

2 1^e Rencontres du R I U E S S
Sciences Po Bordeaux 1-3 juin 2022

L'économie sociale managériale versus économie sociale et solidaire politique : Le cas d'*Utopreneurs* comme innovation sociale entrepreneuriale

Nicolas Du Souich

Directeur d'Utopreneurs
n.dusouich@utopreneurs.org

Patrick Gianfaldoni

Maître de conférences à l'Université d'Avignon (AU)
Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC) EA 3788
Fédération de Recherche 3621 Agorantic
Patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr

Julie Ky

Responsable de projets Utopreneurs
j.ky@utopreneurs.org

Philippe Lerouillois

Président du groupe VALO'
p.lerouillois@valo.info

Introduction

Au cours de ces deux dernière décennies, l'économie sociale et solidaire (ESS) a connu deux évolutions dissemblables : la permanence et le renouvellement d'une ESS que nous désignons de politique (ESSP) et l'affirmation d'une économie sociale d'entreprise que nous requalifions de managériale (ESM) (Gardin, Gianfaldoni, 2021 ; Gianfaldoni, Gardin, 2023). Notre proposition de contribution s'intéresse à une configuration spécifique d'incubateur-accélérateur dans le secteur professionnel de l'insertion par l'activité économique (IAE). Cette configuration s'inscrit pleinement dans l'économie sociale managériale (ESM).

Il s'agit ainsi d'aborder la question de la transition de l'ESS par l'axe de déploiement de l'ESM, et plus particulièrement au travers d'une étude de cas portant sur la création et le développement d'une entité bicéphale – *Utopreneurs* – qui a pour objet l'accélération des initiatives et projets à fort impact social en direction des entreprises sociales inclusives. Dans un contexte institutionnel propice à l'accroissement de la taille et à l'innovation sociale entrepreneuriale, *Utopreneurs* a été conçu comme une structure commune à deux fédérations nationales d'entreprises sociales inclusives, permettant de favoriser l'essor des entreprises désireuses de changer d'échelle. En tant qu'entité émergente et structurante, *Utopreneurs* représente une innovation sociale entrepreneuriale (ISE), dans la double dimension organisationnelle et des dispositifs d'accompagnement.

En conséquence, nous voulons montrer en premier lieu qu'*Utopreneurs* a façonné un nouveau modèle d'accompagnement de l'entrepreneuriat social à visée communautaire, les dispositifs effectifs conçus et activés accélérant le changement d'échelle des entreprises sociales

inclusives. A cet effet, les modalités d'accompagnement doivent être précisées suivant deux axes essentiels : l'axe filières/produits et l'axe stratégie/organisation. En second lieu, il importe de spécifier *Utopreneurs* comme écosystème entrepreneurial construit dans la perspective d'échafauder des projets nationaux de franchise sociale.

Notre approche méthodologique relève d'une démarche positive et repose sur une étude principalement qualitative ainsi que sur les premiers résultats concrets des projets de franchise sociale. L'étude qualitative a été réalisée à travers une dizaine d'entretiens semi-directifs auprès d'entrepreneurs dirigeants d'entreprises sociales inclusives, entreprises d'insertion ou entreprises adaptées, accompagnées par *Utopreneurs*. L'objectif des entretiens était de saisir les mobiles spécifiques de changement d'échelle de chaque dirigeant d'entreprise, de déterminer dans quelle mesure l'accompagnement d'*Utopreneurs* a su prendre en compte leurs mobiles. Les entretiens ont été réalisés auprès des entreprises Tripapyrus (Vendée), Trivallées (Savoie), Valo' (Moselle), le groupe Altaïr (Alsace), Le groupe Estille (Vendée), le groupe La Varappe (Bouches du Rhône), le groupe Demain (Jura), Gecco (Nord), Self Intérim (Seine Saint Denis), Fil&Terre (Manche) et E2I (Seine Maritime).

L'étude s'est également attachée à évaluer les quatre premiers projets de franchise sociale menés par *Utopreneurs*, au bout d'un an pour les 2 premiers et quelques mois pour les suivants. Cette analyse est forcément partielle dans la mesure où tous les projets sont très récents et qu'il n'est donc pas encore possible de mesurer précisément l'impact effectif en termes de création d'emplois inclusif, ce qui est l'objectif final. Néanmoins, elle a permis de compléter la vision territoire par territoire par une analyse critique des modes de coopération inter-entreprises et des outils préconisés et mis en œuvre par *Utopreneurs*.

1. L'instauration d'une économie sociale managériale au sein du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE)

L'insertion par l'activité économique (IAE) fait partie intégrante d'une économie sociale et solidaire en mutation. Après avoir déterminé les caractères distinctifs entre économie sociale et solidaire politique et économie sociale managériale, l'analyse des dynamiques d'évolution dans l'IAE met en exergue le changement d'échelle comme stratégie prioritaire des entreprises sociales inclusives. Cette orientation explique la création d'une innovations sociale entrepreneuriale, *Utopreneurs*.

1.1. La confrontation de deux paradigmes en présence

La compréhension de la mutation contemporaine de l'économie sociale et solidaire (ESS) nécessite de mettre en lumière au préalable l'isomorphisme néolibéral de l'Etat social (Gianfaldoni, Gardin, 2023). L'isomorphisme coercitif se traduit à la fois par la marchandisation-privatisation des services publics, la dérèglementation des secteurs coopératifs et mutualistes, l'altération significative des modalités d'attribution des financements publics aux associations employeurs (appels à projet, appels d'offre) ainsi que par les injonctions publiques à la diversification des sources de financements privés marchands et non marchands (Le Roy, Puissant, 2019). L'isomorphisme mimétique se manifeste par les nécessités d'efficacité économique imposées par des mécanismes concurrentiels sectoriels, qui conduisent les coopératives, mutuelles et associations employeurs à adopter des modèles de rationalisation managériale et à converger vers des formes d'organisation entrepreneuriale. En particulier, pour les associations employeurs, la régulation quasi-concurrentielle instituée par

les marchés publics administrés (Laville, 2008, 2010), suivant des normes contractuelles incitatives, met l'accent sur l'évaluation des prestations. L'isomorphisme normatif se matérialise par la technicisation des postes de travail, par l'incorporation systématique d'outils et de méthodes de gestion dans l'organisation, qui altèrent significativement les valeurs et pratiques antérieures (Gianfaldoni, 2015), phénomène amplifié par la prégnance grandissante des standards et procédures en contrôle-suivi-évaluation des activités. Dans ce contexte institutionnel favorable à la marchandisation, « l'entrepreneurialité » et au « managérialisme », l'économie sociale et solidaire politique (ESSP) se confronte à une économie sociale managériale (ESM) qui tend à s'imposer. Aussi, convient-il de définir les contenus et les contours de ces deux paradigmes en présence.

A des fins d'utilité sociale, l'ESSP revêt une double signification politique : d'une part, imbrication à l'action publique et conditionnement aux politiques publiques volontaristes ; de l'autre, prises d'initiative collective citoyenne et attention particulière portée à l'effectivité démocratique. L'ESSP est constituée d'organisations instituées dans le cadre de politiques publiques néokeynésiennes ou dans le prolongement de la longue histoire des mouvements associationnistes – coopérativistes mais aussi des politiques sociales segmentées construites et déroulées depuis les années 1950'. A la suite d'un certain nombre de travaux et publications (citons Dacheux, Goujon, 2021 ; Gardin, Rival, Torset, 2008 ; Laville, 2022), quatre idéaux-types se dégagent :

- des organisations instituées à statut associatif, délégataires et relais de services publics, en forte dépendance de réglementations et de subventions publiques (régulation publique tutélaire-corporatiste) – IT ESSP 1 ;
- des organisations instituées à statut associatif ou coopératif autonomes vis-à-vis des acteurs publics dans le portage et la réalisation de projets (régulation publique conventionnée avec coproduction / co-construction) – IT ESSP 2 ;
- des organisations instituées à statut associatif, dédiées à des projets alternatifs et novateurs reposant sur un principe de réciprocité égalitaire et des pratiques délibératives, pouvant déboucher ou donner lieu à des regroupements multi-bénéficiaires (diverses associations et représentants de la société civile) tenant à distance l'action publique (régulation publique ciblée et ponctuelle) – IT ESSP 3 ;
- des organisations instituées à statut coopératif, caractérisées à la fois par un mode de fonctionnement autogestionnaire formalisé, la propriété collective des moyens de production et la maîtrise de la conception de biens et de services incorporant une forte valeur sociale-sociétale et/ou écologique (régulation publique marginale) – IT ESSP 4.

Soutenue par un Etat social néolibéral, l'économie sociale managériale (ESM) s'avère, par opposition à l'ESSP, le vecteur d'une entrepreneurialité encouragée par une régulation publique marchande. Sont diffusées les logiques de pensée managériale qui font prévaloir des outils et méthodes de gestion promouvant l'impact social. En nous appuyant sur les grilles de lecture proposées par Defourny, Nyssens (2017) et Alter (2006), complétées par divers travaux et publications (parmi lesquels Gianfaldoni, 2014 ; Defourny, Nyssens, 2022 ;), quatre idéaux-type se dégagent :

- des organisations instituées à statut associatif, considérées comme entreprise sociale « encadrée » à but non lucratif, dans lesquelles les objectifs assignés aux activités de production consistent à créer une valeur mixte économique et sociale devant se traduire en impacts sociaux positifs (régulation publique tutélaire-marchande) – IT ESM 1 ;
- des organisations instituées à statut de société, considérées comme entreprise sociale *social business* à capitaux individuels et de petite-moyenne taille, affirmant une stratégie de

responsabilité sociale et un objectif de génération de profit au service de la mission sociale, contrôlées-instrumentalisées par des managers décisionnaires (régulation publique marchande-concurrentielle) – IT ESM 2 ;

- des groupements ou regroupements territoriaux d'organisations instituées à statut associatif, coopératif et de société le plus souvent agréée ESUS (entreprise solidaire d'utilité sociale), favorisant le décloisonnement entre entreprises sociales et entreprises/groupes marchands au travers de la recherche de complémentarités et d'avantages économiques rendus possibles par la constitution d'écosystèmes productifs locaux (régulation publique marchande-partenaire) – IT ESM 3 ;
- des groupes d'organisations instituées qui peuvent se subdiviser en quatre figures repérées : (1) le groupe associatif de taille nationale, diversifié et érigé en conglomérat, composé d'association et de sociétés contrôlées par une association-mère, (2) le groupe coopératif ou mutualiste de très grande taille, nationale ou transnationale, (3) le groupe coopératif mixte, opérant dans plusieurs branches d'activité et composé d'associations fiscalisées et de sociétés coopératives (SCOP, SCIC), (4) le groupe le groupe actionnarial mixte composé d'associations fiscalisées et de sociétés commerciales, contrôlées par une société-mère (SA, SAS, GIE) – IT ESM 4 (régulation marchande-monopoliste).

Dans la réalité socioéconomique et sociopolitique des différents secteurs ou champs d'activités, une entité étudiée peut se référer à l'un ou plusieurs des idéaux-types identifiés. Ainsi, les associations opérant dans la branche handicap du secteur médicosocial correspondent pour l'essentiel à l'IT ESSP 1, les associations du secteur socioculturel et de l'éducation populaire à l'IT ESSP 2, les associations impliquées dans les circuits courts de production-distribution (AMAP, épiceries solidaires, ...), les banques du temps (systèmes d'échange local, accorderies, ...), les activités d'autoproduction (jardins collectifs, auto-construction, garages solidaires, ...) ou encore les systèmes monétaires locaux complémentaires (monnaies solidaires) se réfèrent à l'IT ESSP 3, un certain nombre de SCOP, de SCIC, de petites coopératives agricoles ou de supermarchés coopératifs et participatifs à l'IT ESSP 4. Pour autant, les entités tiers-lieux ou PTCE peuvent coller à l'IT ESSP 3 par inclination à la participation de la société civile ou versées vers des structurations entrepreneuriales efficaces et performantes se rapportant à IT ESM 3.

1.2. Les dynamiques d'évolution vers une ESM dans l'insertion par l'activité économique

Suivant une autre approche, celle des dynamiques d'évolution, la période actuelle est marquée par une transformation progressive des modèles socioéconomiques d'entités forgées par les idéaux et sur les principes de l'ESSP mais conduites à adopter ou à composer avec des valeurs et des logiques rationnelles de l'ESM. Ainsi, les tendances révélées et confirmées dans l'insertion par l'activité économique (IAE) sont emblématiques de dynamiques d'évolution vers une ESM (Gianfaldoni, 2017).

Les quatre principales entités composant l'IAE présentent certes des différences notables quant à leur statut, leur mode de fonctionnement et de financement : les structures porteuses d'ateliers et chantiers d'insertion (SPACI) pour la plupart des associations, les associations intermédiaires (AI), les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) pour l'essentiel des sociétés. Elles se distinguent aussi par une plage étendue de spécialisation dans une multitude de secteurs de production de biens et services (*output* activité-support de l'insertion). Toutefois, les structures de l'IAE (SIAE) partagent la mission sociale de traiter les problématiques socioprofessionnelles de personnes éloignées du marché de l'emploi et en

rupture d'activité de travail, le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI)¹ proposé ouvrant la voie à une mise en situation de travail et une formation, assorties d'un accompagnement socioprofessionnel et sociotechnique. Les effets induits par le parcours d'insertion sur les capacités, les qualifications, les compétences et l'accès à l'emploi des salariés en insertion sont appréciées comme un ensemble d'*outcomes*, raison d'être des SIAE. Cependant, l'IAE est traversée, depuis une douzaine d'années, par une culture managériale et marchande impulsée par l'Etat.

D'une part, les financements publics des postes d'accompagnement et en insertion s'inscrivent dans un modèle de contractualisation incitative, qui se déploie depuis 2009 (Gianfaldoni, Morand, 2015 ; Morand, Gianfaldoni, 2017). Dès 2009, des grilles sommaires d'évaluation des taux d'insertion sont appliquées au titre des financements des postes². Cette grille est toujours d'actualité mais, en 2011, l'Etat s'engage dans la voie d'une modulation de l'aide financière apportée aux SIAE, à travers l'expérimentation de « contrats de performance » dans quatre départements pilotes. A la suite d'un rapport de l'IGF et IGAS en 2013, la « performance sociale » sert de fil conducteur à la « réforme » des financements de l'IAE de 2014. Une logique de rationalisation budgétaire prévaut avec la généralisation d'une seule modalité de financement, l'abandon du recours aux contrats aidés pour les SPACI et extension du CDDI, une modulation de l'aide au poste³, un « dialogue de gestion » devant servir à valoriser les actions socio-formatives et les « scores » obtenus, une flexibilisation de la durée contractuelle du travail de 20h à 35h sans plafonnement hebdomadaire de la prise en charge par l'Etat. L'employabilité devient la règle sine qua non de la mission d'intérêt général confiée aux SIAE, ouvrant la voie à des méthodes d'évaluation de l'impact social plus sophistiquées. De plus, considérées comme des « opérateurs privés » par la politique publique de l'emploi, les SIAE sont mises en posture de concurrence pour la réalisation de la mission d'intérêt général et, par conséquent, elles sont conduites à proposer la meilleure prestation d'insertion au meilleur coût et à imaginer des dispositifs innovants (Gianfaldoni, Lerouvillois, Dupuis, 2020).

De manière concomitante, dans un contexte de politique budgétaire marqué par une raréfaction des fonds publics et une rationalisation des finances publiques, l'activité-support (*output*) à l'activité d'insertion (*outcome*) s'avère dorénavant indispensable pour assurer la pérennisation économique des SIAE. Par l'intermédiaire d'appels d'offre, d'appels à projet, de passation de marché gré à gré ou encore de prestations privées, la part de la commande publique et privée (chiffre d'affaires) tend à s'élargir graduellement (SPACI) ou à se consolider (EI-ETTI) en rapport avec celle relative aux subventions publiques (volet Budgétaire). Le développement de quasi-marchés publics et de marchés privés stimule la *coopétition* dans le secteur, en élevant le caractère concurrentiel de l'IAE tout en dynamisant des alliances économiques et productives, des partenariats fonctionnels et des mutualisations de ressources à dimension territoriale. (Gianfaldoni, Lerouvillois, Dupuis, 2020). De la marchandisation des ressources monétaires découle une concurrence interne au secteur, entre EI et SPACI. Ayant la nécessité d'accroître

¹ Concernant les AI et les ETTI, un régime dérogatoire aux dispositions du droit du travail établit une double contractualisation : un contrat d'usage (AI) ou un contrat de mission (ETTI) noué avec un salarié en insertion et, de manière simultanée, un contrat de mise à disposition passé avec des utilisateurs, pouvant être des particuliers (pour une grande partie des AI les services aux personnes), des associations, des collectivités territoriales ou encore des entreprises accueillantes (couramment dans le BTP pour les ETTI) (GIANFALDONI, 2017).

² En termes de sorties positives en emplois durables, de transition (moins de 6 mois et contrats aidés), en contrat dans une autre SIAE, en formation qualifiante ou autres sorties négociées avec la Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DDETS).

³ Modulation composée d'un montant socle et d'un montant modulé sur la base de trois critères pondérés : la « situation des personnes à l'entrée » (35%), les « efforts d'insertion » de l'ESI (40%), les « résultats en termes d'insertion » (25%).

leurs revenus pour équilibrer leur modèle économique, ces dernières se positionnent sur des quasi-marchés publics ou marchés privés en alignant leurs prix sur le coût réel du travail. Les EI-ETTI sont quant à elles souvent en situation de concurrence avec des entreprises marchandes hors IAE. Les coopérations induites se traduisent à la fois par des rapports de sous-traitance entre entreprises marchandes hors IAE (certaines étant affiliées à des groupes industriels) et SIAE, établis sur des opportunités économiques réciproques, des rapports de cotraitance entre SIAE en recherche de taille critique, de complémentarités techniques et en compétences.

A ce stade d'évolution sectorielle, des différences notables sont à souligner entre SPACI et EI-ETTI. Initialement référées à l'IT ESSP 1, les SPACI correspondent aujourd'hui à des entités possédant les caractéristiques de l'IT ESM 1. Non seulement leur modèle économique à dominante non marchand et leur structuration a-capitalistique les distinguent des EI-ETTI, mais la faiblesse de leurs moyens financiers et les limites associées à leur statut entravent leur croissance économique et productive. Au contraire, les EI-ETTI, entités s'affichant comme entreprises sociales inclusives (ESI) et se référant à l'IT ESM 2, ont poursuivi dans nombre de cas des stratégies de croissance pour constituer des groupes associatifs, coopératifs ou actionnariaux (IT ESM 4), des PTCE entrepreneuriaux et plus récemment des joint-ventures sociales (IT ESM 3)⁴. Dès lors, le changement d'échelle s'avère une orientation stratégique prioritaire pour ces entreprises sociales.

1.3. Le changement d'échelle déclencheur d'une innovation sociale entrepreneuriale

En 2020, l'ambition de l'inclusion dans l'emploi des premières années du quinquennat Macron se traduit concrètement par des engagements de moyens budgétaires décuplés de la part de l'Etat en direction des entreprises adaptées aux personnes en situation de handicap et plus largement des SIAE. En 2018, l'Etat et l'UNEA (Union Nationale des Entreprises Adaptées) ont signé l'engagement national 'Cap vers l'entreprise inclusive', à travers lequel l'Etat s'engage à un budget annuel de 500 millions d'euros pour permettre au secteur adapté de créer 40 000 emplois d'ici 2022. En 2019, le Pacte d'Ambition de l'Insertion par l'Activité Economique a été acté par le Conseil de l'Inclusion dans l'Emploi et approuvé par la Fédération des Entreprises d'Insertion (FEI), les différents réseaux de l'IAE et l'Etat en vue de créer au total 100 000 emplois d'ici 2022 pour un budget annuel d'environ 1 milliard d'euros.

La finalité politique de doubler le nombre d'emplois au travers des dispositifs d'insertion a engagé de facto les entreprises sociales inclusives, entreprises adaptées (EA) et entreprises d'insertion – entreprises de travail temporaire d'insertion (EI-ETTI) – dans une démarche globale de changement d'échelle. De ce fait, elles doivent relever deux défis : profiter de l'opportunité de ces nouveaux budgets en offrant plus de postes contractuels à des salariés en insertion et par là même accroître la taille des entreprises ; légitimer auprès de l'Etat l'entreprise sociale inclusive par la contribution à la baisse du taux de chômage, impact social matérialisé par l'employabilité des personnes (postes de travail ou formations) en situation de handicap ou durablement éloignées de l'emploi.

L'enjeu que constitue le changement d'échelle est à l'origine de la création d'*Utopreneurs*, dont l'initiative revient aux deux fédérations d'entreprises sociales inclusives, UNEA et FEI. *Utopreneurs* est sollicité par les entreprises sociales inclusives adhérentes de ces fédérations pour les accompagner sur l'ensemble de leurs problématiques liées au changement d'échelle. Cette sollicitation spontanée conditionne intrinsèquement la nature des échanges entre l'entrepreneur social et *Utopreneurs* : la seule raison d'être d'*Utopreneurs* est tournée vers ces

⁴ Sur le sujet, se reporter aux caractéristiques stratégiques et organisationnelles du développement « centralisé » (Paché, Chalçon, 2007), à l'analyse des groupes associatifs dans l'IAE (Gianfaldoni, 2014), des PTCE (Gianfaldoni, 2017) et du groupe Valo' (Lerouillois, Gianfaldoni, Debouverie, 2022)

entrepreneurs sociaux à l'origine de sa création et instaure *de facto* un climat de confiance sans conflit d'intérêt. Cette appartenance à une même communauté entrepreneuriale permet à *Utopreneurs* de solliciter à son tour les entrepreneurs sociaux et initier des projets au sein même d'un écosystème.

Nous pouvons alors considérer *Utopreneurs* comme une innovation sociale entrepreneuriale au sens que lui donne Harrisson (2012) : une action coordonnée, intentionnelle, motivée et planifiée, répondant ou correspondant aux logiques instrumentales d'entreprendre dans une perspective rationaliste de recherche d'opportunités de changement et de créativité productive. Il s'agit d'une innovation sociale de structure portée par des entrepreneurs sociaux et attachée à une transformation organisationnelle de leurs entreprises sociales inclusives. Comme le font valoir Richez-Battesti, Petrella et Vallade (2012, p.20), cette conception de l'innovation sociale met avant tout en lumière l'entrepreneur social, « son profil, son dynamisme, sa créativité et son leadership ». Entrepreneur motivé par une finalité sociale, sa capacité à saisir des opportunités de changement est mis au service d'un double objectif : créer une valeur sociale tout en dégagant des profits pour investir en capacités de production.

Le positionnement innovant d'*Utopreneurs* est de proposer un soutien intensif et expert dans la durée : un ou plusieurs chargés de projet sont en charge de définir et de mettre en œuvre la stratégie de changement d'échelle. L'accompagnement ne se limite donc pas à quelques temps forts et quelques mises en relation avec des sachants et des personnes inspirantes mais prétend fournir à l'entrepreneur une expertise pointue y compris dans son domaine d'activité technique spécifique. Cet accompagnement se distingue néanmoins de celui des cabinets de conseil ou des incubateurs classiques par son prix, sa gouvernance et sa finalité. La structure bénéficiaire n'est pas cliente d'*Utopreneurs*. Elle adhère à un groupement d'employeurs et participe ainsi au paiement des salaires des experts de l'écosystème qui lui sont dédiés, ce qui permet un accompagnement sur-mesure, intensif et ancré dans le temps long des projets entrepreneuriaux sans payer le prix d'un cabinet de conseil. L'absence de marge prise sur les prestations est compensée par l'engagement collectif des entreprises sociales inclusives (ESI) adhérentes envers les salariés d'*Utopreneurs*, en palliant l'éventuel défaut de paiement de l'un des adhérents.

A travers son positionnement unique dans le paysage des ESI, *Utopreneurs* expérimente des dispositifs spécifiques et innovants, qui se distinguent des différents modes d'accompagnement individuels ou collectifs à la création d'activités ou à la pérennisation des entreprises sociales, que ce soit les programmes de financement et d'accompagnement *fellows Ashoka*, les incubateurs et accélérateurs territorialisés ou dédiés au sein des grandes écoles et des grandes entreprises, ou encore les programmes *Antropia ESSEC* et *Accélérateur ESS* de HEC Paris.

2. Un nouveau modèle d'accompagnement de l'entrepreneuriat social

L'enjeu du modèle d'accompagnement d'*Utopreneurs* tient à la difficulté de pouvoir allier l'ambition et la gouvernance collectives d'une part et des dispositifs techniques spécifiques à chaque projet d'autre part. Il y a donc nécessité à penser l'innovation sociale tout autant au niveau de la forme structurelle d'organisation qu'au travers des dispositifs mis en œuvre.

2.1. La forme structurelle d'organisation d'*Utopreneurs*

Les politiques publiques encourageant l'expérimentation entrepreneuriale, *Utopreneurs* a été conçu comme une structure bicéphale proposant des outils communs favorisant l'essor des ESI désireuses de changer d'échelle. Créé en 2016 par l'Union nationale des entreprises adaptées

(UNEA) et la Fédération des Entreprises d'Insertion (FEI), *Utopreneurs* est composé de deux associations de loi 1901.

- L'association « Utopreneurs » dont les fondateurs, l'UNEA et la FEI, ont chacune trois représentants au conseil d'administration. Deux autres administrateurs y ont chacun un représentant : la chaire Entrepreneuriat et innovation à impact de l'ESSEC et la société d'investissement à impact Phitrust.
- L'association « Mutascala », groupement d'employeurs (GE) fondé par les premières entreprises accompagnées par l'association : *Ambition Inclusion*, le groupe *Valo'*, *LVD Energie* et *EVE*, et rejoint par d'autres entreprises sociales inclusives depuis. Elle se présente comme la structure employeuse des experts et chefs de projet mis à disposition des entreprises sociales inclusives pour favoriser leur changement d'échelle.

Figure 1 : la forme structurelle d'organisation d'Utopreneurs

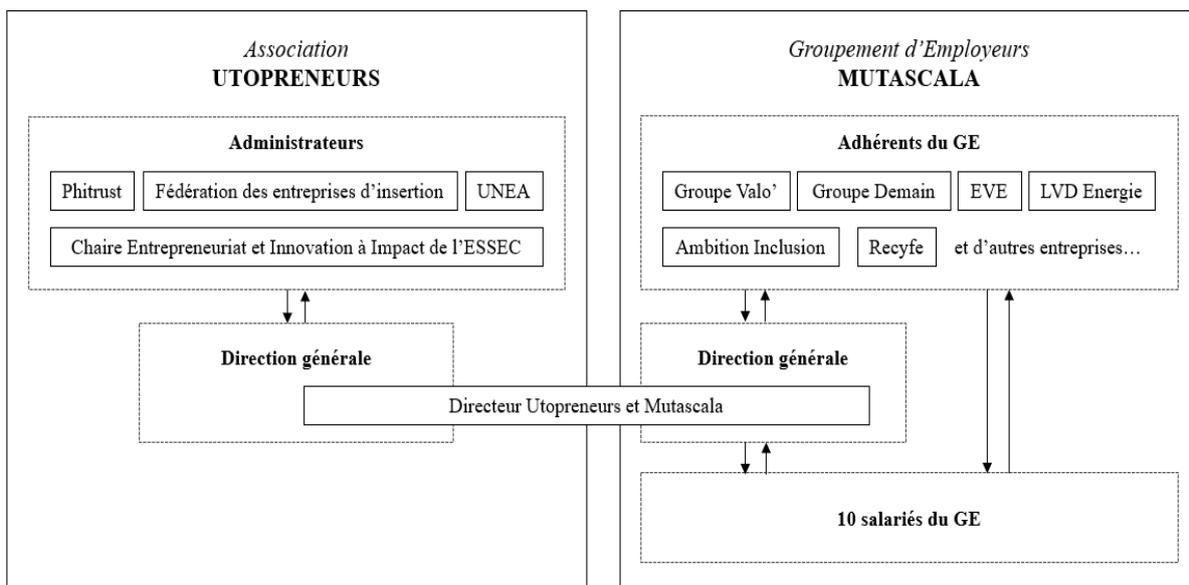
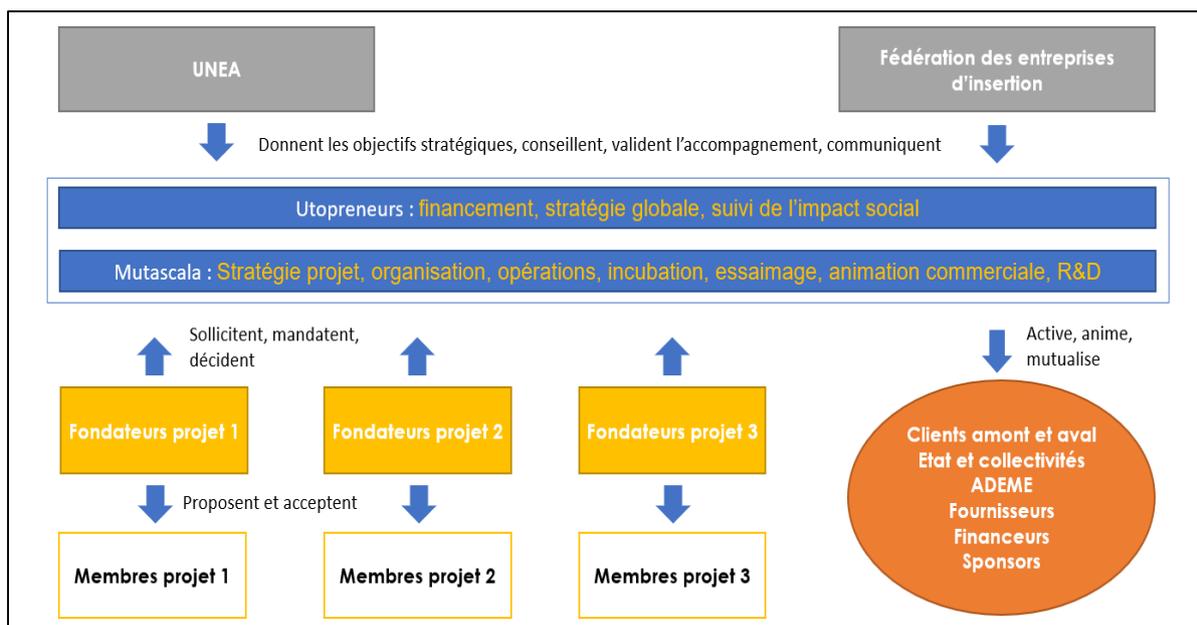


Figure 2 : La gouvernance stratégique d'Utopreneurs



L'association « Utopreneurs » est l'outil de détection et de lancement des projets. Elle a pour mission la communication et la formation autour du changement d'échelle, l'aide à la prise de décision des dirigeants d'ESI, l'évaluation et l'organisation des projets au lancement avant leur financement. L'association « Mutascala » est structurellement indépendante et ne répond qu'à ses adhérents, dont elle porte les projets. L'accompagnement par *Utopreneurs* n'est pas un prérequis pour adhérer au groupement. En revanche, *Utopreneurs* s'appuie systématiquement sur le groupement pour mettre en place un accompagnement dédié pour un projet. Au travers du GE, les entreprises font le choix d'un changement d'échelle collaboratif et solidaire, puisqu'elles portent ensemble la responsabilité des résultats obtenus.

2.2. Les mobiles politiques et stratégiques explicatifs du développement

L'entrepreneuriat social s'appuie sur les principes d'utilité sociale et environnementale, de lucrativité limitée et de gouvernance participative propre à l'économie sociale et solidaire. Les deux finalités d'inclusion et de transition écologique sont aujourd'hui partagées d'une part par l'Etat et les collectivités territoriales et, de l'autre, par les ESI. Le développement d'une entreprise sociale inclusive est piloté par les politiques et encadré par l'action publique. En effet, la conjonction des mobiles stratégiques de l'entreprise sociale avec ceux des politiques publiques offrent des opportunités d'affaires, composantes essentielles de création de valeur ajoutée directe, indirecte et induite, et par conséquent leviers de croissance.

Le mobile stratégique d'*Utopreneurs* est le changement d'échelle des initiatives permettant un retour à l'emploi des personnes qui en sont durablement éloignées. Ce mobile rejoint évidemment les objectifs politiques de réduction du chômage de longue durée de l'Etat (Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion). Mais quel peut être l'intérêt pour une ESI de contribuer-participer au dispositif d'*Utopreneurs* plutôt que de répondre individuellement aux injonctions et attentes de l'Etat.

Les ESI sont des PME dont l'efficacité en termes d'inclusion dans l'emploi est permise par leur forte implantation territoriale. Leur petite taille relative et leur territorialité sont des atouts pour leur mission d'inclusion mais sont des freins à la visibilité et à la massification de l'impact de leurs initiatives. A titre d'exemple, une entreprise X a l'idée d'un nouveau processus industriel dont le potentiel est de 10 emplois sur son territoire mais dont le coût de R&D est de 1 million d'euros. Un tel budget risque d'être jugé disproportionné par rapport à l'objectif. En mutualisant le projet via *Utopreneurs*, il devient possible de déployer l'innovation sur 50 territoires. Il n'y a plus 10 mais 500 emplois créés. Cela rend mathématiquement l'investissement acceptable par l'Etat mais surtout cela permet de proposer une action dont l'impact est dans un ordre de grandeur plus significatif au regard de l'objectif de réduction du chômage de longue durée.

Pour les dirigeants d'ESI interrogés dans le cadre de l'étude conduite, le changement d'échelle est rarement un mobile premier. Il découle de leur volonté de mener des projets ambitieux, de renforcer la stabilité économique de leurs entreprises en gagnant en chiffre d'affaires et en résultat opérationnel tout en accroissant progressivement leur impact social sur leurs territoires respectifs. La logique de rupture induite par l'expression « changement d'échelle » n'est jamais un objectif en soi pour ces dirigeants. De fait, la plupart des ESI souhaitent rester des PME territoriales mais innovantes, capables de proposer des parcours de professionnalisation tout en se révélant compétitives par rapport à leurs concurrents locaux.

Plutôt qu'un changement d'échelle dans le cadre unique de leur propre entreprise, les entrepreneurs sociaux vont privilégier un changement d'échelle collectif, vecteur de stimulation de leur propre croissance. Le développement en réseau national, orchestré par *Utopreneurs*, permet d'aller plus vite pour développer des avantages concurrentiels liés à la taille, comme des capacités amplifiées à négocier, financer, s'appuyer sur de l'ingénierie. Au travers d'*Utopreneurs*, les ESI font le pari que mutualiser des moyens techniques, des ressources humaines, des compétences en veille technologique et stratégique, ainsi que quelques ressources financières, vont leur permettre d'atteindre leurs objectifs dans des délais plus courts et à des coûts moindres.

Après quelques années, il sera possible d'évaluer la performance économique de ce modèle de développement collaboratif par comparaison à des modèles d'essaimage centralisé. L'un des facteurs sensibles de rapidité des projets et de baisse des coûts perçu par les entrepreneurs sociaux provient du maillage opéré des entreprises. En phase d'initiation des projets, les proximités cognitives produites permettent des échanges rapides et efficaces avant même le premier financement ou la formalisation juridique des projets.

2.3. Accélérer le changement d'échelle

2.3.1. De dispositifs d'accompagnement à la constitution d'un écosystème entrepreneurial

L'accompagnement à la professionnalisation et à l'employabilité entre-t-il en résonance avec un changement d'échelle productive, qui présuppose des logiques de technicisation et de standardisation. Gallais et Boutary (2014) insistent sur la nécessité d'un accompagnement complet et personnalisé, qui traite à la fois de la production des contenus (les savoirs) et des modalités d'interaction (les relations), tout en prenant en compte la problématique de cognition de l'entrepreneur dirigeant de PME considéré comme un "*opérateur indivisible*" (Hatchuel, 2001). Au travers de son accompagnement suivant deux axes, l'axe filières/produits et l'axe gouvernance/organisation, *Utopreneurs* apporte une réponse concrète à cette problématique.

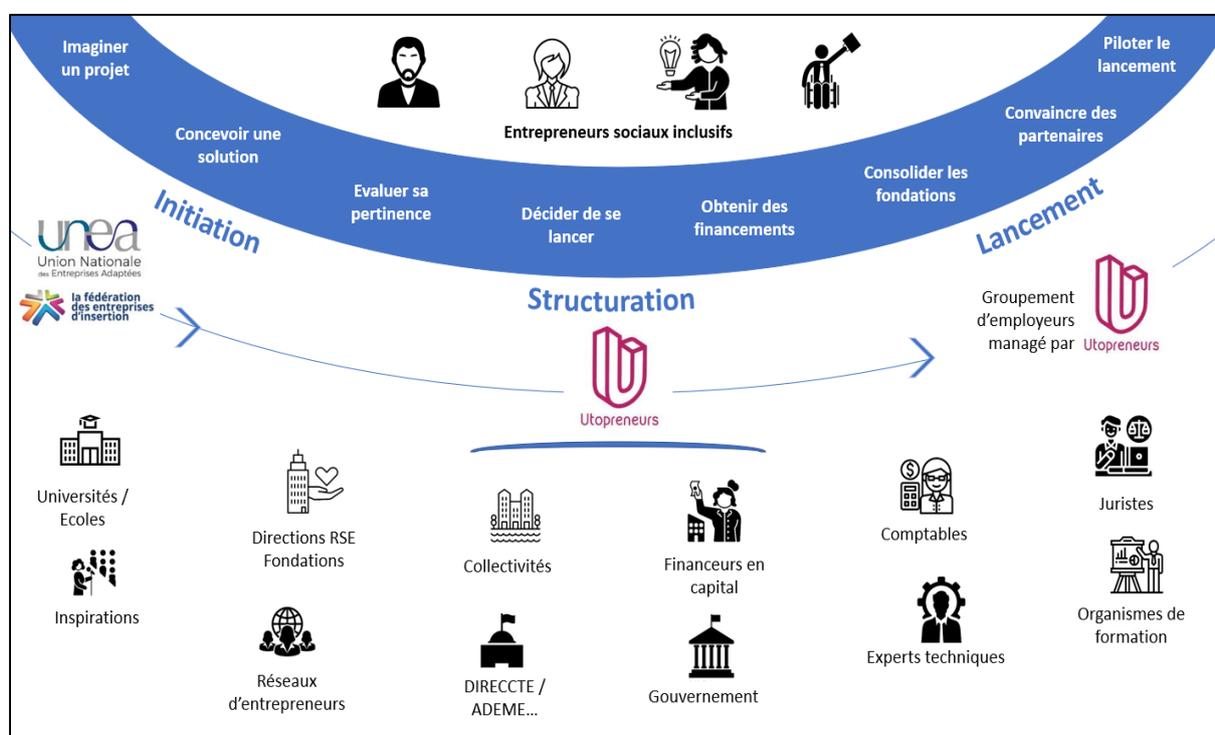
Suivant le premier axe, *Utopreneurs* permet à des ESI innovantes de créer des filières inclusives sous la forme de franchises sociales. Ainsi, *Utopreneurs* détecte des projets innovants portés par des entrepreneurs sociaux sur leur territoire, participe à la formalisation des savoir-faire et à la stabilité du modèle économique, offre l'opportunité aux entrepreneurs sociaux d'autres territoires de se saisir d'une innovation localisée pour leur propre changement d'échelle. Nous pouvons citer le projet *Recyfe*, porté par trois entreprises d'insertion spécialistes du traitement des déchets (Valo, Tri-Vallées, Tripapyrus). Celles-ci ont souhaité créer une filière nationale de recyclage des fenêtres en fin de vie sous forme de franchise sociale et ont confié son développement à *Utopreneurs*.

Suivant le second axe, le développement de nouvelles activités au sein des ESI implique nécessairement de faire évoluer leurs orientations stratégiques et leurs modes d'organisation. *Utopreneurs* accompagne le changement d'échelle au niveau de chaque entreprise sociale ou ensemblier inclusif, afin que la complexité induite par la diversification des produits et des clients ne devienne pas un frein mais au contraire un vecteur de durabilité de l'entreprise. Cet accompagnement plus structurel des entreprises est également nécessaire pour assurer le succès des franchises sociales.

La fonction attribuée à *Utopreneurs* est également de concevoir et d'opérationnaliser la constitution d'« *écosystème entrepreneurial* » (Isenberg, 2011), propice au changement d'échelle des ESI. L'association met à disposition des expertises techniques, économiques, financières, juridiques. Elle crée des liens privilégiés avec les partenaires publics et privés de l'ESS et de l'innovation et accompagne les entreprises dans leurs démarches auprès d'eux.

Ainsi, l'action d'*Utopreneurs* ne se limite pas à des accompagnements de projets indépendants les uns des autres mais entend créer une dynamique entrepreneuriale globale et durable au sein des ESI en constituant au fil des projets l'écosystème entrepreneurial illustré dans la figure 3 ci-dessous. La répétition des projets au sein d'*Utopreneurs* permet de rendre cet écosystème permanent, d'accumuler du savoir et de l'expérience ainsi que de mutualiser les ressources pour les prochains projets. L'écosystème ainsi créé permet un développement des projets sans discontinuité depuis les premières réflexions au sein des réseaux de la FEI et de l'UNEA jusqu'à à leurs mises en œuvre et ainsi accélère la croissance des projets.

Figure 3 : L'écosystème entrepreneurial d'*Utopreneurs*



L'innovation portée par *Utopreneurs* repose pour l'essentiel sur l'adaptation des méthodologies propres à l'univers des PME innovantes et « start-ups » aux ESI. En empruntant leur sémantique, la structure bicéphale se présente comme une plateforme d'innovation sociale et d'incubation entrepreneuriale dédiée au changement d'échelle. La structure en assume d'ailleurs le positionnement résolument activiste, ce qui la pousse à remettre en cause les barrières fonctionnelles, industrielles ou régionales qui peuvent enrayer le développement des initiatives sociales.

2.3.2. Quatre projets nationaux de franchise sociale

Depuis début 2021, *Utopreneurs* contribue à l'émergence et à la consolidation de quatre projets nationaux de franchise sociale, à l'initiative de quelques entreprises de la Fédération des Entreprises d'Insertion (FEI) et de l'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) :

- *Ambition Inclusion* est un collectif d'entreprises de travail temporaire spécialisées dans l'inclusion dans l'emploi (ETTi, EATT, ETT ESUS⁵).
- *Recyfe* est la première franchise nationale français de collecte et de valorisation des menuiseries extérieures en fin de vie par les entreprises d'insertions et les entreprises adaptées.
- *Centralplast* est une coopérative à visée commerciale et de R&D de recyclage des plastiques durs fondé par 4 entreprises d'insertion.
- *Olivert* est une marque de collecte chez les restaurateurs et de recyclage des huiles alimentaires usagées et des déchets alimentaires.

Pour chacun de ces projets, *Utopreneurs* dédie 2 à 3 salariés de Mutascula pour créer la structure (recherche de financements, élaboration d'un business plan et d'une raison d'être, structuration juridique), démarrer l'activité (élaboration de partenariats, recrutement de nouveaux franchisés, accompagnement opérationnel) et continuer à réfléchir sur la stratégie de développement à moyen et à long terme (repositionnement face aux évolutions du cadre juridique, stratégie concurrentielle).

Parmi les 4 projets présentés dans le tableau ci-après, deux projets, *Ambition Inclusion* et *Recyfe*, sont concrétisés, c'est-à-dire qu'ils génèrent de l'activité économique et de l'emploi inclusif et deux projets plus récents, *Centralplast* et *Olivert*, sont en phase de structuration. L'analyse des 4 projets montre qu'on peut distinguer un apport commun d'*Utopreneurs* à l'ensemble des projets et un apport spécifique à chacun.

Les apports génériques sont inhérents à la méthodologie d'*Utopreneurs* de création d'une franchise sociale ; ils incluent la recherche du financement, des adhérents au projet, l'animation du réseau, la création et la communication autour de la marque collective, la formalisation du savoir-faire ainsi que l'élaboration du modèle économique de l'activité des adhérents et de la structure centrale nationale. Les apports spécifiques à chaque projet sont, par exemple, la mise en place de partenariats spécifiques en amont et en aval de l'activité du réseau, les activités commerciales et de lobbying centralisées, la R&D technique spécifiques... Les résultats en termes de création d'emplois présentés dans le tableau sont encore embryonnaires mais laissent espérer la création de plusieurs milliers d'emplois en 5 ans.

Du point de vue économique, un premier bilan positif peut être dressé pour les 2 premiers projets *Ambition Inclusion* et *Recyfe*. L'enjeu générique pour les projets collectifs à dominante entrepreneuriale est d'évoluer d'une phase initiale où la structure centrale est essentiellement financée à partir de subventions étatiques ou territoriales à une seconde où les revenus additionnels générés pour chacun des adhérents par le projet justifient une cotisation récurrente substantielle à l'effort financier collectif. Le passage d'une phase à l'autre n'a évidemment lieu que si la confiance dans le projet et en l'équipe *Utopreneurs* qui l'anime croit suffisamment pendant la première phase pour que l'adhésion au projet soit considérée comme un atout de long terme par chacune des entreprises. Les assemblées générales de Mai 2022 de l'association *Ambition Inclusion* et de la SAS *Recyfe* s'appêtent à acter le passage de la phase 1 subventionnée à la phase 2, ce qui constitue un premier succès important dans leur construction collective.

⁵ ETTI = Entreprise de travail temporaire d'insertion, EATT = Entreprise adaptée de travail temporaire, ETT ESUS = Entreprise de Travail Temporaire agréée Entreprise solidaire d'utilité sociale

Table 1 : bilan des projets nationaux mis en place par *Utopreneurs* depuis 2021

	Ambition Inclusion	Recyfe	Centralplast	Olivert
Activité	Travail temporaire d'insertion	Recyclage de menuiseries extérieures en fin de vie	Recyclage de plastiques durs	Recyclage d'huiles alimentaires usagées et bio-déchets
Démarrage de l'activité	T1 2021	T2 2021	T4 2021	T4 2021
Nombre de structures fondatrices	9 ETTi	3 EI	4 EI	3 EI
Nombre d'entreprises parties prenantes du projet en T1 2022	17	18	4	7
Objectifs de postes en insertion créés en 5 ans	2 000	350	217	97
Nombre de postes créés au T2 2022	300	20	Pas encore concrétisé/ en cours	Pas encore concrétisé/ en cours
Apports majeurs d' <i>Utopreneurs</i> propres au projet	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement de nouveaux adhérents • Animation du réseau • Formalisation du savoir faire • Mise en place de formations • Accords-cadres commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Expérimentations avec les éco-organismes • Optimisation du mode opératoire chez chaque franchisé • Recherche et développement de contenants spécifiques • Accompagnement dans la recherche d'exutoires locaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalisation du savoir-faire technique et R&D • Recherche commune d'exutoires pour valoriser les résines • Défense de la pertinence du modèle technique et économique au niveau national Essaimage 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'une marque nationale commune mettant en avant le caractère social • Recherche de grands comptes commerciaux • Mise en commun des processus de transformation des huiles

Conclusion

L'isomorphisme néolibéral de l'Etat social, et la rationalisation budgétaire des politiques publiques qui en découle, ont progressivement fait évoluer les modalités du conventionnement et de financement, participant centralement à l'affirmation des entreprises sociales inclusives (ESI). Cette évolution se traduit par l'émergence et la montée en puissance d'une économie sociale managériale, caractérisée par son entrepreneurialité. En outre, le quinquennat Macron a mis en avant une forte ambition d'inclusion dans l'emploi, constituant une incitation au développement des ESI. Dans ce contexte, la FEI et l'UNEA ont implémenté le système associatif *Utopreneurs*, ayant comme objectif d'accompagner des ESI dans leur processus de changement d'échelle et l'évaluation de leurs impacts sociaux.

Ce système bicéphale, dont la mise en œuvre a réellement démarré au deuxième semestre 2020, constitue une innovation sociale entrepreneuriale qui permet de réaliser un accompagnement plus intensif et plus long que les incubateurs ou accélérateurs préexistants. Il s'est principalement traduit jusqu'alors par l'accompagnement à la création de réseaux d'entreprises cherchant à mutualiser des ressources fonctionnelles et humaines pour générer un changement

d'échelle collectif ; certains de ces réseaux pouvant déboucher sur la création de franchises sociales. Initialement, les coûts inhérents à cette recherche de changement d'échelle à plusieurs ont été supportés par des fonds d'amorçage publics, la légitimité pragmatique d'*Utopreneurs* suscitant ou devant susciter à la suite du consentement à payer des entrepreneurs sociaux mobilisés.

Ayant initié, avec l'apport conséquent d'*Utopreneurs*, des modalités coopératives de co-développement, les ESI ont mis à disposition des collectifs ainsi constitués des savoir-faire et ressources internes pour construire les réseaux socio-productifs et franchises sociales. Il s'agit donc d'une volonté stratégique d'investissement collectif dans le système constitué, dont on ne peut pas encore mesurer avec rigueur les retours sur investissement et surtout les délais requis. Soulignons cependant que *Utopreneurs* s'inscrit sans réserve dans un mouvement d'ensemble promouvant l'économie sociale managériale dans l'insertion par l'activité économique (IAE), empruntant à la fois à la tradition de l'économie sociale sa propension coopérative et à la conception de l'entrepreneuriat la recherche d'une profitabilité en prospective.

Bibliographie

Alter K., 2006, Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships, in Nicholls A. (ed.), *Social Entrepreneurship, New Models of Sustainable Change*, Oxford University Press, p. 203-211.

Bouchard M., Lévesque B., 2017, Les innovations sociales et l'économie sociale et solidaire, Defourny, J., Nyssens, M. (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 397-432.

Dacheux E., Goujon D., 2021, Le délibéralisme, une alternative écologique au capitalisme, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°359, 1er trimestre, 80-91.

Defourny J., Nyssens M., 2017, L'économie sociale, in Defourny J., Nyssens M. (dir.), *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck, Louvain-la-Neuve, 29-70.

Defourny J., Nyssens M., 2022, La diversité des modèles d'entreprises sociales : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale et solidaire, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°364, 2^e trimestre, 80-97.

Galay M., Boutary M., 2014, Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME faut-il adapter les savoirs ou les relations ?, *Revue internationale P.M.E.*, Volume 27, n° 3-4, 51-69.

Gardin L., Rival M. Torset C., 2008, La régulation tutélaire des associations médico-sociales, Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations*, Toulouse, Erès, 131-151.

Gardin L., Gianfaldoni P., 2021, Confrontée à un Etat social néolibéral, l'ESS est-elle en mesure de proposer des voies alternatives ?, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°359, 1er trimestre, 47-63.

Gianfaldoni P., 2014, La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 333, juillet-août, 91-106.

- Gianfaldoni P., 2015, Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises, *Entreprendre & Innover*, n°27, décembre, 51-59.
- Gianfaldoni P., 2017, Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance ?, *RECMA – Revue Internationale d’Economie Sociale*, n°343, Janvier, 40-56.
- Gianfaldoni P., 2018, Les transformations contraintes des entreprises sociales d’insertion par le travail, *Marché & Organisations*, n°31, janvier, 81-101.
- Gianfaldoni P., Morand P.-H., 2015, Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: Old Ideas for New Firms? , *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 86, 2, 199-219.
- Gianfaldoni P., Lerouvillois Ph., Dupuis O., 2020, Les impulsions concurrentielles dans l’insertion par l’activité économique, *Vie Sociale*, dossier « Concurrence et interventions sociales et médico-sociales », n°31-32, décembre, 241-257.
- Gianfaldoni P., Gardin L., 2023, Economie sociale et solidaire politique versus économie sociale d’entreprise, *Politiques & management public (Pmp)*, à paraître 1^{er} trimestre.
- Harrisson D., 2012, Quatre propositions pour une analyse sociologique de l’innovation sociale, *Cahiers de recherche sociologique*, n°53, automne, 195-214.
- Hatchuel A., 2001, Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action collective. Dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (2e édition, p.7-43). Paris, Vuibert.
- Isenberg D., 2011, The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy : principes for cultivating entrepreneurship. *Séminaire présenté à l’Institut des affaires européennes et internationales*, Dublin, Irlande, mai.
- Laville J.-L., 2008, La gouvernance au-delà du déterminisme économique, Hoarau C. et Laville J.-L. (dir.), *La gouvernance des associations*, Toulouse, Erès, 9-25.
- Laville J.-L., 2010, *Politique de l’association*, Seuil, Paris.
- Laville J.-L., 2022, L’avènement de l’économie sociale et solidaire : aménagement à la marge ou reconfiguration de l’économie sociale, *RECMA – Revue Internationale d’Economie Sociale*, n°364, 2^e trimestre, 168-179.
- Le Roy A., Puissant E. (coord.), 2019, *Economie politique des associations. Transformations des organisations de l’économie sociale et solidaire*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Lerouvillois Ph., Gianfaldoni P., Debouverie T., 2022, Développement territorial durable et circularité dans la construction : la polarisation du groupe Valo’, ADEME, *Intégrer l’économie circulaire*, 67-85.

Morand P.-H., Gianfaldoni P., 2017, Insertion et employabilité : les paradoxes de la contractualisation incitative, D. Glaymann et AL. (dir.), *Le piège de l'employabilité : critique d'une notion au regard de ses usages sociaux*, Presses Universitaires de Rennes, 139-152.

Pache A.-C., Chalencon, G., 2007, Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales. *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n° 305, 32–48.

Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., 2012, L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ?, *Innovations*, 38(2), 15-36.