

L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société



AXE 2 : Différences sectorielles et recompositions territoriales dans l'ESS confrontée aux nouvelles régulations et à l'injonction à innover

Atelier 2.1. (suite) L'innovation sociale face aux nouveaux enjeux de gestion

► **Titre de la communication :**

L'innovation sociale, de l'injonction à l'invention de l'entreprise solidaire

► **Acronyme :**

[APEHD]

► **Auteurs :**

- Hervé DEFALVARD
(Erudite, Université de Marne La Vallée)

- Antoine PILLET
(Consultant en Marketing Solidaire)

L'innovation sociale, de l'injonction à l'invention de l'entreprise solidaire

Hervé Defalvard (UPEMLV-Erudite) et Antoine Pillet

Notre environnement économique comme politique met les structures d'insertion à rude épreuve. Elles ont à la fois à s'adapter à des évolutions de l'emploi faisant une place mineure aux populations les plus défavorisées et à des injonctions politiques leur enjoignant d'en réaliser l'insertion avec une réduction des soutiens qui leur sont accordés.

Ces évolutions posent aux SIAE des problèmes appelant à la recherche d'innovations sociales dans l'objectif d' « élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux ou économiques peu ou mal satisfaits » pour reprendre la définition du LABO de l'ESS à propos de l'innovation sociale. C'est d'ailleurs à ce concept d'innovation sociale auquel nous renvoient certaines SIAE qui se sont mises en état d'apporter des réponses à ces évolutions. Nous avons étudié ces réponses pour 15 d'entre elles (A.Pillet - 2012). Certaines sont qualifiées de « défensives » dans la mesure où elles s'arrêtent aux objectifs et principes fixés aux structures d'insertion, sans extension de leurs projets à d'autres domaines ou modification du cadre de l'IAE. D'autres sont qualifiées d' « offensives » lorsqu'elles vont au contraire sortir de ce cadre de principes et de règles pour proposer d'intégrer d'autres projets concernant les bénéficiaires de leurs activités ou la création de structures nouvelles intégrant durablement leurs employés. Le développement de ces innovations offensives qui ont le caractère d'expériences pilotes appelle une invention sociale faisant intervenir les acteurs publics et privés.

Le contexte : les évolutions de l'emploi et du travail

L'emploi est affecté par les innovations technologiques et une concurrence mondialisée qui conduisent les entreprises à segmenter les salariés, entre un effectif recherché de travailleurs « qualifiés » bien intégrés à l'entreprise et des employés remplissant des tâches moins exigeantes ou appelés temporairement à renforcer cet effectif. Pour les entreprises, l'emploi est dépendant d'une organisation et de technologies de production qui ont à être compétitives. Une économie reposant sur l'alliance des investissements technologiques et l'adaptation d'employés qualifiés aux rythmes et exigences des

machines se conjugue avec une économie de tâches de faible qualification souvent précarisées et soumises à la concurrence internationale. Une dichotomie tend à s'établir à l'intérieur des entreprises entre ces populations ou entre les entreprises dont certaines par le biais de la sous-traitance et de l'externalisation concentrent les emplois peu qualifiés et précarisés.

A cette pression technologique qui s'exerce sur les entreprises, la société libérale conjugue une pression psychologique sur les personnes mises en concurrence les unes par rapport aux autres. Comme le montre Alain EHRENBURG (« Le culte de la performance », p.248), chacun se doit d'être techniquement et socialement à la hauteur. Si le dernier modèle chasse le périmé sur le plan des équipements, le formé va l'emporter sur le faiblement qualifié dans le cas des demandeurs d'emploi. Ceux que l'on qualifie d'éloignés de l'emploi, sont justement en situation de faiblesse et en doute sur leurs aptitudes à s'intégrer socialement dans ce cadre. Ils reçoivent de leur environnement des signes négatifs de jugement qui les mettent en perte de confiance.

Cela a des conséquences sur les attitudes de ces publics défavorisés à l'égard de l'emploi et du travail. L'emploi est non seulement un besoin économique que va remplir le salaire, mais c'est aussi un besoin psychologique de reconnaissance de la personne et social de création de liens. Des emplois accessibles au prix de tâches répétitives, de pénibilité et parfois sur des temps partiels contraints n'offrent qu'un rapport de circonstance avec l'entreprise. A cette mise en marge va répondre chez ces employés une attente s'exprimant sur deux plans différents:

- celle de pouvoir s'intégrer durablement dans une entreprise les acceptant en dépit de leurs limites et qui leur offrirait de participer à son collectif de travail ;
- soit à l'inverse, celle de renoncer à s'engager (on parlera avec Olivier ROLLOT d'une « Génération Y ») de s'adapter à cette situation de salarié d'appoint qui leur est proposée et de rechercher d'autres lieux de réalisation de leur personne et d'intégration sociale.

Cette situation pousse l'État à faire feu de tout bois pour diminuer les risques de chômage, soit en abaissant le coût du travail pour inciter les entreprises à insérer ce personnel peu qualifié (avec les risques d'effets d'aubaine), soit en favorisant la création d'entreprise et le statut d'auto-entrepreneur (au prix de moindres protections et avec des échecs assumés de ceux qui en prendront le risque).

De telles mesures montrent les pouvoirs publics soucieux de faire du chiffre sur les baromètres de l'emploi au moindre coût. Les SIAE ont à prendre leur place dans la réalisation de cet objectif. L'insertion par l'activité favorise le retour à l'emploi de personnes qui en sont le plus éloignées. Les SIAE réussissent dans un délai relativement court (de 6 mois à 2 ans) à trouver une solution positive (emploi normal ou aidé ; formation qualifiante) à près de 50% d'entre elles. Reste l'autre face de ce

bilan avec la précarité d'une part sensible de ces emplois et la sortie sans emploi de l'autre moitié des employés quittant les SIAE. Cela mène souvent à enchaîner les dispositifs sans garantie de solution durable.

L'insertion par l'activité dans toute la diversité de ses expressions a ses réussites. Elle a aussi ses limites et ses coûts dans une conjoncture de restrictions des dépenses publiques. Il y a tendance à un désengagement de l'état qui reporte sur les SIAE l'appel à dégager des ressources alternatives. À leur projet social vient alors s'ajouter l'injonction de se projeter sur les marchés.

Des SIAE à la recherche de solutions nouvelles

Tout cela se traduit pour les SIAE par des risques de banalisation de leurs fonctions de développement personnel et d'intégration sociale de leurs employés. L'activité, de moyen mis au service du retour à l'emploi, est en passe de devenir en parallèle un objectif de chiffre d'affaires pour la structure. Cela met la SIAE sous la menace d'être un simple acteur du marché, une sorte de sous-traitant au service d'entreprises en demande de services compétitifs et d'employés ayant une base de savoir-faire et savoir-être leur convenant. Toute adaptation des SIAE pour faire face ou répondre à ces nouvelles contraintes de leur environnement économique, politique et social est qualifiée d'innovations sociales sans distinction dès lors qu'elle assure une viabilité à ces structures d'insertion. Sur la base de la définition du CRISES, notre analyse de ces innovations nous conduit à distinguer celles défensives de celles offensives qui modifient les termes de la contrainte. *Ce faisant, elles transforment l'injonction à innover en une innovation à contenu social.*

Nous reprendrons la définition formulée par Julie CLOUTIER du Centre de Recherches sur l'Innovation sociale (CRISES). Pour elle, l'innovation sociale se caractérise par : « l'intervention des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier les relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles » (Julie CLOUTIER- Qu'est-ce que l'innovation sociale ? - CRISES).

« Acteur social », la SIAE se met à l'écoute des « besoins » et « aspirations » des personnes éloignées durablement de l'emploi auxquelles dans le cadre d'un parcours d'insertion. Elle proposera en réponse des interventions à la fois défensives et offensives dans l'objectif de rapprocher ses employés d'emplois de qualité, d'accroître ses ressources, en orientant ses activités vers la réponse à des besoins sociaux de son environnement.

L'observation de 15 SIAE ayant mené des politiques d'innovations répondant à ces critères nous apportera un premier regard sur la capacité pour les SIAE de faire appel à l'innovation dans une dynamique productive d'utilités sociales. Défensivement, elles montrent qu'il y a matière à développer des réponses dans le cadre des dispositifs existants pour étendre l'accueil et l'orientation des chômeurs qui leur sont confiés et à développer pour la SIAE des ressources alternatives aux aides de l'état. Offensivement, elles vont sortir d'une définition étroite de l'insertion pour orienter leurs activités et faire évoluer leurs structures dans trois directions :

- l'apport de prestations répondant à des besoins non ou mal couverts de la société et de leur territoire environnant ;
- l'apport à leurs employés de compétences d'autoproduction ;
- l'évolution de leurs structures et de leur gouvernance en réponse aux besoins d'intégration durable exprimés par les employés.

Elles ont dans ces derniers cas l'ambition de « transformer un cadre d'action ou proposer de nouvelles orientations ». Elles ont en contrepartie à trouver les ressources nécessaires à la réalisation de leurs projets sociaux.

L'observation de terrain : l'échantillon des SIAE étudiées

L'échantillon est formé de 7 ACI (ateliers d'insertion), de 7 EI (entreprises d'insertion) et d'une A.I. (Association Intermédiaire). A ces structures d'insertion proprement dites s'ajoutent deux entreprises poursuivant des objectifs d'insertion sans être elles-mêmes juridiquement d'insertion : un collectif départemental de SIAE (VOIE 95) et une communauté EMMAÛS (celle de Pau-Lescar). La liste de ces structures est donnée en Annexe.

Nous avons procédé pour chacune d'entre elles à l'analyse de leurs pratiques d'innovation sociale en reprenant les catégories qu'on vient de citer au paragraphe précédent. Nous ne pourrions en présenter qu'une partie illustrant les points exposés dans ce rapport. Elles y seront résumées à l'essentiel de ce qu'elles apportent. Une description de chacune de ces structures et de leurs politiques et pratiques d'innovations sociales sera mise en ligne sur internet. Cela pourrait être sur le site de la chaire ESS.

L'observation de terrain : solutions défensives

Ces innovations restent dans la ligne des progrès attendus de la SIAE par ses partenaires. Elles visent à répondre à leurs attentes dans le respect des règles fixées aux structures d'insertion et sans extension de leurs projets à d'autres domaines (en particulier à ceux intéressant l'environnement de l'entreprise). Certaines d'entre elles proposent des innovations originales (en particulier : FAGO ; APIJ-BAT) que dans le cadre de cet article nous ne pouvons développer.

Des innovations défensives ont leur valeur, mais elles montrent aussi leurs limites dans les réponses apportées à l'insertion de publics trop éloignés de l'emploi avec un taux important d'échecs au retour au travail quantitativement comme qualitativement.

L'observation de terrain : solutions offensives

L'offensive repose sur la recherche de solutions élargissant les objectifs de la SIAE. Ceci peut constituer à développer des partenariats nouveaux pour la SIAE en valorisant ses activités par la réponse à des besoins sociaux ou territoriaux de sa proximité. Cette valorisation peut s'adresser aux employés et participer à développer leur autonomie économique et leur insertion sociale. Par ailleurs, une réflexion sur les limites de l'insertion dans l'économie dominante des plus éloignés de l'emploi (rappelons que près de la moitié des effectifs des SIAE n'y parviendront pas) a amené la création de structures ayant vocation à intégrer ces populations de manière durable.

On examinera successivement ces trois voies offensives d'innovations sociales :

1) l'innovation offensive par la réponse à des besoins locaux (apports d'utilités sociales)

L'introduction des SIAE sur de nouveaux marchés est souvent réalisée en réponse à des besoins locaux ceci offrant aux SIAE l'opportunité de partenariats avec des collectivités territoriales. Plusieurs des structures étudiées entrent dans ce cas, telle APIJ-BAT, une E.I du bâtiment qui a entrepris en liaison de mettre au point un concept de surélévation de pavillons accessible aux foyers de classes populaires, ceci répondant aux difficultés d'extension de l'habitat sur un foncier devenu inaccessible. C'est de même le cas de LA FEUILLE D'ERABLE qui a créé une nouvelle activité FAGO en liaison avec un ESAT pour réaliser la collecte, le tri et le recyclage de cageots bois mis au rebut par les commerçants en fin de marchés. Cette initiative entraîne dans la dynamique de son projet écologique de collecte et traitement de déchets de papier carton et des contrats publics la soutenant. Il projetait ses effets par ailleurs sur son projet d'insertion avec l'innovation qui s'est révélée très efficace d'associer sur ce chantier des employés en insertion et des handicapés qui ont chacun pu évoluer positivement dans ce partage des tâches.

C'est dans un tout autre domaine le cas de ce GARAGE SOLIDAIRE qui en zone rurale (Carhaix-Finistère) a entrepris d'apporter à une population des chômeurs privés de mobilité tous les services leur donnant les moyens de répondre à des offres d'emploi relativement distantes de leur domicile. Cet atelier d'insertion, avec l'appui du Conseil général, propose non seulement l'entretien et la réparation de leurs voitures, mais d'autres services inusités tels que la location de voitures (disposition

d'un parc de Peugeot 106) et la vente de pièces détachées recyclées, à des prix qui leur soient accessibles.

Ces exemples montrent que dans le cadre de processus classiques d'insertion, les SIAE ont un champ d'innovations sociales en réponse aux problèmes locaux de populations, ceci ouvrant la SIAE à des élargissements de ses soutiens publics. L'observation montre aussi que cela a ses contraintes. Pour profiter de ces opportunités, la SIAE doit être très au fait des attentes de la société civile et des collectivités publiques impliquées dans les projets choisis. Elle doit s'associer les compétences nécessaires (dans le cas d'APIJ, la collaboration d'architectes). Les collectivités territoriales doivent réciproquement comprendre que la réalisation de ces services innovants peut poser aux SIAE des problèmes de motivation de leurs employés, comme dans le cas de cette EI de services logistiques CLIC'n PUCES dont les employés mis au service d'un projet local d'alimentation des cantines scolaires en produits bio de proximité – projet pourtant porteur de sens – ont mal admis l'effort supplémentaire qu'on leur a imposé sans les consulter.

2) valorisation d'activités développant des capacités d'autoproduction personnelle

Un des moyens de créer cette motivation est d'amener les employés à acquérir à l'occasion de ces activités des savoirs faire développant leurs capacités personnelles de solution de problèmes. C'est par exemple le cas de TAE (dont nous exposons ci-dessous les innovations) qui a créé dans le cadre de ses activités de reformatage d'ordinateurs d'occasion des temps d'apprentissage au jardinage et à la cuisine, permettant aux employés de se les approprier. Ceci leur permet de participer à de l'autoproduction valorisée dans leur vie de famille et dans leurs relations sociales.

Faire par soi-même, c'est un moyen de se construire comme sujet et de participer activement à l'échange social. Cela ne stigmatise pas les chômeurs et accroît par contre leur autonomie économique et leur capacité d'échanges sociaux en mutualisant compétences et moyens. Cela s'adresse à toute la société et a des conséquences plus étendues sur l'évolution des personnes. Ces orientations des activités vers l'autoproduction présentent comme le PADES l'a montré une voie de développement de l'insertion par l'activité économique. Pour Daniel CEREZUELLE et Guy ROUSTANG créateurs du PADES « la capacité à faire pour soi-même et pour ses proches renforce l'aptitude à s'insérer dans le monde du travail rémunéré » (cf. leur interview dans PARTAGE – Déc.2010 – p. 49-53). Le PADES a appuyé des opérateurs sociaux dans l'apprentissage d'autoproductions accompagnées par des formations et un accompagnement de publics dans la création et le développement de jardins familiaux, des ateliers cuisine et en liaison avec des ateliers d'insertion tel que COMPAGNONS BÂTISSEURS dans l'auto-réhabilitation accompagnée de logements (avec des objectifs sanitaires et d'économies d'énergie).

Le développement d'activités qui sortent du cadre étroit de la formation professionnelle pour se projeter sur la réponse à des besoins de populations de proximité et sur l'apprentissage de savoirs faire personnels offrent à la fois des réponses au retour au travail comme au gain pour les plus éloignés de l'emploi d'une autonomie qui contribue à leur bien-être. Il nous faut réfléchir à la place à donner à l'autoproduction accompagnée dans des objectifs de formation professionnelle se projetant sur un emploi.

3) l'offensive par la création de structures intégrant durablement des publics éloignés de l'emploi

Il reste que ces innovations sociales en dépit de leurs utilités ne répondent pas entièrement aux attentes exprimées par ceux en grande difficulté d'insertion dans le marché du travail à l'égard d'un emploi durable qui leur apporte le sentiment de sécurité et de participation active à un collectif de travail où leurs personnes obtiennent reconnaissance.

C'est à ces deux aspirations que certaines initiatives apportent des réponses. Deux d'entre elles que nous avons analysées se proposent d'intégrer dans leurs structures des employés ayant le désir de s'y fixer, ceci sans exigence de capacités. Elles se situent dans le cadre de statuts différenciés :

- « Travailler et Apprendre Ensemble » (TAE) est un chantier d'insertion créé au sein d'ATD-Quart Monde qui emploie en contrat CDI l'ensemble de son personnel dans trois ateliers (recyclage et restauration d'ordinateurs ; second œuvre du bâtiment ; nettoyage) ;
- EMMAÛS (à Pau – Lescar), communauté du Groupe EMMAÛS , exerce à titre principal une activité de Recyclerie et offre à tous ceux qu'elle accueille une capacité de travailler et de s'intégrer à sa communauté.

Il est intéressant de décrire ces expériences d'intégration qui reflètent chacune les caractères distinctifs des structures qui les ont portées au départ :

1. « Travailler et Apprendre Ensemble (TAE) » est une entreprise pilote du Mouvement ATD Quart Monde créée en 2002 qui a pour objet d'intégrer durablement des travailleurs très éloignés de l'emploi dans un collectif favorisant leur développement humain et social tout en contribuant à expérimenter de nouveaux rapports de travail et d'échanges entre l'entreprise et son environnement. TAE rassemble 25 salariés les uns très éloignés de l'emploi et les autres qui les rejoignent comme Compagnons de travail et qui s'engagent à participer sur un certain nombre d'années à la vie de l'entreprise en travaillant en équipe avec les premiers à égalité. Les relations au sein de TAE sont à la fois professionnelles et conviviales. Tous bénéficient de contrats CDI à la différence des dispositifs d'insertion existants. C'est une garantie de stabilité

qui offre à chacun la possibilité d'un développement personnel dans le cadre d'activités réparties entre trois ateliers (recyclage d'ordinateurs ; second œuvre du bâtiment ; nettoyage de bureaux). La gouvernance de TAE repose sur des valeurs de démocratie participative, de respect des personnes et d'entraide, de co-décision et partage des responsabilités.

Les services des ateliers sont proposés principalement à des clients associatifs et à des établissements publics dans le cadre de relations partenariales. Une charte de partenariat les appelle à contribuer au projet social de TAE ;

2. EMMAÛS Pau Lescar est une Communauté créée en 1997 dans l'esprit des Emmaüs. Il permet à chacun de s'intégrer comme compagnon dans la communauté ce qui consiste à lui offrir nourriture et logement, soins de santé, partage de la vie commune et un complément monétaire (350 € par mois) contre sa participation aux activités. Les temps d'activité offrent à chacun de se former et travailler dans différents ateliers (menuiserie ; cycles ; vêtement ; déco ; mécanique ; etc.). Tous ces ateliers alimentent une Recyclerie qui vise à donner une seconde vie à tous les déchets collectés par la Communauté. Il y a mixité entre les 130 membres de la communauté. Les nouveaux arrivants sont accueillis par des anciens expérimentés et des compagnons permanents d'EMMAÛS. Par ailleurs, des chantiers de jeunes participent en été aux travaux de la communauté. Certains de ces jeunes vont s'intégrer à la communauté comme compagnons à la suite des chantiers.

Aux activités à objet de revente marchande, s'ajoutent des activités destinées au confort des compagnons et à l'autoconsommation. Un bâtiment de 27 chambres construit collectivement offre un accueil de groupe. Chaque compagnon désireux de s'installer à la Communauté peut avoir le projet d'un logement personnel auto-construit. Depuis juillet 2008, cet atelier collectif d'éco-construction a réalisé un premier ensemble d'une dizaine de maisons au sein d'un village coopératif.

Passage de stratégies défensives à des innovations en rupture

Passer d'innovations défensives à ces expériences d'innovation en rupture fait ressortir la nécessité de nouvelles règles de gouvernance.

Pour TAE et d'EMMAÛS Lescar Pau, l'entreprise doit se modeler à ses publics et c'est aux personnes éloignées de l'emploi de mettre l'entreprise à leur mesure. Une de leurs réussites tient à la participation des employés à l'animation et la gestion des entreprises. Un des employés de TAE nous dira : « Notre travail nous redonne courage, volonté et fierté. Quand on discute entre nous, on arrive à résoudre toutes les difficultés ». Avec ses contrats CDI et son esprit de communauté, TAE est lieu de reconnaissance des personnes et de respect mutuel.

Il est aussi intéressant de noter la place faite dans cette gouvernance à l'apprentissage d'autoproductions. L'insertion dans l'économie dominante a ses limites et les plus éloignés de l'emploi ont besoin d'une « économie de rez-de-chaussée » pour reprendre l'expression de Fernand BRAUDEL, celle de la production domestique et des échanges communautaires. N'est-il pas intéressant de remarquer que l'expérience de TAE intègre comme l'enseigne le PADES des activités de jardinage et cuisine ? Et qu'EMMAÛS-Lescar-Pau propose des activités d'auto-construction et récemment qu'une exploitation de 4,5 ha cultivée par les employés vient d'être intégrée à la Communauté ? N'y a-t-il pas comme le suggèrent Daniel CÉRÉZUELLE et Guy ROUSTANG (cf. leur interview dans PARTAGE – Déc.2010 – p. 49-53), opportunité à mettre l'auto production à la portée d'individus éloignés de l'emploi et de corriger ainsi la faiblesse de leurs ressources monétaires ?

On doit noter par contre les problèmes rencontrés dans la recherche d'une formule économique en correspondance avec leur projet d'innovation. Intégrer des employés éloignés de l'emploi (à priori les plus éloignés) présente toutes les charges que couvrent pour une part les dispositifs encadrant les SIAE. Or au fur et à mesure des intégrations, une part croissante de ces aides va disparaître. À TAE, les activités couvrent 80% des frais de fonctionnement de l'entreprise sans que ceci suffise à l'équilibre de leurs comptes d'exploitation. Cela ne permet pas de rémunérer les compagnons au niveau du marché, autre risque posé sur la gouvernance de l'entreprise. Doit-on chercher à compenser ces manques en recherchant des entreprises mécènes, en l'absence d'un statut et d'appuis publics adaptés à cet objectif d'intégration ? N'a-t-on pas alors avant tout comme le pensent les animateurs de ces entreprises le besoin d'invention sociale et, pour reprendre l'expression de TAE, « faire de TAE un espace ressource pour ceux et celles qui veulent vivre l'activité économique autrement, avec tous » ?

L'invention de l'entreprise solidaire

1) De l'injonction aux résultats à l'invention sociale

Les appels à projet institutionnel s'adressant à l'IAE, voire à l'ESS, sont porteurs d'une conception de l'innovation qui le plus souvent la mesure par ses résultats quantitatifs (augmentation des sorties positives ou % d'emploi de telle catégorie de personnes). En cela, ils font de l'innovation sociale une injonction aux résultats. S'il ne convient pas d'opposer innovations sociales offensives et innovations sociales défensives, nous souhaitons marquer la spécificité des premières dans la mesure où elles sont l'une des possibilités d'échapper à cette injonction aux résultats.

Afin d'offrir un étayage théorique au concept d'innovation sociale offensive, qui apporte une solution en changeant les termes du problème, en sortant donc du cadre dans lequel le problème initial est posé, nous ajouterons à la définition jusqu'ici utilisée une nouvelle dimension apportée par la définition qu'en propose J. Phillips, K. Deiglmeier et D. Miller (2008). Dans la note éditoriale du premier numéro de la *Stanford Social Innovation Review*, en 2003, ces auteurs avaient d'abord défini l'innovation sociale comme « the process of inventing, securing support for, and implementing novel solutions to social needs and problems ». Aujourd'hui, ces mêmes auteurs révisent cette définition en lui ajoutant une nouvelle dimension, afin de relier étroitement l'innovation sociale au changement social. Avec cette nouvelle définition, l'innovation sociale est « a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals ». La dimension ajoutée est celle qui attache la valeur qu'elle crée par l'innovation sociale à son bénéfice principal pour la société comme un tout plutôt qu'au bénéfice des individus privés. Il en découle l'exigence pour l'innovation sociale de proposer des réponses à l'échelle de la société comme un tout. Les pratiques d'autoconsommation ou celles qui proposent un emploi en CDI à toutes personnes en parcours d'insertion ont cette dimension de considérer les actions conduites au niveau de la société comme un tout : les premières parce qu'elles font de la consommation et de la production une nouvelle totalité, les secondes parce qu'elles dont de l'emploi une totalité en le proposant pour les plus éloignés. Cela suppose qu'une invention sociale se produise. De nombreux partenariats innovants n'ont pas cette nouvelle dimension parce la valeur qu'ils créent bénéficie aux individus selon une logique de marché plutôt qu'à la société ou au public pris comme un tout. Ils restent une « innovation ordinaire » selon la terminologie de ces auteurs.

2) Des partenariats innovants sans valeur ajoutée pour la société comme un tout

L'implication de plusieurs partenaires différents, par exemple des SIAE ou, plus généralement, des ONG avec des entreprises classiques ou encore avec des organismes publics, n'est pas une condition suffisante pour produire une innovation sociale offensive dès lors que leur valeur ajoutée ne bénéficie pas principalement à la société comme un tout. Nous prendrons deux exemples d'innovation sociale qui, en répondant à un besoin social, apporte une valeur dont le bénéfice profite d'abord aux individus privés et non pas d'abord à la société comme un tout.

Le premier exemple est celui des nombreux partenariats entre ONG et entreprises classiques qui visent à répondre à des besoins de consommation de personnes pauvres, qui ne sont pourvus ni par le marché ni par l'État. Dans ces partenariats, les ONG apportent leur connaissance des personnes pauvres en même temps que leur accès à ces dernières alors que les entreprises classiques apportent leurs capacités technologiques de production et leurs stratégies commerciales. Ensemble, elles peuvent

accéder à de nouveaux financements. La joint-venture entre Veolia Eau et Grammeen (cf. M. Yunus, Th. Sibieude, E. Lesueur, 2012) est un de ces exemples d'innovation ordinaire, visant à construire un marché de la distribution d'eau potable pour les populations pauvres et rurales du Bangladesh. Cette innovation sociale rencontre les intérêts privés sans rencontrer le public comme un tout. Le fait qu'une partie de ces populations pauvres continuent de consommer de l'eau polluée (contenant de l'arsenic) montre d'ailleurs la limite de cette approche.

Le second exemple concerne certains des partenariats entre SIAE et entreprises classiques dont l'objet pour la SIAE est de consolider voire d'assurer son modèle économique en s'inscrivant en complément ou en sous-traitant de l'activité de l'entreprise classique, tout en permettant d'offrir des parcours d'insertion proches des standards du travail classique. Ces partenariats ont souvent pour effet d'exercer une pression sur les SIAE, qui leur impose une sélection soit assumée soit de fait des personnes qu'elles emploient en parcours d'insertion. Nous avons observé cet effet d'éviction dans le partenariat entre un chantier d'insertion du groupe Andes avec le MIN de Rungis ou encore entre l'entreprise d'insertion Cycleva et un opérateur classique du secteur des déchets, Pour les salariés en parcours d'insertion à même de supporter ces contraintes, il y a un apport individuel mais là encore pas de bénéfice pour la société comme un tout puisque puisque cette valeur créée dans sa production n'est pas du tout reliée au public comme un tout d'une manière ou d'une autre.

3) L'entreprise solidaire au bénéfice de la communauté

Ces deux exemples nous permettent de mieux cerner l'invention sociale comme modalité de réponse innovante à des besoins sociaux dont la principale valeur créée bénéficie à la société comme un tout. D'une part, ils montrent que tant que les termes du problème social ne sont pas déplacés, la réponse qui lui est apportée n'aura pas de valeur pour la société comme un tout puisque le problème social manifeste que la prise en compte du public comme un tout est justement déficitaire. Les termes du problème social sont à déplacer pour que ce problème trouve une solution qui bénéficie à la société comme un tout et non aux seuls intérêts individuels dans le cadre existant. Autrement dit, faire entrer dans la société les personnes pauvres ou sans emploi supposent de modifier la société pour que dans sa nouvelle totalité le problème y soit résolu. Plutôt que par l'État ou par le marché, faire accéder autrement les personnes pauvres aux biens de consommation, par l'autoconsommation dans un cadre communautaire, est un exemple de reformulation du problème de la pauvreté. De même, imaginer que l'entreprise d'insertion n'offre plus simplement des contrats à durée déterminée, mais aussi des contrats à durée indéterminée pour toutes personnes exclues qu'elle embauche est une reformulation du problème de l'insertion qui n'en fait plus un problème de marché mais le réfère au public comme un tout. Modifier les termes du problème en les posant dans le cadre de nouvelles modalités du faire société est la première condition de l'invention sociale. Ces modifications ont une ligne directrice, en

lien avec les valeurs communes ou partagées du faire société, au premier rang desquelles la possibilité pour chaque personne d'une vie autonome. C'est l'objectif de l'entreprise solidaire que d'apporter cette possibilité aux personnes qui ne l'ont pas dans notre société telle qu'elle est, en réinventant les liens entre production et consommation (une part de la production de l'entreprise solidaire est par exemple de l'autoconsommation).

La deuxième condition de l'invention sociale est sa capacité à se faire reconnaître comme telle par tous les acteurs de la société, notamment les pouvoirs publics et les entreprises privées, mais aussi les consommateurs et les citoyens, qui doivent se sentir et devenir partie prenante de cette invention sociale. L'exemple de l'évolution du projet de l'entreprise CCS (Community Cleaning Service) à Kibera, dans le plus célèbre bidonville du Kenya, illustre comment cette capacité peut se construire. Au départ, cette expérimentation CCS est « un projet novateur exclusivement basé sur le marché, avec pour objectif la création d'une nouvelle entreprise BoP (bottom of pyramid) dans le domaine de l'assainissement urbain » (T. Thieme et J. Dekoszmovszky (2012), p. 81). Au tout début d'ailleurs, ce projet n'était même qu'un « exercice universitaire purement théorique » de l'université Cornell. Selon le canevas entrevu plus haut, ce projet associe initialement une grande entreprise fabriquant des produits d'entretien (SC Johnson), qui finance l'expérimentation en en faisant un élément de sa politique de développement durable, et CfK (Carolina for Kibera), une organisation communautaire très impliquée à Kibera. Au fur et à mesure de cette expérimentation, le projet CCS va évoluer pour devenir une invention sociale en ce sens que la valeur ajoutée qu'il apporte devient essentiellement tournée vers le public comme un tout : « la nouvelle voie suivie par CCS porte implicitement la notion élargie de marketing de l'assainissement associant un message de santé publique et une campagne d'entrepreneuriat des jeunes et de création de revenu » (op. cit., p. 81). La valeur ajoutée du fait des actions qui la portent, en terme de santé publique et aussi de création d'activités et de revenus pour les jeunes (18-35 ans) qui assurent sous franchise la distribution et l'entretien de sanisettes collectives dans la communauté de Kibera, est désormais construite pour le bénéfice du public de Kibera comme un tout. Qu'il s'agisse du développement de l'entrepreneuriat, des produits vendus et des revenus créés, leur impact était avant tout social, au niveau de la communauté de Kibera, et c'est pour cela que l'adhésion des différents acteurs, les jeunes, les familles, comme les institutions publiques, ont reconnu CCS comme une entreprise solidaire.

Enfin, l'invention de l'entreprise solidaire créatrice de valeur pour la communauté revêt une dernière condition qui concerne sa gouvernance. Cette dernière doit être adaptée à sa nature hybride qui la situe à la confluence de plusieurs logiques, marchande, publique et sociétale. Là encore, l'exemple de la CCS illustre cette condition. Alors qu'au départ, en conformité avec sa stratégie BoP, CCS a été créée sous le statut d'une compagnie à responsabilité limitée (« limited liability company»), elle est devenue

aujourd'hui une entreprise sociale kenyane indépendante à but non lucratif (company limited by guarantee).

Conclusion

De l'injonction aux résultats des politiques publiques par une plus grande adaptation des SIAE aux marchés à l'invention de l'entreprise solidaire au service de la communauté, un dernier déplacement est en jeu qui concerne les politiques publiques locales. En effet, l'invention sociale de l'entreprise solidaire crée une valeur au bénéfice de la société comme un tout d'abord à l'échelle d'un territoire, car elle n'est pas l'État. Elle appelle une décentralisation plus grande des politiques publiques à même d'accompagner cette invention sociale.

Si les trois modalités d'innovations offensives examinées plus haut nous paraissent vérifier la nouvelle définition de l'innovation sociale qui attache sa valeur créée à son bénéfice pour le public comme un tout, cela montre que plusieurs chemins y conduisent. Tous passent par une modification des termes du problème, qui requiert une invention sociale.

BIBLIOGRAPHIE

- « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? » - Julie CLOUTIER (CRISES – Collection Etudes Théoriques)
- Le Culte de la Performance - Alain EHRENBURG – Ed. Pluriel (1991)
- Génération Y - Olivier Rollot – PUF (2012)
- L'innovation sociale comme réponse aux besoins et aspirations des personnes les plus éloignées de l'emploi - Antoine PILLET – Revue ARPES (2012)
- « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire »
Jean GADREY (CLERSE-IFRESI) – Rapport pour la DIES et le MIRE – (Fev.2004)
- « L'autoproduction accompagnée –Un levier de changement » Daniel CEREZUELLE et Guy ROUSTANG – Ed. « érès »
- « Réponses à quelques objections... L'autoproduction accompagnée »
Daniel CEREZUELLE et Guy ROUSTANG – PARTAGE – (décembre 2010)
- «Quand la priorité à l'emploi joue contre le travail »Philippe ASKENAZY –
Alternatives Economiques –(décembre 2011)

- « L'IAE : Propositions issues du Rapport d'Octobre 2007 du CNIAE » Documentation Publique
- J. Phills, K. Deiglmeier, D. Miller (2008), « Rediscovering Social Innovation », *Stanford Social Innovation Review*, fall, p.33-43.
- M. Yunus, Th. Sibieude, E. Lesueur (2012), « *Social Business et grandes entreprises : des solutions innovantes et prometteuses pour vaincre la pauvreté ?* », *Field Actions Science Report*, numéro spécial « Lutte contre la pauvreté, entre don et marché », février, p.67-74.
- T. Thieme, J. DeKoszmovszky (2012), « Community Cleaning Services : une alliance hybride pour l'assainissement urbain », *Field Actions Science Report*, op. cit., p.75-82.

Annexe - Liste des SIAE étudiées

Entreprises d'insertion

1. LA FEUILLE D'ERABLE
2. FAGO (Département de LA FEUILLE D'ERABLE)
3. ENVIE 35
4. ADJA
5. APIJ-BAT
6. LE RELAIS Restauration
7. CLIC' n PUCES
8. LE RELAIS BRETAGNE

Chantiers d'Insertion

9. TAE
10. COMPAGNONS BÂTISSEURS
11. MOD'RECUP
12. VÊT SERVICES
13. LE GARAGE SOLIDAIRE
14. LES JARDINS DU BREIL
15. AIME

Association Intermédiaire

16. HERCULE Insertion

Autres structures participant à l'insertion de publics en difficulté

17. EMMAÛS – Lescar –Pau
18. VOIE 95

RESUME :

L'innovation sociale peut-elle être le moyen de reposer des problèmes sociaux majeurs écartés du discours au profit de critères d'efficacité immédiate ?

L'ambition de notre contribution est d'apporter une première réponse à ces questions. Nous partirons pour cela d'une étude des pratiques d'innovations sociales de 15 SIAE différant par leur statut comme par leurs domaines d'activités. Ce secteur de l'ESS expose clairement le problème de l'évolution des régulations qui tendent à limiter les enjeux de la SIAE à celui de taux de retour à l'emploi de leurs employés sous contrat d'insertion alors que la pratique de ces structures couvre un champ beaucoup plus large résultant des besoins de développement humain et social des populations considérées et ouvre à l'invention d'entreprises solidaires au bénéfice de la communauté.