

# **PROJETS ENTREPRENEURIAUX DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : PROPOSITIONS POUR DE NOUVEAUX CADRES D'ANALYSE**

## **Sandrine EMIN**

GRANEM-LARGO, Université d'Angers  
IUT - 4 bd Lavoisier - BP 42018 - 49016 Angers Cedex  
Tel : 02.41.73.52.52 (poste 4442)  
[sandrine.emin@univ-angers.fr](mailto:sandrine.emin@univ-angers.fr)

## **Nathalie Schieb-Bienfait**

CRGNA - Université de Nantes  
Chemin de la Censive du tertre  
BP 62232 – 44322 Nantes cedex 3  
Tél : 02 40 14 12 20  
[nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr](mailto:nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr)

L'objectif de cet article est de développer une discussion critique des cadres d'analyse existants dans le champ de l'entrepreneuriat, afin de souligner leurs limites pour nous aider à comprendre la nature des projets entrepreneuriaux, qui se revendiquent d'un « entreprendre autrement », soit de l'économie sociale et solidaire. Nous avons choisi de construire notre réflexion à partir des travaux fondateurs de C. Bruyat (1993, 1994), circonscrivant l'entrepreneuriat comme la dialogique individu / création de valeur. Ces recherches s'inscrivent dans la perspective de la construction sociale développée en théories des organisations autour du principe dialogique entre l'individu et le structurel (Bouchhiki 1990, 1993 ; Kimberly et Bouchikhi, 1995 ; Rouleau, 2007). Ce travail nous a conduit à amender le cadre théorique de Bruyat, en raison de ses relatives limites pour appréhender des phénomènes entrepreneuriaux collectifs porteurs de valeur sociale, et à proposer de nouvelles perspectives à partir d'une approche par le projet développée par des chercheurs travaillant à l'édification d'une théorie du projet (Bréchet, 1994 ; Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005a,b,c).

# **PROJETS ENTREPRENEURIAUX DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE : PROPOSITIONS POUR DE NOUVEAUX CADRES D'ANALYSE**

**Sandrine EMIN**

GRANEM-LARGO, Université d'Angers

IUT

[sandrine.emin@univ-angers.fr](mailto:sandrine.emin@univ-angers.fr)

**Nathalie Schieb-Bienfait**

CRGNA - Université de Nantes

IEMN-IAE

[nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr](mailto:nathalie.schieb-bienfait@univ-nantes.fr)

L'objectif de cet article est de développer une discussion critique des cadres d'analyse existants dans le champ de l'entrepreneuriat, afin de souligner leurs limites pour nous aider à comprendre la nature des projets entrepreneuriaux, qui se revendiquent d'un « entreprendre autrement », soit de l'économie sociale et solidaire. Nous avons choisi de construire notre réflexion à partir des travaux fondateurs de C. Bruyat (1993, 1994), circonscrivant l'entrepreneuriat comme la dialogique individu / création de valeur. Ces recherches s'inscrivent dans la perspective de la construction sociale développée en théories des organisations autour du principe dialogique entre l'individu et le structurel (Bouchhiki 1990, 1993 ; Kimberly et Bouchikhi, 1995 ; Rouleau, 2007). Ce travail nous a conduit à amender le cadre théorique de Bruyat, en raison de ses relatives limites pour appréhender des phénomènes entrepreneuriaux collectifs porteurs de valeur sociale, et à proposer de nouvelles perspectives à partir d'une approche par le projet développée par des chercheurs travaillant à l'édification d'une théorie du projet (Bréchet, 1994 ; Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005a,b,c).

Depuis près d'un siècle, notre société a vu le développement d'innovations en termes d'activités : ainsi entre le tout-marché et le tout-état sont apparues des innovations aujourd'hui familières (Fourel, 2001 ; Demoustier, 1995) telles que les mutuelles d'assurances sociales, les associations de loisirs populaires, les coopératives de logement social, les associations caritatives ou les coopératives de production, activités que l'on regroupe sous le terme générique d'économie sociale. Depuis une dizaine d'années, cette économie sociale se trouve relayée par de nouvelles formes d'initiatives, désignées sous le terme d'économie solidaire. Cette économie solidaire s'appuie sur les valeurs et les spécificités de l'économie sociale traditionnelle, qu'elle cherche à revivifier. Elle s'affirme désormais par de nouvelles initiatives des citoyens, qui cherchent à répondre aux nouvelles attentes des personnes, notamment en matière de solidarité, de protection de l'environnement et de création de nouveaux services. En revendiquant un droit à produire autrement et à créer de la valeur économique en même temps que de la valeur sociale, ces projets entrepreneuriaux « d'un nouvel ordre » posent de réels défis en termes de démarche d'accompagnement et d'outils associés.

Le monde de l'économie sociale et solidaire (ESS) constitue un ensemble qui de prime abord paraît hétérogène ; toutefois, depuis plusieurs décennies, sa capacité à construire et à développer des actions organisées fondées sur des valeurs différentes suscite un intérêt croissant dans le milieu académique anglosaxon (Wilson, 1988 ; Young 1983 ; Weisbrod, 1988 ; Gartner, 1993b) mais aussi francophone (Demoustier, 2001 ; Valéau, 2001 ; Valéau et alii, 2004 ; Boncler et Hlady-Rispal 2003). Ces derniers rappellent qu'il est difficile d'établir une distinction entre économie sociale et économie solidaire puisqu'elles interviennent très souvent sur les mêmes domaines. Sans revenir sur les évolutions historiques et les débats sémantiques<sup>1</sup>, nous soulignerons avec P. Delfaud (in Boncler et Hlady-Rispal, 2003 : 9-10)<sup>2</sup>, que si les tenants actuels de l'économie sociale insistent plutôt en amont sur le mode de gestion des entreprises alors que l'approche actuelle de l'économie solidaire vise plutôt en aval la nature des biens et services produits (ou rendus), les deux approches sont complémentaires. Ainsi, « *l'idéal 'désintéressé' des tenants de l'économie sociale doit déboucher sur des biens et services différents de ceux émanant des autres formes d'entreprises. Symétriquement, les partisans de l'économie solidaire doivent admettre que des besoins, jusque là non satisfaits, ne peuvent l'être qu'à partir d'une gestion militante des entreprises* » (Delfaud 2003, in Boncler et Hlady-Rispal, 2003 : 10). Dans le cadre de cet article, nous privilégierons la période d'émergence organisationnelle<sup>3</sup> (Gartner, 1993a ; Bull et al., 1995), où apparaissent des projets pensés, conçus mais aussi

revendiqués comme différents. Notre définition de l'univers de l'Economie Sociale et Solidaire s'appuie sur les travaux de l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale (ADDES) et de Recherche sur l'Economie Sociale (AIRES)<sup>4</sup> ainsi que sur les nomenclatures utilisées dans les publications de l'INSEE<sup>5</sup>. Si l'économie sociale et solidaire peut se décomposer autour de trois grandes familles d'organisations, à savoir les coopératives, les mutuelles et les associations, qui se distinguent par leur forme juridique, on peut aussi introduire un deuxième niveau de distinction selon la nature de l'activité de ces organismes (agriculture, sport, culture, éducation, santé, action sociale, hébergement-restauration, services à la personne, crédit, assurance...)<sup>6</sup>.

Cette variété des critères d'identification laisse augurer d'une vaste palette de processus organisationnels. Le spectre des nouvelles organisations de l'économie sociale et solidaire est très large et les conditions d'émergence des projets apparaissent plus complexes à décrypter. En effet, l'idée peut être personnelle mais elle est le plus souvent relayée/appuyée par un collectif d'individus, voire par des organisations de l'économie sociale ou même de l'économie « classique ». Les quatre propriétés caractéristiques (Katz et Gartner, 1988) des organisations émergentes – à savoir les deux propriétés processuelles (l'intentionnalité et l'échange) et les deux propriétés structurelles (les ressources et les limites/frontières) – présentent des particularités voire des spécificités que les cadres d'analyse existants en entrepreneuriat permettent difficilement de saisir. Ainsi, comme nous y invite W. Gartner (1993a et b), depuis plusieurs années les travaux de recherche d'un des auteurs (Schieb-Bienfait, Urbain, 2004a, 2005a, 2006, Bréchet, Schieb-Bienfait, Urbain, 2004b, 2005b) privilégient l'étude de cette variété des phénomènes d'émergence organisationnelle. Mis à part les quelques écrits évoqués précédemment comme l'ouvrage de Young (1983) ou l'article de Gartner (1993b), les champs de l'entrepreneuriat et de l'économie sociale et solidaire s'étaient peu côtoyés. Dans l'univers francophone, la prise en compte des spécificités de ces projets dans leur phase d'émergence organisationnelle demeure encore bien imparfaite malgré des travaux récents tels que ceux de P. Valéau, P. Cimper et L-J. Filion (2004) et de J. Boncler et M. Hlady-Rispal (2003).

L'objectif de cet article est de faire progresser la connaissance au sein de la communauté scientifique sur ce nouvel objet de recherche que constitue l'entrepreneuriat dans les organisations à but non lucratif<sup>7</sup> (Valeau et al. 2004). En vue d'une perspective de théorisation ultérieure, nous proposons de discuter des cadres d'analyse et des voies de

dépassement susceptibles de nous aider à comprendre la nature des projets entrepreneuriaux associatifs et coopératifs.

A cet effet, nous avons choisi de privilégier les travaux de C. Bruyat (1993), dans la mesure où ils ont fortement contribué à structurer le champ sur le plan épistémologique, en privilégiant l'entrepreneuriat comme la dialogique<sup>8</sup> individu / création de valeur. En outre, ces concepts de valeur et d'individu s'adosent à des corpus théoriques solides, qui peuvent enrichir nos débats. Après avoir dressé, dans une première partie, une synthèse des récentes contributions francophones en entrepreneuriat susceptibles d'éclairer notre problématique, nous présenterons les apports et limites du cadre théorique de C. Bruyat (1993). Dans une seconde partie, sont présentées les voies envisagées pour dépasser les relatives limites de ce modèle afin d'appréhender des phénomènes entrepreneuriaux collectifs porteurs de valeur sociale<sup>9</sup>. Cette discussion nous conduit à amender le « conceptacle » de Bruyat et à proposer de nouvelles perspectives à partir d'une approche par le projet développée par des chercheurs travaillant à l'édification d'une théorie du projet (Bréchet, 1994 ; Bréchet et Desreumaux, 2004, 2005a, b, c).

## **1. Cadre théorique : travaux francophones en entrepreneuriat**

Depuis quelques années, le développement de contributions épistémologiques, théoriques et méthodologiques en entrepreneuriat participe à la formation d'une identité du champ en tant que champ scientifique autonome (Bull et al., 1995 ; Johannisson et Landström, 1999). Dans le sillage des recherches épistémologiques de C. Bruyat (1993, 1994), on peut constater l'existence et l'affirmation progressive d'un courant francophone<sup>10</sup>, qui a su développer une approche à la fois critique et constructive des recherches anglo-saxonnes. Depuis plusieurs années, ces travaux francophones ont renforcé une approche systémique et processuelle de l'entrepreneuriat.

Sur le plan épistémologique, ces travaux s'inscrivent dans la perspective de la construction sociale développée en théories des organisations autour du principe dialogique entre l'individu et le structurel (Bouchikhi, 1990, 1993 ; Kimberly et Bouchikhi, 1995 ; Rouleau, 2007). Ces chercheurs font reposer leurs travaux sur la théorie de la structuration du sociologue Anthony Giddens (1987), où les systèmes sociaux apparaissent comme des espaces structurés par l'action des individus en même temps qu'ils contraignent cette action<sup>11</sup>. Dans le sillage de cette approche constructiviste, C. Bruyat a proposé un cadre au

champ de l'entrepreneuriat - reconnu au niveau international (Bruyat et Julien, article paru dans *Journal of Business Venturing*, en 2001) - qu'il caractérise par la dialogique individu/création de valeur nouvelle. T. Verstraete, dans une autre perspective s'inscrivant dans le « paradigme de l'émergence organisationnelle » (Verstraete et Fayolle, 2004), propose de modéliser le phénomène entrepreneurial, à partir de la dialectique entrepreneur-organisation<sup>12</sup>. Fayolle (2004), quant à lui, caractérise la situation entrepreneuriale par l'étude conjointe d'un couple sujet/objet, homme/projet ou homme/organisation, bien que son acceptation du champ semble s'inscrire clairement dans le cadre théorique de Bruyat comme en témoignent ses travaux de recherche.

Sur la base renouvelée de ces cadres épistémologiques, les travaux francophones récents proposent des modélisations du processus entrepreneurial, qu'il s'agisse de l'ouvrage fédérateur de Hernandez (1999) aboutissant à distinguer quatre étapes dans le processus entrepreneurial ; des recherches sur un élément particulier du champ entrepreneurial telles que celles de C. Bruyat (1993), sur la création d'entreprise ex nihilo, de B. Deschamps (2000) sur la reprise, de H. Daval (2000) sur l'essaimage, de O. Basso (2002) sur l'intrapreneuriat ; ou des travaux traitant d'une partie du processus entrepreneurial comme ceux de S. Emin (2003, 2005) sur l'intention, de S. Sammut (1995) sur le démarrage ou de L-J. Filion (1991) sur la vision.

La modélisation du phénomène entrepreneurial proposée par T. Verstraete (2003) -  $PhE = f [(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$  doit être intégrée. S'il pose clairement la distinction entre le processus et le phénomène auquel il s'intéresse plus particulièrement, c'est pour proposer une approche générique et systémique et non analytique de l'entrepreneuriat<sup>13</sup>. Les travaux de Boncler et Hhadly-Rispal (2003, 2004) mobilisent ce cadre d'analyse pour développer leurs recherches sur la caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire.

A l'issue de cette revue des travaux récents en entrepreneuriat, il ressort que ces chercheurs francophones privilégient une approche systémique du processus entrepreneurial, à la recherche d'un cadre d'analyse englobant. Ces concepts mobilisés ne correspondent pas à des notions discrètes, isolables dans le temps mais recouvrent des phénomènes en interaction, dont l'évolution est au coeur de la problématique entrepreneuriale. En privilégiant tous une lecture dialectique individu / objet, ces recherches ont comme visée une compréhension globale du processus entrepreneurial, en intégrant dans un même espace d'observation les différentes facettes et variables qui le caractérisent.

Toutefois, cette conception souffre de certaines limites sémantiques et épistémologiques liées à la faible stabilité ou solidité conceptuelle de ce que recouvrent l'objet et l'individu.

Si certains auteurs parlent effectivement d'objet, d'autres privilégient l'expression « création de valeur », ou encore de support. Cette relative confusion terminologique soulève des questions tant sur le plan théorique, que sur le plan praxéologique. Concernant l'individu, certains auteurs n'excluent pas la possibilité que cet individu soit un acteur isolé, ou un collectif d'individus sans pour autant nous aider à saisir ces interactions entre les individus au sein de cette dialogique.

Plus globalement, ces cadres d'analyse privilégient une approche du projet entrepreneurial sous un angle plus économique, alors que les projets de l'économie sociale et solidaire se présentent comme une combinatoire d'un projet politique, d'un projet socio-économique et d'un projet d'action.

Dans cet article, nous avons souhaité prendre appui sur cette lecture dialectique proposée par la théorie de la structuration, pour nous permettre de comprendre les processus sociaux (donc collectifs), en tenant compte des interactions des individus et des contextes sociaux impliqués. A cet effet, nous avons privilégié le cadre générique d'analyse de Bruyat<sup>14</sup> comme une première base de discussion critique des variables dominantes retenues pour mieux envisager de possibles voies d'enrichissement.

### ***1.1. Le cadre théorique proposé par C. Bruyat***

Le cadre théorique, ou « conceptacle » comme le désigne C. Bruyat dans ses recherches (1993) permet d'apprécier la diversité des situations en structurant le champ de l'entrepreneuriat autour de deux dimensions. La première indique quel est le degré de changement pour l'individu et quel est le niveau de risque dans l'accès à la fonction entrepreneuriale. Le second axe permet d'évaluer l'intensité de la création de valeur à travers le potentiel contenu dans un projet ou dans une innovation.

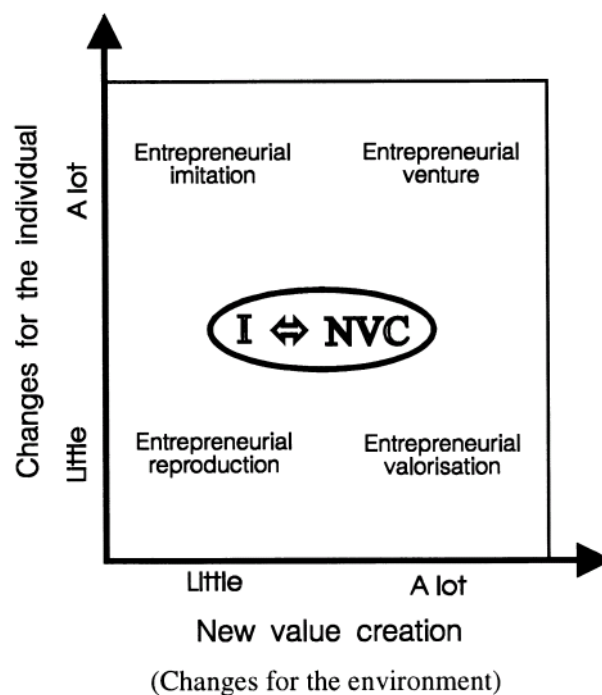
Pour C. Bruyat (1993), l'entrepreneur ne peut se définir qu'en référence à un objet (création de valeur), objet dont il fait partie, dont il est lui-même la source ou le créateur et dont il est également le résultat.

Derrière cette expression de « dialogique »<sup>15</sup>. C. Bruyat entend signifier qu'il existe deux ou plusieurs logiques différentes qui lient l'individu (le créateur) et son objet au sein d'une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité. L'entrepreneur est donc celui qui entreprend, se met à faire, organise quelque chose, à savoir la création de valeur. La dialogique constitue le point d'ancrage,

elle est complétée par la notion de changement pour évaluer la nature du changement (tant au niveau de l'individu que de la création de valeur).

Dans cette perspective, le système entrepreneurial (création de valeur <-> individu) est en interaction avec son environnement, dans un processus qui évolue avec le temps. Cette représentation s'articule autour de dimensions importantes que sont l'individu (ou l'équipe entrepreneuriale), l'environnement, l'entreprise nouvelle et le processus. Cette conception est assez proche de celle proposée par W. Gartner (1985), toutefois le processus n'y est pas conceptualisé de la même façon ; chez Gartner, le processus est assimilé à une manière de faire, à une stratégie, quant à l'organisation, chez Bruyat, il s'agit de l'entreprise nouvelle. La position théorique proposée par Bruyat paraît intéressante à plusieurs titres : d'une part, elle postule à la fois l'existence d'une énergie de changement, d'une liberté et d'une volonté stratégique de l'individu, d'autre part son modèle délimite le champ de l'entrepreneuriat.

La version renouvelée de la matrice « individu-crédation de valeur » qu'il propose avec P-A. Julien (in Bruyat et Julien, 2001) (cf. figure 1) met en évidence quatre situations entrepreneuriales archétypales : l'entrepreneuriat de reproduction, l'entrepreneuriat d'imitation, l'entrepreneuriat de valorisation et l' « entrepreneurial venture ».



Bruyat et Julien (2001 : 10).



Elle permet ainsi d'appréhender la diversité des problématiques entrepreneuriales<sup>16</sup> tout en y incluant la thématique de l'intrapreneuriat<sup>17</sup>. Au-delà, cette approche permet de circonscrire d'une part les problématiques afférentes à chaque zone et, d'autre part de distinguer les zones où le consensus est fort en vue de les qualifier « d'entrepreneuriales ». Au regard de notre questionnement relatif aux projets de l'économie sociale et solidaire, il convient de distinguer le domaine de forte validité de ce modèle des formes entrepreneuriales qualifiées par Bruyat (1993) de « dégradées ».

## 1.2. Le domaine de validité du modèle de C. Bruyat

C. Bruyat (1993) circonscrit lui-même le domaine de validité de sa matrice. Son modèle présenterait une validité d'autant plus forte qu'il s'agit de traiter d'un acteur unique (à la limite d'une équipe entrepreneuriale)<sup>18</sup> conduisant un processus de création d'une entreprise *ex nihilo* indépendante<sup>19</sup> et selon des conditions et caractéristiques exposées dans la colonne gauche du tableau 2, à savoir une forte implication personnelle du porteur, un projet à dominante économique, un porteur salarié ou sans emploi.

**Tableau 2 : Le domaine de validité du modèle proposé par Bruyat**

<b>Forte validité du modèle</b>	<b>Faible validité du modèle</b>
Acteur unique ou petit équipe	Groupe ou coalition d'acteur différents
Forte implication personnelle (faible réversibilité)	Faible implication (forte réversibilité) de(s) l'acteur(s)
Créateur salarié ou sans emploi	Micro activité
Activité nouvelle	Entreprise dépendante
Secteur privé marchand	Projet sans but lucratif (secteur non marchand)
Projet à dominante économique	Projet à dominante politique ou social

D'après Bruyat (1993), in Schieb-Bienfait (2007)

A partir du travail de modélisation proposé par C. Bruyat (1993), N. Schieb-Bienfait (2007) constate qu'il s'est centré sur le processus de création *ex-nihilo* ; il a exclu de son champ de recherche des formes entrepreneuriales qu'il qualifie de « dégradées », telles que celles que l'on peut observer dans le secteur non marchand et dans l'univers de l'économie sociale et solidaire, mais également la création d'activité à composante politique, où des acteurs, multiples et animés de logiques d'action différentes, collaborent ensemble à la construction et à la mise en œuvre du projet (Colonne droite du tableau 2). Dans quelle mesure son cadre d'analyse est-il alors réellement adapté et adaptable aux situations qui nous intéressent spécifiquement - à savoir les projets entrepreneuriaux en économie sociale et solidaire - ?

Si l'on reprend les deux dimensions principales de sa matrice : la création de valeur nouvelle et le changement pour l'individu, on constate les limites du modèle pour traiter des phénomènes qui nous intéressent spécifiquement ici – les organisations émergentes de l'économie sociale et solidaire.

- **La dimension Création de valeur**

Concernant la dimension création de valeur nouvelle, C. Bruyat propose avec P-A. Julien (in Bruyat et Julien, 2001) de prendre appui sur la vision de l'économie néoclassique selon laquelle la valeur s'exprime à travers l'échange et donc à travers le prix qui s'établit sur le marché. Selon ces auteurs, le champ de l'entrepreneuriat est alors concerné uniquement par le secteur marchand, c'est-à-dire le secteur privé, mais aussi les organismes à but non lucratif et les coopératives qui agissent dans le secteur privé, ainsi que la partie du secteur public dont les activités sont concernées pour leur part principale par la vente de produits ou de services sur le marché. Cette vision de la valeur, en tant que valeur marchande, laisse peu de place à d'autres dimensions de la valeur ; or précisément l'activité des organisations de l'ESS repose sur la production d'une utilité sociale (valeur sociale et/ou sociétale)<sup>20</sup>, revendiquée dès l'émergence des projets entrepreneuriaux. Comment analyser, par exemple, la création des nouvelles sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) ? Plus globalement, les acteurs de l'économie sociale et solidaire mettent en cause la valeur en tant que réalité donnée (par le marché, l'environnement ou la société), refusant de s'affranchir de considérations éthico-politiques dans la construction de leurs projets.

- **La dimension Individu**

Sur la dimension « individu », Bruyat (1993 : 60) précise qu'elle peut être élargie à l'équipe entrepreneuriale (EE) ; ainsi rien n'aurait pu arriver si un seul des membres de l'équipe fait défaut, ou si toute défection est assimilée à une disparition ou à une modification profonde de la dialogique individu/création de valeur. Un individu est entendu au sens de "*Corps organisé vivant d'une existence propre et qui ne saurait être divisé sans être détruit*". Si cette approche est séduisante et permet d'intégrer les phénomènes d'émergence organisationnelle reposant sur le travail d'une équipe entrepreneuriale, elle laisse peu de place à l'entrepreneuriat collectif<sup>21</sup>. Or, de nombreux projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire sont collectifs par nature. Ils peuvent résulter d'un partenariat, d'une collaboration entre les créateurs, les élus, les services de l'Etat, les milieux socio-économiques, les citoyens et les usagers. Ils sont

supposés être d'emblée issus d'un entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire créées par l'action d'un groupement de personnes ([Boncler et Hlady Rispal, 2004](#) ; collectif Alternatives Economiques, 2006), sans qu'il s'agisse spécifiquement d'une équipe de fondateurs. F. Pionneau (2006 : 20) précise, en ce sens, que la création de la SCIC 09 montagne a reposé sur la construction sociale d'un marché. Ce projet ne renvoie pas à des motifs d'actions (opportunistes ou non opportunistes) mais aux interactions sociales successives entre des acteurs ayant permis au marché de voir le jour. Dans ce cadre l'émergence organisationnelle est entendue comme collective par nature et progressive. Peut-on dans ces situations continuer à envisager le problème sous l'angle de l'individu, qu'il s'agisse d'un individu isolé<sup>22</sup> ou d'une équipe entrepreneuriale ?

## **2. Vers un amendement du modèle pour tenir compte des spécificités de l'économie sociale et solidaire**

Soucieux d'inscrire notre travail dans la perspective des travaux structurationnistes organisés autour du principe dialogique individu / structure (Eraly, 1988 ; Bouchikhi, 1993), nous avons raisonné à partir du modèle de Bruyat, en cherchant à identifier des dimensions plus adaptés pour traiter des projets de l'économie sociale et solidaire. Cette discussion sur l'amendement du modèle s'articule autour de deux propositions : une relecture de la dimension de la création de valeur d'une part, une révision de la dimension de l'acteur d'autre part.

### **2.1. Une relecture de la dimension création de valeur**

Elargir la notion de valeur pour tenir compte des spécificités des projets de l'ESS nécessite d'apporter une réponse à deux questions essentielles : une création de valeur nouvelle pour « qui » ? Une création de valeur pour « quoi » ? En effet, l'importance de ces deux dimensions est soulignée dans les définitions du champ proposées. Pour A. Ben-Ner et T. Van Hoomissen (1993 : 8), une organisation de l'économie sociale (OES) est « *Une coalition d'individus qui s'associent afin de s'offrir et de fournir à d'autres des biens ou des services qui ne sont offerts de façon adéquate ni par les organisations lucratives ni par les organisations publiques* ». Selon l'AVISE<sup>23</sup>, « *Un entrepreneur social est porteur d'un projet économique au service d'un intérêt collectif et/ou d'une finalité sociale*. Ce type de projet est fortement ancré dans son territoire et généralement inscrit dans le champ de

l'économie sociale et solidaire ». Pour Boncler (2002), « *l'entrepreneuriat en économie solidaire se caractérise, d'une part par la recherche d'une plus-value sociale (...), d'autre part cet entrepreneuriat agit, la plupart du temps, dans l'intérêt de la collectivité* ».

Comme le résume très justement M. Autes (in Chopart et al., 2006) dans leur ouvrage consacré aux dynamiques de l'économie sociale et solidaire, quatre arguments majeurs plaident en faveur de cette relecture de la dimension de création de valeur : tout d'abord le souci de la forme démocratique de ces projets (aussi bien dans les rapports internes, que dans les rapports avec les usagers / bénéficiaires / clients), une logique de coproduction des prestations, une approche privilégiant une identification des demandes non satisfaites, voire une requalification de la nature de la demande, et enfin le souci d'une valorisation des « capacités » au sens d'Amartya Sen (in Nussbaum et Sen , 1993) et des capacités des individus et des territoires.

### **2.1.1. Une création de valeur pour « qui » ?**

Des auteurs francophones (notamment R. Paturel) se sont déjà intéressés à l'élargissement de la notion de création de valeur afin de laisser une place à des phénomènes entrepreneuriaux mal pris en compte par le conceptacle initial de C. Bruyat tels que la reprise d'entreprise ou la création d'organisation dans le secteur non marchand. R. Paturel écrit (2005 : 13) : « *on doit considérer qu'il existe une création de valeur nouvelle plus ou moins intense dans la mesure où une demande solvable (cas d'un entrepreneuriat au sein du secteur marchand) ou non (entrepreneuriat au sein du secteur non marchand) se manifeste réellement, même si elle correspond pour tout ou partie à un déplacement.* » La proposition de R. Paturel (2005) repose sur un élargissement de la notion de création de valeur tenant compte de *la cible* de la valeur créée. Il distingue cinq cibles possibles :

- le nouveau chef d'entreprise ;
- les propriétaires de l'entité créée ou reprise ;
- la zone géographique d'installation de la nouvelle structure créée ;
- la société au sens large ;
- la cible visée.

Les réflexions de T. Verstraete (2002, 2003) complètent celles de R. Paturel (2005). Il précise son acception de la valeur en recourant aux travaux de recherche sur les stakeholders. Dans cette perspective, la valeur se relativise à la partie prenante à laquelle

l'entrepreneur et son organisation doivent apporter satisfaction, donc de la valeur. L'entrepreneur et l'organisation impulsée par celui-ci se positionnent non pas dans un environnement, mais dans au moins autant d'environnements qu'il y a de parties prenantes. Cette vision large inclut les différentes cibles identifiées par R. Paturol (2005).

Le « qui » répond alors à la question de(s) partie(s) prenante(s) dont l'intérêt est satisfait. Traditionnellement, les travaux sur l'économie sociale et solidaire distinguent un continuum « régulation par le marché *versus* régulation par l'administration ». Le marché est dynamisé par l'intérêt particulier, la liberté des particuliers, alors que le politico-administratif repose sur l'intérêt public, général et sur la contrainte. Dans les projets d'ESS, l'intérêt est défini comme étant « collectif ». Mais qui représente ce collectif et qui constitue ce collectif ? M. Daupleix (2002) tente de cerner les contours du concept d'intérêt collectif. Si l'intérêt général renvoie au bien de tous et l'intérêt privé à celui de l'individu, le « collectif » - concept intermédiaire - désignerait l'intérêt d'un groupe plus ou moins large d'acteurs, d'un territoire local plutôt que national. Il reste à identifier ce groupe bénéficiaire des actions sociales.

Sur ce point, Lévesque (2002) distingue ce qu'il nomme une « entreprise collective » (où la valeur est tournée vers le collectif – les membres) et ce qu'il appelle une « entreprise sociale » (où la valeur est tournée vers la communauté - proximité)<sup>24</sup>. G. Neyret (in Chopart et al., 2006 : 18) précise que le secrétariat d'état français à l'économie solidaire (dans une circulaire de septembre 2000) identifie quatre champs de solidarité : solidarité entre proches ou entre semblables (où l'on retrouve la notion d'action en faveur des membres) ; solidarité altruiste vis à vis des plus démunis ; solidarité entre territoires et solidarité entre générations. Ainsi, le champ d'action des « entreprises sociales » peut-être diversifié de la relation de proximité envers des publics en difficulté (insertion, aide aux personnes âgées, etc.) à la relation nord/sud caractérisée par exemple par les organismes de commerce équitable. Les travaux du LERFAS<sup>25</sup> (2003) apportent une autre distinction. Ils proposent de tenir compte de trois orientations d'action : « vers soi », « vers autrui » et « vers tous ».

Ainsi, nous pourrions distinguer les projets d'intérêt collectif de la manière suivante sur un continuum depuis:

- les projets du type auto-centré : « celui du pour soi ou entre soi » : l'action est dirigée vers les membres du groupe, vers le collectif (formel ou informel) dans une logique mutualiste et réciprocaire ;
- les projets du type communautaire : l'action est dirigée vers les autres dans une logique altruiste, ancrée sur un territoire local dans une relation de proximité ou encore menée au niveau international pour favoriser le développement local.
- Les projets du type « vers tous » dans lesquels l'action n'a pas de public prédéfini comme par exemple les entreprises solidaires exerçant leur activité sur le marché.

Le destinataire de l'action n'est donc pas une constante entrant dans la définition de l'économie sociale et sociale, mais plutôt un facteur de différenciation. Nous pouvons envisager de distinguer cinq niveaux dans les cadres d'analyse : le projet servant un intérêt individuel (qui est très proche de l'entrepreneuriat individuel capitaliste), le projet collectif tourné vers l'intérêt de ses membres, le projet collectif tourné vers la communauté, le projet collectif tourné vers tous et le projet d'intérêt général (qui s'apparente à l'entreprise ou organisme nationalisé).

Cette discussion sur le « qui » souligne combien la création de valeur présente un profil à dimension plurielle et à géométrie variable ; elle rend difficile une lecture typologique, mais permet d'introduire des possibles axes de distinctions sur le projet collectif.

Parallèlement, cette question de la valeur créée ne doit pas se limiter au « qui » (avec la(les) cible(s) ou partie(s) prenante(s) visée(s)), mais doit aussi intégrer une réflexion sur le « quoi » (le type de valeur créée). Cette deuxième question, complexe, est au cœur de nombreuses recherches menées en économie sociale ; elle est abordée sous l'angle de l'utilité sociale, par la question des spécificités méritoires (Bloch-Lainé, 1994) ou encore à travers la thématique du bilan sociétal.

### **2.1.2. Une création de valeur pour « quoi » ?**

Afin de progresser dans le débat relatif à la question de la valeur « pour quoi », des travaux récents (Lipietz, 2001 ; [Bouchard et al., 2000](#) ; Fraisse et al, 2001 ; Chopart, 2002 ; Demoustier, 2002 ; Gadrey, 1986, 2002, 2004) ont été entrepris sur la valeur sociétale et/ou l'utilité sociale. Pour Gadrey (2004), les notions de « valeur sociétale », « d'utilité sociale » (en France), de « rentabilité sociale » (au Québec), de « plus-value sociale » ou de « bénéfices collectifs » (selon certains acteurs associatifs et chercheurs) renvoient à des

définitions non stabilisées. Dans son rapport sur l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaires, J. Gadrey (2004) cerne les principales dimensions et critères de l'utilité sociale. Il en distingue cinq qui apparaissent de plus en plus spécifiques à l'économie solidaire lorsque l'on va de la dimension 1 à la dimension 5 : (1) l'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle des richesses économiques créées ou des ressources économisées (ou coûts évités) ; (2) l'utilité sociale à forte composante économique sous l'angle de la contribution au dynamisme économique et social des territoires, à leur attractivité et à leur qualité de vie collective ; (3) l'utilité sociale en tant que participation à la lutte contre l'exclusion et les inégalités, à la solidarité internationale et au développement durable ; (4) l'utilité sociale reposant sur le lien social de proximité et l'innovation sociale ; et (5) l'utilité sociale « interne ».

Un critère majeur distinguant ces dimensions repose sur leur caractère externe (dimensions 1 à 4) ou interne (dimension 5). Ainsi, l'utilité sociale d'un projet se définit, d'un côté par sa contribution « externe » évaluée en termes d'apport social à la collectivité en termes économique et de valeur et, d'un autre côté par ses règles de fonctionnement spécifiques, les moyens et les pratiques adoptés pour atteindre ses objectifs. La dimension « interne » de l'utilité sociale renvoie notamment aux formes d'engagement dans les organismes de l'ESS (don, bénévolat, etc.) et à un mode de gouvernance alternative et plus démocratique, soit à des éléments du collectif qui seront traités dans la section suivante sur la dimension de l'acteur. Nous nous centrons ici sur les dimensions contributives externes.

Les deux premières dimensions proposées par J. Gadrey (2004) intègrent des projets à forte composante économique (système de garde, développement de services rendant le territoire attractif etc.). Rappelons, avec G. Neyret (2006), que dans tous les projets de l'ESS il y a une double voire triple finalité : économique, sociale et politique, même s'il distingue deux polarisations majeures : une plutôt d'ordre socio-économique et une autre plutôt d'ordre sociopolitique. Draperi (2005) dans le même sens considère que les acteurs de l'ESS réfutent la rupture entre éthique et économie, cherchant à inscrire leurs pratiques entrepreneuriales socio-économiques dans un cadre associant quatre valeurs cardinales : le volontariat, l'autonomie, l'égalité et la solidarité.

A partir des travaux de l'ESEAC de Grenoble (2004) (équipe de socio-économie associative et coopérative, dirigée par D. Demoustier)<sup>26</sup>, G. Neyret (2006) souligne l'existence d'une graduation dans l'articulation entre l'aspect économique et les autres aspects de l'activité d'une organisation de l'ESS. On observe à un premier degré des projets dont l'activité économique paraît accessoire, à un second degré des projets dont la

fonction économique est réelle, régulière, mais plutôt subordonnée, secondaire ; elle n'est qu'un moyen parmi d'autres de concrétiser le projet de l'organisme, et au troisième degré des projets dont la fonction économique est le moyen privilégié de réalisation du projet.

La troisième dimension de J. Gadrey (2004) rejoint la vision promue par la DIES<sup>27</sup> (août 2002, dans son appel d'offres pour le programme de recherche « Economie sociale en régions ») selon laquelle « *est d'utilité sociale toute action qui vise, notamment, la satisfaction de besoins qui ne sont pas normalement ou suffisamment pris en compte par le marché, et s'exerce au profit de personnes dont la situation nécessite la compensation d'un désavantage sanitaire, social, éducatif ou économique* » ainsi que l'approche adoptée par l'instruction fiscale de septembre 98 (règles des 4P) renvoyant l'utilité sociale à la couverture de besoins insatisfaits par le marché, aux activités envers des personnes exclues ou en voie d'exclusion. Sachant que les projets sociaux se présentent comme un modèle alternatif au modèle dominant de la gouvernance des entreprises marchandes, ces initiatives interviennent le plus souvent dans des domaines non explorés par le marché ou laissés en friche par l'Etat. Cette dimension, restrictive, cantonne l'utilité sociale à une activité de « niches », résiduelle, subsidiaire (Neyret, 2006). Dans cette acception, le champ de l'ESS serait borné par l'économie lucrative et l'économie publique et défini de façon négative en ce qu'il s'agirait de situations ne relevant ni de l'Etat ni du marché (Neyret, 2006).

La quatrième dimension permet de sortir de ce carcan. L'utilité sociale, source de « cohésion sociale », est envisagée non pas seulement en termes d'égalité ou d'inégalités mais aussi en termes de lien social, de dialogue participatif entre parties prenantes aux OES et d'interventions citoyennes (Gadrey, 2004). Il s'agit d'être producteur de biens mais aussi producteur de liens au sens de lien social. On rejoint, l'arrêt du 30 nov. 1973 du commissaire du gouvernement selon lequel « *le caractère d'utilité sociale d'une institution ne découle pas du secteur dans lequel elle exerce son activité, mais bien des conditions dans lesquelles elle l'exerce. Tout secteur d'action socio-économique, qu'il s'agisse de la santé de l'éducation, de la culture ou de l'environnement, peut donner lieu à des activités sociales* ». F. Pionneau (2006) illustre cette idée à partir de l'exemple de la SCIC 09 montagne. Cette organisation a créé une filière viande locale associant producteurs (éleveur, abattoirs, bouchers) et consommateurs (restauration collective). L'utilité sociale se définit par la manière dont est mise en œuvre l'activité. La



rencontre des producteurs et des consommateurs a abouti, par exemple, à l'acceptation par les éleveurs de la demande des consommateurs de ne pas utiliser de technique d'ensilage dans l'élevage.

Dans cette dimension, l'utilité sociale est caractérisée en référence à ses contributions à l'innovation sociale<sup>28</sup>. Ainsi, il convient pour aborder cette question de la création de valeur pour « quoi » de distinguer l'évaluation, d'une part de la valeur sociale créée, d'autre part des innovations sociales générées (ou manière de réaliser les activités spécifiques développées). En effet, plusieurs initiatives de l'ESS sont basées sur des innovations d'activités humaines et sociales qui ont eu des retombées importantes pour la société, dans des domaines aussi divers que la formation, l'éducation, la santé, le développement de l'emploi ou encore la réalisation de projets sociaux... Ces innovations se déploient dans des directions variées. Elles peuvent tout d'abord concerner le service produit lui-même. Rappelons la spécificité de l'objet « services » qui nécessite le plus souvent pour sa production une interaction entre producteur et utilisateur, au point qu'on parle de « *co-production* » (Gadrey, 1994). Mais les projets de l'ESS peuvent aussi chercher à aller plus loin en inventant un modèle de service dans lequel le producteur et l'utilisateur sont partiellement confondus : par exemple dans les crèches parentales, les parents utilisateurs sont en même temps producteurs du service aux côtés de professionnels. L'innovation peut aussi concerner la manière dont le service est délivré : par exemple, un service de garde d'enfants qui n'est plus classiquement offert dans une structure de garde telle une crèche, mais qui se traduit par la fourniture d'une garde à domicile adaptée aux horaires atypiques des parents. Elle peut résider dans le mixage des ressources utilisées, par exemple en faisant coopérer bénévoles et salariés dans la même activité. Elle peut être enfin création d'un métier nouveau qui accède parfois au statut de « profession » nouvelle à travers la reconnaissance sociale d'une expertise dans un domaine donné (comme le métier d'aide ménagère par exemple).

Ces exemples mettent en avant la question de la dimension économique ou socio-économique du projet, notamment pour les projets associatifs n'ayant pas de personnel salarié et proposant une production non marchande et non monétarisée. Les chercheurs de l'ESEAC de Grenoble (in Rousselière et al., 2004) notent qu'il n'y a pas consensus chez les économistes sur la définition de la sphère de l'économie : s'agit-il de la gestion de ressources rares, de la production de bien-être, ou encore de l'exercice de choix

rationnels ? Ils proposent d'identifier plusieurs étapes voire degrés sur la voie de « *l'entrée en économie* » (Chopart et al., 2006).

Au regard de notre problématique axée sur l'identification des dimensions plus adéquates pour aborder l'émergence organisationnelle en ESS, cette proposition nous semble intéressante à retenir car elle permet d'étudier des processus de formation d'activité, en analysant les processus d'objectivation de la production d'un service (même non monétarisé dans un premier temps) : c'est-à-dire une activité autonomisée, reposant non sur une personne privée mais sur une organisation qui en permet la régularité (Neyret, 2006). Une telle posture peut permettre également de mieux repérer la genèse du processus d'innovation ; en effet, que cette innovation soit technologique et/ou sociale, elle suppose l'engagement d'acteurs (voire de sphères d'acteurs) dans une démarche de résolution de problèmes, les pressions venant de l'extérieur (marché et société), ou l'idée d'une approche, d'un produit ou d'un service relativement nouveaux et trouvant un utilisateur ou un promoteur.

A ce jour, la conceptualisation de l'innovation sociale et sa mesure ne sont pas achevées et nous renvoient aux débats sur la mesure de l'utilité sociale, qui dépasse le cadre dévolu à cet article. Toutefois, l'immatérialité de l'innovation sociale ne doit pas laisser croire qu'elle est moins marquante que l'innovation dite tangible. Cette innovation sociale est d'autant plus difficile à appréhender qu'elle constitue une affaire de capitaux : capital humain, capital financier, capital social, capital culturel (pour penser ses retombées sociales, ses applications pour le bénéfice de la société) et enfin capital symbolique (par sa valorisation et reconnaissance par la population).

La définition proposée par J. Gadrey (2004) pour cerner l'utilité sociale, nous interpelle quant aux dimensions d'analyse pertinente que nous pourrions préconiser pour les projets entrepreneuriaux de l'ESS : « *est d'utilité sociale l'activité d'une OES qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de bien et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer : à la réduction des inégalités économiques et sociales, y compris par l'affirmation de nouveaux droits ; à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité) et à la sociabilité ; à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation la santé, la culture, l'environnement, et la démocratie* ».

Une telle définition suppose de ne pas donner au mot « social » une acception trop étreinte, mais bien de l'étendre de façon beaucoup plus large, en s'intéressant aux éléments qui participent de la production de lien social. Une telle posture requiert une analyse très contextualisée et territorialisée de chaque projet pour mieux cerner le caractère pluridimensionnel de l'utilité sociale du projet mais aussi son caractère évolutif.

### **2.1.3. Création de valeur : une dimension bi-composante**

Les deux questions discutées - création de valeur pour « qui » ?, création de valeur pour « quoi » ? - rejoignent celles proposées par J. Boncler et M. Hlady-Rispal (2004) pour caractériser les ambitions des porteurs de projet entrepreneuriaux. Ces deux chercheurs opposent, d'une part « *intérêt personnel versus intérêt collectif* », d'autre part « *profit financier versus plus-value sociale* ». Mais l'objet de notre article n'est pas, comme pour ces auteurs, de comparer l'entrepreneuriat en milieu solidaire aux autres types d'entrepreneuriat - notamment à l'entrepreneuriat « capitaliste » - mais d'identifier les dimensions d'analyse sur lesquelles les projets en ESS pourraient être caractérisés.

Les deux dimensions de l'ESS proposées par J. Boncler et M. Hlady-Rispal (2004) ont ainsi été approfondies à partir d'une discussion des notions d'intérêt collectif et de plus-value sociale/utilité sociale. Cette analyse permet de mettre en évidence des continuum au sein desquels un certain nombre de jalons sont posés. Du côté de l'intérêt (pour qui ?) : intérêt individuel, intérêt collectif auto-centré, intérêt collectif de proximité, intérêt collectif « vers tous », intérêt général. En ce qui concerne l'utilité (pour quoi ?) : projets tournés vers le profit financier, projets sociaux à forte composante économique, projets porteurs de lien social, projets porteurs d'innovation sociale.

A l'issue de cette discussion, une première proposition typologique pourrait reposer sur la distinction de ces deux niveaux pour souligner la dimension bi-composante de la création de valeur. Mais cette analyse des projets entrepreneuriaux sous l'angle conjoint de l'innovation sociale et de l'utilité sociale, soulève des questionnements qui supposeraient de plus amples développements. En effet :

- quelles sont les configurations d'acteurs qui permettent de satisfaire des besoins sociaux. Et quelles problématiques nouvelles posent-elles en termes organisationnels (formes organisationnelles souvent de type réticulaire) ?
- Au-delà des porteur(s) du projet, quels sont les nouveaux arrangements d'acteurs qui rendent possible la production et la diffusion de l'innovation ? ;

- Quelles sont les transformations au sein de ces organisations émergentes et plus largement au sein des espaces d'action collective qui rendent possible cette innovation sociale ?

Comme le rappelle N. Alter (2002), l'innovation est une activité collective, reposant sur la mobilisation d'acteurs aux rationalités variées, souvent antagonistes. Aussi, analyser l'émergence d'un projet entrepreneurial de l'économie sociale et solidaire ramène à raconter une histoire, celle qui conduit ou non de l'état A à l'état B, en s'intéressant à des processus, à des trajectoires, à des systèmes. A ce propos, M. Autes (2006 : 112) constate que l'économie sociale met en œuvre des formes d'entrepreneuriat spécifiques, qui sont au service d'une logique projet. Cette logique mobilise des formes de compétences différentes de celles de l'entrepreneur classique : elles résident dans la capacité à faire des liens, d'opérer en réseau, de faire partager des diagnostics et des projets, c'est-à-dire de faire de la dimension collective de l'action son ressort principal. Il nous invite à s'attacher à montrer quel sens les acteurs donnent à leur projet, en privilégiant trois dimensions : le rapport aux usagers, le rapport au marché et enfin le rapport au politique.

Doit-on en conclure qu'il est vain de chercher à concevoir des cadres d'analyse, au risque d'une lecture simpliste voire simplifiée des processus entrepreneuriaux au sein de l'économie sociale et solidaire ? Toutefois, l'approche par le projet semble être aujourd'hui privilégiée comme voie d'enrichissement.

## ***2.2. Une révision de la dimension de l'acteur***

Les discussions précédentes ont mis en exergue la difficulté de cerner la figure de l'acteur, qualifiée communément d'entrepreneur social et solidaire ; s'il arrive parfois d'identifier des personnalités charismatiques, porteur de projet à titre individuel, la notion d'acteur doit ici se comprendre en termes d'acteur collectif en lien avec la question des réseaux mobilisés et de l'ancrage territorial (Autes, 2006). Toutefois, cette révision se révèle d'autant plus difficile à instrumentaliser que le paradigme de l'individualisme méthodologique (en économie) exerce une influence prégnante sur le champ de l'entrepreneuriat. Dans quelle mesure cette dimension de l'acteur offre-t-elle une pertinence pour expliquer les phénomènes économiques collectifs, comme la formation de projets associatif et coopératif ?

Si les contributions des sociologues remettent en cause une initiative économique fondée sur l'hypothèse de prise de décision atomisée, stipulant que les acteurs prennent leurs

décisions de manière isolée comme des « *atomes indépendants les uns des autres* », elles nous éclairent peu sur l'approche méthodologique pertinente pour appréhender cette dimension collective des processus entrepreneuriaux et les champs d'influence.

### **2.2.1. La dimension de l'acteur ... complexe à appréhender**

Parmi les études récentes réalisées sur les associations<sup>29</sup>, cette dimension de l'acteur apparaît complexe à appréhender, car elle associe des acteurs de sphères (de mondes) pluriels ([Boltanski et Thévenot, 1991](#)) tout en revêtant un caractère très processuel. Après avoir rencontré des associations employeurs de toute taille 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, cette enquête révèle que, sur la base de l'échantillon d'associations étudiées, trois associations devaient leur existence à la volonté de collectivités territoriales, une à une fédération d'entreprises, une autre à des dispositions législatives et réglementaires, dix associations pouvaient être considérées comme des initiatives de leurs fondateurs. Par ailleurs, 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. Ce renouvellement provient souvent des membres du Conseil d'Administration ou de l'Assemblée Générale, dans certaines configurations de la direction salariée ou des partenaires publics, et moins souvent de la pression des usagers.

De tels constats supposent une lecture longitudinale du processus d'émergence organisationnelle, pour mieux cerner les acteurs engagés dans le projet, à la fois à titre individuel mais aussi institutionnel (par exemple, en tant que salarié d'une organisation publique ou privée). Il conviendrait alors aussi de distinguer les initiateurs du projet, les structures ou membres fondateurs et les porteurs effectifs du projet ; ces acteurs pouvant être des bénévoles (qui s'impliqueront dans le futur CA ou dans l'AG), ou des futurs dirigeants salariés.

A la lumière de ces constats, il nous paraît vain de vouloir retenir d'emblée la notion « d'équipe entrepreneuriale ». Si certains projets démarrent avec un « collectif » déjà

constitué... il importe de connaître la genèse de formation de ce « collectif ». Par ailleurs il serait erroné de parler d'équipe au regard des critères de délimitation énoncés dans la littérature ([Bruyat, 1993](#) ; [Moreau, 2006](#) ; [Ben Hafaiedh, 2006](#)) voire des repères habituellement retenus en gestion des ressources humaines.

En effet, 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, 2004, 2005](#)) 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<sup>30</sup>, 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 opérées entre les notions d'équipe entrepreneuriale, d'équipe dirigeante et d'entrepreneuriat collectif n'éclaircissent qu'imparfaitement.

Cette discussion sur la dimension de l'acteur remet en cause la pertinence des catégories ou tentatives de catégorisation, récemment introduites dans le champ de l'entrepreneuriat. Dans ses récents travaux, [Ben Hafaiedh \(2006 : 47\)](#), dont le sujet d'étude est pourtant l'entrepreneuriat en équipe, se demande si la recherche actuelle ne tend pas à reproduire au sujet de l'entrepreneuriat en équipe les mêmes erreurs que la recherche en entrepreneuriat à ses débuts. Elle se propose, pour éviter une focalisation sur l'individu – i.e. l'équipe entrepreneuriale -, d'appréhender le phénomène dans sa globalité. Cette remarque pour l'étude de l'entrepreneuriat en équipe ne trouve-t-elle pas une dimension accrue lorsqu'il s'agit d'étudier l'entrepreneuriat collectif ? Comment peut-on se saisir de cette dynamique de relations et de savoirs qui semblent constitutives et spécifiques aux projets entrepreneuriaux de l'économie sociale et solidaire ?

### **2.2.2. Des propositions permettant l'articulation de plusieurs niveaux d'analyse**

Si la majorité des recherches en entrepreneuriat ont privilégié l'initiative socio-économique - à partir de l'acteur individuel –, le terrain de l'économie sociale et solidaire nous invite à chercher à comprendre les processus sur une base plus collective en tenant compte de la diversité des parties prenantes impliquées dans le projet mais aussi des interactions de chaque acteur avec ces mêmes parties prenantes et leur univers d'action respectif.

Les trois courants de recherche en entrepreneuriat collectif identifiés par Ben Hafaiedh (2006) constituent une grille intéressante susceptible de fonder une typologie sur cette dimension de l'acteur, en veillant bien à prendre en compte la nature et le contexte du projet entrepreneurial étudié. Le premier courant, à savoir l'entrepreneuriat collectif dans un environnement d'équipes de travail (par exemple, le comportement entrepreneurial d'équipes d'employés au sein d'une association ou d'une coopérative, voire d'une reprise d'entreprise par les salariés sous forme coopérative) renvoie à une forme d'intrapreneuriat collectif. Le second courant privilégie les efforts inter-organisationnels collectifs, c'est-à-dire des actions entrepreneuriales d'ensembles ou de 'clusters' d'associations ou d'entreprises avec des intérêts productifs similaires (par exemple pour fonder des GIE, des CUMA ou développer des fédérations associatives) et impliquant des agents publics et semi-publics tels que des gouvernements régionaux. Le troisième courant concerne les entreprises collectives, que l'on peut assimiler à une création *ex nihilo* portée par un collectif d'acteurs.

Ce troisième courant, au sein duquel de nombreuses organisations de l'économie sociale et solidaire s'inscrivent, supposerait de distinguer différents cas de figure pour bien caractériser le collectif. En effet, lors de cette phase d'émergence organisationnelle, parler d'entrepreneur semble prématuré, il nous semble plus pertinent d'introduire une distinction entre les initiateurs du projet (public/privé –individu/ collectif), les porteurs du projet, effectivement engagés dans l'action, et les parties prenantes très impliquées (par exemple par leurs actes) pour aider la réalisation du projet ou encore les organisations « porteuses » permettant l'incubation du projet. Derrière cette distinction, il importe de chercher à comprendre comment ce collectif se forme, comment ces acteurs aux intérêts divergents parviennent à s'organiser, à se coordonner et à décider ensemble des modalités de mise en œuvre du projet.

Dans cette perspective, Spaey et Defourny (2004) proposent une lecture dynamique privilégiant à la fois l'analyse de la construction collective des objectifs du projet ainsi que celle du fonctionnement collectif interne de l'organisation (formelle ou informelle) dédiée au projet. Nous retenons également la proposition de Lévesque (2002) qui invite à s'intéresser aux acteurs, capables de mobiliser des ressources (cognitives, informationnelles, relationnelles, temporelles, financières...) pendant un laps de temps important avant que l'organisation n'entre elle-même en opération. Dans cette perspective, le projet entrepreneurial (ici associatif ou coopératif) peut-être proposé par un individu mais ce dernier en devient le porteur dès lors qu'il se montre capable de partager très rapidement son projet avec un noyau de membres pour que ces derniers se l'approprient, le rendent collectif et opérationnel.

Notre discussion sur les voies d'amendement du modèle de Bruyat à partir des deux dimensions « Création de valeur » et « Individu » converge vers la place centrale du projet dans la dynamique entrepreneuriale. Que l'on évoque la logique Projet ou encore la dialogique Acteur / projet, on perçoit la difficulté qu'il y a à se saisir des processus entrepreneuriaux au sein de cadres d'analyse à dimension pluri-componentielle.

A l'issue de cet article, il nous semble souhaitable de dégager des pistes pour poursuivre nos recherches ultérieures. La question de l'articulation d'actions indépendantes contribuant à une forme d'activité collective apparaît centrale dans notre problématique, à la fois pour aborder la question de l'acteur mais aussi de la valeur dans sa double dimension « pour qui », « pour quoi ». On sait depuis les travaux d'Olson (1978), qu'il ne suffit pas que les individus aient un intérêt commun pour qu'ils agissent ensemble pour l'atteindre. En effet, la situation engendrée par la composition des actions n'est ni le produit des intérêts collectifs d'un groupe d'acteurs, ni la traduction des actions intentionnelles de chaque acteur. On peut alors avancer l'hypothèse d'une pluralité de combinaisons socio-économiques possibles autour de triptyque Projet / Acteur(s) / Contexte(s), combinaisons qui se construisent à partir de compromis entre acteurs (Boltanski et Thévenot, 1991).

De nouvelles problématiques se dessinent alors quant à l'articulation de ces dialogiques (acteur collectif – Projet) et des contextes environnementaux : aussi découvre-t-on des acteurs pluriels soumis à des sollicitations émanant de différents environnements politiques, économiques, sociaux (à travers des acteurs et des formes sociales, parties



prenantes du projet), qui, de manière plurielle et parfois antagoniste, suscitent et interfèrent dans ces processus entrepreneuriaux.

Cette voie de dépassement par le projet, proposée par Ben Hafaiedh (2006) dans la lignée des travaux de Bréchet et Desreumaux (2004), serait de « *lier la réflexion sur le quoi (le substantif, qui ne saurait exclure le pourquoi) et le comment (le procédural) de l'action collective pour fonder une théorisation propre à notre discipline [les sciences de gestion]* ».

Une telle posture conforterait cette approche par le projet, que tant de travaux en entrepreneuriat évoquent de manière quasi tautologique, (par le recours aux expressions de « porteurs de projet », « de nature du projet », de « structure d'émergence du projet »), sans pour autant veiller à clarifier conceptuellement ces acceptions qui sont mobilisés de manière un peu floue. En effet, ces questionnements relatifs à l'émergence organisationnelle dans l'économie sociale et solidaire, au développement d'activités ou encore à la capacité des organisations à but non lucratif - à révéler ou à satisfaire des besoins - convergent toutes vers la notion de projet, et plus particulièrement du projet d'entreprendre<sup>31</sup> (Bréchet, 1994, Bréchet 1996).

## **Pour conclure : l'approche par le projet et ses implications en terme d'analyse**

Le projet se définit comme processus de rationalisation de l'action ou, dit autrement et plus précisément, comme effort d'intelligibilité et de construction de l'action fondé sur l'anticipation (Bréchet et Desreumaux, 2005 a, b, c). En tant qu'effort d'intelligibilité, le projet requiert un travail sur les savoirs à caractère plus ou moins collectif ou partagé ; en tant qu'effort de construction de l'action, il suppose un travail de prescription des savoirs et donc de contrôle des comportements, à caractère aussi plus ou moins collectif ou partagé.

Cette approche se fonde sur les travaux théoriques d'A. Hatchuel (2000, 2005) et de la théorie de la régulation de J.-D. Reynaud (1989). Le projet met donc en jeu une double dynamique de savoirs et de relations (Hatchuel, 2000, 2005) dans son élaboration et son déploiement.

Dans cette perspective théorique qui « consacre » le projet comme objet de recherche, la question du porteur du projet se trouve posée en des termes bien différents puisqu'elle s'intéresse avant tout aux fonctionnalités du porteur, en tant que porteur de relations et porteur de savoirs. Son action est appréhendée sur le double plan de la construction des savoirs et des relations engagés dans l'action collective. Dès lors, les débats relatifs à la caractérisation de la figure du porteur, se trouvent délaissées au profit de questions plus processuelles qui sont en phase avec notre problématique sur l'émergence organisationnelle : à savoir, quels sont les savoirs déployés et les relations engagées, par qui, auprès de qui, sur quelle durée et de quelle manière mais aussi à quel coût. Dans cette perspective, on peut alors mieux appréhender cette figure du porteur à « géométrie variable », les processus de genèse et de morphogenèse des systèmes d'acteurs, tels qu'on peut les repérer dans l'univers de l'ESS et dont les fonctionnalités sont encore méconnues. L'histoire de l'économie sociale et solidaire nous révèle l'existence d'individus, initiateurs de projets plus ou moins nouveaux, créateurs de valeur économique et sociale. Dans le portage du projet, ils sont confrontés à de réelles difficultés pour concevoir leur action, structurer leur démarche dans des contextes d'acteurs et de facteurs plus ou moins favorables. Ces actes d'entreprendre comportent et/ou manifestent une dimension technique mais aussi une dimension éthico-politique, où calcul d'intérêts, solidarité et altruisme sont étroitement mêlés dans l'action.

De tels constats nous incitent à proposer trois dimensions comme angle d'analyse du projet : les dimensions technico-économiques qui expriment le modèle de création de valeur ; les dimensions éthico-politiques mises en œuvre dans l'action, à travers le bien commun dont l'action collective est porteuse ; et enfin les dimensions structurelles et d'animation déployés dans le temps, qui permettent d'aborder l'articulation avec les parties prenantes (tels les pouvoirs publics, les usagers, les salariés, les bénévoles).

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Alter N. (2002), *Les logiques de l'innovation : Approche pluridisciplinaire*. La Découverte, Paris, 274p.
- Alternatives Economiques (2006), *L'économie sociale de A à Z*, Pratique n° 22, janvier, 230p..
- Autes M. (2006), "Les acteurs et les référentiels" in Chopart J.-N., Neyret G., Rault D., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, coll. Recherches, La Découverte, p.81-114.
- Basso O. (2002), *Modélisation des facteurs de risques pesant sur une start-up interne*, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Paris I.

- Ben Hafaiedh C. (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p31-52.
- Ben-Ner A et Van Hoomissen T (1993) : Non profit organisations in the mixed economy in A. Ben- Ner and B. Gui, *The non profit sector in the mixed economy*, The University of Michigan Press, 276p.
- Benedetto G. (1996), “On relational goods : strategic implication of investment in relationships”, *International Journal of Social Economics*, vol. 23, n°10-11.
- Bloch-Lainé F. (1994), « Identifier les associations de service social », *RECMA*, vol. 73 n° 251, p. 61-72.
- Boncler J. (2002), L'économie solidaire : une nouvelle forme d'entrepreneuriat ?, 2è Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Bordeaux 17 et 18 avril.
- Boncler J et Hlady-rispal M. (2003), Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire, *Editions de l'ADREG*, 139 pages
- Boncler J. et Hlady-Rispal M. (2004), L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol 3, n°1, p.1-12.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483p.
- Boutinet J.-P. (1993, 3<sup>ème</sup> édition/1990), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 312p.
- Bouchard M., Bourque G., Levesque L. (2000), L'évaluation de l'économie sociale dans la perspective des nouvelles formes de régulation socio-économique de l'intérêt général, Cahiers du CRISES, UQAM, Québec, Working Paper n° 13, 25 p.
- Bouchikhi H. (1993), « A constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance », *Organization Studies*, Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 14, p.549-570.
- Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juillet-août, p.5-14.
- Bréchet J.-P. (1996), *Gestion stratégique, Le développement du projet d'entreprendre*, Eska, 360p.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2004), « Pour une théorie stratégique de l'entreprise ; projet, collectif et régulations », *Revue Sciences de Gestion*, n°45, p.109-148.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2005a), « Pour une perspective stratégique de l'entreprise : projet, collectif et régulations », in P. Joffre, J. Lauriol, A. Mbengue (Eds), *Perspective en Management stratégique*, Editions Management & Société, p.37-67.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2005b), Note critique sur le projet au fondement de l'action collective, *Sociologies Pratiques*, n°10, p.123-136.
- Bréchet J.-P., Desreumaux A., (2005c), « A Project based view pour la RSE », Colloque ISEOR, Lyon.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N., Urbain N. (2004b), « La construction de la concurrence, Projets des acteurs et régulations dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *XVIIèmes journées nationales des IAE*, Lyon 12,13 septembre.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N., Urbain C. (2005b), « La construction de la concurrence, Projets des acteurs et régulations, dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *European Conference of EMES - European Research Network- and ISTR (International Society for Third Sector Research)*, « Concept of the Third Sector – the European Debate : Civil Society, Voluntary Organizations, Solidarity-based Economy », Paris, CNAM Avril 27-28-29.
- Bruyat C. (1993), *Création d'entreprise : contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse pour le Doctorat de Sciences de Gestion, Grenoble.
- Bruyat C. (1994). « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, nov-déc., p.87-99.

- Bruyat C. et Julien P-A (2001), "Defining the field of research in entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, p. 165-180.
- Bull Y., Thomas H., Willard G.E. (1995), *Entrepreneurship, perspectives on theory building*, Pergamon, Elsevier Science, 182p.
- Chopart J-N. (2002), « Petites réflexions sur l'utilité », Document de travail, Délégation Interministérielle à l'Economie Solidaire (DIES), Paris, Novembre.
- Chopart J.-N., Neyret G., Rault D. (2006), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, coll. Recherches, La Découverte, 288p.
- Daval H. (2000), " Le processus entrepreneurial d'essaimage ", Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble.
- Daupleix M. (2002), la SCIC, entre démarche d'utilité sociale et construction de l'intérêt collectif, mémoire universitaire, Le mans, 150p.
- Demoustier D. (1995), "L'économie sociale toujours à réinventer", *Alternatives Economiques*, n°126, mai, p.52-55.
- Demoustier D. (2001), *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, Syros.
- Demoustier D. (2002), « Intervention », Les plus-values de l'économie sociale, La tribune fonda, n° 154, mai, p. 59-62.
- Deschamp B. (2000), Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble 2.
- Draperi J.-F. (2005), *L'économie sociale, Utopies, Pratiques Principes.*, Presses de l'économie sociale, 125p.
- Emin S. (2003), L'intention de créer une entreprise des chercheurs publics : le cas français, Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble 2.
- Emin S. (2005) « Les chercheurs publics en sciences dures et la création d'entreprise », Note de recherche du Ministère de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur.
- Eraly A., (1988), *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles.
- Fayolle A. (2004), « A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat : vers une nouvelle vision du domaine », *Revue Internationale PME*, vol.17, n°1, p.101-122.
- Filion L.-J. (1989), "Le développement d'une vision : Un outil stratégique à maîtriser", *Gestion*, (Septembre), p.24-34.
- Filion L.-J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Qc, Editions de l'entrepreneurship, 272p.
- Fourel C. (2001) « Le goût des autres et le capital social : les enjeux de la nouvelle économie sociale », in *La nouvelle économie sociale, efficacité, solidarité et démocratie*, sous la direction de Christophe Fourel, Syros.
- Fraisse L., Gardin L., Laville J.-L. (2001), « Les externalités positives dans l'aide à domicile : une approche européenne », in Laville J.-L., Nyssens M. (dir), *Les services sociaux : entre associations, Etat et marché*, Coll. Recherches, La Découverte.
- Gadrey J. (1986), *Productivité et évaluation des services : la construction sociale du produit*, Rapport au Ministère de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur, Programme mobilisateur « Technologie Emploi Travail », LAST-CLERSE, Lille, décembre.
- Gadrey J. (1994), *L'économie des services*, Paris, La Découverte.
- Gadrey J. (2002), « Les bénéfiques collectifs des activités de l'économie sociale et solidaire : une proposition de typologie et une réflexion sur le concept d'externalités », document de travail pour l'atelier 3, Utilité sociale, Séminaire dans le cadre de la recherche " Dynamiques solidaires " coordonnée par la MIRE et la DIES (2001-2003), Paris, 22 mai.

- Gadrey J. (2004), L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, Rapport de recherche pour la DIES et la MIRE.
- Gartner W.B. (1985), "A framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, 10(4), p.696-706.
- Gartner W.B. (1993a), "Words lead to deeds : toward an organizational emergence vocabulary", *Journal of Business Venturing*, 8(3), p.231-239.
- Gartner W.B. (1993b), "The voluntary Association", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), p.03-106.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF.
- Granovetter M. (1973), « The strength of weak ties », *American journal of sociology*, vol.78, n°6, 1973 (traduction française, Mark Granovetter, *Le marché autrement*, Paris, Désclée de Brouwer, 2000)
- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? », Vers une théorie de l'action collective, in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.
- Hatchuel A. (2005), «Towards an epistemology of collective action : management research as a responsive and actionable discipline», *European Management Review*, 2, p.36-47.
- Hernandez E-M. (1999), *Le Processus entrepreneurial. Vers un modèle. stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan.
- Jeantet T. (2006), « La solidarité au défi de l'efficacité », *Etudes de la documentation française sur l'économie sociale*, n°2, p9-15.
- Johannisson B. et Landström H. (1999), "Furnishing a research Field" dans B. Johannisson et H. Landström (dir.), *Images of Entrepreneurship and Small Business-Emergent Swedish Contributions to Academic Research*, Stockholm, SIRE, p.1-34.
- Katz J. et Gartner W. (1988), "Properties of emerging Organizations", *Academy of Management Review*, vol.13; n°3, p.429-461.
- Kimberly J.R., Bouchikhi H. (1995), "The dynamics of Organizational Development and Change : how the Past shapes the present and constrains the future", *Organization Science*, 6, p.9-18.
- Laville J.-L., Cattani A.D. (2006), (sous la direction de), *Dictionnaire de l'autre économie*, Folio, 720p.
- LERFAS (laboratoire étude, recherche formation en action sociale), Université de Tours, Bigot F., Dagot C., Rivard T. et al. (2003), *Positions et déplacements dans le champ de l'économie sociale et solidaire*, rapport de recherche, programme DIES 2002-2004, 150p..
- Levesque B. (2002), « Entrepreneurship collectif et économie sociale : entreprendre autrement », Forum L'entrepreneurship en économie sociale : oser l'entrepreneuriat différemment, 21 février.
- Lipietz A. (2001), *Pour le Tiers Secteur*, La Découverte, La Documentation Française, 110p.
- Malo M.C. (2001), *La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale*, RECMA, n° 281, p. 84-97.
- Moreau R. (2006), « La formation des équipes d'entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p.55-68.
- Morin E. (1977), *La méthode, tome 1, La nature de la nature*, Seuil, 399p.
- Morin E. (1982/1990), *Science sans conscience*, Fayard, 315p.
- Neyret G. (2006) « Mise en perspectives des recherches », in Chopart J.-N., Neyret G., Rault D., *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, coll. Recherches, La Découverte.

- Olson M. (1978), *Logique de l'action collective*, PUF, 186p.
- Paturel R. (2005), « Pistes de réflexions en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat », *4<sup>e</sup> congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre.
- Pionneau F. (2006), *Agriculture et territoire : la SCIC, pour de nouvelles gouvernances coopératives*, FNCUMA-mémoire universitaire, Le Mans, 120p.
- Putman R. (1995), « Bowling alone : America's declining social capital », *Journal of Democracy*, n°6.
- Reynaud J.-D. (1989, 2<sup>ème</sup> édition 1993, 3<sup>ème</sup> édition 1997), *Les règles du jeu, l'action collective et l'action sociale*, A. Colin, 548p.
- Rousselière D., Cassier B., Clerc J.-M., Demoustier D. (sous la direction de) (2004), *L'Entreprise collective : unité et diversité des organisations d'économie sociale et solidaire*, Rapport de recherche réalisé dans le cadre du programme DIES 2002-2004, Economie sociale en Région
- Rouleau L. (2007), *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Sammut S. (1995), Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise, Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion, Montpellier.
- Schieb-bienfait N., Urbain C. (2004), « L'entrepreneuriat social : une autre façon d'entreprendre : étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *3<sup>ème</sup> congrès Académie de l'entrepreneuriat*, Lyon, 31 mars-1<sup>er</sup> avril.
- Schieb-Bienfait n., Urbain C. (2005), « Logiques d'action et projets associatifs : l'univers des services à domicile aux personnes âgées », *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, sous la direction A. Amintas, A. Gouzien, P. Perrot, Presses Universitaires de Rennes, Collection « Des Sociétés », p.47-61.
- Schieb-Bienfait N., Urbain C. (2006), « L'entrepreneuriat social et solidaire : cas des associations de services à domicile aux personnes âgées », *Management et Sciences Sociales*, n°1, L'Harmattan, p.195-218.
- Schieb-Bienfait N. (2007), *Le processus entrepreneurial comme champ de recherche*, Rapport d'habilitation à Diriger des recherches, Université de Nantes.
- Sen A. (1993), « Capability and Well-being », in *The quality of life*, M.C. Nussbaum et A. Sen (sous la direction de), Oxford University Press, 472p.
- Spaey M. et Defourny J. (2004), « Introduction et objectifs de l'étude », in M. Spaey (dir), *Entrepreneuriat collectif et création d'entreprises dans un cadre d'économie sociale*, Etude pour le gouvernement Wallon.
- Valéau P. (2001), « Pour une version non seulement lucrative de l'entrepreneur : exemples tirés de l'océan indien », *Management international*, 6(1), p.33-41.
- Valéau P., Cimper P. et Filion L.J. (2004), *Entrepreneuriat et organisations à but non lucratif (ONBL)*, cahier de recherche, HEC Montréal, n°2004-10., 43p.
- Verstraete T. (2001), « Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 1 (1), p.5-24.
- Verstraete T. (2002), Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, *Editions de l'ADREG*, janvier.
- Verstraete T. (2003), Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat:  $PhE = f [(C \times P \times S) \subset (E \times O)]$ , *Editions de l'ADREG*, décembre.
- Verstraete T. et Fayolle A. (2004), Paradigmes de l'entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n°1, p.33-52.
- Weisbrod B.A. (1988), *The Nonprofit Economy*, Cambridge, Mass. Harvard University Press.

Wilson L. (1988), "A study in Nonprofit Entrepreneurship", *Nonprofit World*, 6(6): 8.  
Young D. R. (1983), *If not for Profit, for what ?*, Exington Mass., Toronto, Lexington Books.

---

<sup>1</sup> Le lecteur peut se reporter à l'introduction de P. Delfaud pour l'ouvrage de J. Boncler et Hlady-Rispal (2003), aux articles sur l'économie sociale et sur l'économie solidaire du Dictionnaire de l'autre économie (dir. J.-L. Laville et A.D. Cattani, 2006), au numéro des Etudes de la documentation française sur « l'économie sociale – La solidarité au défi de l'efficacité » de T. Jeantet (2006) ou encore au document synthétique et très clair proposé par la fédurok « les concepts clés de l'économie sociale et solidaire ». <http://octobre.couac.org/IMG/pdf/DossierSyntheseConceptsCleESS.pdf>

<sup>2</sup> Il s'agit de la préface de l'ouvrage de J. Boncler et M. Hlady-Rispal (2003).

<sup>3</sup> W. Gartner (1993a) définit l'émergence organisationnelle comme le processus d'organisation qui mène à une nouvelle organisation.

<sup>4</sup> Au-delà de leur diversité ces organisations répondent à des principes communs, qui depuis 1980, sont repris dans une charte de l'économie sociale.

<sup>5</sup> Institut national de la statistique et des études économiques.

<sup>6</sup> L'ESS se compose de sociétés de personnes (adhérents ou sociétaires) et non de sociétés de capitaux. Les coopératives constituent un « cas » limite entre les deux. Les décisions se prennent dans le cadre de l'assemblée générale où chaque adhérent dispose d'une voix, contrairement aux sociétés de capitaux où les droits de vote sont proportionnels à la part de capital détenue. Les adhérents élisent les membres (bénévoles du conseil d'administration) ; le but n'est pas le profit. Les excédents sont principalement réinvestis dans des réserves impartageables. Les objectifs des entreprises ont ainsi un caractère collectif.

<sup>7</sup> Prabhu (1999) voyait dans ce nouvel objet scientifique qu'est l'entrepreneuriat dans les organisations à but non lucratif la possibilité d'une fécondité croisée. Prabhu G.N.(1999), « Social Entrepreneurship Leadership », *Career Development International* (4) 3, p.140-147.

<sup>8</sup> Bruyat emprunte ce terme de dialogique à E. Morin, (1989, p.15) qui le définit de la manière suivante : « le principe dialogique signifie que deux ou plusieurs logiques sont liées en une unité de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité ». Voir aussi dans Morin (1977, p.296) et Morin (1982/1990, p.308, le principe 13)

<sup>9</sup> repris sous l'acronyme ESS dans l'ensemble de la communication

<sup>10</sup> Affirmation qui se trouve aussi consacrée par la création d'une revue de l'entrepreneuriat, en langue française.

<sup>11</sup> Anthony Giddens rejette le dualisme individu/structure véhiculé d'un côté par l'individualisme méthodologique et de l'autre par différentes variantes du structuralisme.

<sup>12</sup> Dans cette approche est entrepreneurial tout phénomène correspondant à l'impulsion d'une organisation, le phénomène perdurant tant que l'impulsion place l'entrepreneur et l'organisation dans ce que l'on pourrait qualifier de relative symbiose (Verstraete, 2000). La « symbiose » qualifie la relation unissant l'entrepreneur (ou les entrepreneurs) et l'organisation impulsée par celui-ci.

<sup>13</sup> Les recherches processuelles devant s'inscrire, selon T. Verstraete, dans les contextes singuliers au sein desquels les phénomènes s'expriment.

<sup>14</sup> Au regard des nombreuses recherches qui s'y réfèrent, ce cadre fait aujourd'hui consensus dans la communauté francophone en entrepreneuriat.

<sup>15</sup> C. Bruyat s'inscrit dans la lignée des travaux d'Edgar Morin (1977), à qui il emprunte cette notion.

<sup>16</sup> Depuis le processus de création d'entreprise *ex nihilo*, le développement d'une activité nouvelle à fort potentiel de croissance au sein d'une entreprise, la reprise d'entreprise jusqu'à la création d'un petit commerce saisonnier.

<sup>17</sup> C'est-à-dire l'intrapreneur, qui prend l'initiative d'un projet, qui a su convaincre sa hiérarchie, et certains de ses collègues, tout en parvenant à réunir et organiser les moyens nécessaires.

<sup>18</sup> Il écrit : « si une partie du modèle développé est probablement utilisable dans ces cas [la création d'entreprise par des groupes], cependant, les dynamiques d'un groupe et d'un individu sont très différentes comme nous l'indiquent les travaux de la psychologie sociale et de la théorie des organisations ». Cette perspective le conduit notamment à adopter le modèle de l'acteur unique.

<sup>19</sup> C'est-à-dire sans lien de dépendance avec des clients, fournisseurs ou autres partenaires, parties prenantes du projet.

<sup>20</sup> Nous reviendrons, dans la partie 2, sur ces notions.

<sup>21</sup> Les travaux référencés dans le numéro spécial de la revue de l'entrepreneuriat (2006, vol.5, n°2) sur le sujet permettent de souligner la différence entre les concepts d'équipe entrepreneuriale (EE) et d'entrepreneuriat collectif (EC). Nous y reviendrons dans la deuxième partie de cet article.

---

<sup>22</sup> Nous parlons d'entrepreneur « isolé » par opposition à l'équipe entrepreneuriale. Nous faisons nôtres les considérations des travaux du courant de la socio économie sur les réseaux de l'entrepreneur et les théories de l'encastrement de Granovetter, signifiant que l'entrepreneuriat « isolé » n'est qu'un mythe, l'entrepreneur étant forcément réticulé, intégré dans des réseaux.

<sup>23</sup> Sur le site Internet de l'Agence pour la valorisation de l'initiative socioéconomique, page d'accueil sur la définition de l'entrepreneur social, [www.avise.org](http://www.avise.org).

<sup>24</sup> Si sur le plan de la valeur sa distinction est intéressante, le champ est à revoir. En effet, Lévesque intègre dans les entreprises collectives, les coopératives et les mutuelles. En France, par ex., les SCIC sont des coopératives dont la rationalité est communautaire. En effet, la SCIC a un objet d'utilité sociale (vocation à produire des effets sociétaux au-delà des intérêts de ses membres), Art 19 quinquies, loi de 2001. Elle se distingue sur ce point de la coopérative « classique » qui sert l'intérêt collectif de ses membres (finalité de satisfaction des besoins autocentrés de ses membres).

<sup>25</sup> Laboratoire étude recherche formation en action sociale de l'Université de Tours.

<sup>26</sup> Rousselière D., Cassier B., Clerc J.-M., Demoustier D. (sous la direction de) (2004), *l'Entreprise collective : unité et diversité des organisations d'économie sociale et solidaire.*, Rapport de recherche réalisé dans le cadre du programme DIES 2002-2004, Economie sociale en Région

<sup>27</sup> Délégation interministérielle à l'économie sociale.

<sup>28</sup> Une définition de l'innovation sociale semble faire consensus : « toute nouvelle approche, pratique ou intervention ou encore tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou solutionner un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des communautés ». *Contribution à une politique de l'immatériel. Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales*, Camille Bouchard et le groupe de travail sur l'innovation sociale, Conseil québécois de la recherche sociale en 1999.

<sup>29</sup> 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).

<sup>30</sup> Moreau (2006) parle alors d'association des personnes dont la contribution (quelle que soit sa forme : financière, juridique, informationnelle, etc.) est à la base de la nouvelle organisation.

<sup>31</sup> Le projet est en tension entre pensée et action (ou dit autrement entre conception et exécution). Tout projet d'entreprendre suppose l'anticipation de son exécution : c'est-à-dire choisir de concevoir, organiser ou transformer la réalité en fonction de capacités et de degrés de liberté d'action, existants ou prévisibles. D'après J.-P. Boutinet, *Anthropologie du projet*, PUF, 1993.