

## La société civile aux manettes

À propos de l'ouvrage collectif *Innovations sociales. Leviers pour une transition sociale, économique et environnementale*, sous la direction d'Anne Carbonnel, Raphaël Didier et Delphine Wannemacher, Éditions et Presses universitaires de Reims (EPURE), 2023, 247 pages

Par Jean-Yves JUBAN

Professeur des Universités en Sciences de Gestion à l'Université Grenoble Alpes, Directeur de l'IUT de Valence



Pour traiter de la vaste question des innovations sociales (IS), cet ouvrage regroupe vingt auteurs issus de disciplines différentes, aux points de vue complémentaires. Mais qu'est-ce que l'innovation sociale (IS) ? Pour les coordonnateurs de l'ouvrage, il s'agit d'une innovation « qui cherche à faire le lien entre modernisation du cadre socio-économique et garantie d'une forme de justice sociale, en répondant à des besoins sociaux non satisfaits » (Introduction, p. 27). L'IS repose sur une capacité d'initiative de la société civile, qui s'exprime à travers des relations entre acteurs sociaux qui dépassent les cadres marchand et étatique (Laville, 2014). L'IS a donc une finalité sociale explicite qui vise à modifier les relations sociales existantes. Richez-Battesti *et al.* (2012) proposent

une classification des IS selon l'approche privilégiée par ceux qui s'y intéressent : approche institutionnelle, à travers la modernisation des politiques publiques ; approche entrepreneuriale, avec un rôle moteur joué par des entrepreneurs ; approche institutionnaliste, qui considère l'IS construite sur un territoire et au service de besoins sociaux non satisfaits. C'est cette troisième approche qui est principalement retenue par les auteurs de l'ouvrage.

La première partie de l'ouvrage est consacrée aux enjeux territoriaux et d'insertion, la seconde partie traite les enjeux sociaux et organisationnels. En neuf chapitres, l'ouvrage présente des recherches de terrain, auprès d'organisations variées et à partir de méthodologies qualitatives. Les cas étudiés traitent, par exemple, de l'inclusion dans la vie sociale de personnes ou groupes marginalisés en raison de leur âge, de l'accès à l'emploi de personnes handicapées dans des entreprises qui ne sont pas des ESAT (Établissement de Service et d'Aide par le Travail), des actions de la Direction de l'Action Sociale et de l'Insertion d'un conseil départemental, de projets territoriaux coconstruits entre des *start-up* et des collectivités territoriales...

Les contributions sont à la fois conceptuelles et empiriques et envisagent l'innovation intégrée dans un projet de transformation sociale, comme un projet situé au sein d'un territoire et impliquant différentes catégories d'acteurs : entreprises, organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), pouvoirs publics, citoyens. Des théories, des concepts et des pratiques sont plusieurs fois mobilisés : théories des capacités (*capabilities* en anglais) d'Amartya Sen, de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, concepts de confiance, de communauté, de traduction des attentes des partenaires d'un projet d'innovation, pratiques de co-construction, de gouvernance et pratiques destinées à assurer la pérennité des innovations.

Parmi les enjeux territoriaux et d'insertion des IS, il y a la question de leur pérennité, c'est particulièrement le cas lorsque l'IS vise l'inclusion, dans l'économie ou plus largement dans la société, de personnes marginalisées. L'étude décrite dans le chapitre 1 de l'ouvrage (D. Wannemacher, P. Muller et B. L. Szostak) illustre l'importance de la pérennité d'une solution permettant l'accueil de jour de malades Alzheimer en EHPAD (Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes). La transformation d'une association, permettant le transport de ces personnes, en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) a permis de dépasser le risque de remise en cause du dispositif au motif d'une concurrence déloyale. Les facteurs ayant permis la réussite de cette transformation sont décrits : confiance entre les parties prenantes, appétence pour l'entrepreneuriat, expérience associative, bonne santé économique des deux EHPAD concernés par le projet, soutien de l'autorité de contrôle des transports (DREAL, direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement), communauté soudée autour du projet, échanges fréquents et allant au-delà du projet, enthousiasme lors du lancement. La confiance et l'existence d'une communauté sont particulièrement

importants : les participants au projet partagent une histoire commune, des valeurs et des intérêts communs ; une certaine flexibilité du projet a été rendue possible grâce aux relations de confiance entre les acteurs.

Les enjeux territoriaux sont étudiés à travers le prisme de la théorie des capacités, qui est mobilisée dans le chapitre 2 (M. Combes-Joret et S. Bollinger). Cette théorie est développée par Amartya Sen (1980), et repose sur la possibilité pour les individus de convertir leurs ressources en libertés « réelles ». Il faut qu'ils soient en mesure d'accomplir les actes qui garantissent leurs libertés, pouvoir physiquement voter par exemple. Ce chapitre traite de l'inclusion de personnes en situation de handicap (PSH) à travers une étude en ESAT (Établissement de Service et d'Aide par le Travail) associatif. L'ESAT est considéré comme une organisation « capacitante », dans le sens où il doit permettre aux PSH de choisir leur avenir professionnel, en permettant si possible une insertion en milieu ordinaire. Quatre caractéristiques des capacités sont mobilisées : capacité de choix du travailleur, capacité de réalisation d'un projet en milieu ordinaire, potentiel d'épanouissement par la réalisation d'une production qui a du sens, capacité à se faire entendre dans les processus de décision. L'environnement dans lequel évoluent les PSH doit leur permettre de se servir de leurs capacités pour se créer des opportunités d'inclusion. La notion de système est ici mobilisée, l'ESAT seul ne peut pas produire des IS significatives. Un effort de traduction des attentes des employeurs susceptibles de faire travailler les PSH en milieu ordinaire est nécessaire, c'est ainsi qu'on peut créer un « alignement multiple de l'ensemble des parties prenantes au sein d'un seul réseau » (Walsh et Renaud, 2010, p. 72).

La notion de capacités se retrouve dans le chapitre 4 (B. Balzani, M. Cervera, K. Guèye, E. Marcandella et D. Wannemacher), qui s'intéresse à l'émergence d'un territoire capacitant, construit à partir d'un travail collectif visant à développer une conception partagée par tous les acteurs impliqués à l'échelle d'un département. Les auteurs définissent le territoire capacitant comme étant « construit et vécu par les acteurs » (p. 108). Apparaît ainsi un dialogue entre l'évolution du cadre législatif et les expérimentations de terrain. Des IS « radicales » peuvent ne pas bien s'adapter dans le cadre de l'économie dominante, il faut des évolutions structurelles pour que celles-ci se développent (SCIC, Coopératives d'Activités et d'Emploi, par exemple). Entre adaptation et transformation, le territoire capacitant se coconstruit progressivement et d'autant plus rapidement si les décideurs politiques locaux soutiennent des formes originales de réponse à des besoins non satisfaits. Il reste cependant le risque du saupoudrage des soutiens (financiers), qui constitue le principal frein au développement d'initiatives originales qui permettraient « l'encapacitation collective » (p. 125).

Parmi les enjeux sociaux des IS, il y a la question de la motivation intrinsèque des acteurs qui souhaitent innover et être créatifs, elle est étudiée au chapitre 6

(S. Bollinger et M. Neukam). Ce n'est pas l'existence d'une mission sociale qui peut suffire seule pour développer et entretenir cette motivation, les auteurs insistent sur la nécessité d'un cadre organisationnel et d'une stratégie partagée. Le cadre organisationnel qui caractérise une entreprise étudiée dans ce chapitre, que les auteurs comparent avec une fondation, combine participation active de la part des salariés au processus d'innovation, construction d'un Fablab avec cafés créatifs, raccourcissement de la ligne hiérarchique et initiatives pour développer les liens sociaux dans l'entreprise. Les facteurs de motivation intrinsèque sont recensés : passion, curiosité, sens du devoir. Une dimension spirituelle (Aguado et Retolaza, 2020) est ajoutée en complément, dans le sens où elle peut être source d'une motivation « transitive », qui inclut le souci d'autrui et de ce que le projet peut apporter aux bénéficiaires. Les auteurs insistent sur l'importance du cadre organisationnel pour promouvoir la créativité, et rappellent qu'il faut du temps pour développer de nouvelles idées (il s'agit d'accepter des délais parfois inhabituels dans l'économie contemporaine). Ils soulignent enfin que l'adéquation entre les valeurs de l'organisation et les valeurs personnelles des membres est cruciale pour le dévouement envers l'organisation.

Nous relevons, dans les chapitres cités mais aussi dans les autres, la prédominance de certains facteurs favorables aux IS pérennes : confiance, communauté fondée sur des valeurs partagées, co-construction du projet entre les parties prenantes par exemple. Les formes organisationnelles alternatives (coopératives, associations...) sont présentées comme des vecteurs de développement des IS. Le recours aux enseignements de recherches fondées sur des théories éprouvées (théorie de la régulation conjointe, capacités, traduction, motivation intrinsèque...) se révèle salvateur pour mieux comprendre comment pérenniser et diffuser des IS qui viennent combler des besoins non satisfaits dans l'économie classique. C'est le cas, par exemple, lorsque la théorie de la régulation conjointe est mobilisée dans le cadre d'un projet tripartite (association d'Insertion par l'Activité Économique, pouvoirs publics et entreprises) décrit au chapitre 3 (K. Finstad-Million et O. Braun). Les règles permettant le fonctionnement du projet sont établies par interaction entre les acteurs, elles sont modifiables de la même manière et cela entraîne des compromis, des divergences et, heureusement, des accords. De tels dispositifs permettent la création d'une rationalité commune au service de l'IS.

L'ouvrage collectif proposé par A. Carbonnel, R. Didier et D. Wannemacher se révèle au final très utile pour synthétiser et prolonger les nombreuses réflexions en cours depuis quelques années sur les IS en France. Le cadre d'analyse des parties prenantes, avec l'organisation, la société et l'État en particulier, constitue la base d'une analyse qui cherche à repérer et développer les facteurs favorables, rares et souvent éphémères, au développement des innovations qui viennent en réponse aux besoins non ou mal satisfaits dans l'économie de marché prédominante.

## Bibliographie

AGUADO R. & RETOLAZA J.-L. (2020), "Humanistic management in the corporation: from self-interest to dignity and well-being", in AGUADO R. & EIZAGUIRRE I., *Virtuous cycles in humanistic management*, New-York, Springer International Publishing, pp. 151-161.

LAVILLE J.-L. (2014), « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique », in KLEIN J.-L., LAVILLE J.-L., MOULAERT F. (dir.), *L'innovation sociale*, Toulouse, Éditions Erès, coll. « Sociologie économique ».

RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F. & VALLADE D. (2012), « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels », *Innovations*, vol. 38, n°2, pp. 15-36.

SEN A. (1980), "Equality of what?", in MCMURRIN S TANNER, *Lectures on human values*, vol. 1, Cambridge: Cambridge University Press.

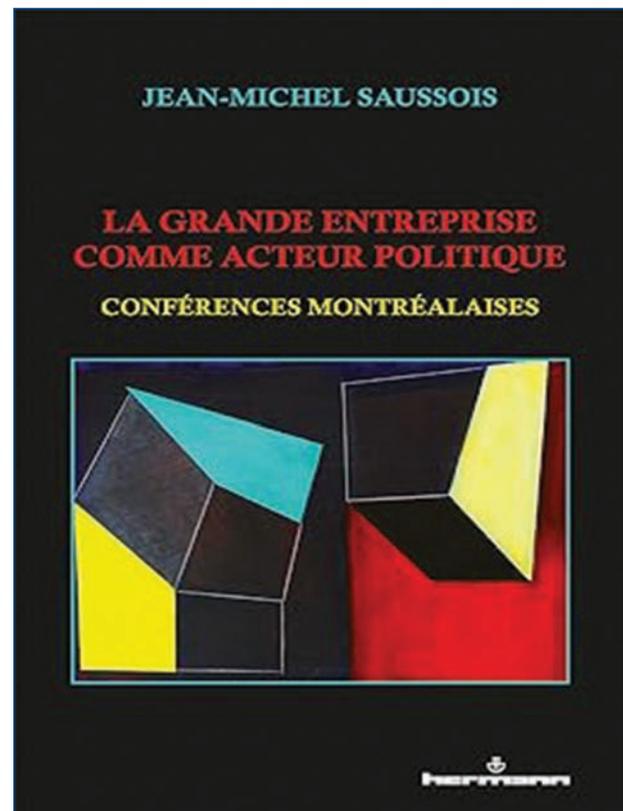
WALSH I. & RENAUD A. (2010), « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite d'un changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information », *Management & Avenir*, vol. 39, n°9, pp. 283-302.

## La grande entreprise, acteur incontournable de notre temps

À propos de l'ouvrage de Jean-Michel Saussois, *La grande entreprise comme acteur politique – Conférences montréalaises*, Hermann – Presses de l'Université Laval, 2022

Par Jean-Philippe ROBÉ

Avocat aux barreaux de Paris et New York  
Enseignant à l'École de Droit de Sciences Po  
Jean-Michel Saussois, professeur émérite à ESCP



Europe, nous livre ici le texte de deux conférences données à Montréal en 2014 accompagné d'une *postface* de 2020. La richesse de l'ouvrage tient d'abord à la connaissance détaillée et critique que Saussois a des auteurs qui se sont penchés sur (ou ont soigneusement évité !) l'étude de la grande entreprise. Elle tient peut-être surtout à la proximité de Saussois avec deux grands moments de la recherche française sur ce thème. Il les a vécus de l'intérieur et nous en restitue les enseignements.

Dans l'une des conférences, Saussois nous livre ses réflexions sur quatre géants qui, en nous hissant sur leurs épaules, nous permettent de voir plus loin. Saussois nous parle alors de l'importance