

Palimpseste

sciences • humanités • sociétés
RECHERCHE À L'UNIVERSITÉ RENNES 2

numéro 6

automne-hiver 2021



**Recherche • formations
intervention • territoire**

L'entreprise sociale apprenante (ESA)

Insertion par l'activité économique

Pascal Glémain* et Élixa Roblot**

L'entreprise sociale apprenante (ESA) est une entreprise de personnes portant un projet sociétal (économique, social et/ou environnemental) au service d'une dynamique territoriale locale. Ses activités, d'utilité sociale, créent de l'emploi tout en luttant par l'apprentissage contre la disqualification sociale des personnes fragiles. L'ESA répond aux modèles d'apprentissages organisationnels, car «l'acquisition d'un savoir, même strictement individuel, modifie le comportement de l'entité». Quatre niveaux sont à signaler: l'apprentissage individuel de chaque salarié en insertion, l'apprentissage collectif des professionnels permanents qui favorise l'apprentissage individuel, le désapprentissage organisationnel de chaque structure, et l'apprentissage de problématiques territorialisées selon le modèle de la Work Integration Learning Social Enterprise (WILSE) ou «entreprise sociale apprenante d'insertion par le travail».

Accompagnement personnalisé: lutter contre la disqualification sociale

L'apprenance organisationnelle de ces structures peut s'entendre selon une signification de premier niveau, celle qui concerne les modes d'organisation qui sous-tendent et favorisent la qualification individuelle des acteurs à travers l'action de production. L'apprenance renvoie ici aux apprentissages réalisés par les salariés en insertion, issus de pratiques professionnelles mises en œuvre dans un contexte particulier, et favorisant l'adoption d'une posture apprenante, qui aboutit à l'acquisition de diverses compétences et capacités. «L'accompagnement est considéré comme le cœur de métier [...], la condition d'un parcours réussi

d'insertion sociale et professionnelle»; il s'appuie sur une mise en situation de travail par «un binôme accompagnateur socio-professionnel (ASP) – encadrant technique». Ils échangent des informations sur chaque salarié en insertion pour dégager des solutions individualisées, répondant aux besoins réels de chacun. Les ESA soutiennent un «dispositif de reconstruction par rapport au travail, particulièrement adapté aux personnes en décrochage professionnel». En leur sein, le versant professionnel vient soutenir le versant social, qui restaure les différentes formes de capital (économique, humain, social et/ou symbolique) constituant à la fois des ressources et des formes de pouvoir pour les personnes en insertion, les plaçant en capacité d'agir et d'exister en société.

Désapprentissage des routines

À un deuxième niveau, les ESA portent une dimension apprenante qui dépasse la notion d'apprentissages individuels pour s'intéresser aux apprentissages collectifs favorisant l'émergence de compétences au sein des équipes. Les échanges réguliers entre professionnels et leur direction sur les routines de travail et l'organisation de l'activité sont facilités par un management participatif «constructif». L'apprentissage collectif n'est pas l'addition d'apprentissages individuels, car il relève d'une équipe apprenante qui développe des compétences collectives en endossant de nouvelles fonctions, en construisant de nouvelles significations, et en adaptant progressivement son environnement et ses façons de faire. L'apprentissage et le désapprentissage organisationnel se lisent dans le processus d'évolution des situations professionnelles émergentes, lorsque des «fonctions, tâches nouvelles se créent ou se transforment», en l'occurrence dans le champ de l'accompagnement. On assiste en effet à une «activité d'élaboration ou de réélaboration de l'action».

* Maître de conférences HDR en sciences de gestion et en économie sociale et solidaire, membre de l'UMR Espaces et sociétés (ESO Rennes).

**Doctorante en sciences de gestion (CIFRE) et membre du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en innovations sociétales (LiRIS). Direction de thèse: Pascal Glémain et Jennifer Urasadettan, maîtresse de conférences HDR en sciences de gestion et membre du LiRIS.

Un apprentissage territorial

La dimension territoriale des ESA se lit dans un triple ancrage territorial, dont témoignent plusieurs indicateurs : l'apprentissage collectif « situé », les capacités à s'adapter à l'environnement et la capacité à entreprendre sur le territoire qui « rend mieux compte du phénomène d'unité culturelle et d'adaptation collective que vivent aujourd'hui certaines communautés humaines ». Les ESA ne sont pas autocentrées sur les processus d'apprentissage internes ; elles apprennent d'abord de leur environnement à la fois économique et social, en servant un projet de territoire. Ces « archétypes d'organisation en apprentissage collectif » mêlent deux types de projets cognitifs au service de l'expérimentation et de l'innovation sociétale, l'un étant tourné vers leur environnement interne (les modalités d'organisation du travail, les pratiques de formation et d'accompagnement social et professionnel ainsi que les outils de gestion), l'autre vers l'environnement externe (le projet économique, social et respectueux de l'environnement), mais tous deux servant le développement territorial. À l'écoute du territoire, les ESA engagent un processus d'apprentissage entrepreneurial territorialisé. Elles investissent dans la connaissance des réalités « situées » et participent à problématiser la disqualification des fragiles. Elles révèlent des problématiques territorialisées, et cherchent à y apporter des éléments de réponse, concernant autant les usagers d'un territoire que les acteurs privés qui le composent, ainsi que l'administration publique qui organise et anime le territoire. Cette capacité de problématisation permet d'envisager l'entrepreneuriat de l'ESA comme un processus d'apprentissage par la connaissance du territoire comme ressource stratégique fondamentale. C'est la connaissance de ces problématiques « situées » qui génère un apprentissage collectif.

**La valeur ajoutée sociétale
créée par ces entreprises
sociales apprenantes
échappe en grande partie
aux mécanismes
et aux instruments de
mesure des marchés.**

Le partenariat entre les chercheurs de l'université Rennes 2 et le réseau Chantier école, porteur d'un dispositif d'accompagnement socio-économique des personnes en disqualification socio-professionnelle, date de 2010. La rencontre s'est produite après un travail sur les associations intermédiaires, dont le rôle est la mise en situation de travail de personnes éloignées de l'emploi dans leurs (r)apports au territoire. À partir de 2012, le réseau de recherche européen Emergence des entreprises sociales (EMES) a proposé de faire travailler des chercheurs sur les modèles d'entreprises sociales dans le monde.

C'est ainsi qu'est né le programme International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) auquel les auteurs de cet article ont été associés entre 2013 et 2016.

Le réseau Chantier école a souhaité travailler sur le concept de l'entreprise sociale apprenante dans le cadre d'un contrat CIFRE. C'est ainsi que nous avons engagé cette thèse, en y associant Jennifer Urasadettan en qualité de co-directrice. Deux rapports ont été remis en 2020, l'un par Éliisa Roblot, l'autre par Pascal Glémain.

Nous y avons engagé un dialogue entre les ressources humaines et l'économie sociale et solidaire dont est issu cet article.

En ESA, ce ne sont pas seulement les sujets « en apprenance », qui acquièrent des connaissances, mais l'entreprise l'est également. Elle est un « milieu » qui apprend en réagissant et en s'adaptant à tous ses environnements. Chris Argyris et Donald A. Schön opposent d'ailleurs cette entreprise apprenante « cognitive », qui déploie un processus proactif d'organisation, à d'autres formes d'organisations qu'ils considèrent comme des « entités statiques ». Immergée dans un environnement local particulier, l'ESA entretient « des relations interactives diverses constituant tout à la fois une série de déterminants, un ensemble de ressources et un enjeu pour une stratégie d'acteurs ». En interne des ESA, l'apprenance n'est pas sans produire des tensions, des contradictions, voire des dilemmes entre le projet solidaire, d'une part, et leur impératif de gestion, d'autre part. Elles apprennent aussi les modalités de concertation avec les administrations publiques, afin de favoriser l'inclusion à travers les emplois dans les territoires.

En nous concentrant sur les actions qui ont permis à ces ESA d'émerger, nous remarquons qu'elles reposent sur des acteurs qui en assurent le fonctionnement par leur action quotidienne, dont ils assurent la reproduction ou la transformation, en interdépendance avec l'environnement

Économie sociale et solidaire (ÉSS)

Selon la loi dite «loi Hamon» de 2014, «[la] notion d'entreprise de l'économie sociale et solidaire (ÉSS) regroupe dorénavant les acteurs historiques de l'économie sociale, à savoir les associations, les mutuelles, les coopératives et les fondations, mais aussi de nouvelles formes d'entrepreneuriat social: les sociétés commerciales qui poursuivent un objectif d'utilité sociale, et qui font le choix de s'appliquer à elles-mêmes les principes de l'économie sociale et solidaire.» L'ÉSS, dont la vocation est de mettre l'humain au cœur de l'économie, désigne donc un large pan de secteurs économiques, allant du commerce équitable jusqu'à l'épargne solidaire, en passant par la santé publique, la lutte contre l'exclusion, la protection de l'environnement, etc., qui se proposent de limiter les profits économiques par le principe de l'utilité collective et de gouvernance démocratique, soit en termes d'objectifs poursuivis, soit en termes de réinvestissement des bénéfices au service de projets collectifs. Parmi les organisations économiques, on reconnaît celles de l'ÉSS notamment par leur ancrage local adapté aux nécessités de chaque territoire et de ses habitants, ce qui conduit parfois au modèle des entreprises apprenantes.

territorialisé: économique, social et politique. Leur agir entrepreneurial est un processus combinant actions et décisions, se déroulant dans le temps, un agir intentionnel puisque poursuivant un objectif, et social parce qu'il est dirigé vers d'autres actions avec lesquelles il entre en interaction. Il intègre les convictions, les motivations, les schèmes de pensée et d'action, ainsi que les habitudes de ces acteurs, tout autant que l'innovation et la créativité qui participent de l'intégration sociale des publics accompagnés.

Valeur ajoutée sociétale

Ce système d'activités, dynamique et ouvert sur des situations complexes, opère à travers trois processus centraux: la formation et la production de valeur ajoutée sociétale; la création de valeur économique; la coopération entre les membres de l'ESA et des acteurs externes. Dans le champ de l'insertion, les ESA construisent des relations *ad hoc* au niveau local, entre les acteurs économiques et les partenaires locaux pour élaborer et partager les informations nécessaires à l'innovation sociale et à l'expérimentation, afin de répondre aux problématiques locales.

La valeur ajoutée sociétale créée par ces entreprises sociales apprenantes échappe en grande partie aux mécanismes et aux instruments de mesure des marchés. Comme

pour les entreprises conventionnelles, cette valeur correspond à des besoins réels, tangibles ou intangibles, mais elle ne peut s'adosser seulement à des mécanismes marchands, et ce en raison de leur logique de rentabilité par rapport à un but non lucratif. Il est néanmoins possible d'objectiver cette valeur sociale en confrontant leurs réalisations aux besoins non satisfaits par le marché ou par l'État.

Cependant, le processus de création de valeur qui leur est propre ne peut pas s'analyser uniquement comme une réponse à des besoins sociaux, car elles créent aussi de la valeur économique. On la mesure par la valeur ajoutée sociétale définie par l'implication des salariés, des collectivités et des bénévoles. L'ESA emprunte au modèle hybride d'Emerson de la «valeur mixte», où la création de valeur sociale et économique sont intrinsèquement connectées, l'objectif étant de «trouver un équilibre entre sa mission sociale, d'une part, et son activité économique génératrice de revenus, d'autre part». Dans la mesure où les activités économiques se réalisent comme moyen de soutenir les actions sociales, son processus entrepreneurial relève d'un modèle économique «intégré». L'apprentissage de ce processus repose sur une coopération réflexive autour d'activités entreprises en commun, et participent ainsi à la construction sociétale de leur territoire.

Par la mise en situation de travail et l'accompagnement social, les ESA offrent un service d'intégration sociale aux personnes en consolidant leur sociabilité et en leur offrant un «autre» statut, renforçant ainsi la cohésion sociale locale. Elles contribuent également au développement territorial local par la création de ressources principalement immatérielles: compétences, savoir-faire, qualifications, mais aussi manières de faire et d'agir. Elles actualisent les normes de références qui fondent l'être en société au-delà du seul statut salarial. ■

Références bibliographiques

- Argyris, Chris et Schön, Donald A., *Organizational Theory of Action Perspective Learning*, Boston, Addison-Wesley, 1978, p. 8-29.
- Foschia, Olivier, «À contrepied de l'employabilité: insérer pour former», *Éducation permanente*, n°220-221, 2019, p. 155-159.
- Glémain, Pascal (dir.), Hénaff, G., Urasadettan, J., Amintas, A., Bioteau, E. et Guy, Y., «Social Enterprise in France: Work Integration Learning Social Enterprises (WILSEs)», *ICSEM Working Papers*, n°25, 2016.
- Kustos, Isabelle, «Entrepreneuriat et projet de territoire: un défi pour le management territorial», dans Altintas G. et Kustos I. (dir.), *Capacités entrepreneuriales: des organisations aux territoires*, Paris, Éditions EMES, 2018, p. 243-265.
- Malo, Marie-Claire, et Vézina, Martine, «Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers: stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles. Gouvernance et management en économie sociale», *Économie et solidarités*, n°35 (1-2), 2004, p. 100-120.

Palimpseste

sciences • humanités • sociétés



NUMÉRO 1

Qu'est-ce qu'innover dans les sciences humaines et sociales ?



NUMÉRO 2

Dépaysement et engagement : faire du terrain sur les autres continents



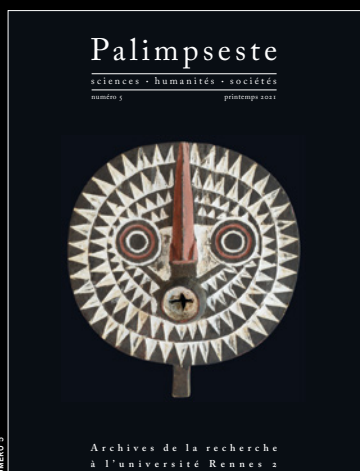
NUMÉRO 3

Ce que le numérique fait à la société



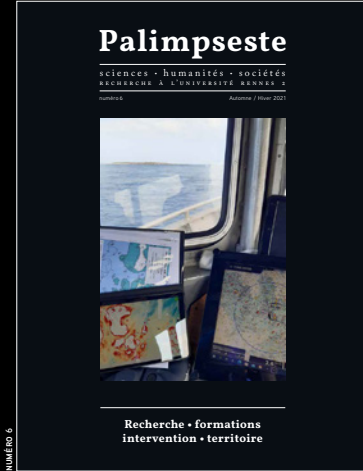
NUMÉRO 4

Marges, marginalités, marginalisation



NUMÉRO 5

Penser le "monde d'après" avec les chercheurs en sciences humaines et sociales



NUMÉRO 6

Recherche • formations • intervention • territoire

Télécharger la version numérique de *Palimpseste* sur www.univ-rennes2.fr/recherche/palimpseste

Demander la version imprimée des anciens numéros en précisant la quantité souhaitée à : service-communication@univ-rennes2.fr

PALIMPSESTE :

grec παλίμψηστος (*palimpsèstos*)

« qu'on gratte pour écrire à nouveau »

Recherche • formations • intervention • territoire

Le présent numéro de *Palimpseste* regroupe une quinzaine d'articles prenant appui sur des expériences de formation et/ou de recherche particulières, qui se sont déroulées ou se déroulent encore, sur des terrains variés mettant en œuvre des savoirs et des compétences fort différents.

Si elles sont ici réunies, c'est parce que toutes permettent de mettre en perspective des questions importantes méritant d'être abordées ensemble et qui constituent l'actualité de notre université : l'articulation entre la formation et la recherche, le lien entre l'université et la société, la valeur spécifique des sciences humaines et sociales (entendues au sens le plus large), la professionnalisation des formations ou encore l'engagement étudiant.

Varia

Balade sur les sentiers du littoral

