



**HAL**  
open science

## **Social Enterprise in France: Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs)**

Pascal Glemain, Gaël Henaff, Jennifer Urasadettan, Alain Amintas,  
Emmanuel Bioteau, Yann Guy

► **To cite this version:**

Pascal Glemain, Gaël Henaff, Jennifer Urasadettan, Alain Amintas, Emmanuel Bioteau, et al.. Social Enterprise in France: Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs): ICSEM Working Papers. 2016. hal-01892396

**HAL Id: hal-01892396**

**<https://univ-rennes2.hal.science/hal-01892396>**

Preprint submitted on 6 Nov 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Social Enterprise in France:**  
**Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs)**  
*French version*

Pascal GLÉMAIN\*, Gaël HÉNAFF\*, Jennifer URASADATTAN\*,  
Alain AMINTAS\*, Emmanuel BIOTEAU\*\* and Yann GUY\*

\*CIAPHS, Université de Rennes 2, France

\*\* Université d'Angers, France

## PREFACE AND ACKNOWLEDGEMENTS

This paper is part of a series of Working Papers produced under the International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Launched in July 2013, the ICSEM Project ([www.iap-socent.be/icsem-project](http://www.iap-socent.be/icsem-project)) is the result of a partnership between an Interuniversity Attraction Pole on Social Enterprise (IAP-SOCENT) funded by the Belgian Science Policy and the EMES International Research Network. It gathers around 200 researchers—ICSEM Research Partners—from some 50 countries across the world to document and analyze the diversity of social enterprise models and their eco-systems.

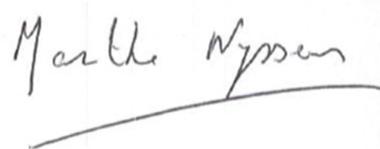
As intermediary products, ICSEM Working Papers provide a vehicle for a first dissemination of the Project's results to stimulate scholarly discussion and inform policy debates. A list of these papers is provided at the end of this document.

First and foremost, the production of these Working Papers relies on the efforts and commitment of Local ICSEM Research Partners. They are also enriched through discussion in the framework of Local ICSEM Talks in various countries, Regional ICSEM Symposiums and Global Meetings held alongside EMES International Conferences on Social Enterprise. We are grateful to all those who contribute in a way or another to these various events and achievements of the Project.

ICSEM Working Papers also owe much to the editorial work of Sophie Adam, Coordination Assistant, to whom we express special thanks. Finally, we gratefully acknowledge the role of our Supporting Partners, who are listed at the end of this document and presented on the Project's website.



Jacques Defourny  
HEC – University of Liege



Marthe Nyssens  
Catholic University of Louvain

ICSEM Project Scientific Coordinators

## Table des matières

<b>Introduction.....</b>	<b>4</b>
<b>1. La définition des entreprises sociales : une tradition française, l’approche par les statuts juridiques des organisations.....</b>	<b>4</b>
1.1. La consécration juridique des structures d’insertion par l’activité économique. ....	5
1.2. Les apports de la réforme du 31 juillet 2014 (loi dite ESS) et la qualification d’entreprise de l’ESS.....	11
<b>2. L’entreprise « apprenante », une conceptualisation inachevée ? .....</b>	<b>14</b>
2.1. L’entreprise « apprenante », un nouveau modèle organisationnel ? .....	16
2.2. Modéliser l’entreprise sociale apprenante, le cas des SIAE en France .....	18
<b>Conclusion – L’idéaltypé d’entreprise sociale apprenante d’insertion en France : une approche théorique et pratique à finaliser .....</b>	<b>24</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>28</b>
<b>ICSEM Working Papers Series .....</b>	<b>30</b>

© Glémain (ed.), Hénaff, Urasadettan, Amintas, Bioteau and Guy 2016. Suggested form of citation:

Glémain, P., Hénaff, G., Urasadettan, J., Amintas, A., Bioteau, E. and Guy, Y. (2016) “Social Enterprise in France: Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs)” (French version), *ICSEM Working Papers*, No. 25, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

## INTRODUCTION

Dans le cadre d'un nouveau contexte législatif en France (Loi ESS du 31 juillet 2014), la définition des entreprises d'économie sociale et solidaire se trouve interrogée tant dans la qualité que dans les caractéristiques qui jusqu'alors en constituaient le fondement. En effet, l'économie sociale « à la française » était d'abord définie à partir des statuts juridiques des organisations qui la composent : associations, coopératives, mutuelles et fondations. Cette évolution juridique les fait tendre vers la notion d'entreprises à objet social, ainsi qu'elle est défendue par exemple par les travaux du réseau international EMES depuis les années 2000.

Il nous semble intéressant de nous approprier, pour mieux le discuter, le concept d'entreprises sociales, en posant l'hypothèse qu'elles sont des organisations collectives et solidaires, dont l'objet est la consolidation des dynamiques économiques locales et des aptitudes individuelles à vivre la vie, ainsi que le conçoivent les personnes qui sont concernées. Nous partons de cette hypothèse parce que le terrain de recherche que nous investiguons en France est celui de l'insertion par l'activité économique, mobilisant des processus d'apprentissage individuel et organisationnel qui nous interrogent. Dans ce cadre, nous aboutissons à la question centrale de recherche suivante : les entreprises sociales apprenantes dans le champ de l'insertion en France constituent-elles un idéaltype, voire un archétype, du couplage apprentissage extra et intra-organisationnel ?

Si l'on en croit Colombié et Pillet (2011 : 3), « les entreprises sociales et solidaires partagent la même ambition : mettre leur projet entrepreneurial au service de l'homme. Elles combinent ainsi leur démarche économique avec une finalité sociale et/ou une gouvernance participative ». Cependant, la réalité de ces entreprises semble plus complexe qu'il n'y paraît et qu'on ne le pense, tant elles cherchent à résoudre les tensions qui les animent, entre les missions sociales (intégration) dont elles se réclament et la logique de marché dans laquelle elles s'inscrivent. Il en résulte une hétérogénéité de structures et d'organisations qu'il convient de préciser.

Pour ce faire nous allons procéder en deux temps. Après avoir rendu compte de la diversité des entreprises sociales d'insertion par l'économique à partir de leurs statuts juridiques, nous proposons une revue de la littérature en distinguant les apports de la théorie des entreprises/organisations apprenantes à notre démarche de caractérisation des entreprises sociales apprenantes dans le champ de l'insertion.

### 1. LA DEFINITION DES ENTREPRISES SOCIALES : UNE TRADITION FRANÇAISE, L'APPROCHE PAR LES STATUTS JURIDIQUES DES ORGANISATIONS

La France est très singulière par sa tradition du Droit écrit, contrairement aux pays anglo-saxons, qui observent celle de la « *common law* ». Il en résulte une caractérisation particulière, qui permet d'envisager une classification des entreprises sur base de leur statut juridique (SA, SARL, EURL, EIRL.SAS, etc.). L'économie sociale historique repose également sur cette approche de catégorisation par statut plus que par famille. Ainsi, le périmètre français de l'économie sociale a longtemps été défini – jusqu'à la récente Loi ESS-2014 – par les statuts associatif, mutualiste, coopératif et de fondation. Mais là ne s'arrête pas la caractérisation « à la française » car, par effet de contagion, elle jalonne également le champ des politiques

sociales et, en particulier, celui de l'insertion par l'activité économique, ainsi que nous allons le démontrer maintenant.

## 1.1. La consécration juridique des structures d'insertion par l'activité économique.

La loi n°98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions constitue un tournant majeur dans la reconnaissance du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Elle crée en effet un cadre juridique spécifique et l'inscrit dans le code du travail. Les règles applicables ont ensuite fait l'objet de substantielles modifications avec la loi n°2008-1249 du 1<sup>er</sup> décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active (RSA) et réformant les politiques d'insertion. Le code du travail définit tout à la fois les finalités, les bénéficiaires et les modalités de l'insertion par l'activité économique.

L'insertion par l'activité économique

*a pour objet de permettre à des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, de bénéficier de contrats de travail en vue de faciliter leur insertion professionnelle. Elle met en œuvre des modalités spécifiques d'accueil et d'accompagnement. L'insertion par l'activité économique, notamment par la création d'activités économiques, contribue également au développement des territoires.*

(Code trav. art. L. 5132-1)

L'insertion par l'activité économique (IAE) est ainsi devenue plus qu'un outil économique au service d'un projet social : un instrument au service du développement territorial. L'IAE consiste donc en une articulation habile entre les dimensions économiques, sociales et territoriales, au service d'un développement local socialement soutenable. Pour autant, les associations qui portent l'IAE sont-elles des parties prenantes à part entière de ce développement local ?

La question n'est pas anodine quand, au sujet des missions d'insertion, les

*différentes associations, plus ou moins incertaines dans leur statut de « faisant fonction », de « délégataire » ou de « missionnée », dans un moment de tassement de la ressource publique et de dé-légitimité progressive de l'Etat-Providence, semblent y avoir trouvé intérêt. Oubliant qu'elles étaient des supports essentiels d'une « société des semblables » (Castel 2005), guidées par l'intérêt général, elles semblent avoir accepté de devenir progressivement des organisations productives de certaines prestations et services attendus sur un marché donné (et parfois même des entreprises dites sociales).*

Chauvière (2014: 21)

Les associations deviennent des prestataires de services de solidarité sociale, évoluant d'un modèle de projet associatif vers celui, plus entrepreneurial, de réponse à des appels d'offre selon une logique de marché. A ce titre, Bucolo *et al.* (2012 : 214) ne soulignent-ils pas avec le MOUVES (2010, p.8) que « les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ». Il en résulte une stratégie individualisée qui rencontre la volonté d'harmoniser les dispositifs d'insertion, en leur offrant un cadre juridique commun

pour mieux répondre aux conditions de marché. Dès lors, nous serions passés d'un mouvement social à « identité d'appartenance revendiquée » (Bucolo et al. 2012 : 216), à celui d'un modèle d'entrepreneuriat social plus « marchéisé » avec des perspectives de croissance. Ce mouvement de convergence organisationnelle supposé dans le champ de l'insertion par l'économie est-il aussi prégnant qu'on le laisse entendre ?

L'harmonisation des dispositifs d'insertion passe par trois séries de dispositions : les conditions de conventionnement des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) avec l'Etat, la sélection des bénéficiaires des dispositifs, et le pilotage de l'ensemble au niveau local.

Pour pouvoir bénéficier des aides publiques, les SIAE doivent tout d'abord passer une convention avec le représentant de l'Etat dans le département (C. trav. art. L. 5132-2), agrément dont les nouvelles modalités ont été définies par la Circulaire DGEFP n°2008-21 du 10 décembre 2008. Des objectifs opérationnels sont systématiquement négociés, sur la base d'un projet d'insertion territorialisé présenté par la structure, en lien avec les moyens mobilisés et associés à des indicateurs qui permettent d'apprécier les résultats finalement obtenus en termes de retour à l'emploi des personnes recrutées. Cette disposition fait écho aux dispositions en vigueur dans le champ des Services Sociaux d'Intérêt Général (SSIG) en Europe, qui oblige à l'agrément pour extraire les services non économiques d'intérêt général (SNEIG) du régime de concurrence, régime auquel sont soumis les services économiques d'intérêt général (SEIG). L'idée consiste à sortir du champ concurrentiel les SIAE, pour en faire des organisations de solidarité sociale à part entière, chargées d'une mission spécifique dans le champ de l'insertion par l'économie.

Les SIAE œuvrent ensuite au moyen de contrats de travail avec les personnes sans emploi, confrontées à des difficultés sociales et professionnelles particulières<sup>1</sup>. Seules les embauches de personnes agréées par Pôle emploi<sup>2</sup> ouvrent droit aux aides<sup>3</sup>. Cette contrainte est particulière car elle impose un « filtrage » des bénéficiaires. En effet, seules les personnes « agréées » dans le cadre de la politique sociale descendante de l'Etat sont éligibles. Or, ce qui est vrai pour le marché du travail national ne l'est pas nécessairement au niveau des micromarchés du travail à l'échelle locale. Nous rejoignons ici pour partie les travaux de Doeringer et Piore (1971) soulevant l'une des failles de la théorie économique standard, non inscrite dans la recherche d'un espace d'analyse qui combine les notions de règles, d'apprentissage collectif et d'organisation (Favereau 2004) « territorialisés » - ce qui nous amène à interroger le modèle de pilotage local.

C'est le Conseil Départemental de l'Insertion par l'Activité Economique (CDIAE) qui est l'instance de pilotage et de consultation en matière d'intervention publique dans le domaine de l'insertion par l'activité économique<sup>4</sup>. Il existe donc une échelle locale des politiques de l'emploi qui relève du niveau national. Les politiques départementales s'appuient sur les SIAE existantes sur leur territoire pour consolider la cohésion sociale et éviter des disqualifications sociales plus ou moins irréversibles, liées à la critérisation issue de l'agrément « Pôle Emploi ».

<sup>1</sup> Code du Travail : C. trav., art. L. 5132-5 ; C. trav., art. L. 5132-11-1 ; C. trav., art. L. 5132-15-1.

<sup>2</sup> Décret n°99-106 du 18 février 1999 relatif à l'agrément par l'Agence nationale pour l'emploi des personnes embauchées dans les organismes d'insertion par l'activité économique.

<sup>3</sup> C. trav., art. L. 5132-3. Notons sur ce point qu'un décret de février 2014 simplifie les modalités de financement en généralisant l'aide au poste d'insertion pour toutes les SIAE (Décret n°2014-197 du 21 février 2014 portant généralisation de l'aide au poste d'insertion et diverses mesures relatives à l'insertion par l'activité économique).

<sup>4</sup> Code du Travail : C. trav. art. R. 5112-18.

Pour autant, les différentes SIAE qui existent en France, souvent sous statut associatif et dépendantes des procédures d'agrément, finissent par orienter leur stratégie en fonction des conditions à venir de leur survie, donc de leur équilibre économique et financier. Dès lors, le problème de la diversité des SIAE se pose, car les politiques actuelles fragilisent la relation des SIAE à leur environnement et finissent par aboutir à un système de plus en plus fermé, réduisant les échanges des SIAE avec tout ce qui les entoure et les amenant à se concentrer uniquement sur leur propre organisation, dans une stratégie de survie à moyen et long termes. L'observation révèle néanmoins une certaine ouverture du système. D'ailleurs :

*Le système fermé n'est qu'un concept théorique, un cas limite ; en fait il n'existe que des systèmes qui sont plus ou moins ouverts sur leur environnement. Les systèmes les plus ouverts sont généralement ceux qui réagissent le mieux et peuvent s'adapter face aux conditions changeantes de cet environnement ; ils doivent cependant garder un certain degré de fermeture pour assurer leur maintien et leur identité, sinon ils se dissoudraient en quelque sorte dans cet environnement.*

(Durand 1990: 15)

Et l'harmonisation des dispositifs n'a pas remis en cause la diversité des organisations qui font de l'insertion par l'activité économique (tableau 1).

Tableau 1. Vue d'ensemble des principales structures d'insertion par l'activité économique et de leurs spécificités

	Associations intermédiaires	Entreprises d'insertion	Entreprises de travail temporaire d'insertion	Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)
<b>Statut</b>	Associations déclarées	Sociétés (SA, SARL classiques ou coopératives; EURL), associations déclarées	Sociétés (SA, SARL classiques ou Scop, EURL) associations déclarées, soumises à la réglementation relative aux entreprises de travail temporaire	Dispositifs sans personnalité morale créés et portés par une structure. Les ACI peuvent être permanents ou pour une durée limitée.
<b>Objet</b>	Embauche des personnes sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières, en vue de faciliter leur insertion professionnelle en les mettant à titre onéreux à disposition de personnes physiques ou de personnes morales. (C. trav. art. L. 5132-7)	Objet économique de production de biens ou de services doublé d'un projet social visant la réintégration professionnelle et/ou sociale de salariés	Activité exclusive consistant à faciliter l'insertion professionnelle des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières (C. trav. art. L. 5132-6)	Assurer l'accueil, l'embauche et la mise au travail sur des actions collectives des personnes sans emploi rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières ; organiser le suivi, l'accompagnement, l'encadrement technique et la formation des salariés en vue de faciliter leur insertion sociale et de rechercher les conditions d'une insertion professionnelle durable (C. trav. art. L. 5132-15)

	<b>Associations intermédiaires</b>	<b>Entreprises d'insertion</b>	<b>Entreprises de travail temporaire d'insertion</b>	<b>Ateliers et chantiers d'insertion (ACI)</b>
<b>Modalités d'intervention</b>	Salariés mis à disposition auprès de particuliers, associations, collectivités locales et entreprises pour la réalisation de travaux occasionnels.	Salariés participant à la production de biens ou de services destinés à être commercialisés sur un marché.	Salariés mis à disposition auprès d'entreprises clientes dans le cadre de missions d'intérim.	Salariés qui participent essentiellement au développement des activités d'utilité sociale répondant à des besoins collectifs non satisfaits.
<b>Contrats de travail</b>	CDD d'insertion ou CDI (C. trav. art. L. 5132-7 s.)	CDD d'insertion de 4 à 24 mois renouvelable une fois (C. trav. art. L 5132-5)	Contrats de travail temporaire soumis à la réglementation du travail temporaire. La durée des missions peut être portée à 24 mois (C. trav. art. L. 5132-6 s.)	CDD d'insertion de 4 à 24 mois en principe (C. trav. art. L. 5132-15-1)

Source : G. Henaff d'après DARES ANALYSES, Octobre 2013, n °063

En pratique, les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) choisissent librement leur structure juridique : association déclarée, société anonyme (SA) classique ou coopérative (SCOP, SCIC), société à responsabilité limitée (SARL) classique ou coopérative (SCOP, SCIC). Les associations intermédiaires (AI), elles, sont nécessairement constituées sous forme d'associations déclarées. Les ateliers et chantiers d'insertion (ACI) ne disposent d'aucune personnalité juridique propre. Ce sont des dispositifs d'insertion sociale et professionnelle portés par des organismes de droit publics ou privés à but non lucratif, des centres communaux ou intercommunaux d'action sociale (CCAS), des communes ou des établissements publics de coopération intercommunale (EPIC) disposant de la compétence action sociale d'intérêt communautaire<sup>5</sup>. Seules les structures porteuses peuvent ainsi être conventionnées. Les statuts juridiques pluriels caractérisent le champ de l'insertion par l'économique en France, et nous constatons que les EI et les ETTI relèvent tout autant du statut associatif que de celui d'entreprise commerciale. En effet, Les ETTI ont « à part égale, un statut d'association ou de SARL » (35,7%) (Dares 2011 et 2013) (tableau 2). Quant aux EI, elles sont majoritairement constituées sous forme d'associations.

**Tableau 2. Vue d'ensemble des principales structures juridiques adoptées par les entreprises d'insertion et les entreprises de travail temporaire d'insertion**

Année 2011	Associations déclarées	Sociétés coopératives à responsabilité limitée (SCOP, SCIC) ou sociétés à responsabilité limitée (SARL)	Sociétés à responsabilité limitée (SARL)	Sociétés Anonyme (SA)	EURL	Autres
EI conventionnées	47,4 %	4,2 %	29 %	3,7 %	6,1 %	9,6 %
ETTI conventionnées	35,7 %	1,7 %	35,7 %	6,2 %	14,1 %	6,6 %

Source : Gaël Henaff d'après DARES (ASP, traitement Dares) 2011 et DARES ANALYSES, Octobre 2013, n° 063

Ce tableau ne reflète toutefois pas les évolutions des structures de l'insertion par l'activité économique de ces 15 dernières années. Il apparaît en effet que, comme le présageait une étude de l'OCDE publiée dès 1999 sur les entreprises sociales, les sociétés commerciales sont désormais les formes juridiques les plus choisies à la création : SARL pour les petites structures, et SA ou Société à Action Simplifiée (SAS) pour les plus importantes. Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont également assez bien représentées dans les formes juridiques choisies par des entreprises nouvelles (Etude de l'observatoire des entreprises d'insertion 2011). Il en résulte un rapport au marché plus explicite dans la mesure où les expériences de travail deviennent de véritables postes de travail, et les clients deviennent des facteurs de production aidant à la production de biens et de services pour produire des ressources. Nous sommes donc aujourd'hui en France face à deux idéaux-types d'institutions : celles qui relèvent de la logique de service social et celles qui relèvent de la logique du marché (Garrow et Hasenfeld 2012: 121). Cette spécification à partir des logiques suffit-elle à

<sup>5</sup> Circulaire DGEFP n°2005-41 du 28 nov. 2005 relative aux ateliers et chantiers d'insertion.

qualifier les entreprises sociales ? Et, à ce titre, que nous apporte la Loi ESS du 31 juillet 2014 en France ?

## 1.2. Les apports de la réforme du 31 juillet 2014 (loi dite ESS) et la qualification d'entreprise de l'ESS

La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) définit le champ de l'économie sociale et solidaire en se fondant à la fois sur une approche historique et statutaire de l'ESS, et sur une approche par les finalités économiques et/ou sociales et la gouvernance. Elle ne révolutionne pas la définition des structures d'ESS car coopératives, associations, mutuelles et fondations, ayant une activité économique, sont présumées appartenir au champ de l'ESS<sup>6</sup>. Dans ce cadre, toutes les SIAE sous ces statuts y sont éligibles. La nouveauté tient à l'introduction, dans le périmètre de l'ESS, d'entreprises commerciales qui, dès le 01 janvier 2016 en France, pourront être agréées comme « entreprises solidaires d'utilité sociale ». L'utilité sociale, sous cette Loi ESS, correspond à au moins l'une des trois conditions suivantes<sup>7</sup> :

- apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité (salariés, clients, etc.), en difficulté socio-économique et/ou personnelle;
- contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités, à l'éducation à la citoyenneté, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien ou au renforcement de la cohésion territoriale;
- concourir au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que l'activité soit liée à l'un des objectifs précédents.

A la lecture de ces conditions, il apparaît que bon nombre d'entreprises commerciales pourraient devenir « entreprises solidaires d'utilité sociale ». Cependant, les entreprises solidaires d'utilité sociale doivent également respecter certaines contraintes en matière de gestion qui pourraient dissuader certaines d'entre elles de souhaiter cet agrément. Ces principes de gestion sont les suivants :

- les entreprises solidaires d'utilité sociale doivent, après imputation des pertes antérieures, affecter au moins 50% des bénéfices au report bénéficiaire et aux réserves obligatoires (pourcentage à fixer par arrêté ministériel) ;
- les entreprises solidaires d'utilité sociale ne peuvent pas amortir leur capital ni procéder à une réduction de celui-ci non motivée par des pertes, sauf si cela assure la continuité de l'activité (conditions à définir par décret) ;
- dans le cadre du rachat de leurs propres actions ou parts sociales, les entreprises solidaires d'utilité sociale doivent respecter les exigences applicables aux sociétés commerciales en la matière prévues par le code de commerce.

La Loi ESS en France permet donc de distinguer d'une part les entreprises relevant de l'économie sociale, à savoir les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, auxquelles sont adjointes des structures à la marge (comités d'entreprise et d'établissement, caisses d'épargne et de prévoyance, organisations culturelles, etc.), et d'autre part les entreprises relevant de l'économie solidaire portant des initiatives de développement local, de réinsertion et de lutte contre l'exclusion. Les entreprises de l'ESS peuvent ainsi être appréhendées en France à partir des trois critères suivants :

<sup>6</sup> L. 31 juillet 2014, art 1.

<sup>7</sup> L. 31 juill. 2014, art. 1 et 2.

- la structure juridique utilisée (SCIC, SCOP, association, mutuelle, SIAE, etc.),
- l'activité d'utilité sociale et/ou environnementale portée par la structure,
- les bénéficiaires des produits et services (public en difficultés).

A ces trois critères est associée la dimension « gouvernance », que l'on retrouve dans l'approche de l'entreprise sociale défendue par le réseau international EMES. La loi ESS prévoit que cette gouvernance, inscrite dans les statuts, concerne l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise, et ne soit pas associée au seul apport de capital. Au regard de l'ensemble de ces éléments, les structures d'insertion par l'activité économique semblent répondre à la définition des entreprises d'ESS, en relevant tout autant de l'économie sociale (définie en France par les statuts juridiques des organisations : association, coopérative, mutuelle et fondation), que de l'économie solidaire. Qu'en est-il réellement ?

Les entreprises d'insertion, comme les entreprises adaptées, étaient déjà de droit des entreprises d'utilité sociale avant la Loi de 2014, car disposant de fait de l'agrément « *entreprises solidaires* »<sup>8</sup>. Les nouvelles dispositions ne devraient pas beaucoup changer la situation des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) qui, de fait, sont éligibles de plein droit au nouvel agrément d' « entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS)<sup>9</sup>. Seules en restent exclues les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur marché réglementé. La question est plutôt de déterminer si des entreprises commerciales risquent d'entrer en concurrence frontale avec les SIAE dans le cadre de la Loi ESS-2014. Pour pouvoir prétendre à l'agrément ESUS, l'entreprise doit non seulement remplir les conditions posées par l'article 1<sup>er</sup> de la loi de juillet 2014 mais remplir, en outre, les cinq conditions cumulatives suivantes:

### **1. L'entreprise doit poursuivre comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale.**

Il ne s'agit donc plus seulement, comme dans l'article 1<sup>er</sup>, de poursuivre un but « autre que le seul partage des bénéfices », mais bien de présenter un objet social principalement tourné vers le soutien à des personnes en situation de fragilité, ou vers la lutte contre les exclusions et les inégalités.

### **2. La charge induite par l'objectif d'utilité sociale de l'entreprise doit avoir un impact significatif sur son compte de résultat ou sa rentabilité financière.**

Un décret en Conseil d'État précisera ce qui est entendu par là sans nécessairement imposer la fixation de ratios de rentabilité interne ou financière. L'idée est de réserver l'agrément aux entreprises qui ont le plus besoin de financements du fait d'une rentabilité plus faible. Il s'agit là de pérenniser les subventions qui sont actuellement versées pour compenser les pertes de productivité observées.

### **3. L'entreprise doit mener une politique de rémunération limitant les écarts salariaux.**

Deux principes doivent être respectés : d'une part, un plafonnement de la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux cinq salariés ou dirigeants les mieux rémunérés, à sept fois le SMIC ou le salaire minimum de branche s'il est supérieur ; d'autre part, un plafonnement de la rémunération la plus élevée à dix fois cette somme.

<sup>8</sup> C. trav. anc. art. R. 3332-21-3. Agrément introduit par la loi n°2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale et modifié par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie. Cette dernière classification est plus connue sous le nom de « Décret Fillon ».

<sup>9</sup> C. trav. art L. 3332-17-1 II.

**4. Les titres de capital de l'entreprise, lorsqu'ils existent, ne doivent pas être négociables sur un marché réglementé.**

**5. L'entreprise doit inscrire dans ses statuts les éléments relatifs à son utilité sociale et à sa politique de rémunération.**

Ces conditions cumulatives devraient restreindre réellement les possibilités d'obtention de l'agrément qui, si l'on en croit l'avis présenté au nom de la commission des affaires sociales de l'assemblée nationale<sup>10</sup>, n'étaient pas fondées nécessairement sur des « exigences sociales précises, ni en termes d'utilité sociale ou de solidarité, ni en termes d'impact social », mais plutôt sur des critères liés à la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), tels que la qualité du dialogue social, le respect de normes de transparence et de bonne gouvernance, la mise en œuvre de bonnes pratiques environnementales, etc.

A l'issue de cette lecture juridique, nous tirons deux enseignements pour les entreprises sociales et solidaires intervenant dans le champ de l'insertion en France.

D'une part, nous assistons incontestablement à un élargissement du périmètre et du paysage des structures d'insertion sociale aux entreprises privées lucratives (sociétés commerciales) qui interroge, voire inquiète, certains réseaux de l'ESS. Par exemple, Le réseau COORACE s'est opposé à toute généralisation de l'automatisme de l'agrément ESUS lors des débats parlementaires, voyant en cette ouverture « un risque majeur d'instrumentalisation du conventionnement IAE par des sociétés commerciales qui y trouveraient un moyen de contourner les conditions d'entrée dans l'ESS pour obtenir l'accès aux financements liés à cet agrément ». La durée d'agrément de deux ans<sup>11</sup> peut réduire ce risque, en faisant en sorte que la labellisation ne soit pas acquise *at vitam aeternam* par les sociétés commerciales entrant dans le champ de l'insertion.

D'autre part, alors que les difficultés de financement des entreprises d'insertion sont chroniques (Basset et al. 1990), ces entreprises vont pouvoir allier efficacité économique et finalité sociale en bénéficiant de nouvelles ressources, dont le fonds dédié de la Banque Publique d'Investissement (500 millions d'euros), outre les apports des finances solidaires et des contributions publiques (commandes publiques ou délégations de services publics) qui les concernent déjà.

Au regard de la Loi et de ses évolutions, les entreprises sociales d'insertion par le travail (*work integration social enterprises*, ou WISEs) en France sont d'abord des entreprises solidaires d'utilité sociale. Pour autant, cette catégorisation ne suffit pas à qualifier toutes les « nouvelles » entreprises sociales, en particulier celles qui sont d'insertion par le travail, car elles semblent constituer une famille particulière des entreprises sociales en France<sup>12</sup>, en particulier lorsqu'elles sont des « organisations apprenantes » à l'instar des structures relevant du réseau français Chantier-Ecole, qui constitue notre sujet et notre terrain de recherche.

---

<sup>10</sup> Mme Fanélie Carrey-Conte, Avis présenté au nom de la commission des affaires sociales sur le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 9 avril 2014.

<sup>11</sup> Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014, art.97.

<sup>12</sup> Nous conserverons le vocable « entreprise sociale » dans le champ de l'insertion, bien que nous ayons affaire à des entreprises solidaires d'utilité sociale. En d'autres termes, les WISEs françaises sont considérées comme une famille particulière des entreprises sociales en France.

## 2. L'ENTREPRISE « APPRENANTE », UNE CONCEPTUALISATION INACHEVÉE ?

*Le paradigme standard se reconnaît à ce que là où l'on observe des règles et des organisations, on n'observe plus d'apprentissage individuel ou collectif - il serait sans objet. Ce constat suscite, par antithèse, une conjecture. La voie de recherche pour un éventuel paradigme non standard est toute tracée : là où on n'observe plus d'apprentissage individuel ou collectif, on n'observera pas non plus de règles ni d'organisation - elles seraient sans objet.*

(Favereau 2004: 147)

Sous cette assertion, l'auteur souligne l'absence de la notion d'apprentissage collectif au sein des théories standards de la science économique (marché interne du travail, théorie de la régulation et théorie de la justice sociale) mais surtout, met l'accent sur la nécessité d'une recherche sur l'apprentissage organisationnel (*organizational learning*), voie ouverte par Argyris et Schön (1978).

Pour ces auteurs,

*l'apprentissage organisationnel intervient lorsque les individus, agissant sur la base de leurs images et de leurs cartes (cognitives), détectent une réalisation ou un écart dans les anticipations qui confirme ou infirme les « theory-in-use » de l'organisation. Dans le cas d'une infirmation, les individus passent de la détection d'erreur à la correction d'erreur. La correction d'erreur prend la forme d'une enquête. Les sujets de l'apprentissage doivent découvrir les sources de l'erreur - c'est-à-dire, ils doivent attribuer leurs erreurs aux stratégies et aux hypothèses des « theory-in-use »<sup>13</sup> en place. Ils doivent inventer de nouvelles stratégies, basées sur de nouvelles hypothèses afin de corriger l'erreur. Ils doivent mettre en œuvre ces stratégies. Et ils doivent évaluer et généraliser le résultat de cette nouvelle action. Mais pour que l'apprentissage organisationnel intervienne, il faut que les découvertes de ceux qui ont appris, leurs inventions, leurs évaluations, soient inscrites dans la mémoire organisationnelle. Elles doivent être encodées dans les images et les cartes cognitives (cognitive maps), partagées au sein des theory-in-use de l'organisation à partir desquelles les agents continueront d'agir. Sinon, l'individu a appris, mais pas l'organisation.*

Cette approche théorique repose sur la gestion et l'appropriation de l'erreur pour définir l'interaction stratégique entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel. La question qui se pose alors est la suivante : les processus d'apprentissage ne relèvent-ils que de la gestion des erreurs au sein des organisations, et de la relation qu'elles entretiennent avec leur environnement ? Ou bien est-il possible d'envisager autrement les processus d'apprentissage individuel et organisationnel quand il s'agit, en particulier, d'entreprises d'économie sociale et solidaire qui interviennent moins en gestion d'erreur qu'en gestion d'expérimentations sociales à l'échelle d'un territoire local donné ?

---

<sup>13</sup> Ces auteurs distinguent la théorie en pratique (*theory-in-use*) de la théorie partagée (*espoused theory*). La théorie partagée se trouve dans les documents officiels qui sont autant d'outils de régulation et de contrôle (Bernoux 2009).

En d'autres termes, les entreprises d'ESS ne seraient-elles pas des « archétypes d'organisation en apprentissage collectif » (Favreau 2004 : 52), mêlant projet cognitif tourné vers l'environnement externe (produits, services, et marchés potentiels) et projet cognitif tourné vers l'environnement interne (connaissances des coûts, modalités d'organisation du travail, et outils de gestion associés) au service de l'expérimentation et de l'innovation sociétale ? En d'autres termes, comment apprentissage extra et intra-organisationnel s'articulent-ils au sein des entreprises sociales<sup>14</sup> ?

La question de l'apprentissage apparaît aujourd'hui comme une question sociétale déterminante. Les activités humaines ordinaires sont à la fois dépendantes et productrices de savoirs, et le développement même de ces activités requiert non seulement une progression, mais aussi, la plupart du temps, une restructuration des savoirs de référence. Cette question de l'apprentissage est mise au centre de différentes institutions de la société, et notamment des entreprises et des organisations. Dans l'absolu, selon Midler (1991: 12), il est deux façons d'envisager l'entreprise comme lieu d'apprentissage. Soit on se place en sciences de gestion, et le courant normatif ou visionnaire cherche à dévoiler de nouveaux types théoriques d'organisation vers lesquels les entreprises devraient tendre. Soit on épouse une approche sociologique, où l'entreprise devient un lieu de la négociation des acteurs face au changement. Si effectivement nous nous plaçons ici dans la perspective de la gestion, il n'en demeure pas moins que nous rejoignons Bernoux (2009 : 220), qui fait de l'entreprise un « lieu d'apprentissage de la coopération », en précisant que pour l'entreprise : « Devenir apprenante signifie la nécessité pour l'organisation de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, en modifiant son propre comportement afin de refléter les nouveaux savoirs et perspectives » (Weiss 1994).

Nous pensons dès lors qu'une des questions centrales portées par la thématique de l'apprentissage est la nature des relations sociales dans laquelle ces différents processus peuvent se déployer. Phénomène socioculturel, l'apprentissage apparaît ainsi comme largement tributaire de la nature des relations sociales tissées au sein du corpus social. L'apprentissage est, en effet, un phénomène radicalement ouvert dans la mesure où aucun acteur ou collectif d'acteurs n'est en mesure d'en maîtriser le cours ou bien d'en prévoir l'issue. L'apprentissage s'établit alors au centre d'un monde vécu et rendu commun par les interactions et les liens qui s'y tissent. Il est ainsi intimement lié aux différents processus sociaux et langagiers qui accompagnent l'activité commune, notamment les opérations d'interprétation et de communication engagées par les acteurs. L'apprentissage nécessite à la fois échanges d'expériences, intercompréhension et interprétation de situations partagées ; il n'est donc pas seulement une réaction aux erreurs faites ou rencontrées. On peut penser dès lors que la nature des relations sociales a une incidence importante sur le développement ou à l'inverse sur la limitation des processus d'apprentissage. Notre perspective est donc prioritairement d'essayer de valider cette hypothèse centrale entre la nature des relations sociales tissées dans un collectif et la qualité des processus d'apprentissage qui s'y déploient, pour en saisir les déterminations réciproques en termes d'apprentissage de la coopération.

---

<sup>14</sup> Par entreprise sociale, la Commission Européenne (2011) entend : « toutes les entreprises pour lesquelles l'objectif social ou sociétal d'intérêt commun est la raison d'être de l'action commerciale, qui se traduit souvent par un haut niveau d'innovation sociale ». Par « innovation sociale », il faut comprendre ici toutes les stratégies innovantes qui s'attaquent à des défis sociaux. Cette définition n'est pas celle que nous retenons car, à notre sens, elle ne traduit pas complètement la réalité des entreprises sociales relevant de l'économie sociale et solidaire, et en particulier des entreprises solidaires (décret Fillon) ou « Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale » (de la Loi ESS-31 juillet 2014).

## 2.1. L'entreprise « apprenante », un nouveau modèle organisationnel ?

L'émergence de l'organisation apprenante est intimement liée à une critique en creux des formes traditionnelles de management des organisations (Senge 1990) : domination de la ligne hiérarchique de commandement, prégnance des procédures et des règles, cloisonnement des responsabilités, dichotomie entre les espaces de conception et les espaces d'exécution. Ces différents éléments seraient à l'origine d'un ensemble de « dysfonctionnements » - voire d'erreurs - qui seraient autant de handicaps à l'adaptation et au développement des entreprises dans un contexte concurrentiel nouveau, formé par une « société du savoir ». Cette dernière, adossée aux nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), génère l'obsolescence et l'explosion des savoirs de référence, et provoque des mutations profondes des organisations, de plus en plus productives et de moins en moins sociales, nécessitant un processus d'apprentissage permanent, tant au niveau des organisations elles-mêmes qu'à celui des individus. L'apprentissage revêt alors une importance stratégique déterminante en termes de management, en particulier dans le secteur de l'économie sociale et solidaire où les entreprises associatives<sup>15</sup> sont confrontées au passage du management de projet à celui de la réponse à appel d'offre (commandes publiques ou délégation de services publics).

Si la notion d'organisation apprenante est porteuse d'un intérêt heuristique indéniable, elle ne présente pas moins un ensemble de difficultés théoriques et opérationnelles qui apparaissent dès que l'on cherche à définir les modalités de fonctionnement et les caractéristiques de ce que doit être une « organisation apprenante » (approche constructiviste). Senge (1991) définit l'entreprise apprenante à partir de cinq principes fondateurs :

- la présence de salariés placés en dynamique permanente d'auto-apprentissage afin de soutenir le développement individuel, à la fois personnel et professionnel ;
- la capacité de l'organisation d'adapter ses comportements et de générer elle-même de nouvelles connaissances par la mise à l'épreuve régulière de ses modèles mentaux et de ses cadres interprétatifs dominants ;
- la construction de normes communes et partagées autour d'une vision stratégique ;
- l'apprentissage en équipe ;
- le développement d'une pensée systémique qui suggère d'aborder les problèmes dans leur intégrité et leurs interrelations multiples.

Ainsi, selon cet auteur,

*une organisation apprenante met l'apprentissage permanent au centre de ses valeurs et de ses processus opérationnels. Elle fait un usage intentionnel de l'apprentissage des individus, des équipes/unités entre départements, niveaux hiérarchiques, mais aussi avec l'externe, pour transformer en permanence l'organisation qui permet une satisfaction toujours meilleure de tous les partenaires.*

Il s'agirait alors d'interroger l'intention en tant que « réflexion sur la satisfaction d'attentes et la réalisation d'objectifs » (Cadiou 2010). Par conséquent, nous y percevons plutôt une déclaration d'intention à titre programmatique, qu'une mise en évidence des dimensions sur lesquelles les organisations doivent s'appuyer pour favoriser le processus permanent

---

<sup>15</sup> Nous rappelons ici que la plupart des structures d'insertion par l'activité économique sont sous statut associatif en France, relevant de l'économie sociale et solidaire (association agréée ESUS).

d'apprentissage, articulant la sphère organisationnelle et son environnement. D'ailleurs, la plupart des travaux évitent de traiter la question des difficultés posées par la mise en œuvre de cette notion d'apprentissage, que ce soit celle du changement organisationnel qui l'accompagne et dont on sait, depuis les travaux de Lewin (1964), qu'il opère par modifications d'un champ de forces et par déstabilisation, ou bien celle des obstacles à l'apprentissage organisationnel mis en évidence par March (1991). De son côté, Grimand (1999: 5) décèle des failles qui « le laissent dubitatif ». La critique la plus importante qu'il oppose à la théorie de l'entreprise apprenante tient de la difficulté à comprendre « les mécanismes de transfert entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel », rejoignant à ce titre Kim (1993). Pour lever cette incompréhension théorique, il convient d'être en mesure de dévoiler l'interaction stratégique du processus d'apprentissage entre les individus et l'entreprise pour savoir qui apprend de qui, et comment.

Pour apporter des éléments de réponses dans l'absolu, les tenants du concept d'entreprise apprenante « s'efforcent d'identifier les nouvelles pratiques de gestion portées par [l'entreprise apprenante] » (Grimand 1999: 6). Parmi ces nouvelles pratiques, nous avons retenu les apports suivants, qui nous apparaissent comme les plus à même d'être discutés dans nos propres travaux :

<b>Pratiques de gestion</b>	<b>Auteurs</b>
La création d'une vision stratégique, d'un idéaltype stimulant, reposant sur la formulation d'objectifs clairs et partagés.	Senge (1990), Handy (1995)
Un haut niveau de participation des membres de l'organisation et un apprentissage stratégique ouvert à l'expérimentation ( <i>learning by doing</i> ).	Zarifian (1988), Revans (1983), Handy (1978)
Le développement de systèmes d'information et de contrôle orientés vers une évaluation permanente de la performance organisationnelle. La mise en œuvre de dispositifs (retour d'expérience, groupes de progrès, etc.) permettant de standardiser et de diffuser les apprentissages.	Starkey (1998), Watkins et Marsick (1993)
Un apprentissage collectif porté par des « acteurs relais » diffusant les nouvelles idées dans l'organisation. Des processus de socialisation et d'interaction sociale entre individus permettant l'émergence de « communautés de pratiques ».	Watkins et Marsick (1993), Senge (1990), Duguid (1991)
Une opportunité pour les salariés de développer un réseau professionnel interne et externe à l'organisation.	Kops (1997)

L'approche par les pratiques de gestion est intéressante parce qu'elle met l'accent sur l'apprentissage collectif, et parce qu'elle ouvre une voie de compréhension du changement organisationnel dans le cadre de l'apprentissage collectif (Sainsaulieu 1990). En effet, nous comprenons qu'il s'agit tout autant de corriger les erreurs à la marge, de façon à maintenir la

coutume (*single loop learning*), que d'envisager un changement radical qui peut aboutir à la création de nouvelles règles (*double loop learning*). Mais, comme le souligne Bernoux (2009: 237) : « l'apprentissage a une dimension collective. Ce qui suppose non seulement l'acquisition de nouveaux savoirs par construction, mais l'intégration des représentations sociales dans le modèle d'apprentissage ». Or, bien que cette dimension soit inscrite dans une lecture d'individualisme méthodologique chère à cet auteur, l'introduction des représentations sociales nous paraît très pertinente, en particulier dans le cas des entreprises d'ESS. Ainsi, Bernoux (2009: 237), inspiré par Moscovici (1979), définit les représentations sociales comme « la façon dont les individus théorisent les expériences qu'ils connaissent, en parlent et, en outre, la façon dont les théories ainsi formées les amènent à construire la réalité et, en dernier ressort, à déterminer leur propre comportement ». Dès lors, sommes-nous en mesure de modéliser l'entreprise sociale apprenante dans le cas français ?

## 2.2. Modéliser l'entreprise sociale apprenante : le cas des SIAE en France

Les entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire sont par nature confrontées au changement dans la mesure où les injonctions qui les impactent viennent autant de l'Etat que du marché. Au sens de Bernoux (2009: 217), l'entreprise devient à ce titre un « lieu d'apprentissage de la coopération ». L'entreprise de l'ESS est un lieu de convergence des projets individuels qui répond à une motivation à faire ensemble, dans le cadre d'un projet collectif porté par la structure. C'est l'entreprendre le « monde commun » qui devient le but à atteindre, et l'entreprise - comme lieu de l'apprentissage de la coopération nécessaire - qui en est l'instrument. Ainsi, c'est dans le cadre de la théorie des ressources en management stratégique que l'entreprise apprenante apparaît comme un nouveau modèle socio-productif qui fait évoluer le concept d'apprentissage des individus aux organisations. Dans le secteur de l'ESS qui nous intéresse et le champ de l'insertion qui constitue notre terrain de recherche en France, qu'en est-il de l'entreprise apprenante ?

Nous avons déjà souligné la biodiversité des entreprises qui animent le champ de l'insertion en France; cette biodiversité est susceptible de s'accroître encore avec l'application de la Loi ESS-2014. Le tableau 3 synthétise une première classification, proposée par Gardin et Eme (2001).

Tableau 3: Classification des entreprises d'insertion en France

Entreprises sociales	Entreprise d'insertion	Association intermédiaire	Entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)
<b>Objectifs d'insertion sociale &amp; professionnelle</b>	Socialisation, apprentissages de savoirs pratiques et/ou d'une qualification professionnelle, accès au marché du travail	Dignité par le travail et la protection sociale, création d'activités nouvelles, formation pour les jeunes	Immersion par l'intérim social dans les entreprises marchandes, socialisation et apprentissage de savoirs pratiques	Formation par alternance dans les entreprises marchandes, continuité du parcours de formation et d'insertion
<b>Type d'emplois</b>	Emplois à durée déterminée de formation (16 à 18 mois)	Emplois précaires sur des mises à dispositions	Intérim	Contrat d'alternance d'une durée pouvant aller jusqu'à 18 mois
<b>Importance de la formation</b>	Formation « sur le tas » ; parfois formations théoriques	Plans de formation, programmes de formation sur activités de services de proximité	Tutorat dans l'exercice du travail	Alternance de périodes de formation et de périodes d'emploi
<b>Type de salariés recrutés</b>	Jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa <sup>16</sup>	Jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa	Jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa	Jeunes en difficultés, chômeurs de longue durée, bénéficiaires du rSa
<b>Type de ressources</b>	Subventions au poste de travail en insertion, exonération des charges patronales, subventions complémentaires issues de l'action sociale, subventions des collectivités territoriales, ressources marchandes (ventes de biens et services)	Exonération de cotisations patronales, aides au démarrage sur les lignes de l'emploi, ressources marchandes (particuliers, entreprises, collectivités)	Financement public des postes d'accompagnement et de suivi, exonération des charges patronales des postes d'insertion, ressources marchandes par la vente de missions d'intérim	Financement partiel du surcoût social de l'accompagnement, aides publiques au démarrage, ressources issues des ventes, de la gestion des emplois et de la formation

Source : Eme et Gardin 2001. Rapport CRIDA-EMES, p. 8.

<sup>16</sup> Nous avons actualisé le tableau initial en substituant le rSa au RMI. Le Revenu Social d'Activité (rSa) de M.Hirsch est venu dans les années 2000 se substituer en France au Revenu Minimum d'Insertion (RMI) qui avait été créé à la fin des années 1980 par M.Rocard.

Bien que ces auteurs n'aient pas appréhendé explicitement ces SIAE sous le prisme des processus d'apprentissage, ces processus sont quand même présents dans les caractéristiques qu'ils ont posées. Pour le signaler, nous avons grisé, dans le tableau 3, les objectifs d'insertion sociale et professionnelle et l'importance de la formation.

Appliquée aux SIAE, la théorie partagée (en anglais : *espoused theory*), que nous avons empruntée à Argyris et Schön (1978), se trouve dans les objectifs d'insertion sociale et professionnelle. En effet, elle est définie dans les contrats que passe l'Etat avec les SIAE pour lutter contre l'exclusion sociale et professionnelle. Elle se traduit par des objectifs quantitatifs de sortie en emploi des personnes en parcours d'insertion. La théorie en pratique (*theory-in-use*) repose, elle, sur l'importance de la formation, car c'est elle qui « fonde l'identité organisationnelle et la continuité de l'organisation », pour reprendre l'expression de Bernoux (2009). Ainsi, les entreprises d'insertion (EI) qui pratiquent la « formation sur le tas » ou les ETTI qui pratiquent le « tutorat dans l'exercice du travail » développent-elles des permanences à travers les pratiques de modes d'apprentissage qui en font des connaissances organisationnelles singulières. En d'autres termes, c'est moins l'erreur qui enseigne que les processus d'apprentissage par adaptation et expérimentation, plaçant en interaction stratégique l'organisation et les personnes. Par conséquent, c'est moins le processus d'apprentissage individuel qui est sollicité à travers la mise en situation de travail (dans les EI et les ETTI) ou de plans de formation (dans les AI et les GEIQ) que l'apprentissage coopératif entre les acteurs (SIAE, personnels en insertion) et leur environnement économique. Or, les contraintes de l'environnement, à la fois politiques et économiques, ne cessent d'appeler aux changements au sein de ces organisations. A lire Bernoux (2009 : 227), nous comprenons qu'il s'agit de la capacité de négociation (*bargaining*) qui devient un processus collectif d'apprentissage, organisationnel, qui, du fait de sa permanence, en fait une connaissance commune. Cela permet de discuter pour partie l'approche de Midler (1991 : 4), selon laquelle « l'idée d'apprentissage met plutôt l'accent sur la confusion, l'incertitude des objectifs et des représentations que les acteurs mobilisent dans leur pratique et sur le caractère collectif de la formation de ces représentations ». En effet, c'est moins l'erreur comme résultat de la confusion et de l'incertitude des objectifs qui prime, que les représentations sociales partagées qui sont construites dans le cadre de l'entreprise, « lieu d'apprentissage de la coopération ». Cela nous amène à rediscuter les pratiques de gestion que nous avons posées ci-avant, en les confrontant à notre terrain : celui de l'insertion par l'activité économique (IAE).

Les pratiques de gestion soulignent soit la prééminence de l'apprentissage individuel, soit celle de l'apprentissage organisationnel. Or, il y a conjonction entre les deux au sein des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). De plus, l'individualisme méthodologique de la sociologie des organisations de Bernoux, tout comme la caractérisation des SIAE par Eme et Gardin, désencastrent l'entreprise de son territoire. Or, l'une de ses missions, c'est aussi le développement territorial !

Ce constat dévoile la même limite que celle que nous avons soulignée dans les travaux du réseau EMES : les indicateurs de la dimension territoriale. En effet, à notre connaissance, les entreprises sociales apprenantes – relevant depuis la Loi ESS de la famille des entreprises solidaires d'utilité sociale - n'ont encore jamais été envisagées à partir de la dimension territoriale. Cette dimension, nous la traduisons tout autant par un projet de territoire ambitionné par des acteurs en coopération et qui correspondrait à un processus d'apprentissage organisationnel au service du développement local, que par un territoire de projets (apprentissages socio-économiques individuels) dans une même coordination située à l'échelle locale en offrant des mises en situation de travail, en vue de l'insertion socio-

économique des bénéficiaires. Cela nous conduit à réinvestir les interactions entre les systèmes productifs locaux et la région apprenante (*learning region*) (Maillat et Kebir 1999).

Cette idée est déjà plus ou moins présente dans les travaux de Gianfaldoni (2014b) en France. Celui-ci propose une analyse comparative d'un Groupement de Développement et d'Insertion Durable (GDID) qu'il qualifie de « groupe économique solidaire territorialisé », et de la holding associative La Varappe, qu'il associe à un « groupe industriel à vocation sociale ». A priori, le GDID serait un idéaltype d'entreprise sociale apprenante faisant du territoire un support d'apprentissage et de production de connaissances. Pour autant, est-ce un exemple de « learning region » ?

Citons Maillat et Kebir (1999 : 430) pour engager notre analyse :

*Avec l'importance que prennent aujourd'hui les ressources immatérielles dans la dynamique du développement, l'accent est davantage mis sur les ressources construites (compétences, savoir-faire, qualifications, mais aussi manière de faire et d'agir) que sur les ressources données par la nature.*

Ces « ressources construites » sont en perpétuelle élaboration, actualisation, et supposent une véritable dynamique interactive entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel, qui correspond à la réalité des SIAE en France. Dès lors, ainsi que l'envisageaient déjà Laundvall et Johnson (1994 : 24), « la connaissance est la ressource fondamentale dans notre économie contemporaine et l'apprentissage est le processus le plus important » car :

- ils développent une capacité à réagir rapidement ;
- ils permettent de disposer des « bonnes » ressources et de les mobiliser au bon moment ;
- ils facilitent la recherche des partenaires compétents le plus rapidement possible.

Par conséquent, sous cette thèse qui est la nôtre, et épousant la démarche du réseau EMES de trouver un idéaltype, nous définissons « l'entreprise sociale apprenante » - appellation du réseau français Chantier Ecole qui est notre terrain de recherche – comme une entreprise dynamique et évolutive au sein de laquelle chaque individu (salarié en insertion, encadrants, bénévoles, administrateurs et gestionnaires) est un apprenti en perpétuelle situation d'expérience (*learning by doing*), et où l'entreprise elle-même est en interaction avec son environnement en développant des processus territorialisés d'innovations économiques, techniques et sociales et des processus complexes d'apprentissage (*theory-in-use*) de « learning by learning ». Ces derniers formalisent l'apprentissage en double boucle (*double loop learning*) d'une organisation qui apprend elle-même<sup>17</sup>. Il nous reste donc à théoriser la dimension territoriale qui conditionne le processus d'apprentissage des SIAE, afin d'enrichir la vision idéaltypique de l'entreprise sociale apprenante du réseau français Chantier Ecole.

Le réseau EMES défend une conceptualisation de l'entreprise sociale qui repose sur une démarche de recherche d'un idéaltype d'entreprise sociale au sens de Weber, c'est-à-dire « un modèle abstrait synthétisant les caractéristiques principales du nouvel entrepreneuriat observé au sein de l'économie sociale et solidaire » (Defourny et Nyssens 2012: 19). Nous nous permettons ici de rappeler que sous l'acception de Weber (1920 et 1922), l'idéaltype ne consiste pas seulement en un ensemble de concepts intégrés indispensables pour saisir le

---

<sup>17</sup> Ce qui nous ramène à la vision fonctionnaliste d'Argyris et Schön (1978).

réel ; il est aussi un « guide pour élaborer des hypothèses » (Boudon et al. 1993 : 231). Nous proposons ici de discuter l'hypothèse formulée par le réseau international EMES, afin de défendre notre thèse avançant l'existence théorique d'un idéaltype d'entreprise sociale apprenante (*work integration learning social enterprise, or WILSE*) au sein de la famille des structures d'insertion par l'activité économique (*work integration social enterprises, or WISEs*).

La présentation la plus récente des indicateurs EMES « réorganise » ceux-ci en trois groupes au lieu de deux, ajoutant, aux indicateurs des dimensions économique et sociale, des indicateurs de la structure de la gouvernance.

Indicateurs de la dimension économique	Indicateurs de la dimension sociale	Indicateurs de la structure de la gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité continue de production de biens et de services</li> <li>- Niveau significatif de prise de risque</li> <li>- Niveau minimum d'emplois rémunérés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif explicite de service à la communauté</li> <li>- Initiative émanant d'un groupe de citoyens</li> <li>- Limitation de la distribution des bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré élevé d'autonomie</li> <li>- Pouvoir de décision qui n'est pas fonction de la détention du capital</li> <li>- Dynamique participative des parties prenantes</li> </ul>

Les indicateurs de la dimension économique caractérisent l'entreprise au sens de la théorie économique standard, mais les indicateurs de la dimension sociale et de gouvernance en font une « entreprise sociale » qui se distingue des sociétés commerciales – éligibles au statut ESUS en France comme nous l'avons vu – parce que ces dernières couvrent d'abord des besoins exprimés par des clients sur un marché, avant de s'investir dans des activités d'intérêt général. Ce nouveau regroupement des indicateurs EMES met en exergue la « force du collectif » des entreprises sociales par rapport aux entreprises classiques. En d'autres termes, sous cette caractérisation d'idéaltype EMES, les « entreprises sociales » se différencient par le caractère d'engagement et d'implication au service d'un collectif entrepreneurial, autonome et non-régulé par la propriété du capital. A ce titre, les indicateurs de la structure de gouvernance inscrivent l'entreprise sociale dans une version de la *corporate social responsibility* (CSR) appliquée à l'ESS, où la gouvernance rejoint les deux autres indicateurs extra-financiers : l'environnement et le social.

Le « social » est présent parce qu'en ce début de 21<sup>ème</sup> siècle, sous des objectifs de développement durable, « l'entreprise est un acteur majeur de la société et son management dépend des valeurs acceptables par son environnement social » (Capron et Quairel-Lanoizelée 2004). Cela se traduit, au niveau de l'objectif social des entreprises commerciales « responsables », par l'introduction dans leur management de codes de conduites, de normes et de certifications sociales, de rapports sociétaux et de notation.

L'entreprise sociale, sous les indicateurs de la dimension sociale posée par EMES, est, elle, au service « explicite de la communauté » territorialisée. En d'autres termes, cela signifie qu'elle se place en qualité d'actrice du développement territorial local, envisagé lui-même comme un construit social. Or, ainsi que le précise Pecqueur (1989 : 19) :

*Les phénomènes de développement local rendent compte de la capacité de groupes localisés à s'adapter aux contraintes de l'internationalisation de la concurrence à partir de potentiels d'organisation qui leurs sont propres. On trouve donc des régulations très locales qui régissent l'uniformisation des comportements*

*provoqués par la mondialisation des échanges et qui permettent de retrouver des formes plus intenses de valorisation des richesses.*

Certes la question n'est pas ici celle de l'adaptation à l'internationalisation comme source de changement, mais celle de l'adaptation à l'évolution des politiques sociales locales en termes d'insertion par l'activité économique dans le cadre des politiques discrétionnaires de l'Etat français. Il s'agit donc bien quand même de rendre compte de « la capacité de groupes localisés à s'adapter aux contraintes » qui sont les leurs : orientation des politiques sociales, entrée sur le marché de nouveaux acteurs relevant du secteur commercial de l'économie domestique. Plus que de « local », c'est bien du « territorial » qu'il convient de partir en tant que lieu de la création et de l'expérimentation.

En effet, l'hypothèse qui est la nôtre, dans le cadre de notre quête de l'idéaltype de l'entreprise sociale apprenante au sein du réseau national Chantier Ecole, c'est que l'entreprise sociale apprenante répond du territoire plus que du local car, ainsi que le soulignait Pecqueur (1989 : 18) : « le mot territoire rend mieux compte du phénomène d'unité culturelle et d'adaptation collective que vivent aujourd'hui certaines communautés humaines ». Le territoire n'est ni neutre ni passif : il est l'espace de la création et de l'expérimentation, là où l'entreprise sociale apprenante devient le point fixe d'un processus situé d'apprentissage collectif. D'ailleurs, pour Favereau (2004 : 150), « l'apprentissage collectif a une parenté, au moins partielle, avec le choix, par une collectivité, du niveau de production d'un bien public ». En ce qui concerne les SIAE en interaction stratégique avec les collectivités locales, le bien commun est bien l'intégration sociale par le travail et la dynamique territoriale par l'activité économique locale. On peut dès lors présenter les indicateurs de l'entreprise sociale apprenante de la manière suivante :

<b>Indicateurs de la dimension économique</b>	<b>Indicateurs de la dimension sociale</b>	<b>Indicateurs de la structure de la gouvernance</b>	<b>Indicateurs de la dimension territoriale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Activité continue de production de biens et de services</li> <li>- Niveau significatif de prise de risque</li> <li>- Niveau minimum d'emplois rémunérés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectif explicite de service à la communauté</li> <li>- Initiative émanant d'un groupe de citoyens</li> <li>- Limitation de la distribution des bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré élevé d'autonomie</li> <li>- Pouvoir de décision qui n'est pas fonction de la détention du capital</li> <li>- Dynamique participative des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus situé d'apprentissage collectif</li> <li>- Capacité à s'adapter à l'environnement socio-économique et politique local (dialogue social territorial élargi)</li> <li>- Capacité à « entreprendre le territoire » (économie solidaire créative)</li> </ul>

La dimension territoriale que nous avons introduite repose sur la notion de dialogue social territorial élargi. Elle consiste à rendre compte de la capacité de l'entreprise sociale apprenante dans le champ de l'insertion à construire des relations idoines au niveau local entre les acteurs économiques et les partenaires sociaux et politiques pour élaborer et partager les informations nécessaires à l'innovation sociale en expérimentant des propositions d'apprentissage par le travail. Ainsi, « entreprendre le territoire », c'est entreprendre un « mésosystème » (Pecqueur et Zimmermann, 2004) qui a son autonomie et ses

caractéristiques propres. L'entreprise sociale apprenante en est l'outil de gestion parce qu'elle permet la coopération et l'engagement des entreprises locales et des autorités publiques locales, en coordonnant de manière efficace l'offre et la demande de placement en milieu professionnel (*work-based learning*). C'est pourquoi elle est composite dans sa structure, alliant entreprise d'insertion, association intermédiaire et ateliers et chantiers d'insertion au sein de la même organisation solidaire d'utilité sociale. C'est le nouvel idéaltype d'entreprise sociale d'insertion par le travail en France : l'entreprise sociale apprenante d'insertion par l'économique (*work integration learning social enterprise, or WILSE*).

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) apparaissent aujourd'hui à la croisée des chemins en France. Elles sont en effet le produit d'un double processus d'institutionnalisation :

- un processus de modification des logiques d'appréhension des questions sociales liées au chômage, engendré par un dialogue social entre pouvoirs publics, acteurs de la société civile et professionnels de l'action sociale ;
- un processus de soutien aux initiatives portées par des acteurs commerciaux ou associatifs, le plus souvent avec le soutien des acteurs public locaux, initiatives consolidées ensuite par l'élaboration législative et réglementaire.

Ces entreprises sont confrontées aujourd'hui à la fois à des mécanismes de restriction de leurs ressources financières publiques et à une logique de normalisation, voire de « procéduralisation » de leurs activités. Ce contexte conduit leurs responsables à chercher de nouvelles innovations, socio-économiques et pédagogiques territorialisées, et à saisir les opportunités émergentes sur leurs territoires afin de retrouver une autonomie financière et gestionnaire. Conjointement, elles investissent leurs institutions professionnelles représentatives de mission de réflexion et d'orientation, afin de dégager de nouvelles perspectives.

Le concept d'« entreprise sociale apprenante » apparaît dans ce cadre comme une perspective pertinente en France. Toutefois, les modalités d'opérationnalisation restent largement ouvertes. Au travers de cette appellation, émerge la nécessité de coupler plus étroitement les activités économiques de production ou de prestations offertes par l'entreprise sociale apprenante avec ses activités de formation à destination des publics en difficulté, afin de dégager de nouvelles synergies permettant d'améliorer les processus de formation des capacités tant individuelles qu'organisationnelles. Cet objectif rencontre les travaux du CEDEFOP (2013) sur l'aide aux adultes peu qualifiés à sortir du chômage, travaux qui soulignent que « la plupart des emplois – y compris les emplois 'élémentaires' - exigent un niveau de compétence de plus en plus élevé ou des palettes de compétences plus complexes ».

### 3. L'IDEALTYPE D'ENTREPRISE SOCIALE APPRENANTE D'INSERTION EN FRANCE : UNE APPROCHE THEORIQUE ET PRATIQUE A FINALISER

Ce qui nous semble déterminant pour la recherche que nous avons entreprise en France, ce n'est pas seulement de défendre le concept abstrait d'organisation apprenante, mais également de chercher à la fois à déterminer les dimensions critiques et les caractéristiques discriminatoires de l'entreprise ou de l'organisation apprenante. Notre démarche est une recherche-intervention au sens de Bernard (1984) parce qu'elle soumet les concepts à l'expérience des faits, en travaillant en partenariat avec le réseau français Chantier Ecole. Par conséquent, nous participons des travaux de Lewin (1947) à l'affirmation du principe de fécondité des démarches transformatives.

Notre démarche théorique est couplée à une analyse de terrain, dans le cadre d'un partenariat de recherche-action avec le réseau français Chantier-Ecole. Dans ce cadre, nous avons engagé une recherche exploratoire afin d'affiner nos hypothèses et de préciser notre question de recherche, à savoir : existe-t-il un modèle d'entreprise sociale apprenante dans le champ de l'insertion en France ?

Pour ce faire, nous nous appuyons sur une analyse d'un idéaltype, celui de l'Association Cantonale des Chômeurs des Environs de Savenay (ACCES), née en 1987 à la faveur de la Loi Seguin. ACCES présente la singularité d'avoir été initiée par un mouvement de « privés d'emplois » eux-mêmes sur un territoire mêlant mouvement ouvrier (les Chantiers de Saint-Nazaire ne sont qu'à quelques kilomètres de Savenay), et mouvement agricole (des activités d'élevage et de maraîchage animent le territoire des Marais de Brière). A la fin des années 1990, le Conseil Général de la Loire-Atlantique décide de confier à des associations innovantes la gestion de projets pour lutter contre le chômage. ACCES décide alors, en 1996, de se rapprocher d'une autre association du Canton voisin de Pontchâteau, REAGIS, présentant le même esprit coopératif, afin « d'unir leurs forces pour s'associer dans une œuvre commune, afin d'améliorer ensemble les conditions d'existence de chacun et de tous » (Lasserre 1959 : 13-14). En 1998, ACCES et REAGIS fusionnent, en actant trois principes forts que nous spécifions ci-après :

- la volonté de mettre en place des dispositifs d'insertion en tant que partie prenante du développement de l'activité économique locale (logiques de collaboration, de mutualisation, et de coopération) ;
- la volonté de développer l'activité économique locale pour répondre aux besoins situés, repérés dans le cadre d'une large concertation avec le tissu économique et social local (opportunités d'affaires territorialisées) ;
- la volonté de se mettre au service d'un modèle de développement local socialement soutenable et responsable d'un point de vue environnemental, pour créer de l'emploi pérenne et non du profit (modèle d'insertion basé sur la sécurisation de l'emploi situé).

« Entreprendre le territoire » prend ici tout son sens car, il s'agit « de faire du développement local avec des activités d'utilité sociale pour créer de l'emploi » (ACCES-REAGIS 2013). Deux remarques sont à faire ici, validant par l'exemple notre hypothèse de l'entreprise sociale apprenante territorialisée. D'une part, de nombreux travaux sur les SIAE avaient jusqu'alors négligé ce rapport particulier au territoire - au-delà du simple ancrage - qu'observent les EIAE situées qui font le lien entre les bénéficiaires, les organisations qui les accueillent (AI, EI et ACI), et leur territoire. D'autre part, l'étude d'ACCES-REAGIS nous permet d'analyser le modèle d'apprentissage dont l'objectif est d'abord de « former par le travail », rejoignant ainsi le modèle des « entreprises d'apprentissage professionnel » (EAP) créées en 1987 en Belgique (Nyssens et Grégoire 2003), à la différence près qu'ACCES-REAGIS ne se focalise pas sur la seule cohorte des « jeunes » de 18-25 ans, même si elle est présente. Sinon, nous retrouvons bien le profil de l'entreprise sociale d'insertion belge, définie par Nyssens et Grégoire (2003 : 3), comme « un modèle d'entreprise sociale qui repose sur une initiative venant d'un groupe de citoyens, qui intègre une dimension de service élargie et l'ouverture à la communauté locale, tout en mettant l'accent sur un degré élevé d'autonomie et de prise de risque liées à une activité continue de production ». Mais cela ne suffit pas à caractériser « nos » entreprises sociales apprenantes dans le champ de l'insertion en France.

On remarque, dans le cadre de nos observations de terrain actuelles, que l'expérimentation en cours du certificat de qualification professionnelle (CQP) « salarié polyvalent » pourrait non seulement permettre aux bénéficiaires de renouer avec la formation tout en travaillant pour renouer avec l'emploi (CEDEFOP 2013) au niveau local, mais aussi aux entreprises sociales apprenantes de penser leur modèle d'affaires solidaires en investissant la compétence. La compétence est comprise comme une combinaison entre un savoir agir en situation concrète et la mobilisation de ressources plus abstraites (Dietrich 2010). La compétence constituerait un construit social territorialisé et, ce faisant, elle pourrait faire l'objet de conflits et de compromis provisoires au sein des entreprises sur sa définition et sa reconnaissance (Dietrich 1997 ; Scouarnec 2000 ; Segrestin 2004). Mais la définition de la compétence est plus malaisée à circonscrire lorsqu'elle s'applique à l'échelle d'un territoire, car elle n'est plus définie uniquement par le monde de l'entreprise, mais aussi par les acteurs publics, désireux d'insérer dans ce dispositif des individus durablement éloignés de l'emploi. Ainsi, pour Liétard et Sue (1994), le passage d'une société dominée par le travail à une « société du temps libéré »<sup>18</sup> modifie la nature et les formes d'acquisition des compétences tout comme leur utilisation. De ce fait, les compétences se développent hors champ professionnel, et échappent au système de formation et aux classifications professionnelles classiques. Le tableau suivant synthétise les deux aspects de la compétence selon la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences Territorialisée (GPECT)<sup>19</sup> :

	<b>La compétence au sens strict</b>	<b>La compétence au sens large</b>
<b>Logique porteuse</b>	GPECT selon une logique construite	GPECT selon une logique prescrite
<b>Acception de la compétence</b>	La compétence relève uniquement du monde professionnel	La compétence relève également de l'expérience quotidienne non professionnelle
<b>Domaines de la compétence</b>	Domaine professionnel uniquement	Domaine extra professionnel uniquement (familial et amical, associatif, personnel)
<b>Valorisation de la compétence</b>	Aisée car validée socialement et par la sphère professionnelle (certificats, diplômes, Validation des Acquis de l'Expérience [VAE], carrière organisationnelle)	Malaisée car non reconnue par le monde professionnel (portefeuille de compétences, recrutement par simulation)
<b>Sphère concernée</b>	Les marchés primaires et secondaires de l'emploi	Le secteur de l'insertion

<sup>18</sup> Il s'agit ici, comme le fit Thorstein Veblen en 1899, de préciser la société de la classe de loisirs (*leisure class*) vis-à-vis de la société du travail, où celui-ci était source à la fois de statut social (reconnaissance) et d'intégration socio-économique.

<sup>19</sup> La GPEC selon Dejoux (2008, p.60), c'est « un dispositif de GRH, encadré légalement, qui poursuit trois directions complémentaires : lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise, anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines actuelles, dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité, VAE) pour accompagner collectivement le développement des compétences nécessaires à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise, l'objectif étant de parvenir à conclure un accord ». La GPEC territorialisée (GPECT) est – à notre sens – un dialogue social territorial élargi en faveur des politiques de l'emploi au niveau local, pour un autre développement, socialement soutenable et économiquement viable.

La question de la reconnaissance d'une compétence nécessite de prendre en compte non seulement le champ professionnel, mais également le champ hors professionnel (expérience personnelle, sociale), vu comme une biographie des occasions d'apprentissages et acquisitions. Cette reconnaissance requiert également de la part de la personne une certaine réflexivité, amenant à transformer les événements en expériences, et en apprentissages. Si « en droit français », comme le rappelle Guillon (2008 : 23), « la politique de l'emploi n'a pas vocation à être décentralisée, mais territorialisée, c'est-à-dire élaborée et pilotée par le niveau central et mise en œuvre de manière déconcentrée par le service public de l'emploi local », la territorialisation en tant que processus mérite d'être précisée.

## CONCLUSION

Au terme de ce premier papier de recherche, nous avons démontré l'importance de la dimension territoriale dans la caractérisation des entreprises sociales en France, dépassant ainsi la suggestion du local, présente dans les indicateurs de la dimension sociale à travers la communauté. Nous avons commencé à faire émerger l'entreprise sociale apprenante en particulier dans le champ de l'insertion par l'activité économique (*work integration learning social enterprise*), en ajoutant aux WISEs une dimension d'apprentissage (*learning*) qui permet de consolider à la fois la force du collectif qui structure ces entreprises sociales particulières, et la convergence de projets individuels vers un projet commun territorialisé pour un développement local socialement soutenable. Notre intention de recherche, ancrée sur l'activité des acteurs de terrain, cherche à dépasser la dichotomie conceptuelle classique entre organisation sociale du travail (structure formelle, identité professionnelle et de groupe) et activité personnelle du formateur-accompagnateur. Il existe entre ces deux dimensions « un travail de réorganisation de la tâche par les collectifs professionnels, une récréation de l'organisation du travail par le travail d'organisation du collectif » (Clot 2005), travail de réorganisation qui est questionné par cette notion d'apprentissage. Cette dernière représente un artefact, qui doit être interprété par l'individu comme un processus situé, social, collectif et interactionnel (Vygotski 1930)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> « The Instrumental Method in Psychology », texte d'une conférence donnée à la Krupskaya Academy Communist Education.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adam, S., Amstutz, J., Avilès, G., Caimi, M., Crivelli, L., Ferrari, D., Pozzi, D., Schmitz, D., Wüthrich, B. & Zöbeli, D. (2014) "Work Integration Social Enterprise in Switzerland: Results from an Empirical Survey", presentation at the Western ICSEM Symposium, La Roche-en-Ardenne.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978) *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison-Wesley
- Baron, C., Bouquet, B. & Nivolle, P. (2008) *Le territoires de l'emploi et de l'insertion*, Paris: L'Harmattan.
- Basset, M., Denoix, I., Lebossé, J. (1990) *L'origine des besoins financiers des entreprises d'insertion*, Etude pour la DIIJ, Argos.
- Berthet, T. (2008) "Usages de la proximité dans l'action publique en matière d'emploi-formation", in Baron, C., Bouquet, B. & Nivolle, P. (2008) *Le territoires de l'emploi et de l'insertion*, Paris: L'Harmattan, pp. 85-104.
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M. & Lecuyer, B-P. (eds) (1993) *Dictionnaire de la sociologie*, Paris: Larousse.
- Bronkart, J. P. (1997) *Activité langagière, textes et discours. Pour un interactionisme socio-discursif*, Lausanne: Delachaux et Niestlé.
- Bucolo, E., Eme B., Gardin, L., 2012, « Les entreprises sociales et l'insertion par l'activité économique en France », pp. 185-216, in Gardin, L., Laville, J-L., Nyssens, M., (dir.), 2012, op.référencé.
- Cadiou, C. (ed.) (2010) "L'intention en sciences de gestion", Actes du colloque *A la recherche de l'intention : l'imagination au service de la gestion*, ESC Bretagne Brest.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux et stratégies*, Paris: La Découverte-Alternatives économiques.
- Chauvière, M. (2014) "De quelques usages sociocognitifs des Institutions et des Dispositifs", in Becquemin, M. & Montandon, C. (ed.) (2014) *Les institutions à l'épreuve des dispositifs. Les recompositions de l'éducation et de l'intervention sociale*, Rennes: Presses Universitaires de Rennes, pp. 17-27.
- CLCBE (2006) *Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi*, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion Sociale et du Logement.
- Clot, Y. (2005) *Répondre à la souffrance sociale*, Paris: érès.
- Dietrich, A. (2010) *Le management des compétences*, Paris: Vuibert.
- Dietrich, A. (1997) "La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée", *Gérer et Comprendre - Annales des Mines*, n° 49, September, pp. 71-82.
- Defélix, C. & Mazzilli, I. (2009) "De l'individu au territoire : la longue marche de la gestion des compétences", in Retour, D., Picq, T. & Defélix, C. (2009) *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris: Vuibert, pp. 197-209.
- Dejoux, C. (2008) *Gestion des compétences et GPEC*, Paris: Dunod.
- Durand, G. (1990) *Structures anthropologiques de l'imaginaire* Paris: Presses Universitaires de France.
- Eme, B. & Gardin, L. (2001) "Les entreprises sociales d'insertion par le travail en France", *Working Paper 02/01*, Liege: EMES International Research Network.
- Favereau, O. (2004) "Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non-standard pour 3 théories hétérodoxes", in Orléan, A. (ed.) (2004) *Analyse économique des conventions*, Paris: PUF, pp. 137-161.
- Gardin, L., Laville, J-L. & Nyssens, M. (eds) (2012) *Entreprise sociale et Insertion, une perspective internationale*, Paris: Desclée de Brouwer.

- Guitton, C. (2008) *Quel rôle pour les branches dans la relation formation-emploi ?*, Paris: Dunod.
- Hasenfeld, Y. & Garrow, E. (2012) "Nonprofit Human-Service Organizations, Social Rights, and Advocacy in a Neoliberal Welfare State", *Social Service Review*, Vol. 86, No. 2, June, pp. 295-32.
- Gianfaldoni, P. (2014a) "Concentration et partenariat en économie sociale et solidaire : La figure émergente de pôle territorial de coopération économique", *XIVe Rencontres du RIUESS*, May, Lille.
- Gianfaldoni, P. (2014b) "La constitution de groupes associatifs dans l'IAE", *RECMA*, n° 333, July, pp. 91-106.
- Grimand, A. (1999) "L'entreprise apprenante : une conceptualisation inachevée", 8<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, May 26-28, Chatenay-Malabry.
- Kerlin, J. A. (2006) "Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences", *Voluntas*, 17(3), pp. 246-62.
- Kim, D.-H. (1993) "The link between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Fall (37-50).
- Lewin, K. (1964) *Psychologie Dynamique*, Paris: PUF.
- Sue, R. (1994) *Temps et ordre social*, Paris: PUF.
- March, J. G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, vol. 2, pp. 71-87.
- Maillat, D. & Kebir, L. (1999) "Learning regions et systèmes territoriaux de production", *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 3, pp. 429-48.
- Midler, C. (1991) "Evolutions des règles de gestion et processus d'apprentissage", communication to the conference *Economie des Conventions*, Paris, March 27-28.
- Nonaka, I. (1988) "Towards middle-up-down management: Accelerating the information creation", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 3, April, pp. 9-18.
- Nyssens, M. & Defourny, J. (2012) "The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective", *EMES Working Papers Series*, n° 12/03, Liege: EMES International Research Network.
- Nyssens, M. & Grégoire, O. (2003) "Les entreprises sociales d'IAE en Belgique", *EMES Working Papers Series*, n°02/03, Liege: EMES International Research Network.
- Pecqueur, B. (1989) *Le développement local*, Syros: Alternatives Economiques.
- Retour, D. & Krohmer, C. (2006) "La compétence collective, maillon-clé de la gestion des compétences", in Defélix, C., Klarsfeld, A. & Oiry, E. (eds) *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris: Vuibert.
- Sainsaulieu, R. (1990) *L'entreprise, une affaire de société*, Paris: Presses de la FNSP.
- Scouarnec, A. (2000) "Mesures des effets sociaux des pratiques de gestion par les compétences", *Audit social et progrès du management*, proceedings of the 2e université de printemps de l'Audit social, Marrakech, pp. 335-46.
- Segrestin, D. (2004) *Les chantiers du manager*, Paris: Armand Colin.
- Segrestin, A. & Hatchuel, A. (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris: Seuil.
- Senge, P. (1991) *La Cinquième Discipline, L'art et la manière des organisations qui apprennent*, Paris: First Editions.
- Weiss, D. (1994) "Les nouvelles frontières de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, N° 100, September-October.
- Whul, S. (1996) *Insertion : les politiques en crise*, Paris: PUF.

## ICSEM WORKING PAPERS SERIES

Grant, S. (2015) **“Social Enterprise in New Zealand: An Overview”**, *ICSEM Working Papers*, No. 01, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Littlewood, D. and Holt, D. (2015) **“Social Enterprise in South Africa”**, *ICSEM Working Papers*, No. 02, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Gonin, M. and Gachet, N. (2015) **“Social Enterprise in Switzerland: An Overview of Existing Streams, Practices and Institutional Structures”**, *ICSEM Working Papers*, No. 03, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

McMurtry, J. J., Brouard, F., Elson, P., Hall, P., Lionais, D. and Vieta, M. (2015) **“Social Enterprise in Canada: Context, Models and Institutions”**, *ICSEM Working Papers*, No. 04, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Lyne, I., Khieng, S. and Ngin, C. (2015) **“Social Enterprise in Cambodia: An Overview”**, *ICSEM Working Papers*, No. 05, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Bidet, E. and Eum, H. (2015) **“Social Enterprise in South Korea: General Presentation of the Phenomenon”**, *ICSEM Working Papers*, No. 06, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Kurimoto, A. (2015) **“Social Enterprise in Japan: The Field of Health and Social Services”**, *ICSEM Working Papers*, No. 07, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Gawell, M. (2015) **“Social Enterprise in Sweden: Intertextual Consensus and Hidden Paradoxes”**, *ICSEM Working Papers*, No. 08, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Cooney, K. (2015) **“Social Enterprise in the United States: WISEs and Other Worker-Focused Models”**, *ICSEM Working Papers*, No. 09, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Gaiger, L. I., Ferrarini, A. and Veronese, M. (2015) **“Social Enterprise in Brazil: An Overview of Solidarity Economy Enterprises”**, *ICSEM Working Papers*, No. 10, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Ciepielewska-Kowalik, A., Pieliński, B., Starnawska, M. and Szymańska, A. (2015) **“Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context”**, *ICSEM Working Papers*, No. 11, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

- Bibikova, V. (2015) **“Social Enterprise in Ukraine”**, *ICSEM Working Papers*, No. 12, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Kuan, Y.-Y. and Wang, S.-T. (2015) **“Social Enterprise in Taiwan”**, *ICSEM Working Papers*, No. 13, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Birkhölzer, K., Göler von Ravensburg, N., Glänzel, G., Lautermann, C. and Mildenerger, G. (2015) **“Social Enterprise in Germany: Understanding Concepts and Context”**, *ICSEM Working Papers*, No. 14, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Birkhölzer, K. (2015) **“Social Enterprise in Germany: A Typology of Models”**, *ICSEM Working Papers*, No. 15, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Thiru, Y. (2016) **“Social Enterprise in the United States: Some Distinguishing Characteristics”**, *ICSEM Working Papers*, No. 16, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project (*forthcoming*).
- Nakagawa, S. & Laratta, R. (2015) **“Social Enterprise in Japan: Notions, Typologies, and Institutionalization Processes through Work Integration Studies”**, *ICSEM Working Papers*, No. 17, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Gordon, M. (2015) **“A Typology of Social Enterprise ‘Traditions’”**, *ICSEM Working Papers*, No. 18, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Adam, S., Amstutz, J., Avilés, G., Caimi, M., Crivelli, L., Ferrari, D., Pozzi, D., Schmitz, D., Wüthrich, B. and Zöbeli, D. (2015) **“Social Enterprise in Switzerland: The Field of Work Integration”**, *ICSEM Working Papers*, No. 19, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Gidron, B., Abbou, I., Buber-Ben David, N., Navon, A. and Greenberg, Y. (2015) **“Social Enterprise in Israel: The Swinging Pendulum between Collectivism and Individualism”**, *ICSEM Working Papers*, No. 20, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Hillenkamp, I., with the collaboration of Wanderley, F. (2015) **“Social Enterprise in Bolivia: Solidarity Economy in Context of High Informality and Labour Precariousness”**, *ICSEM Working Papers*, No. 21, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Conde, C. (2015) **“Social Enterprise in Mexico: Concepts in Use in the Social Economy”**, *ICSEM Working Papers*, No. 22, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
- Bouchard, M. J., Cruz Filho, P. and Zerdani, T. (2015) **“Social Enterprise in Québec: The Social Economy and Social Enterprise Concepts”**, *ICSEM Working Papers*, No. 23, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Dohnalová, M., Guri, D., Hrabětová, J., Legnerová, K. and Šlechtová, V. (2015) **“Social Enterprise in the Czech Republic”**, *ICSEM Working Papers*, No. 24, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

Glémain, P., Hénaff, G., Urasadettan, J., Amintas, A., Bioteau, E. and Guy, Y. (2016) **“Social Enterprise in France: Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs)”** (French version), *ICSEM Working Papers*, No. 25, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.

### Supporting Partners of the ICSEM Project:



INSTITUT CDC  
POUR LA RECHERCHE



ICSEM Project c/o Centre d'Economie Sociale HEC Management School, University of Liege  
Sart-Tilman, building B33, box 4 B-4000 Liege BELGIUM

Website: <http://www.iap-socent.be/icsem-project> e-mail: [icsem-socent@emes.net](mailto:icsem-socent@emes.net)