

**Charles Pauvers B.,
Schieb-Bienfait N.
Urbain C.**

Avec la collaboration de J.P. Bréchet, S. Emin, G.Guibert, L.Prouteau

IEMN-IAE, Université de Nantes

CRGNA-LEM de Nantes

De l'émergence entrepreneuriale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action.

Dans la perspective des travaux menés par le réseau EMES¹ sur l'émergence des entreprises sociales en Europe (Borzaga et Spear, 2004 ; Evers et Laville, 2004, Borzaga et Defourny, 2001), cette recherche se propose de mieux comprendre les dynamiques entrepreneuriales contemporaines de l'économie sociale et solidaire, en privilégiant une lecture particulière par les logiques d'action, posture théorique de dépassement du dualisme acteur / système (Amblard et al., 1996, 2005). Elle s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche pluridisciplinaire, lancé en 2007 par la DIIESES (Délégation interministérielle à l'innovation et à l'expérimentation dans l'économie sociale). Au croisement de domaines d'activité et de formes juridiques plurielles (association, coopérative, SCIC), nous nous sommes plus particulièrement intéressés à la phase d'émergence de projets d'économie sociale et solidaire développés dans le cadre de la mesure 10B (programme Fonds Social Européen²) sur la région Pays de la Loire.

Nous avons cherché à identifier et à analyser les acteurs et les logiques qui conduisent un individu ou un groupe à engager un projet dans ce secteur polymorphe de l'économie sociale et solidaire, que ce soit comme responsable salarié, comme coopérateur, comme administrateur ou bénévole.

Par la compréhension de la genèse de l'idée, notre objectif est d'interroger les représentations implicites de l'entrepreneur et les dynamiques entrepreneuriales actuelles en économie sociale et solidaire.

¹ Constitué en 1996, le réseau EMES regroupe des chercheurs européens, qui ont étudié l'émergence des entreprises sociales en Europe, en s'attachant à la fois à élaborer une approche commune de l'entreprise sociale et à cerner le processus, à savoir le nouvel esprit entrepreneurial qui touche et refaçonne des expériences plus anciennes du tiers secteur (non-profit sector).

² Mesure visant à apporter un appui financier à la création et au développement de micro-projets de l'économie sociale et solidaire.

En nous plaçant au-delà des approches par l'acteur et ses valeurs et par le système, nous nous sommes donc intéressés à la combinaison entre les profils des acteurs et leurs logiques d'action, en nous attachant aux interactions au sein du triptyque porteur / projet / contexte.

Comment les processus d'émergence et de développement de projets entrepreneuriaux peuvent-ils se comprendre par l'identification des interactions entre les acteurs et les situations d'action ?

Les travaux réalisés ont permis d'aborder de manière dynamique la problématique en s'attachant à l'évolution des processus entrepreneuriaux qui accompagne le développement du projet.

1. Problématique et contexte : Un déficit de travaux sur l'émergence entrepreneuriale dans l'économie sociale et solidaire

L'étude des processus menant les individus à la création d'organisation sociale et solidaire reste plutôt « impressionniste » (Prabhu, 1999), favorisant des généralisations parfois hâtives, sur lesquels nous avons cherché à porter notre regard.

Les recherches menées en entrepreneuriat sur la création d'organisations en économie sociale et solidaire se sont développées récemment, et rares sont celles qui abordent la problématique de l'émergence entrepreneuriale à partir d'une lecture conjointe du couple Acteur / Projet.

La problématique de l'émergence organisationnelle en économie sociale et solidaire (Gartner, 1993) demeure encore peu documentée. Si à la suite de D. Young (1983) et de Ch. Badelt (1997), J. Defourny (2004) a tenté d'identifier un nouvel entrepreneuriat au sein de l'économie sociale, sa proposition typologique s'inscrit dans les combinaisons schumpéteriennes ; elle ne permet donc pas de développer une lecture de dépassement. Aussi, plusieurs questions demeurent vives : elles concernent le processus d'émergence de ces projets et le profil des acteurs / porteurs (protagonistes) qui les développent, depuis l'idée, en passant par les processus de mobilisation des acteurs et ressources, jusqu'à la mise en œuvre du projet. Quelles sont ces initiatives ? Par qui sont-elles initiées, portées ? Quelles sont les logiques d'action de leurs protagonistes ?

Ainsi, parmi les études récentes³ réalisées sur les associations, la dimension de l'acteur et des logiques qui l'animent apparaissent complexes à appréhender : on y observe des dynamiques

³ Nous faisons ici référence à l'étude publiée en mars 2006 sur les trajectoires associatives (enquête sur les facteurs de fragilité des associations). Cette étude a été réalisée par le cabinet Deloitte et le laboratoire MATISSE du CNRS. L'échantillon a été redressé à partir du fichier SIRENE de l'INSEE : 307 associations enquêtées (de 1 à 5 salariés), 82 associations (6 à 19 salariés), 30 associations (de 20 à 49 salariés), 13 associations (plus de 50 salariés).

entrepreneuriales associant des acteurs de sphères (de mondes) pluriels (Boltanski et Thévenot, 1991), qui revêtent un caractère très processuel. Après avoir étudié des organisations différentes (en termes d'effectifs) et diverses quant à leur genèse, leur appartenance à des réseaux, leurs liens avec la puissance publique, leur secteur d'activité, plusieurs travaux sur les dynamiques entrepreneuriales révèlent une large diversité de processus. Selon les recherches réalisées par le MATISSE (Tchernonog, 2007a, b), la création d'une association n'implique pas toujours l'émergence d'un projet et d'acteurs nouveaux : ainsi, un cinquième des associations enregistrées lors de leur création reprennent dans un cadre associatif nouveau, souvent avec un projet remanié et des acteurs un peu différents, une action précédemment conduite par une association ayant disparu pour des raisons diverses (conflits, réorientation du projet...). 20% des associations prennent la suite lors de leur création d'une autre association. Les auteurs de l'étude soulignent également la fréquence élevée du renouvellement du projet et ceci dans tous les secteurs d'activité associatifs.

La nature des motivations des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire est souvent mise en avant pour justifier la décision de démarrer une organisation à but non lucratif (Valéau et al., 2004). Oberfield et Dees (1999) constatent que cette décision peut être déterminée par les valeurs personnelles des fondateurs ou par une opportunité économique. Du côté personnel, un élément commun est avancé : le désir de l'entrepreneur de faire une contribution à la société, couplé avec l'idée que cette contribution ne peut pas être faite (du moins pas aussi bien) dans le cadre d'une entreprise traditionnelle. Du côté économique, certaines opportunités ne peuvent être effectivement saisies ou financées sur une base lucrative.

On connaît donc encore mal les dispositions des acteurs, les logiques qui les animent au moment de l'émergence du projet, ce qu'ils visent, leurs attitudes et leurs motivations pour développer leur projet. En cherchant à mieux comprendre la genèse de l'idée, notre objectif est de revenir sur des représentations implicites de l'entrepreneur et la dynamique entrepreneuriale en économie sociale et solidaire.

Sur le plan empirique, on ne peut que déplorer ce déficit de connaissances alors que le phénomène de la création et du développement d'activité en économie sociale et solidaire ne fait pas l'objet d'études systématiques par l'APCE ou d'autres organismes institutionnels. La plupart des porteurs de ces projets ne s'identifient pas à des entrepreneurs voire ne se reconnaissent pas comme entrepreneur (comme le révèlent certains verbatims de notre étude). Certes, la complexité des processus d'émergence de projet rend difficilement appréhendable

l'identification des acteurs concernés (qu'ils soient créateurs ex nihilo ou intrapreneurs). Il est parfois difficile de retracer la genèse de l'idée, l'articulation et le rôle des acteurs impliqués, et plus globalement les processus entrepreneuriaux déployés.

Toutefois, en tant que « *construits sociaux finalisés* » (Crozier et Friedberg, 1977), ces organisations de l'économie sociale et solidaire constituent des phénomènes dans lesquels s'incarnent à la fois des intentions humaines et des lois naturelles (Simon, 1969/1991). Cette présence et ce rôle de(s) acteur(s), que nous avons choisi de nommer ici porteur, pour mieux signifier leur impulsion vis-à-vis du projet d'entreprendre sont encore mal connus dans les processus entrepreneuriaux relatifs au champ de l'économie sociale et solidaire. En nous plaçant dans cette perspective artificialiste (Simon 1969/1991), nous considérons que cette phase d'émergence (à savoir, la transition du projet d'entreprendre au projet d'entreprise), met en interaction des êtres humains, qui ne sont pas des objets passifs et inertes, mais des agents cognitifs et affectifs, actifs, dotés de conscience, de capacité de réflexion, d'autofinalisation, d'imagination d'invention, ayant mémoire, désirs, capacités projectives, émotions (Morin, 1974, 1977, 2001).

Les travaux engagés par les théoriciens des logiques d'action (Amblard et *al.*, 1996) nous ont semblé propices à constituer un cadre d'analyse pertinent pour explorer cette question et articuler trois niveaux d'analyse constitutifs de ces dynamiques entrepreneuriales, en s'intéressant à la fois à l'acteur, au projet et à la situation d'action.

- L'acteur est ici défini comme non seulement stratégique, identitaire et culturel mais aussi social-historique, groupal et pulsionnel.
- Quant à la situation d'action, elle est constituée d'instances multiples dont chacune fournit une base de développement de logiques d'action de l'acteur. Comme le rappelle Fayolle (2003), elles constituent de puissants moteurs qui vont diriger l'acteur et son projet vers le passage à l'acte d'entreprendre⁴.

Utilisées avec l'ambition de dépasser les deux approches unidimensionnelles de l'action sociale (à savoir, la tradition déterministe et l'approche rationaliste), les logiques d'action peuvent s'appliquer potentiellement à l'échelle des comportements individuels et des comportements des acteurs collectifs.

⁴ Fayolle A. (2003), *Le métier de créateur d'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

2. Les logiques d'action comme cadre théorique et méthodologique

La notion de logique d'action est fortement mobilisée en sciences sociales. Elle revêt d'ailleurs plusieurs acceptions. Dans le langage courant, l'emploi de l'expression suggère que l'action obéit à certains principes, règles ou contraintes qui, sans la déterminer complètement, l'expliquent pour partie ou la dotent d'une certaine inertie ou prévisibilité.

Nous l'emploierons ici dans le sens proposé par P. Bernoux et plus largement repris et diffusé dans un ouvrage collectif qui vient de faire l'objet d'une réédition relativement récente (Amblard et *al.*, 1996, 2005). Conformément à l'acception initiale, ses auteurs voient dans le concept de logique d'action une expression réceptacle permettant d'articuler plusieurs regards sociologiques. De leur point de vue, l'analyse sociologique ou organisationnelle gagne à rapprocher les regards théoriques, que portent sur l'action et la coordination, des auteurs qui, pour une large part, s'ignorent dans leurs contributions respectives. A partir du corpus de base de la sociologie des organisations française, à savoir l'œuvre de M. Crozier et E. Friedberg (1977) avec l'ASO (analyse stratégique des organisations), Amblard et *al.* (2005) invitent d'autres approches sociologiques contemporaines, qui aident à mieux comprendre et analyser l'action collective organisée ; parmi les plus contributives, on peut citer la sociologie de la régulation (Reynaud, 1989/1997), les travaux de Sainsaulieu sur l'analyse identitaire (1977), l'économie des conventions (Salais 1989 ; Livet et Thévenot 1991 ; Salais et Storper 1993), les économies de la grandeur⁵ (Boltanski et Thévenot 1987, 1991) ou plus récemment la théorie de la traduction (Callon, Latour).

Ces ensembles théoriques s'inscrivent tous dans le paradigme global de la sociologie de l'action, fondée en grande partie sur l'individualisme méthodologique et privilégiant le comportement stratégique comme cadre théorique englobant.

2.1. La logique d'action comme posture de dépassement

Reprenant les origines étymologiques, Amblard et *al.* (1996, 2005) nous disent que le terme logique (qui vient du grec *logikè*) signifie art ou science du raisonnement, il renvoie à l'étude des opérations de l'esprit considérées par rapport à la fin à laquelle il tend. Pour le sociologue, il s'agit « *d'explorer le lien entre l'intention et l'action, de retrouver la « piste sinueuse des*

⁵ Cette école regroupe des sociologues et des économistes comme Luc Boltanski, Laurent Thévenot, André Orléan, Robert Salais. Née à la fin des années 80, elle propose un modèle général des relations sociales qui cherche à répondre à la question de la « *coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser* » in A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, 1994. Cette nouvelle construction théorique présente un intérêt car elle permet de faire apparaître et d'objectiver les désaccords puis de comprendre comment s'élaborent les compromis.

choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde...» (Amblard et al., 2005, p.198). Ce cadre générique des logiques d'action permet de structurer des recherches dans une voie de dépassement, récusant l'approche classique et néoclassique économique de l'individu pour sa vision réductionniste de l'action humaine, limitée aux seuls intérêts matériels⁶. Cette théorie utilitariste⁷ masque le caractère pluriel de l'initiative socio-économique (Mauss, Polanyi, Sen, Caillé, Godbout...).

L'origine de l'emploi récent de cette notion de « logique d'action » s'inscrit dans le prolongement des réflexions initiées par Max Weber à propos des différents types de comportements (avec les quatre formes idéales typiques de la rationalité de l'action – la tradition, l'affectif, les valeurs, les buts) et avec les travaux de V. Pareto qui distingue dans les actions humaines, les actions logiques et les actions non logiques.

Dans le processus de création d'activité, on ne peut pas présumer de l'existence d'un acteur, réduit à l'Homo calculateur, rationnel et intéressé. L'action économique peut aussi résulter du sentiment d'appartenance et d'une intrication entre désintéressement et intérêt, l'intérêt étant en outre plus large que l'intérêt matériel⁸. Par ailleurs, l'Homo sociologicus, marqué par son histoire et de son parcours de vie, nous apporte un éclairage incomplet pour comprendre les fondements de l'agir individuel et collectif et mieux saisir les processus de formation des choix.

Les approches mobilisant les logiques d'action cherchent à mettre à jour « les raisons d'agir » des individus, en prenant en compte la diversité des mobiles et des rationalités, et en tenant compte des discours que tiennent les acteurs sur leur propre conduite.

La logique d'action⁹ nous permet d'articuler deux entrées dans l'explication des comportements (via l'acteur) et des phénomènes (via la situation d'action). De l'articulation de ces deux dimensions naissent des interactions à travers lesquelles les logiques d'action

⁶ Avec en toile de fond les thèses de Mauss et Polanyi qui convergent sur cette critique du réductionnisme qui n'explique l'action économique que par l'intérêt matériel individuel.

⁷ Comportement qui en fin de compte peut aussi se révéler moralement suspect (Sen, 1987). Sen refuse très explicitement de séparer les activités de jugement des activités de connaissance : « *Each evaluative approach can, to a great extent, be characterized by its informational basis : the information that is needed for making judgements using that approach and – no less important – the information that is 'excluded' from a direct evaluative role in that approach. Informational exclusions are important constituents of an evaluative approach* ». Sen A. (1987), *On Ethics and Economics*, Oxford, B. Blackwell, New York. Il s'apparente ainsi à l'un des courants les plus importants de la philosophie contemporaine dont l'un des thèmes majeurs est la remise en cause de l'opposition traditionnelle entre l'objectivité des faits à la subjectivité des valeurs.

⁸ Laville J.-L. (2003), "Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle", *La revue du MAUSS*, n°21, premier semestre.

⁹ Elle est préférée à la notion de logique d'acteur, qui laisse entendre que l'acteur semble préexister à l'action.

s'expriment. Cette posture de dépassement des réductionnismes du côté de l'acteur ou des structures n'est pas nouvelle en soi (Cf. les travaux de Boudon, Giddens¹⁰).

2.2. Le comportement stratégique comme cadre englobant

La logique d'action ne constitue pas une structure causale immuable, dans la mesure où l'acteur n'existe pas en soi, mais se construit et se définit comme tel par son action, à partir des choix opérés, des régularités des comportements observés. Cet acteur est relativement libre et autonome, il évolue dans un cadre formel, des règles édictées, des rôles attendus tout au long des processus de socialisation, mais il n'est jamais complètement enfermé dans son rôle, qu'il peut interpréter en mettant à profit les ambiguïtés, les contradictions repérées.

Aussi, la logique d'action naît du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend, lié à la situation d'action dans laquelle il est placé. Ce sens n'est pas dépendant seulement de la situation, mais a été créé à travers les représentations que les individus se forgent avant d'être en situation. Par conséquent, les logiques peuvent « *évoluer en fonction des actions envisagées et des acteurs pris en eux-mêmes* » (Amblard et al., 2005). Ainsi, des logiques stratégiques et coopératives peuvent cohabiter, elles permettent d'expliquer le type de raisonnement emprunté avant de nouer une relation stratégique ou un compromis.

L'acteur peut être de nature individuelle mais également collective. Il se caractérise par une dimension stratégique, il est doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle, et de son enracinement social, culturel et historique. Il poursuit des objectifs, mobilise des ressources, réalise des opérations de traduction (Callon) et vit avec ses pulsions. Il doit donc pour être compris, être analysé à partir des divers espaces dans lesquels il s'organise.

Les logiques d'action s'expriment donc lors des interactions résultant de la combinaison de l'acteur historiquement et culturellement constitué et de la situation d'action. Dès lors, la compréhension des logiques d'action nécessite l'examen des diverses composantes tant structurelles que dynamiques et stratégiques qui la génèrent. Cette sociologie des logiques d'action renvoie donc à un effort d'analyse visant à rendre compte des différents niveaux où s'enracinent les comportements des acteurs ; elle présente l'intérêt de conjuguer microanalyse et contextes de l'action.

3. Terrain et démarche méthodologique

Ce constat a donc conduit à croiser l'analyse conjointe des acteurs, de leurs projets et des contextes dans lesquels ils évoluent.

¹⁰ Et bien d'autres auteurs qui, reconnaissant que le social construit les acteurs qui eux –mêmes le construisent, s'inscrivent dans ce que J.-P. Dupuy (1992) appelle l'individualisme méthodologique complexe.

Dans la mesure où le dispositif de la mesure 10B est destiné à aider au lancement d'un projet bien identifié, nous avons pu repérer des porteurs souhaitant développer un projet innovant, soit en tant que créateur d'une nouvelle organisation, soit en tant qu'individu (salarié ou bénévole) travaillant dans des structures relevant du secteur de l'économie sociale et solidaire, à savoir, des associations, des organisations à but non lucratif, des entreprises combinant à la fois des finalités économiques et des finalités sociales (comme les entreprises d'insertion) et des coopératives¹¹.

3.1. Le cadre d'analyse

A partir du cadre théorique et méthodologique des logiques d'action, nous avons construit un cadre d'analyse ad hoc, susceptible de nous aider à mieux appréhender la diversité des acteurs, de leurs projets et contextes d'action. Plusieurs questions de recherche ont guidé notre travail ; elles portent sur :

- les profils des acteurs / porteurs et des logiques qui les animent ;
- la nature des projets développés et les innovations proposées.

A propos du porteur

Les sociologues Arocena, Bernous, Minguet, Paul- Cavalier et Richard (1983)¹² proposent d'aborder le terrain d'étude, en considérant les processus entrepreneuriaux comme la mise en mouvement d'acteurs sociaux divers dans un contexte particulier, global ou local ; ils nous invitent à analyser l'histoire individuelle et sociale de l'individu autour de trois pôles constitutifs d'un système d'action provoquant l'apparition ou la disparition du projet de création ; ces pôles sont le pôle personnel, c'est-à-dire l'expérience vécue de l'individu et ses ressources, le pôle relationnel, son réseau de relations, et le pôle professionnel et sa connaissance de l'entreprise. Dans le pôle personnel, les motivations constituent un élément moteur de l'émergence de l'idée de créer. « *Placés entre ce qu'il vit et les projets vers lesquels il tend, les motivations sont au centre du pôle personnel* » (Arocena et alii, 1983).

Ces trois pôles sont indissociables et en interaction constante, ainsi les caractéristiques attribuées à l'un des pôles vont nécessairement entraîner des modifications et une structuration spécifiques des autres et réciproquement. Par ailleurs, le poids des pôles n'est

¹¹ Etaient également éligibles des projets portés par des groupes informels de personnes soutenant monter un micro-projet à finalité sociale ; mais ils n'ont pas été retenus dans le cadre de ce travail, qui est consacré exclusivement aux porteurs de projet salariés des structures.

¹² Arocena J., Bernoux Ph., Minguet G., Paul-Cavalier M., Richard P., (1983), « La création d'entreprise, un enjeu local, Notes et Etudes documentaires », Paris, *La Documentation Française*, n°4709-10.

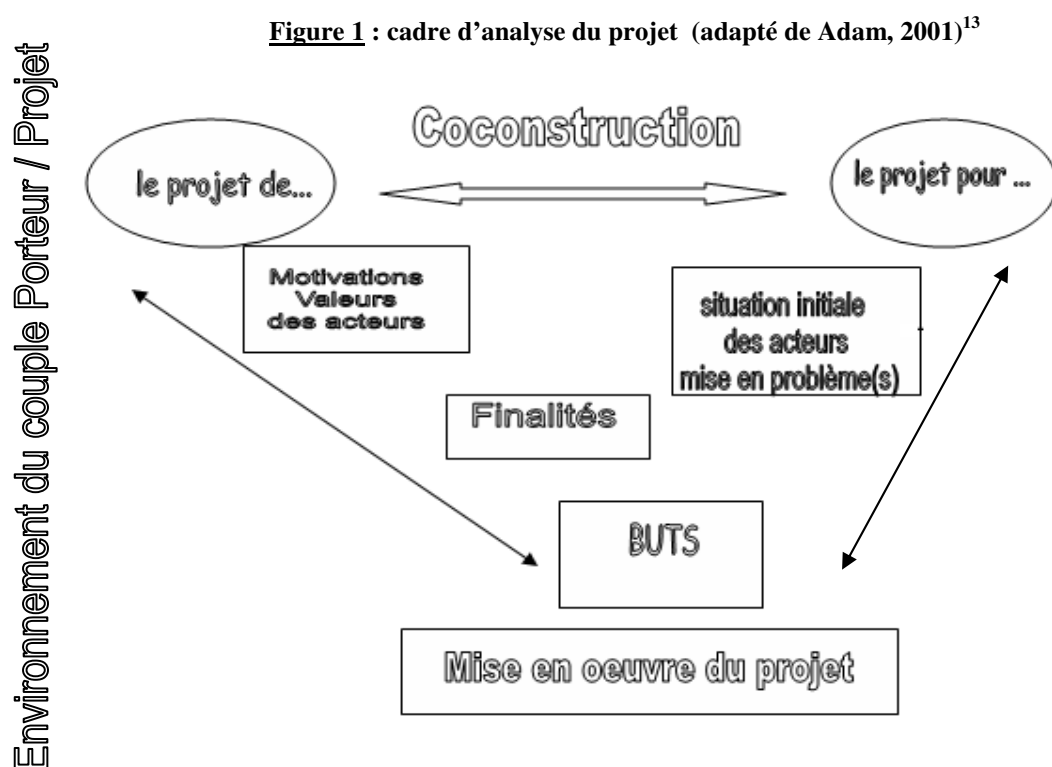
pas constant, il est variable et donne des caractéristiques spécifiques au processus entrepreneurial.

Tableau 1 : les dimensions d'analyse du porteur

Pôle	Dimensions
Pôle personnel	Biographie du créateur Histoire personnelle Région d'origine Lieux où il a vécu et travaillé Formations suivies (initiales et complémentaires), disciplines étudiées, Mobilité professionnelle (entreprise et secteur) Motivations
Pôle relationnel	Environnement immédiat du créateur Réseaux de relations constitués (familial, professionnel et social)
Pôle professionnel	Vécu professionnel Connaissance de la vie de l'entreprise Acquis professionnels accumulés (maîtrise d'un savoir-faire, d'une technologie, compétences liées à un métier)

A propos du projet et de son contexte

Nous avons privilégié le cadre d'analyse suivant (Cf. Figure 1) pour appréhender la dynamique entrepreneuriale.



¹³ Adam M., « La complexité du système associatif », *Les Cahiers du CREAHI*, Octobre 2001.

Ce cadre d'analyse nous a conduit à distinguer deux axes : le premier concerne les acteurs à l'origine du projet, le deuxième distingue les acteurs destinataires du projet (Cf. tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2 : Les éléments constitutifs des processus entrepreneuriaux d'un projet socio-économique

Le projet de ...	Un individu	Plusieurs individus	Un individu porté par une organisation	Plusieurs organisations
/ Le projet pour...	Pour soi	Pour soi et d'autres bénéficiaires (bénévolat ; pas de prestations)	Pour soi et d'autres bénéficiaires (bénévolat, avec prestations)	Pour des clients/ prestataires

Dans ses travaux sur l'économie sociale et à l'innovation sociale, Levesque (2002) propose de s'intéresser à différents acteurs sociaux pour comprendre l'innovation sociale (acteurs sociaux tels que des individus, des organisations, des regroupements et des mouvements sociaux). Le potentiel d'innovation de l'économie sociale résulterait du jeu de rapports à la fois complémentaire et dialectique entre l'économie sociale, le secteur marchand et le secteur public, à travers des compromis, arrangements, concurrence et complémentarité.

Tableau 3 : les dimensions d'analyse du projet innovant

Critères	Questionnements	
L'idée	Qui introduit l'idée ?	
La dimension collective	Comment se manifeste la dimension collective ?	Les acteurs internes à l'organisation / Les acteurs externes à l'organisation
L'organisation	Quelles sont les caractéristiques de l'organisation ?	Taille, ancienneté, appartenance à un réseau
Les structures d'échange	Quelles sont les structures d'échange ?	
Type d'innovation	Type de service / Nouveau Public concerné / Forme de coordination	

3.2. Protocole de l'étude empirique

Nous avons retenu une double approche : une enquête réalisée par questionnaire auprès des porteurs de la mesure 10B de la région Pays de la Loire afin de tenir compte de la diversité des projets ; des entretiens conduits auprès des porteurs afin d'approfondir les thématiques.

Sur la période du printemps et de l'été 2007, nous avons administré, par téléphone, une centaine de questionnaires et réalisé une vingtaine d'entretiens semi directifs, en privilégiant des terrains différents en termes de domaine d'activité et de forme juridique.

L'échantillon retenu

A la fin du mois d'avril, la CRES comptabilisait 129 micro-projets retenus pour 14 comités de sélection. Nous avons décidé de prendre en compte l'ensemble des projets en excluant ceux examinés au cours du dernier comité de sélection (janvier 2007), dans la mesure où les porteurs de projet manquaient de recul sur leur action, certains ne l'ayant pas encore débuté. Ainsi, notre échantillon s'est restreint à 114 projets¹⁴.

L'élaboration du questionnaire

La structure du questionnaire reprend les questions qui construisent la problématique de la recherche. Elle comprend cinq thèmes principaux : l'identification du porteur, les opportunités liées au projet et les parties prenantes, les modalités d'implantation sur le territoire, l'évaluation des résultats.

La collecte des données

L'administration des questionnaires a débuté par les contacts que la CRES jugeait comme "*les plus faciles*", et avec des porteurs entretenant d'excellentes relations avec cette dernière. Les appels téléphoniques se sont déroulés sur la période du 24 avril au 12 juin 2007. Toutes les structures ont été contactées : 76 questionnaires ont pu être renseignés (taux de réponse avoisinant 70%)¹⁵.

Le traitement des données

Les données ont été traitées par le logiciel de traitement d'enquête Sphinx, tandis que les commentaires annexes ont fait l'objet d'une analyse textuelle.

4. Analyse discussion

Cette dernière partie est consacrée à une analyse discussion des dynamiques entrepreneuriales relatives aux projets de la mesure 10B. Rappelons que nous nous sommes intéressés conjointement aux profils des acteurs et à leurs logiques d'action, en veillant bien à cerner les interactions au sein du triptyque porteur / projet / contexte.

En cherchant à mieux comprendre la genèse de l'idée, notre objectif était de revenir sur des représentations implicites de l'entrepreneur et sur les dynamiques entrepreneuriales actuelles en économie sociale et solidaire.

¹⁴ Quatre projets ont été retirés car ils n'ont jamais débuté ou bien, la structure a été dissoute.

¹⁵ Les non réponses s'expliquent : un manque de temps des porteurs qui n'ont finalement pas pu répondre dans les délais ; certains porteurs ont quitté la structure, ce qui rend impossible l'administration de la partie personnelle ; certaines structures ont fermé ; d'autres structures n'étaient pas joignables.

La présente discussion portera donc respectivement sur les acteurs ainsi que sur les aspirations qui les animent, puis sur les dynamiques à l'œuvre dans les processus d'émergence et de développement des projets, et enfin, sur les différentes configurations des initiatives développées.

4.1. Les porteurs : positions et évolutions des acteurs

L'analyse des résultats de l'enquête permet d'observer un certain nombre de régularités caractérisant les porteurs. Les projets étant majoritairement des développements d'activité à partir ou au sein de structures déjà existantes, ils offrent l'opportunité de s'attacher à la figure de ces intrapreneurs de l'économie sociale et solidaire.

4.1.1. Les régularités observées chez les acteurs

Nous avons cherché à dégager certaines régularités (Weber) dans l'étude des logiques d'action des acteurs, qu'ils soient créateur d'une nouvelle organisation ou porteur d'un projet intrapreneurial.

L'analyse détaillée de la genèse des projets permet de constater que l'intention de développer un projet est très souvent liée à un constat vécu à titre personnel, dans la sphère intime (familiale, sociale) ou dans la sphère professionnelle. Ainsi, certains projets nous semblent aussi s'inscrire dans la logique affective évoquée par M. Weber, tandis que d'autres relèvent de logiques plurielles, et évolutives selon les phases du projet. L'univers des projets associatifs et coopératifs étudiés nous a permis de repérer des acteurs aux profils variés, issus de mondes, civique, religieux, professionnel différents. Ils sont porteurs de projets dont les prestations se trouvent soumises au champ d'influence de ces différents univers d'appartenance. Par ailleurs, ces microprojets s'inscrivent de manière singulière dans un espace temporel et géographique donné. Ces constats soulignent l'intérêt d'articuler une triple lecture micro, méso et macro.

De plus, les porteurs ont conscience de certaines défaillances de l'Etat, des institutions sociales mais aussi de leurs propres organisations pour satisfaire certains besoins. Ils ne revendiquent pas le caractère entrepreneurial de leur démarche, pour anticiper/révéler la satisfaction de besoins non solvables. Mais, par les propositions innovantes proposées (le plus souvent à l'échelle d'un quartier, d'une localité, voire parfois d'une communauté de communes), ils cherchent à participer à l'évolution des régulations économiques et sociales dominantes, en particulier dans l'univers de l'insertion sociale et professionnelle et des services à la personne : par exemple, de nombreux projets cherchent à innover en ne

dissociant pas hébergement et insertion, insertion et emploi. Ainsi, beaucoup de projets se situent à l'interface de missions proposées par des univers différents de services, voire ils présentent la caractéristique d'être transversaux sur plusieurs secteurs d'activité comme l'insertion, la formation, l'emploi et l'hébergement.

De nombreux porteurs interrogés ont pris conscience à travers leurs parcours personnels, leurs expériences professionnelles qu'ils existent des contextes proches, des situations où les besoins locaux ne sont pas ou mal satisfaits. Ces porteurs expriment une grande sensibilité aux questions sociales, environnementales comme en témoignent les tableaux (infra). Certains porteurs sont confrontés à des problèmes dans le cadre de leur pratique professionnelle, ce qui leur confère une position privilégiée pour identifier des demandes non satisfaites voire pour requalifier la nature de la demande (« *travaillant depuis plusieurs années en insertion* », le porteur souhaite « *développer un outil d'insertion répondant à, plusieurs objectifs pour les personnes en difficulté et au développement durable* » ... le porteur « *souhaite mieux accompagner les jeunes en difficulté* ») ; d'autres sont sensibilisés à ces questions sociales ou environnementales en tant que citoyen « *ce projet est symbole de valeurs fortes pour moi* ». D'autres sont confrontés à des difficultés dans le cadre de leur univers familial (avec un proche frappé d'un handicap - traumatisé crânien, surdité, analphabétisme...-).

Tableau 4 : position et sensibilité du porteur / projet

Projet	Position et Sensibilité du Porteur
Mettre en relation offreurs et demandeurs de logement (avec comme contrepartie une équivalence loyer / services rendus par le locataire) dans le cadre d'une « contractualisation » destinée à formaliser l'engagement réciproque	sensibilité personnelle d'une des personnes du groupe qui était confrontée aux difficultés rencontrées par les personnes âgées ; Idée également venue suite à un exemple similaire de projet trouvé dans la presse espagnole ; - Conséquence de la canicule ➔ Développement d'une forte sensibilité autour des personnes âgées
Diffusion de journaux par fax et mail pour adultes en grande difficulté de lecture	Au départ, la porteuse et son père étaient adhérents d'une association pour les personnes atteintes de surdité. Leur action s'inscrit davantage dans des politiques nationales que territoriales. La porteuse a un frère sourd. Ils se sont aperçus qu'il avait un accès difficile à la communication. Cette association permettrait d'assouvir un besoin.
Création entreprise d'insertion dans le domaine du service informatique aux personnes	La personne interrogée (appartenant au groupe porteur) n'est pas salariée de l'association mais bénévole. En fait, elle est salariée d'un groupement d'employeur, qui est lié à l'association. Suite à la création d'entreprise d'insertion sur la récupération de matériel informatique, les porteurs ont fait le constat qu'il y avait une demande de plus en plus importante sur un service d'aide en informatique
Permanence d'écoute et d'orientation	Les deux porteuses ont réalisé un projet universitaire montrant que le mal être psychologique était un frein à l'insertion professionnelle.

Beaucoup de porteurs présentent des parcours atypiques, où ils ont connu des périodes de rupture sur le plan professionnel (chômage), des mobilités professionnelles, qui semblent avoir aiguisé leur intérêt pour ces questions sociales voire sociétales : un ingénieur agronome au chômage qui s'intéresse à l'insertion par l'activité, une préparatrice en pharmacie « *qui trouve son travail trop commercial et trop financier... et qui choisit de suivre une formation d'animation dans les maisons de retraite* ».

Enfin, il est important de noter que, pour les créateurs de nouvelle organisation (créations ex nihilo), le projet présente les caractéristiques d'être d'abord « *un projet pour soi* », pour satisfaire un besoin, pour se créer son emploi... (« *je souhaite créer quelque chose pour créer mon emploi* », « *je suis à la recherche d'un emploi suite à un repositionnement professionnel* »), tout en indiquant qu'ils sont à la recherche des « *projets ayant du sens* ».

4.1.2. Des salariés intrapreneurs, porteurs de projet

Notre propos est ici de nous centrer sur les salariés de structures associatives (et coopératives, de manière plus marginale), porteurs de projets dans le cadre de la mesure 10B. Notons, toutefois, qu'aucun salarié n'a créé de structure. Leur projet a consisté à développer une activité dans le cadre déjà existant de leur structure ou à s'associer avec d'autres structures existantes.

Sur l'ensemble des projets présentés, les salariés constituent la majorité des porteurs : 62,9% des porteurs sont, en effet, salariés au moment du lancement du projet. Au total, une quinzaine de personnes sont devenues salariés grâce au développement de l'activité. Trois personnes sont devenues salariés de la structure pour pouvoir porter le projet (selon une logique de portage de projet). Dix bénévoles ont changé de statut et sont devenus salariés grâce à ce développement ; une stagiaire a également bénéficié de cette opportunité pour pérenniser son emploi. C'est sur cette population de salariés, porteurs de projets, reposant sur le développement d'une activité que nous allons nous arrêter.

4.1.2.1 Des dynamiques collectives acteurs / projets

La diversité des réponses obtenues à la question ouverte sur la genèse de l'idée (Cf. tableau ci-dessous) permet de mettre en évidence la pluralité des dynamiques d'émergence exprimés par les personnes interviewées ; sachant que ces facteurs peuvent également se combiner les uns aux autres, on obtient une large palette de configurations d'émergence du projet.

Une première classification des facteurs et des motifs permet toutefois de distinguer des « strates de mobiles » : des mobiles d'ordre personnel (expérience personnelle, personne militante, volonté de créer pour sortir du chômage...), des mobiles d'ordre professionnel, des événements déclencheurs, des facteurs d'opportunité liés au contexte, ce qui en soit, est assez en phase avec les modèles entrepreneuriaux dominants (notamment ceux de Shapero et de Gartner). Mais ces modèles nous livrent une lecture individuelle de l'acte entrepreneurial ; ils ne permettent difficilement d'appréhender la dynamique collective repérée et les processus combinatoires originels.

Tableau 5 : Genèse de l'idée

Réponses à la question sur la genèse de l'idée
Une personne / un collectif Constat d'un besoin Suivre l'exemple de projet déjà existant Activité déjà réalisée au sein de la structure : volonté de se professionnaliser Expérience personnelle du porteur Réalisation d'une enquête Une personne militante Volonté de créer car au chômage Problème en interne Volonté de travailler avec un collectif Volonté de développer la notoriété de la structure Volonté de développer l'activité de la structure (pour pérennisation) Rencontre d'acteurs Valeurs Demande provenant d'acteurs extérieurs Nécessité financière Opportunité financière Poursuivre les actions d'une ancienne structure Par goût, par passion Loi autorisant l'activité

En effet, dans ces organisations, la genèse des projets est largement collective : de l'idée au lancement, un collectif a œuvré à sa naissance. Composé de bénévoles et de salariés, ce collectif s'est investi dès le début du projet. La taille des collectifs oscille entre quatre personnes au plus et 14 et plus. Les bénévoles ne semblent pas avoir participé à des groupes de plus de six personnes, tandis que les salariés ont pris part à des groupes plus importants. Toutefois, les idées sont nées dans des collectifs composées au plus de six personnes (58%). La permanence de ces collectifs caractérise les projets accompagnés : les bénévoles ont tous participé à l'ensemble de la démarche de développement ; les salariés n'ont pas tous fait partie du collectif qui fait aboutir le projet. Il n'est donc pas étonnant que les personnes interrogées déclarent se connaître avant le projet. Hommes et femmes semblent être également représentés dans ces collectifs. Pour 62% des salariés, le projet était à l'étude depuis un an au plus.

Pour beaucoup de projets, la dimension collective s'établit au fil de l'avancement du projet, des difficultés ou opportunités rencontrées, selon une dynamique pas toujours évidente à décrypter. Nos études empiriques (Bréchet, Schieb-Bienfait, Urbain, 2006) révèlent une large palette de démarches de mise en relation, de mobilisation qui peuvent prendre du temps.

Si pour certains projets, la phase d'émergence permet la « cristallisation » de réseaux du(des) initiateurs en un véritable collectif, porteur du projet, on observe également la formation de projets à partir d'une chaîne d'acteurs, voire d'un « processus d'acteurs se relayant » ; ils participent, d'une façon ou d'une autre, de manière plus ou moins ponctuelle, à la création d'une nouvelle organisation ; ces acteurs peuvent être des futurs usagers/bénéficiaires, des fournisseurs, des clients, des agents de l'Etat ou des collectivités locales ou d'autres associations ou organisations.

Cette figure du porteur de projet présente donc un visage à géométrie variable, que les distinctions conceptuelles opérées entre les notions d'équipe entrepreneuriale, d'équipe dirigeante et d'entrepreneuriat collectif n'éclairent qu'imparfaitement.

4.1.2.2. L'émergence d'une figure du porteur

Ainsi parmi ce collectif qui accompagne le développement du projet, un porteur semble en avoir assumé la responsabilité, voire le « leadership ». Mais, il est important de rappeler qu'il ne se pose pas en leader du projet, autour duquel le collectif s'est constitué. Il fait plutôt « figure de ». Ainsi que nous le signalions plus haut, les salariés ont tous accompagné un développement d'activité. Il apparaît qu'au delà de 30 ans, toutes les classes d'âge sont représentées. La majorité (70%) vit en couple et a des enfants. Le fait marquant réside dans le très haut niveau de diplômes de ces personnes : 100% ont au moins le baccalauréat général et 90% un niveau égal ou supérieur à bac +2.

L'analyse de l'histoire personnelle de ces salariés montre une très grande hétérogénéité de leur origine sociale, principalement centrée autour des classes moyennes : la dernière profession du père s'inscrit dans tous les milieux professionnels (instituteurs, artisan, employés, ouvriers...). Il en est de même pour les mères, avec cependant, 38% de personnes n'ayant pas exercé d'activité professionnelle. L'origine géographique (milieu urbain ou rural) n'apporte aucune information discriminante.

La caractéristique marquante réside dans l'engagement, au cours de leur parcours personnel, de 78% de ces porteurs salariés dans une activité sportive, politique ou culturelle. Aujourd'hui encore, la même proportion participe à des activités associatives à titre personnel et parfois y

jouent un rôle actif : 40% de ces personnes déclarent être membres du bureau ou administrateur. 30% occupent des fonctions de président, trésorier ou secrétaire.

Le questionnaire se prête peu à l'analyse en profondeur de la trajectoire professionnelle des porteurs. Toutefois, parmi les personnes salariées aujourd'hui mais demandeurs d'emploi au moment de l'idée, six l'étaient depuis plus d'un an ; cinq personnes étaient indemnisées. 56% des salariés ont exercé plusieurs métiers par curiosité, tandis que 42% l'ont fait par nécessité.

Les rôles spécifiques du porteur dans le projet

En ce qui concerne les rôles mis en œuvre dans le développement actuel de l'activité, le porteur salarié déclare principalement exercer un rôle de coordinateur. Mais il assure également un rôle de gestionnaire et de créateur / concepteur. Le rôle commercial semble le moins présent dans la perception de sa mission. Les compétences acquises ou renforcées grâce à ce développement d'activité semblent en parfaite cohérence avec leur perception des rôles. La communication, le développement des partenariats et les mises en réseau arrivent en tête, suivis de très près par la conduite de projet et le management. Ils s'expriment concrètement par le fait que les personnes déclarent toutes avoir construit des partenariats que ce soit avant de déposer le dossier ou pendant le processus de développement de l'activité. Les compétences relatives à la gestion administrative et à la connaissance des institutions sont également citées.

Des compétences de coordination et d'animation

Le porteur a mûri le projet ; il a mobilisé des compétences de coordination. Finalement, il fait appel à des compétences, met en œuvre des comportements proches de ceux mobilisés dans le management de projet (Garel, 2003). Il s'affirme comme animateur de réseau. Les principales compétences sont de l'ordre de la communication et la recherche de réseau. Le porteur opère ainsi dans un réseau social. Les motifs mis en avant « *répondre à un besoin non satisfait par le marché* » indiquent très clairement la référence à l'existence d'un marché, de même que la création de son propre emploi constitue un motif fort de développement d'une activité. La vision de la valeur exprimée ici ne rejoint que partiellement la création de valeur telle qu'elle s'incarne dans l'économie sociale et solidaire : la valeur sociétale, sociale, dont nous reparlerons, nous semble indissociablement liée au projet porté et en fait partie intégrante.

Des trajectoires professionnelles choisies

Sa trajectoire professionnelle semble plus menée par ses désirs, sa curiosité que par une volonté de « faire carrière ». Il ne semble guère mu par le fait d'appliquer ou de mettre en œuvre un savoir-faire. Le développement personnel que lui apporte ce management de projet renforce cette lecture de trajectoire où vies militante et professionnelle se mêlent. Cela nous semble d'autant plus marqué que le développement de l'activité dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ne s'est fait ni par contrainte personnelle ou professionnelle, ni par insatisfaction au système économique existant.

Une volonté de créer du lien

Les motifs qui l'ont poussé à créer s'inscrivent absolument dans le champ de l'économie sociale et solidaire. En déclarant répondre à un besoin non satisfait par le marché, en créant aussi leur emploi pour sept d'entre eux, les porteurs créent de la valeur sociale. Ils expriment leur attachement à la création de lien que génère le développement de l'activité poursuivie. La dimension « interne » de l'utilité sociale (Gadrey, 2004) apparaît : les porteurs de projet ont une démarche active et orientent leurs comportements de manière à créer du lien social. La gestion démocratique fait partie de leur préoccupation. Le projet porté est source de lien social, de cohésion et participe à la vie citoyenne. L'opportunité fournie par la mesure 10B a permis à 30% des porteurs de développer cette activité. La dynamique entrepreneuriale apparaît clairement ici car le projet est mûri depuis plusieurs mois.

Le porteur lui-même exprime des motivations qui renvoient directement aux spécificités de la création dans l'économie sociale et solidaire. Il cherche à créer du lien en particulier entre les parties prenantes. C'est parce qu'il a été libre d'adhérer qu'il s'est engagé dans ce processus de création. Sa trajectoire personnelle montre clairement qu'il a un passé de militant, plus ou moins engagé mais dans tous les cas, il a déjà appartenu à une association.

4.3. Des configurations plurielles pour l'émergence du projet

Nous avons maintenant plus particulièrement étudié la nature des projets développés en nous intéressant aux configurations d'émergence de projet ainsi qu'aux types d'innovations sociales des projets 10B.

4.3.1. Un processus d'émergence complexe à décrypter

Le spectre des projets innovants de la mesure 10B est large et les conditions d'émergence de ces projets apparaissent complexes à décrypter. En effet, l'idée peut être personnelle mais elle

peut être relayée/appuyée par un collectif d'individus, voire par des organisations de l'économie sociale ou même de l'économie « classique ».

Ainsi, certains projets sont nés d'une initiative strictement personnelle, d'autres sont portés par des associations voire des réseaux associatifs ou coopératifs (comme le réseau *Jardin de Cocagne*, le réseau des CAE¹⁶ - *Coopérer pour Entreprendre*-, le réseau *Envie* ou encore le réseau *Réagis*). Enfin, certains projets s'inscrivent dans un contexte de portage partenarial.

Projet	Processus d'émergence (à partir des Verbatim)
A	La porteuse a un frère sourd. Ils se sont aperçus qu'il avait un accès difficile à la communication. Cette association va permettre d'assouvir un besoin.
B	La porteuse initiale, ingénieur agronome, est une ancienne adhérente du Jardins de Cocagne. Etant au chômage, elle souhaitait créer quelque chose pour « créer son propre emploi » Elle a soumis ce projet à une structure associative pour l'aider à le porter, puis pour réaliser l'étude de faisabilité et la mise en œuvre. L'association a salué l'initiative après un vote favorable de son CA pour porter le projet.
C	L'idée provient d'une conjonction de facteurs : -Visionnage d'un reportage TV sur la première recyclerie en France ; -Personne à la recherche d'un emploi suite à un repositionnement professionnel ; -Ce projet est symbole de valeurs fortes pour elle ; - Absence d'équipement sur le territoire → constat d'un besoin potentiel.
D	Ancienne chef d'entreprise multirécidiviste, pas issue du milieu social ni de la création, contexte familial atypique pas issue du milieu social ni de la création, contexte familial atypique ; Elle réalisait des expositions avec d'autres amis créateurs à son domicile (4 expo en un an). Elle a fait une mini étude de marché pour savoir si on pouvait vivre de son art ; avec cette enquête auprès des organismes sociaux, elle a constaté que c'était possible. Elle a suivi une formation liée au social. Volonté de créer autour de trois mots-clé : création, recyclage et social. Partenariat avec mission locale et PLIE
E	L'essor de ce projet est lié à l'expérience professionnelle de la porteuse : dans un premier temps, elle a suivi une formation préparatrice en pharmacie mais elle trouve ce travail trop commercial et trop financier. Puis, elle a fait une formation d'animation dans les maisons de retraite, elle a trouvé que les activités proposées étaient trop basiques pour les personnes âgées, ces activités étaient très « infantilisantes » selon ses dires. Puis, elle a entrepris une formation artistique BEATEP (Animation Technicien) spécialité Arts Plastiques, elle trouvait intéressant de proposer d'autres animations aux personnes âgées et surtout de les réaliser à domicile.
F	Après une longue période au tant qu'encadrant dans différentes structures, le porteur a souhaité créer sa propre structure en lien avec ses valeurs.
G	Dans le cadre de sa profession (coordinatrice de la plate-forme départementale de services à domicile) la porteuse a constaté un déficit d'offre sur le repassage hors domicile. Avec une collègue, elles ont commencé à réfléchir puis elles ont associé 3 autres personnes et une demandeuse d'emploi qui est maintenant salariée de l'association.

Ces processus d'émergence organisationnelle nécessitent de la part des acteurs des choix d'options, des prises d'initiatives¹⁷, qui les placent dans des champs de tensions et de logiques

¹⁶ CAE : coopérative d'activité et d'emploi.

¹⁷ Hernandez E.M. (2004), « Décider d'entreprendre : l'apport des théories », *Humanisme et Entreprise*, n°266, août.

souvent antagonistes, relevant de registres de justification différents (Boltanski et Thévenot, 1991).

Ces processus entrepreneuriaux des projets 10B présentent les caractéristiques suivantes :

- il importe de bien distinguer les acteurs selon que l'on s'intéresse à l'expression de l'idée (ou pourrait parfois parler « d'invention sociale ») ou à la prise de décision ;
- la décision originelle de créer ou de développer un projet dans l'économie sociale et solidaire apparaît le plus souvent comme une décision collective ;
- la décision présente les caractéristiques d'une décision complexe, non modélisable et difficilement réductibles aux variables habituellement mobilisées dans les modèles d'entrepreneuriat (Shapero 1975, Gartner 1985). On observe un « enchevêtrement de variables », où interfèrent à la fois plusieurs acteurs et différents niveaux : le micro niveau (l'acteur/ les acteurs), le méso niveau (la structure) et le macroniveau (le contexte) (Cf. tableaux 6 et 7)

Aussi, l'analyse de ces projets associatifs et coopératifs permettent de prendre conscience que nous sommes face à des processus entrepreneuriaux complexes de par la diversité des interactions qui s'établissent entre les acteurs et par les formes variées de groupement entre les personnes et les structures organisationnelles impliquées.

Tableau 6 : exemples de forme de portage du projet

Formes variées de mobilisation pour porter le projet
Un acteur (individuel) isolé
Plusieurs acteurs individuels
Un acteur et une association « sous une formule de portage », via le salariat de l'acteur
Plusieurs associations ou coopératives, avec une mise en commun de moyens (de « type co-entreprise »)
Une association et son réseau d'affiliation (selon une formule proche de l'essaimage ou de la franchise)
Une association ou coopérative et une collectivité locale ou territoriale

Comme le souligne B. De Montmorillon (2004)¹⁸, des acteurs-individus interagissent dans des acteurs organisations qui interagissent entre eux au travers des interactions entre les acteurs-individus qui les composent.

Tableau 7 : Illustrations de l'articulation des trois niveaux d'analyse

Microniveau	Illustrations
L'acteur et les microprocessus de l'activité	Un porteur de projet soumet son idée à une association qui va le salarié pour porter le projet.
L'organisation entendue comme espace socio-économique de	L'association cherche à diversifier ses activités pour aller vers de nouveaux publics dans le champ de l'insertion par l'activité

¹⁸ B. De Montmorillon, « la théorie économique de l'entreprise », dans Comprendre le management, *Cahiers français*, juillet-août 2004.

référence	économique, sous l'influence de son président et de son CA.
Le champ institutionnel, en tant qu'organisation investie d'une reconnaissance sociale singulière	Le Conseil Général souhaite s'appuyer sur des nouvelles structures ou activités qu'elles conventionnent, pour déployer sa mission d'insertion.

On peut relever des configurations plurielles d'acteurs, avec des dynamiques entrepreneuriales impulsées par plusieurs personnes -salariées ou bénévoles de l'organisation-, par une personne extérieure venant proposer son projet à l'association, par le réseau associatif dans lequel évolue l'organisation associative (comme la FNARS, le Réseau de Cocagne, le réseau Envie, par exemple).

Toutefois, à l'instar de Vienney (1994), on constate qu'au-delà de la grande diversité qui marque l'origine de ces projets, deux points communs sont repérables : le premier porte sur les raisons (le contexte) de leur émergence et le deuxième concerne les positions et les réactions des acteurs concernés. Dans cette perspective, nous avons cherché à préciser le type d'innovation proposée.

4.3.2. Innovation sociale et contexte d'action pluraliste

Il est devenu habituel de souligner le potentiel d'innovation et de transformation sociale de l'économie sociale, voire de le solliciter comme c'est précisément le cas avec la mesure 10B, qui ne peut être accordée qu'à des micro-projets innovants. Si « *l'innovation sociale est souvent accolée automatiquement à l'économie sociale depuis un certain nombre d'années* » (Bellemare et Boucher, 2006), il convient toutefois de nuancer et de distinguer la nature de l'innovation proposée dans les projets 10B.

A propos des innovations proposées, il est frappant de constater combien de nombreuses initiatives financées par la mesure 10B cherchent à « *réparer* » les effets sociaux suscités par les transformations et les évolutions des activités économiques, mais aussi par les mutations profondes que vit notre société actuellement. Ainsi les problèmes posés par le chômage, l'exclusion, les difficultés d'apprentissage et formation, la discrimination, le handicap constituent un véritable creuset où s'inscrivent ces initiatives. Ces projets nous apparaissent avant tout comme des projets sociaux voire socio-économiques, où les innovations sociales concernent le champ de l'insertion, majoritairement et sur des « niches » d'offre bien particulière visant une demande difficilement solvable ou solvabilisable.

Sur les 125 projets éligibles, on constate que la plupart des projets peuvent être qualifiées de socio-économiques. Toutefois ces projets semblent très éloignés de la définition donnée pour caractériser l'appartenance au champ de l'entrepreneuriat social : « un entrepreneur social est

porteur d'un projet économique *au service d'un intérêt collectif et/ou d'une finalité sociale*).¹⁹

Ici, les projets 10B sont avant tout **des projets sociaux**, dans lesquels la dimension économique du projet est abordée en second plan comme en témoigne le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : dimension économique des projets (plusieurs réponses possibles)

Projets / Dimension économique	Réponse « Oui »	Réponse « Non »
Projets percevant d'autres subventions	58 projets	67 projets
Projet donnant lieu à facturation des prestations	38 projets	87 projets
Projet donnant lieu à vente de la production	15 projets	110
Projets (subvention, facturation et vente)	34 projets	34 projets (ni subvention, ni facturation, ni vente de la production)

Les données des deux tableaux nous permettent de constater que les micro-projets innovants recevables au titre de la mesure 10B privilégient la dimension sociale. A propos de leur modèle économique, on constate qu'ils peuvent mobiliser plusieurs sources de ressources ; toutefois, pour 34 d'entre eux, l'innovation sociale est basée sur des ressources mobilisées auprès du bénévolat, du don, du prêt en nature ou alors sur du financement croisé (à partir des autres activités de l'organisation). Ainsi certains projets sont lancés à titre expérimental, en s'appuyant sur les ressources financières générées par d'autres activités de l'association ou de la coopérative.

Toutefois, ces 34 projets ne s'inscrivent dans le marché, dans le sens où ils ne produisent pas de biens et de services marchands (Cf. tableau ci-dessous).

Tableau 9 : extrait des 34 Projets ayant déclaré aucune subvention, aucune facturation, aucune vente de la production

Organisation	Type d'innovation	Objectifs / Projet de la mesure FSE	Partenaires
A1 : Association créée en 2003 pour promouvoir la prévention citoyenne du mal être et du suicide	Mettre en place un réseau entre plusieurs acteurs du département	Permettre le démarrage et la mise en place d'un centre de ressource à l'échelle du département	Elus, services publics, Conseil Général
A2 : Association créée en 2001 pour la formation et le développement de l'initiative locale	Nouvelle méthode d'évaluation des publics migrants (80% femmes dont la plupart sont fragilisées, isolées, maîtrisant peu la langue française)	Permettre d'expérimenter la méthode (déclinée en plusieurs étapes : formation, socialisation et insertion professionnelle)	CCAS, Mission locale, ANPE
A3 : Radio Associative créée en 2001,	Elargir la durée de diffusion (nouveau	Permettre de démarrer l'émission et de créer un réseau	ADIE, PFIL, Centre d'orientation,

¹⁹ Selon la définition de l'AVISE.

reconnue depuis 2004 par le CSA	procédé technique) et développer une plate forme locale d'information pour renforcer la mission de radio citoyenne	d'information autour de la problématique de l'emploi	Association d'insertion
A4 : Association créée en 2004 pour soutenir la création d'activité en milieu rural	Expérimenter une nouvelle approche d'accompagnement pour diminuer les abandons de projets professionnels	Permettre de mettre en place des ateliers de soutien à la création d'activités agricoles, rurales et atypiques, en associant créateurs et acteurs de terrain.	
A5 : Association créée en 1972, pour l'insertion sociale et professionnelle de public en difficultés	Suite à la fermeture de l'atelier « Bois », volonté de créer un atelier pédagogique basé sur le multimédia	Permettre de mettre en place l'atelier multimédia par l'équipe encadrante (outil d'aides aux apprentissages de base et découverte des thématiques plus larges comme la santé, la culture...)	Projet impliquant 3 CHRS Fondation de France
Organisation	Type d'innovation	Objectifs / Projet de la mesure FSE	Partenaires
A6 : Chantier d'insertion des publics en difficulté (par l'agriculture) (appartenance à un réseau national) ; créé en 1999	Créer un outil pour développer un réseau et renforcer les liens entre le chantier, les structures d'insertion et les employeurs potentiels des salariés réinsérés (afin de faciliter leur immersion)	Permettre d'initier une action mettant en relation les employeurs potentiels du secteur maraîcher et les salariés de la structure (objectif : favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi) ; puis ensuite développer des contacts avec des entreprises d'autres secteurs (bâtiment, restauration)	Municipalités, acteurs économiques du territoire
A7 : Association créée en 1990, pour l'accompagnement personnalisé d'insertion	Confrontée à un public féminin très marginalisé ne relevant pas de dispositif de droit commun, créer une action de mise en situation réelle de services à domicile	Permettre d'expérimenter un dispositif d'accompagnement sous forme de travaux pratiques en situation de travail à domicile, encadrée par une monitrice (objectif : permettre à ces femmes d'intégrer un cursus qualifiant ou trouver un emploi direct)	DDASS, Conseil Général
A8 : Association (créée en 1995) de suivi des « sans domicile fixe » très désocialisé	Utiliser le support informatique pour modifier le rapport que les personnes entretiennent avec l'apprentissage	Permettre d'expérimenter sur ce public spécifique un travail de resocialisation par le biais des apprentissages des savoirs de base	Autres associations
A9 : Association créée en 2001 pour accueillir et aider les publics très éloignés de l'emploi et peu mobiles (milieu rural)	Mettre en place des ateliers spécifiques d'accompagnement vers l'emploi en s'appuyant sur le volontariat	Permettre de proposer des ateliers de préparation à l'emploi en leur permettant de mettre en place une action collective. (les bénéficiaires sont des demandeurs d'emploi)	Prêt de local par la collectivité
A10 : association créée en 2001 pour faciliter l'insertion au sein d'un espace familial d'accueil	Acquérir pour un euro symbolique château à réhabiliter	Permettre de mettre en place des activités pour réapprendre les bases pour la réinsertion professionnelle et d'élargir les activités proposées (sur l'art, l'environnement)	Mécènes, artisans locaux, communauté de commune
Organisation	Type d'innovation	Objectifs / Projet de la mesure FSE	Partenaires

A11 : Association créée en 2001 pour l'insertion par la restauration du patrimoine maritime et fluvial	S'ouvrir à des publics en difficulté d'insertion (dépressifs, patients en postcure psychiatrique, jeunes condamnés...)	Permettre de réactiver leurs relations avec les partenaires pour engager la restauration de 2 bateaux	
A12 : association créée en 1985 pour développer des formations autour de l'illettrisme	Développer des ateliers de formation innovants en milieu rural	Permettre de créer 4 ateliers spécifiques pour activer ou réactiver les connaissances nécessaires à la réalisation d'un projet professionnel	DDEFP, DRTEFP, DASS
A14 : association visant à rapprocher les demandeurs d'emploi et les entreprises du territoire	Développer de nouveaux outils pour rapprocher les demandeurs d'emploi et les entreprises du territoire d'une communauté de communes	Permettre de faire découvrir les entreprises (visites d'entreprise), de réaliser des enquêtes auprès des entreprises et de mettre en place des modules de formation	Communautés de communes, ANPE, DDTEFP, ANPE
A15 : association créée en 2004 pour mettre en place des activités de jardinage pour personnes en difficulté	Proposer des activités pour permettre aux personnes en difficulté de sortir e leurs structures d'accueil traditionnelle et de retrouver un espace de resocialisation (besoins exprimés par 2 centres socio culturels et associations d'insertion	Mettre en place des ateliers d'apprentissage autour des métiers de la terre et créer des espaces de rencontre (dynamique de groupe) entre les personnes en difficulté et les professionnels	CAF Associations ADAPEI
A16 : association créée en 1996 pour aider à l'émergence artistique	Permettre aux personnes sans emploi de e professionnaliser sur la base de leur savoir faire en matière culturelle Objectif final : créer un centre artistique et des ateliers techniques	Mettre en place un parrainage (avec des consultants bénévoles du domaine culturel), aider les personnes à progresser et devenir autonome dans leur projet professionnel	ADDM 44, Amicale laïque,

Notre enquête ne nous permet d'analyser avec précision comment ces organisations ont conçu le modèle économique de développement du projet, et dans quelle mesure la mise à disposition des biens et des services répondant à des besoins nouveaux leur permet la pérennisation du projet. Ainsi, de nombreux projets s'inscrivent majoritairement dans l'univers de l'insertion et du social, où ils cherchent à expérimenter de nouveaux services aux personnes en difficulté, en situation d'exclusion, en proposant de nouvelles activités (de travail), de nouveaux modes d'accompagnement, ou encore en privilégiant une approche collective associée à un accompagnement individuel. Notre période d'enquête ne nous permet pas de savoir s'ils parviendront à sortir de l'expérimentation pour imposer de nouvelle façon de faire, de nouvelles pratiques de marché.

Conclusion

La recherche présentée dans cette communication, fruit d'une collaboration interdisciplinaire, vise à nous permettre d'apporter de nouveaux éclairages sur la figure contemporaine de l'entrepreneur en économie sociale et solidaire et des dynamiques entrepreneuriales, notamment en regard de l'acception donnée au concept d'entrepreneuriat social.

Nous avons cherché à analyser les acteurs et les logiques qui conduisent un individu ou un groupe à engager un projet au sein de l'économie sociale et solidaire, en nous attachant aux interactions au sein du triptyque porteur / projet / contexte.

L'analyse globale de ces projets financés dans le cadre de la mesure 10B a révélé une grande diversité de processus, tout en soulignant que ces initiatives sont rendues nécessaires par les transformations des activités économiques et du contexte social voire sociétal. Ainsi, l'analyse de Vienney garde toute sa pertinence en ce début du XXIème siècle : les évolutions du néocapitalisme industriel ont favorisé l'émergence de projets de l'économie solidaire (cf. recherches de J.L. Laville), pour apporter de nouvelles réponses aux problèmes de chômage et d'exclusion. Ainsi, face aux nouvelles fragilités socio-économiques auxquelles les individus et les groupes sociaux se trouvent exposés, tant sur le plan de l'emploi, des conditions d'existence que de l'insertion, on voit émerger de nouvelles réponses, de nouveaux modes d'intervention et de coordination des services, des expérimentations qui se révèlent parfois très audacieuses (Bellemare et Boucher, 2006).

Quant aux positions des acteurs concernés, l'analyse des acteurs et des logiques d'action amènent à souligner deux caractéristiques des projets entrepreneuriaux développés.

- L'analyse des projets 10B montre que l'accentuation de problèmes sociaux et humanitaires pousse ces acteurs des organisations à but non lucratif au développement de nouvelles activités et à l'innovation répétée pour trouver des réponses ad hoc aux publics qu'ils accompagnent.
- Les acteurs interviewés cherchent effectivement à « *introduire quelque chose de nouveau* »²⁰ dans leurs services, dans leurs pratiques de travail, dans les publics ciblés ou encore dans la mise en réseau / coordination de leurs actions avec d'autres acteurs d'un même territoire. Toutefois, l'analyse du dispositif 10B permet de constater qu'il s'agit d'innovations incrémentales, parfois même, nous sommes plus face à une action

²⁰ Toutes les définitions du mot *innovation* réfèrent à l'*introduction d'une nouveauté* (Cf. dictionnaire Robert).

nouvelle ou à la reproduction d'innovations introduites et déployées sur d'autres territoires, avec la volonté délibérée de les introduire sur « leur territoire ».

Nous pouvons souligner un certain nombre de convergences avec le processus entrepreneurial de l'économie « classique » avec la présence d'une figure de porteur de projet : sans véritable spécificité liée à son identité, ce porteur ne se distingue pas par des caractéristiques telles que l'âge, le sexe, le statut social. Il est plutôt très diplômé, caractéristique que l'on retrouve auprès des porteurs de projets innovants.

Toutefois, il nous semble qu'un certain nombre de caractéristiques, spécifiques de l'économie sociale et solidaire apparaissent. Il s'agit avant tout de la **dimension collective voire pluraliste de l'émergence du projet**. Les projets s'inscrivent dans un contexte de réseau, de partenariats, le développement des activités de ces porteurs salariés se fait au sein d'un collectif qui préexiste. Le collectif, support de l'idée, accompagne tout le processus de développement de l'activité. Pour le porteur désigné comme tel, son action n'a de sens qu'au sein du collectif dont il est un membre au même titre que les autres. Les travaux de Autès (2006) se trouvent confortés : **le porteur n'est pas un leader charismatique**, porteur de projet à titre individuel. Il fait partie du collectif, **acteur collectif** qui va permettre le développement de l'activité. Il agit au nom de ce collectif auquel toutes les décisions sont associées. Ce collectif concerne un noyau stable de membres, aussi bien bénévoles que salariés mais en accueillent de nouveaux tandis que d'autres quittent. On retrouve **ici la figure du porteur à géométrie variable** dont la réalité reste à explorer.

En définitive, ces premiers résultats renforcent l'intérêt de proposer de nouveaux cadres d'analyse. Si la dynamique entrepreneuriale est bien présente, s'impose une lecture qui privilégie la construction du collectif, des savoirs communs et partagés puis de la définition des objectifs du projet et enfin celle du fonctionnement interne du collectif. Cela suppose une analyse en amont, bien avant le démarrage du projet car l'idée est déjà portée collectivement : comment se construisent les interactions entre bénévoles et salariés, alors que militantisme et salariat sont présents (tous les salariés porteurs sont engagés à titre personnel). Au-delà, s'intéresser à cette forme d'entrepreneuriat résolument collective, renvoie à la constitution d'une dynamique de relations et de savoirs.

Bibliographie

Arocena J., P. Bernoux, G. Minguet, M. Paul-Cavalier, P. Richard (1983), *La création d'entreprise, un enjeu local*, La Documentation Française.

- Amblard H., Bernoux P., G. Herreros, Y.-F. Livian (1996), *Les nouvelles approches sociologiques*, Seuil, 245p.
- Autes M. (2006), « Les acteurs et les référentiels » in Chopart J.-N., Neyret G., Rault D., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, coll. Recherches.
- Badelt Ch. (1997), « Entrepreneurship Theories of the Non-Profit Sector », *Voluntas*, vol.8, n°2, p.162-178.
- Bellemare G., Boucher J.-L. (2006), « Economie sociale et innovation sociale », *Economie et Solidarités*, vol. 37, n°1.
- Boltanski L., Thevenot L. (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Borzaga C. et Spear R. (eds) (2004), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in Developed and Transition Countries*, Trento, Editzioni31, 280p.
- Borzaga C. et Defourny J. (eds) (2001), *The emergence of social enterprise*, London, Routledge, 386p.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. et Urbain C. (2006), Les mains visibles du marché. Projet des acteurs et régulations dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées, *Gérer et Comprendre*, n°83, p. 67-79.
- Callon M. (1989), (sous la direction de), *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*, Editions La Découverte, Conseil de l'Europe, Unesco, 214p .
- Crozier M., E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.
- Defourny J. (2004), "L'émergence du concept d'entreprise sociale", *Reflets et Perspectives de la vie économique*, tome XLIII, 3., p.9-23.
- Evers A. et Laville J.-L. (eds), (2004), *The Third Sector in Europe*, Cheltenham, Edward Elgar, 288p.
- Gadrey J. (2004), *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Rapport de recherche pour la DIES et la MIRE.
- Garel G. (2003), *Le management de projet*, Paris, La Découverte.
- Gartner W.B. (1985), "A framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10 (4), p.696-706.
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte, 450p.
- Levesque B. (2002), *Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement*, Forum : L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment, 21 février.
- Livet P., Thevenot L. (1991), "L'action collective", *Contribution au colloque "Economie des conventions"*, Paris, CREA, 27-28 Mars.
- Morin E. (1974), *L'Unité de l'homme*, Paris : Seuil (nouvelle édition coll. « Points Essais », 3 vol. 1978)
- Morin E. (1977), *La Nature de la Nature* (t. 1), Paris : Seuil (nouvelle édition coll. « Points Essais » 1980).
- Morin E. (1980), *La Vie de la Vie* (t. 2), Paris : Seuil (nouvelle édition coll. « Points Essais » 1985).
- Morin, E. (2001), *L'humanité de l'humanité. L'identité humaine (La méthode t. 5)*, Paris : Seuil.
- Prabhu G.N., (1999), « Social Entrepreneurial Leadership », *Career Development International*, 4(3), pp140-147.
- Reynaud J.-D. (1989/1997), *Les règles du jeu ; l'action collective et la régulation sociale*, 3^{ème} édition, Paris, Armand Colin.
- Sainsaulieu, R., éd. (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- Salais R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », numéro spécial « Economie des conventions », *Revue Economique*, 40 (2), mars, p.199-240.
- Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Editions EHESS, Paris.

Shapero A. (1975), « The displaced uncomfortable entrepreneur », *Psychology Today*, November, 9(6), p.83-88.

Simon H. (1969/1991), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Paris, Dunod.

Tchernonog V. (2007a), *Poids et profils socio-économiques des associations*, Communication au XXIème Colloque de l'ADDES.

Tchernonog V. (2007b), *L'Etat des associations. Le paysage associatif français et ses évolutions*, Dalloz-Juris associations.

Valéau P., Cimper P., Fillion L.J. (2004), « Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif » (ONBL), *Cahier de recherche*, HEC Montréal, n° 2004-10.

Vienney Cl. (1994), *L'économie sociale*, Paris, La découverte

Young D. (1983), *If not for Profit, for What ?*, Lexington, Mass., Lexington, Books.