constitution des dossiers de demande de financement, une capacité de suivi du dossier et de repérage de sources renouvelées dans le temps sont indispensables. Avec la compétence, la disponibilité des entrepreneurs est tout aussi

importante. Les ressources ne sont pas allouées de façon permanente ni par les instances publiques ni par les donateurs privés. Leur montant doit être régulièrement renégocié, les sources sans cesse renouvelées. Ce problème d'inégalité devant l'initiative a d'ores et déjà été constaté (Partie I, §3)

Le deuxième défi concerne le *montant* des ressources disponibles. Le constat actuel n'est pas toujours satisfaisant. L'impact de la collecte d'épargne solidaire reste limité, le niveau des ressources allouées se réduit du côté des subventions publiques et des dons privés, enfin l'ensemble des associations ne se situe pas sur le même pied d'égalité. Prenons quelques exemples.

Finansol, association pour le financement solidaire, estime que pour la France, près de 4000 entreprises et 20 000 emplois ont pu être créés grâce à la collecte d'épargne solidaire (Vachon, 1997). *L'impact au niveau de la création d'entreprises et d'emplois est donc faible*. Certes, cette approche purement statistique n'autorise qu'une vision partielle de la réalité. Ces outils de financement crédibilisent des créateurs d'activités sinon exclus de l'accès des banques et les insèrent dans une communauté. Les effets démultiplicateurs en termes de développement d'un esprit d'entreprise plus que d'assistanat, de renforcement des liens sociaux, de protection de l'environnement et de développement économique local doivent également être pris en considération.

Autres facteurs préoccupants, *le niveau global des ressources accordé avant 1970 par l'Etat se restreint* ; plus récemment, les dons privés aux associations diminuent. La collecte de fonds avant

les années 70 bénéficie dans sa majorité de subventions publiques. A partir des années 70, on assiste à un désengagement de l'Etat et à une réorganisation de la collecte de fonds. Les associations se tournent vers les donateurs privés, certaines intégrant des techniques de plus en plus professionnelles en matière de communication notamment. Les sources traditionnelles de fonds (récupération, quêtes, kermesses et ventes de charité) cèdent le pas à des techniques « modernes » de collecte (campagnes de « mailing », « phoning » et « show télévisés »). La solidarité connaît un réel essor au début des années 90. Les « idéalistes » affirment qu'il s'agit là d'une passion retrouvée pour la justice sociale, les « prosaïques » avancent que la compétition excessive semble avoir fait davantage de perdants que de gagnants, que l'isolement de chacun est facteur d'angoisse et de stress et que chacun sait désormais que la spirale de la pauvreté peut toucher tout le monde, soi et ses proches (Rochefort, 1995). La solidarité s'organise et le nombre d'associations solidaires se multiplie au début des années 90. En France, l'année 1996 marque un tournant décisif et défavorable : la chute du nombre de donateurs est sensible (de l'ordre de 9%), le don moyen par donateur baisse de 12% et les Français sont 46% à déclarer n'avoir rien donné aux associations (enquête du laboratoire d'économie sociale, citée par Haddad, 2000).

Dernier fait établi, *financements publics et dons privés se concentrent sur certaines catégories d'associations*. Une étude relative au financement du secteur associatif (Tchernonog, Le Guen, 2000) conduite auprès d'un échantillon de 5213 associations, a permis l'identification de six types associatifs (tableau III).

	Budget moyen	Emploi salarié	Structure des budgets moyens		Secteur d'activité
Type A Grandes associations d'intérêt général	€891 826,75	Gros Employeur	Financements publics	61%	Action sociale Education & formation Tourisme social Education populaire
Type B Associations Moyennes	€ 76 224,51	Petit Employeur	Recettes d'activité	42%	Tous les secteurs d'activité sauf l'action humanitaire
			Financements publics	35%	
			Cotisations des membres	17%	
			Dons privés	3%	
Type C Associations Humanitaires	€ 30 489,80	Rare	Mécénat	3%	Action humanitaire Défense des causes des minorités
			Recettes d'activité	36%	
			Financements publics	20%	
			Dons privés	18%	
Type D Associations de médiation civique	€ 6 860,21	Rare	Cotisations des membres	16%	Opinion Expression Défense des droits et des intérêts
			Mécénat	10%	
			Recettes d'activité	47%	
			Cotisations des membres	30%	
			Financements publics	11%	
			Mécénat	9%	

			Dons privés	3%	
Type E Associations spontanées de membres	€ 7 622,45	Rare	Recettes d'activité	70%	Loisirs Culture
			Cotisations des membres	21%	
			Financements publics	5%	
			Dons privés	2%	
			Mécénat	2%	
Type F Associations de membres à forte utilité collective	€ 11 433,68	Rare	Recettes d'activité	41%	Sports Culture
			Cotisations des membres	31%	
			Financements publics	21%	
			Mécénat	7%	
			Dons privés	2%	

*Tableau III. Principales caractéristiques des types associatifs.
A partir des tableaux 4 et 5 de Tchernonog et Le Guen (2000)*

Les associations orientées vers l'intérêt général – grandes associations d'intérêt général (type A) et associations moyennes (tous secteurs d'activité à l'exception de l'action humanitaire, type B) sont les premières bénéficiaires des financements publics. Ces deux types représentent 23% des effectifs totaux et perçoivent près de 90% des financements publics en direction des associations. Les types C et D (associations humanitaires et associations de médiation civique) qui regroupent 24% du nombre total des associations et dont l'utilité sociale est avérée mais qui développent des actions indépendantes de l'action publique n'ont perçu que 1% de l'ensemble des financements

publics. Enfin, les associations de membres de type E et F n'ont qu'une reconnaissance symbolique des pouvoirs publics. Les dons privés concernent quant à eux essentiellement les associations moyennes de type B (32%) et humanitaires de type C (47%).

❖ Les enjeux organisationnels

Le principe de gestion démocratique est, nous l'avons vu, au cœur de la réalité de l'entreprise solidaire. L'entreprise solidaire affirme être au service des hommes et non au service du capital. Sans exclure la rentabilité, le profit n'est pas son objet principal. Sa raison d'être est la production de biens et de services, la production de valeurs, d'un lien social, une prime à l'intérêt collectif et local. On constate dans de nombreux cas une construction conjointe de l'offre et de la demande par une participation des usagers à la conception du service et à sa réalisation.

Les bons exemples d'entreprises de l'économie solidaire nourrissent articles de la presse locale et réflexions plus théoriques.

Un premier exemple illustre la capacité d'associations à relever ce premier défi d'auto-gestion et prouvent l'originalité de la formule. Les crèches parentales sont nées d'un contexte d'expansion du travail féminin qui a fait émerger un besoin croissant auquel ni le service public ni les entreprises privées n'ont pu répondre pleinement : la garde des enfants en bas âge. Elles offrent de fait une réponse auto-gestionnaire à cette demande

nouvelle. Association loi 1901, la crèche parentale poursuit une activité sans but lucratif. Son assemblée générale, comme le conseil d'administration qui en émane, sont composés de parents qui sont aussi usagers de la structure. Sa direction est assurée par un salarié qualifié, qui encadre une équipe de professionnels diplômés assistés de bénévoles, dûment sélectionnés. Les parents qui recourent à ses services s'acquittent d'une cotisation annuelle relativement modeste. La crèche bénéficie, en outre, d'aides publiques pour équilibrer son budget.

Source : Eme, Laville, (1995)

Autre exemple de réussite confirmée, celle de la Scoop Ardelaine. Le déclin de départements ruraux a suscité la vocation intéressante d'Ardelaine. Scoop née en 1995, de la volonté de cinq personnes souhaitant valoriser la production de laine de l'Ardèche, l'entreprise a obtenu le soutien de trois cigales. Aujourd'hui, elle compte 17 personnes. A l'interne, le personnel est payé au SMIC et chaque coopérateur est appelé à connaître l'ensemble du fonctionnement de l'organisation. A l'externe, Ardelaine a opté en faveur d'un circuit commercial court : marchés et vente par correspondance.

Source : Dacheux, Goujon (2000)

Les écueils attachés à cette forme d'organisation sont en revanche plus rarement identifiés. Ils existent pourtant. Ils ont été formalisés par quelques auteurs et par plusieurs des experts et créateurs interrogés lors d'entretiens exploratoires¹¹.

En 1976, Desroche a montré, à travers son « quadrilatère coopératif », les clivages qui peuvent opposer les différents groupes d'acteurs (adhérents, administrateurs, dirigeants, salariés) d'une entreprise associative selon leur place dans l'organisation des pouvoirs. Ce quadripartisme est traversé par de multiples tensions : entre une démocratie par délégation et une démocratie par participation directe ; entre l'animation bénévole et l'animation professionnelle ; entre l'assemblée générale et le conseil d'administration ; entre le CA et les dirigeants salariés ; entre les prestataires et les usagers... *La vie démocratique* à l'interne requiert ainsi une organisation souvent complexe et délicate. La réalité associative est parfois contraignante ou inégale. On observe par exemple des niveaux d'information et de formation des membres souvent hétérogènes. La qualité du service rendu peut s'en ressentir, la capacité à bien communiquer tout autant (entretiens exploratoires).

¹¹ Ces entretiens ont eu lieu aux mois de mars, avril et mai 2003 auprès d'experts émanant d'associations d'aide à l'emploi et de futurs créateurs d'entreprises en milieu solidaire. Pour des raisons de confidentialité demandée par nos interlocuteurs, nous avons choisi d'utiliser des pseudonymes lors des citations d'exemples.

En « revisitant » le quadrilatère pour l'élargir aux associations, Koulytchiski (1999) met en évidence « l'irruption de nouveaux entrants dans le système » : bénévoles et militants ; donateurs et mécènes ; consommateurs et clients ; fournisseurs, banquiers et financeurs publics. A la pratique du pouvoir formellement reconnu, s'ajoutent alors des pratiques d'influence qui s'inscrivent non seulement dans des réseaux institutionnels de partenariat ou d'échange, mais aussi dans des réseaux interpersonnels, de connivence. Cette analyse, plutôt institutionnelle, peut-être confrontée à une approche plus socio-économique. Enjolras (1993) propose « de concevoir l'association comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre plusieurs formes de coordination » : marchande, domestique, solidaire, administrative ou démocratique. La confrontation de ces logiques est porteuse de crise si un compromis ne se dégage pas.

On constate en effet une *intensité* de vie associative très variable d'une structure à une autre. Dans certaines organisations, cette vie commune se limite à une réunion annuelle du conseil d'administration. Les membres se croisent plus qu'ils ne se concertent (entretiens exploratoires). Les donateurs s'essoufflent et se désengagent faute de ressentir une appartenance à un groupe, à une communauté. L'absence de proximité et de participation et la carence d'organisation réelle ont un effet délétère. Les lettres d'appel au don, voire de remerciement personnalisé ne suffisent plus. Ces facteurs, auquel s'ajoute le poids des acteurs externes mais proches de la structure (financeurs privés ou instances publiques) rendent la prise de décision particulièrement délicate.

On peut également remarquer des *problèmes relationnels* importants entre les membres bénévoles et salariés d'une entreprise solidaire à la structure associative bicéphale président - directeur. Le malaise peut émaner tant des bénévoles que des salariés. Lorsque l'association grandit, les bénévoles par manque de temps, de données disponibles voire de compétences délèguent de plus de plus de pouvoir au directeur salarié et de tâches aux membres salariés. Leur motivation s'affaiblit. De la même façon, le président bénévole n'a pas nécessairement la maîtrise des données environnementales, comptables et financières, ni toujours le temps de s'y investir, et la structure évolue peu à peu vers celui d'une entreprise animée par un souci de rentabilité au regard d'un projet social plus que d'une entreprise gérée socialement tant au niveau de son organisation que de son objet. L'entreprise offre dès lors une prestation sociale intéressante à ses adhérents mais néglige ses salariés, peu motivés à rester et à s'investir dans l'entreprise. Moins rémunérés que dans le secteur privé, ils ne sont pas associés aux décisions du Conseil d'Administration, et s'estiment même gênés de percevoir une rémunération au regard des bénévoles, membres du Conseil et décideurs.

Tel a été le cas d'une association médicale d'aide aux personnes âgées. Clairical (pseudonyme) présentait un fort intérêt pour ses adhérents, mais connaissait un problème de fort turnover de son personnel salarié (plus de 50% par an). Les conclusions d'un audit démontrèrent que les salariés étaient perçus comme de simples exécutants, ne jouissant d'aucune considération ni reconnaissance. Par ailleurs, ils n'avaient pas l'esprit associatif, l'action sociale menée ne les motivant aucunement. Aucun salarié

n'était par ailleurs admis en Conseil d'Administration, car cette position leur aurait conféré un pouvoir hiérarchique supérieur à celui du directeur, non membre du Conseil. Les textes de loi autorisent pourtant cette possibilité mais les décideurs, pour des raisons de cohérence interne, s'y opposaient.

Source : entretiens exploratoires

Autre défi, la façon dont sont garanties les valeurs de l'entreprise solidaire sur le long terme constitue un souci permanent pour les initiateurs du projet qui redoutent la récupération par une cause politique ou une entreprise privée. De fait, l'auto-gestion se heurte parfois à la méfiance des tiers, aux personnalités des acteurs et à la dilution des responsabilités. La Scop offre toutefois, nous l'avons vu, une première solution à ce dernier problème en imaginant des statuts où la rotation des postes devient obligatoire. Formation et compétences décisionnelles développées sont alors requises de l'ensemble des membres. Cette aptitude à partager les responsabilités ne doit pas être confondue avec la volonté de défendre une cause partagée. Le militant souhaite servir un idéal, rendre un service ; il ne veut ou ne peut pas nécessairement assumer différents postes à responsabilité. De la même façon, il peut lui être difficile de déléguer des responsabilités. De fait, en vue de préserver les valeurs et la vision du projet solidaire, des « astuces » sont souvent pensées par les acteurs. Les statuts d'une association peuvent par exemple prévoir la nomination des nouveaux membres du Conseil d'Administration par les membres actuels du Conseil sans avoir recours au vote de l'Assemblée Générale. Ou bien les adhérents peuvent être guidés dans

leur choix par les membres « appréciés » du Conseil d'Administration ou encore les réunions peuvent être tenues à des horaires difficiles qui dissuadent une majorité d'adhérents d'y participer. De nouveau, le principe « un homme, une voix » fait figure d'utopie.

❖ Les enjeux résiliants

À l'identique, la constitution d'un réseau interne/externe exige du temps. Un travail en amont doit être réalisé quant à la viabilité économique du projet, quant à l'exploitation et au financement des investissements requis et à la couverture des besoins de trésorerie. Un véritable travail de veille et d'animation d'un réseau complexe est alors requis tant au niveau des financeurs du projet, que des institutionnels qui y sont associés de façon plus ou moins étroite, et, pour les associations d'intérêt général, des donateurs plus ou moins impliqués.

Au regard du montage financier, l'instauration d'un climat de confiance facilite une collecte de l'épargne à l'échelon local mais s'avère insuffisant à la réussite du projet solidaire. Par exemple, la confiance accordée par les entrepreneurs à l'organisme bancaire chargé de l'étude de viabilité doit rejoindre celle de cet organisme vis-à-vis des porteurs du projet solidaire. Ainsi, le partenariat bancaire n'est pas toujours simple. Plusieurs initiatives ne se sont pas développées sans heurts et pour chaque expérience des processus d'apprentissage s'imposent. Certaines banques acceptent le rôle de médiation financière mais refusent de prendre le moindre risque. Inversement, certaines associations refusent de collaborer au nom de la préservation de leur identité (Guérin et Vallat, 1998). Une opposition entre les tenants du « social » et ceux de « l'économique » est

fréquemment source de divergences entre les différents partenaires mobilisés. L'organisation « flexible » de l'association s'oppose aux cloisonnements administratifs caractéristiques des services publics ou encore avec la législation bancaire et financière qui dissocie souvent encore l'économique et le social.

D'autres défis résiliants liés au montage du projet demeurent en dépit de l'évolution des textes de loi. Pour les projets solidaires issus du domaine de la santé ou du service aux personnes âgées par exemple, un seul statut est majoritairement retenu par le réseau institutionnel: celui de l'association. A titre illustratif, un projet solidaire d'aide à domicile doit recevoir l'agrément du Conseil Général qui lui versera des revenus APA (Aide aux personnes âgées) et émettra parfois même un cahier des charges relatif à l'embauche de ses salariés. La dépendance au regard du réseau institutionnel est donc d'entrée très élevée. Le statut d'entreprise privée, pourtant autorisé depuis 1996, est par ailleurs souvent exclu par le Conseil Général qui menace de refuser l'agrément aux futurs créateurs. Des motifs d'image peuvent être avancés : ces projets constituent une continuation de la politique sociale des institutionnels, le statut associatif sauvegarde cette image à la différence de statuts d'entreprises privées à but lucratif – « ne pas gagner de l'argent aux « dépens » de personnes dépendantes » est un leitmotif souvent utilisé. De la même façon la CRAM (Caisse Régionale d'Assurances Maladie), en charge du versement des revenus APA, peut refuser le montage sous forme de SARL, voire d'association lorsque le créateur propose de cumuler les fonctions de président (décideur) et de directeur (salarié), possibilité pourtant offerte depuis le texte de loi de 1996. Ces institutionnels affirment que le créateur du projet détourne le

statut de l'association en souhaitant cumuler les bénéfices d'indépendance (être salarié et décideur) et les gains financiers importants liés au statut associatif (exonération d'impôts et de TVA à hauteur de 7500 euros, exonération de taxe professionnelle, subventions possibles et emplois CES notamment). Le créateur avancera sans doute que le texte de loi limite le montant des salaires, cet argument ne sera pas pour autant retenu.

Tel est le défi rencontré par Beilla (pseudonyme), porteur d'un projet innovant d'aide à domicile de personnes âgées en demande de soins ou handicapées moteur grâce à l'utilisation des T.I.C. Le projet nourrit un double objectif : permettre à une personne qui le souhaite de rester à son domicile tout en maintenant le lien médical et/ou social par le biais d'un dispositif sécuritaire de suivi qui soulage l'entourage. Afin d'assurer son indépendance financière et décisionnelle, le créateur envisage de créer son projet sous une forme associative afin de pouvoir bénéficier des aides et soutiens institutionnels indispensables au montage et à la pérennité de l'entreprise, tout en créant une autre structure sous forme de SARL de location/achat de matériel, fournisseur prestataire de l'association. M.Beilla aurait le statut de président de l'association et de gérant de la SARL.

Source : entretiens exploratoires.

Un problème d'indépendance et de confiance réciproque se pose à l'avenant dans les *relations* institutionnels-entreprise solidaire. Le principe démocratique « un homme – une voix » devient de nouveau caduque lorsque l'entreprise accueille au sein de son conseil d'administration par obligation et/ou par choix une personnalité politique à l'influence locale notoire, un homme d'affaires dynamique ou une personne au charisme et à la disponibilité élevés. Cette acceptation de dépendance est souvent justifiée comme une nécessité au regard du développement et de la réussite potentielle du projet.

Une association d'aide aux personnes âgées Vita (pseudonyme) détient un Conseil d'Administration composé d'une majorité de personnes influentes et d'une minorité d'autres personnes moins influentes. Le Président est médecin hospitalier, le président d'honneur est un institutionnel de renom et le trésorier est maire de la petite ville où est sise Vita. Ce cas, sans doute extrême, illustre l'absence du principe « un homme, une voix » lorsqu'une décision doit être prise et qu'elle est aussi importante que l'augmentation du salaire du directeur notamment (qui, dans ce cas précis, est l'épouse du président).

Source : entretiens exploratoires

Au sein des entreprises solidaires, certaines associations ont une vocation «parapublique »¹². Ces associations bénéficient de subventions «captives» (en provenance d'organismes sociaux, de collectivités locales et d'administrations publiques) ou de financements publics plus contractualisés. D'autres, en revanche, ont une vocation d'intérêt général, d'ambition nationale ou internationale, dans des secteurs aussi divers que la recherche médicale, le financement associatif (fondations), l'environnement ou la solidarité. Compte tenu de leur objet non commercial, de l'importance des investissements requis par leurs activités et des phénomènes de «dépendance de sentier» qui en résultent (sous forme, en particulier, de structures centrales considérables), ces associations doivent non seulement faire appel au financement public et, plus modestement, aux cotisations de leurs membres mais au-delà et surtout, au mécénat et à la générosité publique. Elles font partie du type C de l'étude de Tchernonog et Le Guen (2000) précédemment analysé (18% des ressources de type C sont obtenues auprès de donateurs).

Une double menace guette dès lors ces dernières entreprises :

- une menace de dénaturation consistant à perdre progressivement de vue la notion dynamique de projet et sombrer dans la gestion routinière des activités qu'elle met en œuvre ;

¹² Rappelons que nous avons exclu ces associations de notre champ d'investigation empirique possible.

- l'oubli, au nom de la finalité sociale, des contraintes de l'équilibre économique des activités et des sanctions qui en résultent.

De fait, la dépendance ne se situe pas tant au niveau des institutionnels que des donateurs. Or, la fin des années 90 a été caractérisée par un phénomène nommé « donofatigue ». Une enquête menée par le laboratoire d'économie sociale et analysée par Haddad (2000) cite des statistiques alarmantes (voir § 3.1). Un phénomène similaire, « the aid-fatigue » a été observé outre-Atlantique.

Les problèmes de financement de ces projets solidaires fortement soutenus par des donateurs particuliers ont dès lors été fortement accentués. Plusieurs facteurs explicatifs ont été avancés :

- L'accroissement du nombre des associations dites solidaires de 1970 à 2000 aurait été à l'origine d'une concurrence accrue et, pour partie, de leur professionnalisation accélérée (appel de plus en plus fréquent aux salariés, accroissement de la taille de l'organisation et apparition de départements structurés).
- Le donateur des années 90 se serait lassé par la prolifération des sollicitations alors même qu'il rencontrait lui-même des difficultés financières dans un contexte de perduration de crise (Haddad, 2000).
- Par ailleurs, le manque de transparence de certaines associations et les scandales financiers du début des années 90 aurait pour beaucoup contribué à la chute des dons.

Selon le baromètre de solidarité réalisé en 1999, par le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD), 55,5 % des Français se disaient méfiants envers les organisations humanitaires ; l'ARC a ainsi perdu 200 000 bienfaiteurs après le scandale de Crozemarie ; l'AFM (Association Française contre les Myopathies), organisatrice du Téléthon, a enregistré 50 000 promesses de dons en moins entre 1998 et 1999.

- La perte de P.E.P.L. (Proximité – Engagement – Participation – Lien) se situe parmi les facteurs explicatifs les plus souvent avancés par la littérature et les experts interrogés. Les années 70 connaissent un bouleversement de la collecte de fonds sous l'effet combiné d'une recherche d'indépendance, du désengagement de l'Etat et de la concurrence accrue. Leur communication se modifie. Le marketing direct via le « mailing » et le « phoning » fait son apparition. L'objectif de maximisation des dons est patent à travers le recours de plus en plus intensifié à des techniques d'accroche commerciale agressives, relevant d'approches qualifiées de marketing guerrier¹³.

Les associations « entrent » chez le donateur de manière plus ou moins forcée et intrusive à l'aide de messages parfois qualifiés d'agressifs, toujours peu différenciés de la concurrence. A

¹³ Une bonne illustration d'une utilisation systématique de ces techniques agressives est fournie par Haddad (2000)

cela, le mailing traditionnel n'ajoute pas la valeur de lien. Or, « *l'esprit du don* » a changé (Godbout et Caille, 1992). Il ne s'agit plus d'un sacrifice mais d'un plaisir recherché, que les auteurs appellent « valeur du lien ». Il semblerait que la motivation la plus forte soit le besoin de reconnaissance sociale. Or, pour satisfaire ce besoin, la recherche de relations proches, interactives, propices à développer l'engagement et la participation avérés du donateur (non plus seulement financiers mais éminemment relationnels) doit être effective.

Les perspectives possibles

Cette première caractérisation du processus à l'œuvre et des dérives parfois observées nous invitent désormais à réfléchir aux principes et aspects essentiels auxquels les entrepreneurs agissant en milieu solidaire doivent être attentifs. Parmi les facteurs de performance inhérents à toute activité (Helfer et col., 2002) ou plus orientés vers l'entrepreneuriat (Verstrate, 2003), nous en retiendrons plusieurs articulés autour de trois dimensions génériques :

- La dimension « interface entre les individus »
- La dimension « interface de l'organisation avec son environnement local »
- La dimension « gestion de l'entreprise et de son projet »

Le respect de ces principes constitue, à notre avis, une première esquisse de perspectives possibles et utiles pour les acteurs du milieu solidaire.

- ❖ Pour la dimension « interface entre les individus » :
 - La *mobilisation des compétences* de chacun. Dans le cadre de l'entrepreneuriat solidaire, il s'avère nécessaire de diagnostiquer certes la maîtrise particulière de chacun dans telle ou telle fonction de gestion inhérente à son rôle ou à son statut au sein de l'organisation mais aussi et de façon prépondérante la maîtrise de processus plus transversaux tels que la qualité, la motivation des différents membres, la vérification de l'existence d'un esprit associatif ou solidaire partagé de tous, l'absence de conflits de statuts (salariés, bénévoles), etc.
 - Le *développement d'apprentissages*. Le pluriel est proposé par Verstraete et nous le reprenons ici car il insiste, comme le souligne l'auteur, sur la pluralité des formes et des contenus de l'apprentissage. Il est intéressant de vérifier que les parties prenantes évoluent dans l'idée d'un futur désiré qui guide leur action et se modifie à la suite d'essais et d'erreurs, qu'elles ne projettent pas au contraire d'implémenter un processus « moyens-fins », si souvent retenu par des entreprises de l'économie traditionnelle. Une culture de l'informel, de l'initiative non figée ou contrainte, doit en effet animer cette forme d'entrepreneuriat par nature informel.
 - *L'intérêt à collaborer ensemble*. Parmi les caractéristiques fortes de l'entrepreneuriat solidaire, la vocation de ces entités à satisfaire l'intérêt général plutôt que des intérêts particuliers, l'esprit démocratique, l'offre de biens et services principalement non marchands devraient toutes favoriser une vision

commune, un esprit et un travail d'équipe. Les quelques exemples issus de l'étude exploratoire et cités lors de l'examen des dérives possibles nous montrent l'utilité de vérifier les dispositifs formels et informels mis en place pour s'assurer de l'existence d'un intérêt réel et maintenu à travailler ensemble.

- ❖ Pour la dimension « interface de l'organisation avec son environnement local »
 - Un modèle *d'organisation en réseau*. Le réseau est un mode d'organisation non hiérarchique où les relations sont caractérisées par leur caractère coopératif (Josserand, 2001). Pour fonctionner, le réseau doit reposer sur la confiance et l'existence de valeurs et normes partagées et la complémentarité entre les ressources et les compétences dont disposent ses membres. L'interdépendance entre les membres est un des facteurs de constitution et de pérennité des réseaux. Ces organisations sont collégiales, coopératives, non hiérarchiques, elles sont dotées de structures allégées, d'une prise de décision collégiale et d'unités périphériques souples. Elles promeuvent enfin un esprit entrepreneurial. Toutes ces caractéristiques de l'organisation réseau sont très proches de celles des entreprises solidaires décrites tout au long de notre réflexion. Mais sont-elles constatées dans leur réalité quotidienne ?
 - La *valeur du lien*. Verstraete (2003) parle de pôle « politique relationnelle », véritable « capital social » de toute entreprise entrepreneuriale. Nous préférons ici le terme de Godbout et Caille (1992) car il apparaît comme une solution possible à la perte de

P.E.P.L. (proximité, engagement, participation, lien) constatée dans de nombreuses associations solidaires, désormais peu différenciées et attractives pour les donateurs, voire les institutionnels. Il est utile pour l'entreprise solidaire de convaincre ses partenaires externes d'adhérer à son projet, de s'y engager sur la durée, et en retour de combler leur besoin d'information et de reconnaissance. Il faut ainsi convaincre les partenaires financiers (donateurs particuliers, entreprises privées, institutions) de poursuivre leur financement, les partenaires institutionnels de continuer leur soutien, etc.

- ❖ Pour la dimension « gestion de l'entreprise et de son projet »
 - Les *performances du projet naissant ou en développement*. L'hybridation des ressources, un mode de construction de l'offre où dans certains cas l'utilisateur participe à la conception et à la production de biens et/ou de services proposés, des processus organisationnels ad hoc sont autant de caractéristiques fortes des projets solidaires. Elles constituent autant des facteurs de performances ou de risques potentiels pour l'entreprise solidaire. Verstraete (2003) rappelle qu'il « s'agit de servir et satisfaire des besoins attendus (ou à créer) par les parties prenantes ». Le défi est, partant et toujours, de chercher à faire adhérer, participer, engager les différentes parties prenantes, tant internes qu'externes et souvent hybrides (l'utilisateur participe à la

conception et à la production, le donateur est membre de l'assemblée générale voire du Conseil d'administration, l'institutionnel aussi, etc.).

D'autres facteurs de performance caractéristiques de l'entreprise privée, telles la maîtrise du cycle de vie, l'accumulation de l'expérience, la position de leader ou encore la maîtrise du temps (Helfer, et col, 2002) nous semblent moins pertinents dans le cadre de notre étude de l'entrepreneuriat solidaire.

CONCLUSION



L'intérêt premier de ce travail consacré à la caractérisation de l'entrepreneuriat en milieu solidaire est de mettre en lumière des notions peu développées dans la littérature consacrée à l'entrepreneuriat. Plusieurs ont une incidence stratégique, telles celles d'entrepreneuriat collectif, de réponse à des micro-besoins, du poids des parties prenantes, des valeurs retenues; d'autres ont une incidence tant stratégique qu'organisationnelle, telles celles de l'hybridation des ressources, de la co-existence de personnels salariés et bénévoles, de la construction conjointe de l'offre et de la demande.

Il est ensuite de montrer que l'entrepreneuriat solidaire souhaite répondre à des attentes intensifiées de la société actuelle. Pour n'en citer que quelques unes, rappelons que l'enracinement local est, à l'heure de la mondialisation, une attente souvent satisfaite par l'entrepreneuriat solidaire. Les exemples des associations Domicile Services Dunkerquois ou Arcins Environnement Services ou encore de la Scop Ardelaine ont illustré une démarche qui s'inscrit dans un projet de développement local qui intègre un raisonnement de filière et met en œuvre, pour Ardelaine du moins, un partenariat inter-coopératif. L'entrepreneuriat solidaire privilégie aussi la qualité de vie, qu'il s'agisse de groupements de consommateurs qui procèdent à des achats groupés et recherchent une meilleure connaissance des conditions de production de la

marchandise, ou d'associations qui militent contre les maladies rares, en matière de prévention ou en faveur de l'établissement de services aux personnes âgées (Badet, 1998 ; Field 1989). L'entrepreneuriat solidaire cherche également à sauvegarder et à créer des emplois comme nous l'ont montré les nombreux exemples de Finansol, de Cap Services ou de clubs de créateurs et permet de réfléchir à une politique de management humain qui lui soit spécifique.

Or, les travaux en entrepreneuriat solidaire sont à ce jour rares ; ceux en économie sociale et solidaire sont abondants, mais réalisés par des économistes et des sociologues plus que par des gestionnaires. Approfondir l'analyse de l'entrepreneuriat solidaire nous semble ainsi doublement intéressant et notre choix est désormais d'opter en faveur d'une approche plus empirique qu'exclusivement documentaire. Les écrits présentés par les institutionnels, politiques, acteurs locaux, organismes de soutien sont en effet largement positifs (sans citer les nombreux articles réalisés par des journalistes enthousiastes). Les travaux d'enseignants-chercheurs sont plus critiques et nuancés mais insistent, lorsqu'ils les évoquent, sur certains types d'enjeux (financiers notamment) de préférence à d'autres (organisationnels ou résiliants) et ne s'appuient que peu sur des démarches empiriques lourdes.

Notre travail de recherche se poursuit donc. Nous avons envisagé plusieurs approches possibles. Par exemple, une appréciation du périmètre de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit là d'une démarche de recensement utile qui relève d'une étude macro-économique de type statistique. Or, ce type d'étude est en voie de réalisation dans plusieurs régions françaises (pour la région

aquitaine, une enquête est actuellement menée par le laboratoire de recherche de l'IEP de l'université de Bordeaux). Il s'agit d'apprécier le nombre d'entreprises et d'établissements, le volume d'emploi en terme d'équivalent temps plein et de salariés mobilisés, la place du bénévolat, etc. On cherche également à préciser et à mesurer les secteurs d'activité dans lesquels s'investissent les acteurs de l'économie sociale et solidaire (protection sociale, prévention, action sociale et médico-sociale, loisirs, tourisme, culture, environnement, logement et vie urbaine, etc.). Une approche économique de la création de valeur (pourcentage du PIB régional par exemple) est parfois également tentée. Cependant, il est illusoire d'attendre de ces premières observations une mesure de l'efficacité économique et sociale des entreprises solidaires, des dimensions innovantes développées ou des défis organisationnels rencontrés.

Une autre démarche consiste à privilégier une analyse du processus entrepreneurial en milieu solidaire dans une visée compréhensive. Le recours à la méthode de cas multi-sites telle que proposée par Miles et Huberman (2003) ou par Hlady Rispal (2002) peut permettre le repérage et le suivi des modes de création et de développement d'entreprises solidaires. L'ordonnancement temporel et l'interaction dynamique entre les individus, leur organisation et les parties prenantes sont en effet apparus comme primordiaux tout en étant à ce jour peu étudiés. Comme le souligne A.Langley (1997), une approche processuelle s'avère alors adaptée. Elle facilite le décryptage des modes de réussite et des dérives toujours possibles.

Cette investigation empirique à venir doit ainsi nous permettre d'affiner le décryptage de ce processus singulier. Nous souhaitons poursuivre notre contribution à l'avancement des

connaissances dans ce champ nouveau qu'est l'entrepreneuriat en économie solidaire dont les pratiques innovatrices constituent, à notre avis, un terrain fertile pour de nouvelles découvertes en ce qui concerne les sciences de gestion et les pratiques entrepreneuriales.

Bibliographie

- ABRIC J.C. (1994). *Pratiques et représentations sociales*. Presses universitaires de France.
- ARCHIMBAUD A. (2000). Economie solidaire : sortir de l'expérimentation est possible, *Mouvements*, n°9/10 ; mai-juillet.
- ARCHIMBAUD A. (1995). L'économie alternative, forme radicale de l'économie sociale, *Recma*, n°256.
- BADET F. (1998). *L'économie alternative*, Thèse de Doctorat, Paris Sorbonne.
- BARANGER M. (1990). *Management de l'organisation à but non lucratif*. Papier de recherche n° 22, 1990/10, Université de Rennes I, Institut de Gestion de Rennes.
- BIBELEC (2003). La liberté associative en France. 9 p. <http://www.bibelec.com>
- BONCLER J. (1995). Management associatif et stratégie, *RECMA*, 1^{er} trimestre.
- BONCLER J. (2002). L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat ? *Actes du 2^e Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril 2002.
- BOURGEOIS F. (2000). Les profils multiples de l'épargne solidaire. *Economie et Humanisme*, n°352, avril.
- BOURGNE P., LAMBEY C. (2003). Gouvernance et liens interpersonnels au sein des entreprises du tiers secteur : application au cas d'un atelier protégé. *RECMA*, n° 288, avril, p. 25-36.

- BRUYAT C. (1993). Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Grenoble II.
- CARLAND, J.W.; HOY, F.; BOULTON, W.R.; CARLAND J.A.C. (1984). « Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualisation », *Academy of Management Review*, 9(2)
- CARLO de L. CHEVRIER S. (1999). *Comment former quels entrepreneurs ?* in Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.- Lille : Pôle Universitaire Européen Lille Nord-Pas de Calais, Novembre, p. 141-157.
- CLEMENT H. GARDIN L. (2000).- L'entreprise sociale.- *Les notes de l'Institut Karl Polanyi*, Thierry Quinqueton éditeur,- 55 p.
- Comptabilité nationale. (1997). Collections de l'INSEE, *Série C*, n° 140-141, 426 p.
- Conseil Wallon de l'Economie Sociale (1990). Rapport à l'exécutif wallon sur le secteur de l'économie sociale.
- COUTROT T. (2002). *Critique de l'organisation du travail*. La Découverte, coll Repères,
- DACHEUX E. (2000). Qu'est-ce que l'économie solidaire ? *Document de travail pour le Gril*, Roane, cité par Dacheux E & Goujon D, 1998, (2000).
- DACHEUX E., GOUJON D. (2000). L'économie solidaire à l'aube du IIIe millénaire. *Revue Organisation et Territoires*, Vol.9, N°2, été, p. 61-74.
- DACHEUX E., GOUJON D. (2002). De nouveaux outils pour comprendre l'économie solidaire. *RECMA*, n° 284, Mai, p. 60-75.

- DAVIDSSON P. (1989). Continued entrepreneurship and small business growth, *Dissertation for the doctor degree in Business Administration*, Stockholm School of Economics.
- DAVIDSSON P. (1990). Continued entrepreneurship: ability, need and opportunity as determinants of small business growth. *W.P.*, n°120, Umea University, Sweden.
- DAVIS M. (1999). *Managing the cooperative difference*. 120, Copner, Geneva.
- DEFOURNY J. (1994) L'associatif au carrefour des économies formelle et informelle. *Recherches sociologiques* N°3, p.109-127.
- DEMOUSTIER D. (2001).- *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*.- Syros, Collection Alternatives Economiques.
- DESREUMAUX A. (1989). Structures de l'entreprise. *Encyclopédie de Gestion*, n°134.
- DESROCHE H. (1976). *Le projet coopératif*. Editions ouvrières.
- DUNBAR R.L., DUTTON J.M., TORBERT W.R. (1982). Crossing Mother Ideological Constraints on Organizational Improvements. *Journal of Management Studies*, 19, n°1, p.91-108.
- EME B. LAVILLE J.L (1995) *Economie plurielle, économie solidaire*. La Revue du Mauss, n°4, p.246-255.
- ENJOLRAS B. (1996)- *Le marché providence*.- Desclée de Brouwer, 280 p.
- ENJOLRAS B. (1993). Vers une théorie socio-économique des associations, *RECMA*, n° 250, 4^{ème} trimestre.

- FAYOLLE A. (2002). Accompagnement des créateurs d'entreprises et amélioration de l'écoute mutuelle entre les entrepreneurs et leurs partenaires : une recherche sur les perceptions des uns et des autres. *Actes du 2è Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril 2002.
- FIELD F. (1989) *Losing out, The emergence of britain's underclass*. Oxford-Cambridge, Basil Blackwell.
- FONROUGE C. (1999). *De l'entrepreneur à l'entreprise : exploration de l'influence des facteurs individuels d'ordre cognitif sur la formation des stratégies des entreprises nouvellement créées*, Thèse de doctorat de sciences de gestion, université Montesquieu Bordeaux IV, 14 décembre.
- FOUREL C. (2001). Le goût des autres et le capital social : les enjeux de la nouvelle économie sociale, in *La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité, démocratie*, sous la direction de C. Fourel. Syros, 2001.
- GARRABE M., BASTIDE L., FAS, C. (2001). Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire. *RECMA*, n° 280, avril, p 12-35.
- GODBOUT J.T., CAILLE A. (1992). *L'Esprit du don*. La Découverte.
- GOUIL H. (1999). *Entreprendre en économie sociale : sens des affaires ou affaires de sens ?*. Editions Liaisons, 190 p.
- GIACOMETTI D. (2001). Coopérer pour entreprendre. De l'expérience de Cap Services à la création d'un réseau de promotion de l'entrepreneuriat collectif. *Recma*, n°281, Juillet, p. 154-161.
- GOMEZ P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Economica.

- GUERIN I., VALLAT D. (1998) Les expériences de crédit solidaire. *Economie et Humanisme*, n°345, juillet, p.82-87.
- GUIGUE B. (2000) L'économie solidaire : une alternative au libéralisme. *Etudes*, n°3926, p. 763-774.
- HABERMAS J. (1989) La souveraineté populaire comme procédure. Un espace normatif d'espace public. *Lignes*, n°7,. Traduit par M.Hunyadi.
- HADDAD L. (2000) Du marketing guerrier au marketing social : un retour aux sources pour les associations de solidarité. *Décisions Marketing*, mai/août, N°20, p. 67-74.
- HANSMANN H. (1987). *Economic theories of nonprofit organizations, in POWELL (W.W), Between the public and the private : the nonprofit sector*. Yale University Press, 464 p.
- HELFER J.P., ORSONI J., Management stratégique : la politique générale de l'entreprise, Vuibert, 1994.
- HERNANDEZ E.M. (2001). *L'entrepreneuriat : approche théorique*. Paris : L'Harmattan, - 270 p.
- HLADY RISPAL M. (2002). Entreprendre en économie solidaire. *Actes du 2è Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Bordeaux, 17 et 18 avril 2002.
- JEANTET Th. (2001). Une économie sociale unique et indivisible ?. *RECMA*, n° 281, p 30-38.
- JEANTET Th. (1999) *L'économie sociale européenne ou la tentation de la démocratie*, Paris : CIEM Edition.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica.
- KOULYTCHISKI S. (1999). Le quadrilatère de Henri Desroche revisité, *RECMA*, n°272, 2^{ème} trimestre.

- LALLEMENT M., LAVILLE J.L. (2000) Qu'est-ce que le tiers-secteur ? Introduction (p.526). Numéro Spécial *Sociologie du travail*, Vol.42, n°4, 100 p.
- LANGLEY A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Revue Management international*, vol.2, n°1, automne, 14p.
- LAVILLE J.L. (2000). *L'économie solidaire: une perspective internationale*. Desclée de Brouwer.
- LAVILLE J.L. (2000). *Une troisième voie pour le travail*. Desclée de Brouwer.
- LAVILLE J.L. (1995). L'économie solidaire : une nouvelle forme d'économie sociale ?. *RECMA*, n° 255, p. 70-80.
- LE DUFF M. (1992). Management public ou gestion non marchande. in *Annales du Management*, Economica.
- LIPIETZ A, (2001). Du halo sociétal au tiers secteur : pour une loi cadre sur les sociétés à vocation sociale, in *La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité, démocratie*, sous la direction de C. Fourel. Syros.
- MALO M.C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale. *RECMA*, n° 281, p. 84-97.
- MANOURY L. (2001) L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale : la société coopérative d'intérêt collectif.- *RECMA*, n° 281, pp 108-134.
- MEDA D. (1999). *Qu'est-ce que la richesse ?*. Aubier.
- MEUNIER M. (1992). *Le management du non marchand*. Economica.

- MIGUE J.L. (1997) .Méthodologie économique et économie non marchande in L'économie non-marchande. *Revue d'Economie Politique*, n° 4, juillet/août, pp 506-530.
- MILES M., HUBERMAN A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Traduction de M.Hlady Rispal, De Boeck, avril, 646 p.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'organisation.
- MINTZBERG H (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*. Les Editions d'organisation.
- MUNKNER H. (2001). Economie sociale et entreprise promotrice. *Recma*, n°281, juillet.
- PARODI M. (2001). Quand les associations « entrent en économie ». *Projet*, n° 264, Hiver 2000-2001, p. 88-98.
- PHILIPPART P. (2002). Le transfert de la recherche publique par le chercheur fonctionnaire : le cas de la loi sur l'innovation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1).
- POLANYI K. (1985) *La grande transformation*, Gallimard.
- PRADES J. (1985) *La création-destructrice*, L'Harmattan.
- ROCHEFORT R. (1995) *La société des consommateurs*. Odile Jacob.
- SAMMUT S. (1995). *Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise*. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Montpellier.
- SAPORTA B. (1994) La création d'entreprise : enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion*, , novembre-décembre, p.74-86.

SCHUMPETER J. (1935) *Théorie de l'évolution économique*, Librairie Dalloz.

SCHWARZ P. (1986). *Management dans les organisations sans but lucratif. L'information*, n° 88.

TCHERNONOG V. LE GUEN M. (2000) Logiques associatives et financement du secteur associatif : essai de typologie, p.137-148. in *Efficacité versus équité en économie sociale*. L'Harmattan.

VACHON J. (1997). Epargne solidaire. La solidarité en capital, *Actualités sociales hebdomadaires*, août, n°2033.

VALEAU P. (2001). Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur : exemples tirés de la zone Océan Indien. *Management International*, Automne, vol 6, n°1.

VERSTRAETE T. (1999). *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation.

VERSTRAETE T. (2000). *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Editions EMS, Caen

VERSTRAETE T. (2003). « Une conception de l'entrepreneuriat : $PhE = f [(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$ », in VERSTRAETE (dir.), *La création d'entreprise par les chercheurs de la fonction publique : exploration des dimensions appelées par la loi sur l'innovation n° 99-587 du 12 juillet 1999*, Rapport pour le CNRS (<http://www.adreg.net>)

WEISBROD B. (1977). *The voluntary nonprofit sector : an economic analysis*. Lexington Books.

Collection dirigée par
Alain DESREUMAUX et Thierry VERSTRAETE

CARACTERISATION DE L'ENTREPRENEURIAT EN ECONOMIE SOLIDAIRE

Jérôme BONCLER ET Martine HLADY-RISPAL

Jérôme Boncler et Martine Hlady-Rispal s'interrogent sur la singularité de l'entrepreneuriat en économie solidaire et répondent en trois temps : la spécificité des connaissances et des motivations d'un entrepreneur dans ce domaine, la nature des projets et des actions correspondantes, les contextes d'émergence de ces projets. La reconnaissance de cette singularité et les enjeux qui y sont associés offrent les bases d'une réflexion sur le processus entrepreneurial en économie solidaire.

Docteur en Sciences de Gestion, Jérôme BONCLER est Maître de Conférences au département Techniques de Commercialisation de l'IUT Bordeaux Montesquieu (Université Montesquieu Bordeaux IV). Il consacre ses recherches au domaine de l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement au monde associatif, tant du point de vue entrepreneurial, marketing ou encore managérial. De ce fait, il appartient aux équipes de recherche en entrepreneuriat et stratégie (E&S) et en marketing de l'IFREGE (<http://www.ifrege.com>). Il est membre du CREGE (centre de recherche et de gestion des entreprises).

Docteur en sciences de gestion, Martine HLADY RISPAL est maître de conférences à l'Université Montesquieu Bordeaux IV. Directrice du laboratoire CREGE (Centre de recherche et de gestion des entreprises ; <http://www.crege.com>), elle est l'auteur d'articles et de travaux consacrés aux accords de coopération et stratégies relationnelles entre petites entités et s'intéresse désormais à la création d'entreprise dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. Auteur d'un ouvrage sur la méthode des cas appliquée à la recherche en gestion, elle développe cet outil dans le cadre de ses études empiriques.

ISBN : 2-9518007-5-4

**© LES ÉDITIONS DE
L'ADREG**