

# RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

## DU MEME AUTEUR :

Aux éditions L'Harmattan

- *Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation ?* préface d'Hugues Sibille, L'Harmattan, 2008
- *L'Association, image de la société*, préface de Henry Noguès, L'Harmattan, 2008 (2005), 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée
- *Les Schémas, un langage transdisciplinaire*, préface de Jean-Louis Le Moigne, L'Harmattan, 1999

Aux éditions du CREAHI

- *Guide de l'action sociale et du développement durable. Agenda 21 du social*, en coll. avec Aurélie Lanquetot et groupe ASDD, 2009, 83 p.
- *Le Travail social, un travail de projet ; ingénieries sociales à tous les étages*, Les Cahiers du CREAHI, n° 11, 2005, 50 p.
- *Guide d'évaluation de la qualité et des bonnes pratiques pour les établissements sociaux et médico-sociaux*, 1998, 72 p., v-6
- *Guide pratique de la fonction tutorale*, PROMOFAF, 1996, 96 p.

Aux éditions Les Chemins de Charentes

- *Les Chemins de Charentes, guide de l'animation, des ressources et des possibilités*, en collaboration avec J.-F. Poussard et A. Labat, 1978

Michel ADAM

RÉINVENTER  
L'ENTREPRENEURIAT

*Pour soi, pour nous, pour eux*

Préface de Claude Alphandéry

L'Harmattan

*La photo de couverture est un repas de créateurs et de créatrices d'entreprises lors de la 5<sup>e</sup> assemblée générale de la boutique de gestion Épicode à La Clairière (Charente-Maritime) en juin 1985.*

**© L'Harmattan, 2009**  
**5-7, rue de l'École polytechnique ; 75005 Paris**

<http://www.librairieharmattan.com>  
[diffusion.harmattan@wanadoo.fr](mailto:diffusion.harmattan@wanadoo.fr)  
[harmattan1@wanadoo.fr](mailto:harmattan1@wanadoo.fr)

ISBN : 978-2-296-09902-9  
EAN : 9782296099029

*À André C. compagnon de l'après-mai 68,  
fondateur du café-restaurant Le Petit Gavroche,  
mon premier modèle d'entrepreneur différent.*

*À Sophie, ma femme, pour nos premiers pas  
si candides, il y a longtemps,  
sur les chemins d'une économie de coopération.*

*À Henri Desroches, penseur et mémoire  
de l'économie sociale sur deux siècles,  
rencontré en 1989 à l'université d'été du CJDES  
qui m'a incité à publier l'idée centrale  
de ce livre.*



## Préface

Le voyage auquel Michel Adam nous convie est celui d'un historien, d'un homme de terrain et d'un sociologue qui observe et analyse la complexité de l'entreprise sans a priori réducteur.

Ce livre passionnant est porté par une double trilogie. Celle de son titre, *Trois Chemins pour entreprendre*<sup>1</sup> et qui convergent : « créer mon entreprise pour moi » (primauté de l'individu) – « créer notre entreprise pour nous » (direction collective) – créer leur entreprise pour eux (action sociale) – et celle de son écriture.

Celle-ci s'exprime de façon historique en nous montrant le cheminement et la coexistence pendant deux siècles de ces trois approches de l'entreprise.

Elle nous raconte des expériences frappantes, exemplaires, stimulantes de croisement de ces trois façons de créer de la valeur pour soi, avec les autres, pour les autres et l'extraordinaire dynamisme de transformation dégagée lorsque ce croisement se réalise.

Elle prend un tour idéologique en réfléchissant sur les fondements de ces expériences et sur leurs traits marquants :

- une certaine *forme de gouvernance* qui détermine les rapports internes à l'entreprise dans l'exercice du pouvoir d'expression et de décision et ses rapports externes avec l'environnement naturel et social ;

---

<sup>1</sup> Titre légèrement modifié depuis la rédaction de cette préface

## PRÉFACE

- une *mutation psychologique* qui détermine les comportements vis-à-vis de l'argent et la nature des relations avec les autres.

Ce livre revêt une importance particulière au moment où nous traversons une crise qui ne tire pas son origine du seul dérèglement du système bancaire, de l'opacité des marchés financiers mais de la tyrannie d'un modèle se prétendant unique de l'entreprise engagée dans une course effrénée, démesurée vers le profit.

Nous ne sortirons pas indemnes de cette crise. Le risque de retrouver les déséquilibres écologiques et sociaux qui l'ont provoquée peut nous conduire à de terribles régressions économiques, sociales, démocratiques.

Il existe heureusement des contre-courants que ce livre observe et analyse, des mutations de plus en plus nombreuses sociales et solidaires mais qui reposent sur une gestion économique rigoureuse et sur la responsabilité d'individus fortement motivés.

Ces initiatives conjuguent au départ un projet économique de production de biens ou de services et un projet éthique de répondre à l'intérêt général, souvent à des besoins insatisfaits. Ce *double objet socio-économique* oblige à trouver des formes d'organisation du travail, des modes de gouvernance, des méthodes de formation innovantes et souvent des créneaux d'activité originaux.

Elles ne constituent pas, nous dit Michel Adam, une réponse totale, une forme unique d'entreprendre ; elles sont étroitement liées tant au marché qu'aux pouvoirs publics. De l'État et des collectivités territoriales, elles tirent différentes formes de soutien, mais elles tiennent à garder leur responsabilité et une grande souplesse d'intervention. Avec le marché, elles entretiennent de multiples échanges en qualité de fournisseurs, de clientes, de concurrentes, voire de co-traitantes tout en gardant leurs propres valeurs.

Le lecteur est conduit dans un cheminement qui prend en compte la complexité de l'acte d'entreprendre, les tensions induites par l'alliance de contraintes économiques et d'exigences sociales, par une conduite démocratique et collective n'excluant pas mais renforçant l'efficacité.

## RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

Loin de diaboliser la concurrence, Michel Adam cherche à la placer au sein d'un processus de coopération.

Il y a sans doute une part d'utopie dans cet « entreprendre pour tous » tant la société est imprégnée de l'idéologie du profit individuel et immédiat. Mais, quand on lit dans le livre de Michel Adam le remarquable essor des initiatives solidaires, on est en droit d'espérer et on se sent le devoir d'agir pour que ces expériences élargissent leur champ et leur influence et pour qu'elles s'inscrivent largement et durablement dans une économie plurielle, dégagée de la seule finalité du profit.

Claude Alphanéry,  
président du Conseil national de l'insertion  
par l'activité économique (CNIAE)



## Introduction

*Si tu ne cherches pas l'inespéré, tu ne le trouveras pas.*  
Héraclite.

*C'est en considérant les choses dans leur genèse  
qu'on en acquiert une meilleure intelligence*  
Aristote.

Quel plaisir contrasté que celui du temps présent. La cupidité dévastatrice semble baisser un peu la garde, crises obligent, le désir de fraternité et son besoin réapparaissent et même les médias les plus obséquieux leur font un peu de place. Un bonheur ne vient jamais seul, dit-on, Régis Debray publie ces jours-ci un livre<sup>1</sup> sur ce sujet qui me travaille depuis vingt ans quand j'esquissais le modèle des trois « pour » devant Henri Desroche à Port d'Albret lors de l'université d'été du CJDES. La fraternité y tient une place majeure, mais non exclusive. Cette fraternité enrichit l'économie sociale, campée strictement – et en partie fictivement – sur l'égalité des droits statutaires, elle la fait plus solidaire et plus diverse, plus complexe et plus attirante... pour ceux qui n'y sont pas. Encore faut-il qu'elle le comprenne. Précisons notre projet.

Le présent livre poursuit et prolonge la réflexion engagée dans le tome précédent *Pour une écologie du travail humain*<sup>2</sup>, en se centrant sur un type particulier de travail. À savoir ce phénomène étonnant qu'est la création d'entreprise, une double action, celle de faire naître une entreprise et celle de commencer dans l'emploi un travail qui sera le métier de cette organisation naissante, sa production de biens ou de services ! Cela se nomme entreprendre.

Notre démarche a montré dans le premier tome que le créateur d'entreprise est un transformateur de travail en emploi, dont le sien la plupart du temps. Cette création suit des voies très variées que nous explorons dans ce second tome. Au-delà d'une définition officielle réductrice<sup>3</sup> nous entendons par entreprise un lieu où du travail crée de la richesse en se transformant en emploi, quel que soit le statut privé ou

---

<sup>1</sup> *Le Moment Fraternité*, Régis Debray, Gallimard, 2009.

<sup>2</sup> *Travail et Emploi : divorce ou mutation ?*, Michel Adam, L'Harmattan, 2008.

<sup>3</sup> Et d'origine patronale : celles du Medef ou de l'Insee. Mais l'entreprise n'est pas le seul lieu où l'on entreprend, comme le montrera notre chapitre 7.

## INTRODUCTION

public de cette organisation<sup>4</sup>. Les enjeux sémantiques sont les premiers enjeux de tout changement, le regard précède l'agir...

Travailler, est-ce toujours entreprendre ? Tout travail est projet ou du moins naît d'une intention, même dans la répétition d'un trajet mille fois accompli. Mais entreprendre suppose une initiative inédite de la part de son auteur<sup>5</sup>, un acte premier, aux formes imprévisibles. Les innombrables formes que prend le travail se déploient dans un continuum large, depuis les travaux les plus quotidiens au sein d'un cadre banal, l'emploi et la maison pour ne citer que les plus prégnants, jusqu'à la création solitaire ou collective, la fondation et l'apparition progressive d'un nouveau lieu de travail, de nouveaux objets matériels et immatériels, que nous appelons aujourd'hui une entreprise. Entreprendre peut aussi prendre corps par l'engagement dans une aventure extrême, par l'accomplissement d'un défi, par une confrontation majeure au risque de sa vie. Le sens du mot est vaste, nous le questionnerons. Processus et résultat inédits à la fois, « l'entre-prise » tire son nom d'une histoire guerrière et juridique avant que commerciale, étudiée par Hélène Vérin<sup>6</sup>, et cela n'est pas sans conséquence.

### **Créer de l'emploi ou créer son emploi ?**

Les processus de création d'entreprise sont aujourd'hui mieux connus, ce qui n'était pas le cas il y a trente ans lors de la création des boutiques de gestion<sup>7</sup>. Par contre, les processus de création d'emploi sont d'une multiplicité forte mais moins repérée, ils ne supposent pas nécessairement la création d'une entreprise, ils matérialisent parfois la mise en œuvre d'une capacité à imaginer un emploi possible – et désirable – et à convaincre un employeur public ou privé de créer cet emploi.

Qui est alors le créateur ? Ça n'est pas uniquement l'employeur, il y a en fait co-crédation de l'emploi visé par l'un et accepté par l'autre. Nous présenterons quelques exemples de ces événements moins rares qu'il ne semble à première vue. La régénération d'une entreprise qui allait

---

<sup>4</sup> « Et si l'on reconnaissait que l'entreprise n'est pas seulement l'outil d'une société de capitaux au service du rendement financier ? », écrit Gérard Barras, co-fondateur de la coopérative Ardelaine et du village coopératif Le Viel Audon

<sup>5</sup> Même si elle est répétition d'un fait déjà matérialisé ailleurs.

<sup>6</sup> *Entrepreneurs, Entreprise, histoire d'une idée*, Hélène Vérin, PUF, 1982.

<sup>7</sup> Qui auraient dû s'appeler plus justement boutiques d'aide à la création, et à laquelle j'ai participé activement.

disparaître par un entreprenant nouveau à sa barre relève également de notre étude. De l'inédit surgit, appuyé sur de l'ancien qui l'irrigue, fait résurgence, le supporte et le conditionne à la fois. Nous avons pu vivre une expérience de ce type, les enseignements en sont forts. Le travail en est souvent profondément bouleversé, tant le contenant est changé... malgré et contre ce qui en subsiste souterrainement.

### **Un travail captivant dans un emploi différent**

L'aspiration à s'investir dans un emploi motivant, donc largement à façonner soi-même, était déjà à l'œuvre – ou plutôt renaissait – en 1977 quand Pierre Rosanvallon et Patrick Viveret écrivaient<sup>8</sup> : « Il n'est pas exagéré de dire qu'une aspiration forte à *l'entreprise* – au sens fort du terme – est en train d'apparaître socialement aujourd'hui comme alternative à la crise du militantisme (qui est leur objet d'étude) [...]. Il ne faut pas craindre de dire que l'aspiration à l'autogestion est inséparable *d'une réhabilitation, d'une extension et d'une socialisation de la fonction d'entrepreneur* dans la société... » Les trois termes sont essentiels et nous les développerons dans ce deuxième tome en montrant les acteurs de chacune de ces dimensions, et notamment les boutiques de gestion, puis les clubs de créateurs, les cigales et plus tard l'ADIE.

Nos deux auteurs avaient vu juste : le colloque des nouveaux entrepreneurs organisé par la revue *Autrement* en novembre 1979 à Lille connaîtra un très grand succès moins de deux ans plus tard, engendrant la naissance des boutiques de gestion (les BG) et la reconnaissance, puis le développement, de nouvelles entreprises alternatives, comme nous le racontons au chapitre 2. Ils ajoutaient un peu plus loin : « C'est pourquoi on ne peut réhabiliter la notion d'entreprise qu'en l'élargissant. » Perspective visionnaire et de fine observation à la fois nous développerons les conséquences de cette vision que nous partageons.

Et si chacun créait son emploi ? Ce titre d'un numéro historique de la revue *Autrement* était aussi une injonction de Raymond Barre en 1979, premier ministre à la recherche de solutions miracles pour endiguer le chômage en plein essor. Il correspondait en partie à nos aspirations d'alors, il lui manquait la dimension collective issue de Mai 68.

La transformation du travail en emploi constitue l'objet de ce livre. Mais les moyens, les voies de cette transformation sont innombrables. La

---

<sup>8</sup> *Pour une nouvelle culture politique*, Le Seuil, 1977, p. 124-125.

plus connue d'entre elles s'appelle la création d'entreprise, fût-elle sa propre entreprise sans salarié, soit ce qu'on nomme l'auto-emploi et plus récemment l'auto-entrepreneur.

Mais il en existe bien d'autres auxquelles nous nous intéresserons aussi car celui qui accomplit cette transformation est toujours un entrepreneur, il fait œuvre de création et d'initiative et son profil (si tant est qu'on puisse parler de profil) ressemble à ceux des entrepreneurs plus « classiques ».

Les formes de travail comportant risque et incertitude, s'étendent jusqu'à l'acte médical. « Soigner, écrit Canguilhem<sup>9</sup>, c'est toujours, à quelque degré, décider d'entreprendre, au profit de la vie, quelque expérience. » Chercheurs (médecins) et entrepreneurs partagent des points communs, nous montre Bernadette Aumont<sup>10</sup>.

Sans oublier cet espace d'un travail librement choisi, parce qu'en dehors de l'emploi qu'est la vie associative et la création ou la direction bénévoles d'une association. Compensation parfois d'une mauvaise qualité d'emploi et d'un travail plus contraignant (*tripalium* et *labor*) qu'épanouissant (*opera* et *opus* du tome 1), l'association est un lieu de réalisation de projets multiples, de très grande qualité parfois, même s'ils ne débouchent pas toujours sur l'emploi<sup>11</sup>. Nous présenterons des exemples de ce glissement progressif qui va du bénévolat à l'emploi, tordant le cou au passage à ce préjugé tenace que le bénévolat empêcherait la création d'emploi ; alors que souvent il le précède et l'engendre.

### **Le lent cheminement de la naissance d'un livre**

Notre philosophie personnelle de l'action, concrète comme abstraite, tient en quelques mots : « pas de doublon ». Nous n'avons pas voulu refaire ici ou analyser la thèse d'Henri Le Marois<sup>12</sup> sur les entrepreneurs, ni une étude des qualités du créateur même si nous en parlons chemin faisant.

---

<sup>9</sup> « Thérapeutique, expérimentation, responsabilité », in *Études...*, Vrin, 1994, p. 391.

<sup>10</sup> *L'Acte d'apprendre*, Bernadette Aumont, Pierre-Marie Mesnier, Puf, 1992.

<sup>11</sup> Une association sur six est employeur, soit 160 000 environ sur un million d'associations actives.

<sup>12</sup> Co-fondateur des boutiques de gestion et repreneur de la SCOP Marketube dans le Nord.

Ce livre n'est pas non plus un manuel de création ou de pilotage de l'entreprise, ni une approche philosophique du bonheur d'entreprendre que célèbre le beau livre du cabinet Polynôme<sup>13</sup> préfacé et supervisé par Robert Mishrahi. Raconter sa genèse devient alors une autre façon d'en préciser son projet.

À partir du milieu des années 1980, de colloques en réunions, de tribunes en éditoriaux, tout un chacun opposait sans cesse et sans aucune rigueur « l'économique » et « le social ». Par ailleurs, l'utilisation floue et contradictoire du terme économie sociale qui venait de ressurgir<sup>14</sup> ajoutait à la confusion ambiante : le regroupement national des coopératives, des mutuelles et des associations (le GNCMA) s'était qualifié en 1980 d'économie sociale, retrouvant les chemins ouverts par Frédéric Le Play<sup>15</sup> et Charles Gide, tandis que des conseils généraux à majorité centriste ou de droite<sup>16</sup> créaient des entreprises d'insertion intitulées « Association départementale pour une économie sociale » ! Double sens du mot social qui confondait solidarité et assistance.

Mon irritation fut bénéfique, car engagé dès 1986 dans le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES), elle m'a poussé très tôt à réfléchir plus sérieusement sur la nature des rapports au champ économique qui se nouaient pour les créateurs d'entreprises différentes que je rencontrais et dont je faisais partie.

En effet, en 1972 nous fondons un cinéclub associatif et militant de *La Curieuse Bobine*, qui permet de regrouper un premier noyau de porteurs de « changer la vie », créateurs potentiels d'entreprises dites alternatives et aujourd'hui qualifiées de solidaires. La mayonnaise prend : ma compagne fonde en 1974 la librairie différente *Le Texte Libre*, puis sur la lancée, nous créons la Coopérative de l'Âge d'or, société anonyme (SA) de 80 consommateurs en 1975 pour lancer et gérer le café-restaurant *Le Pas d'côté*<sup>17</sup>. Fin 1979, je suis impliqué dans la création d'ÉPISCOPE, SCOP SARL d'ingénieurs militants et de sa jumelle ÉPICENTRE une des premières boutiques de gestion. Toutes entreprises dans lesquelles je travaillerai, du bénévolat au salariat et la gérance en passant par l'emploi

---

<sup>13</sup> *Le Bonheur d'entreprendre*, sous la direction de R. Mishrahi, Encre Marine, 2003.

<sup>14</sup> Sous l'impulsion de Michel Rocard et François Soulage, une nouvelle charte paraît en 1980.

<sup>15</sup> Trop oublié aujourd'hui malgré le travail de Bernard Kalaora.

<sup>16</sup> En Charente-Maritime ou en Ile-et-Vilaine, par exemple.

<sup>17</sup> En s'inspirant de l'utopique *An 01* de Gébé, tout un programme...

## INTRODUCTION

au noir... En 1984, je participe à la création de LUDIA, une SARL classique de jeux vidéos dans un partenariat avec la SCOP TEN fondée par Claude Neuschwander, et nous fondons le réseau national de consultants CEDRE en 1985, qui rassemble une demi-douzaine de structures de conseils et d'études dont TEN et ses antennes régionales, TRIEL, EPISCOPE, EPICENTRE, ESPACE, E2I, etc. À partir de 1985, je participe activement à la création de l'ADRESSE, association intermédiaire, puis d'ETAPE entreprise d'insertion, d'ACCORDS chantier d'insertion, soit un groupe devenu aujourd'hui un ensemblier de trois entreprises à direction unique.

Le besoin était grand pour moi d'y voir plus clair sur tous ces chemins qui nous avaient menés à Rome, l'entreprise, lieu où l'on entreprend. En mars 1980, le mensuel *L'Expansion* avait titré à la une de sa couverture : « Les gauchistes découvrent l'entreprise » ! Avec nos photos à l'intérieur, Antenne 2 et *Le Monde des initiatives* nous avaient gratifiés d'un reportage stimulant.

À cette époque, nourri des lectures de Bateson, de l'école de Palo Alto, de Lupasco, d'Edgar Morin, de Jean-Louis Le Moigne, des penseurs de l'approche systémique et du « tiers inclus<sup>18</sup> », ma conception d'une relation binaire et d'opposition entre l'économie privée et l'économie sociale, qui épousait la vision traditionnelle de l'opposition entre l'économique et le social, avait commencé à évoluer. Des approches plus ternaires émergeaient qui m'ont inspiré un modèle à la fois doux et plus descriptif de ma réalité vécue, que ce texte présente. La première esquisse avait la forme d'un schéma fondateur et générique commencé dans le cadre d'un DESS à Paris-XII sur l'ingénierie des ressources humaines et le développement local en juin 1988<sup>19</sup>. Ce schéma a ensuite été présenté avec un écho favorable à Henri Desroche, pionnier de l'économie sociale, était venu narrer avec passion son ouvrage *Histoires d'économies sociales*<sup>20</sup> à Port-Albret pour l'université d'été du CJDES en 1989. Il avait apprécié cette vision tripolaire ouverte favorisant les métissages ou du moins leur recherche. Qu'il en soit remercié à titre posthume. Le premier jet du présent texte fut alors écrit d'octobre 1989 à mars 1990.

---

<sup>18</sup> Dont le précurseur Alfred Von Korzybski, mathématicien polonais émigré aux USA.

<sup>19</sup> Le sujet a été refusé par l'un des dirigeants de la formation, hostile à l'approche systémique !

<sup>20</sup> Le pluriel est très important mais il a été très vite oublié...

Je n'avais pas encore rencontré le travail de Karl Polyani et l'approche de Jean-Louis Laville sur les trois pôles de l'économie solidaire, en belle résonance avec mon approche... Et qui l'ont renforcé dans sa pertinence.

Le modèle ternaire fut présenté en octobre 1996 devant le Collège de prospective de Poitou-Charentes fondé par Jean-Pierre Raffarin, qui le trouva intéressant. Car je venais de fonder avec James Renaud de la CFDT, IRIS<sup>21</sup>, le nom attractif donné à l'Union régionale Poitou-Charentes des structures d'insertion par l'activité économique, soit un réseau d'une centaine d'entreprises d'insertion et d'associations intermédiaires de types très divers. IRIS est devenue alors une entreprise associative au service de ses 80 adhérents. Son impact fort nous a valu de nombreuses invitations.

L'approche du sujet de ce livre s'est faite en trois temps :

- d'abord en relisant sur les deux derniers siècles, l'histoire du rapport des êtres humains à la dimension économique de leur réalité ;
- puis à partir de mon expérience de créateur de différents types d'entreprise, en imaginant et construisant un modèle simple qui permet de caractériser ces différents types et d'en tirer de nombreux enseignements tant pratiques que conceptuels ;
- enfin en questionnant le modèle dans d'autres champs.

Historiquement, ce deuxième tome d'une écologie du travail humain a donc été commencé longtemps avant le précédent. Mon implication seconde dans les entreprises de l'insertion par le travail m'a aidé à modéliser les rapports entre travail et emploi, objet du tome précédent, en les distinguant et en les reliant tour à tour, puis à relire mon implication première de créateur d'entreprise et de comprendre qu'un entrepreneur est celui qui transforme du travail, le sien puis celui des autres, en emplois.

Il m'a paru alors plus justifié de commencer par une compréhension du travail et de ses rapports complexes à son contenant le plus impliquant, l'emploi, avant de m'intéresser aux créateurs de cette réalité originale et complexe, l'entreprise. Acteurs et auteurs d'une transmutation du travail en emploi-travail, pour le meilleur et pour le pire... J'ai pu vérifier par là que la logique de la formation d'une pensée emprunte d'autres chemins que sa logique d'exposition pédagogique.

---

<sup>21</sup> Initiative régionale pour l'insertion et la solidarité.

## Le plan du voyage au pays de l'entreprendre

À tout seigneur tout honneur. Nous présentons d'abord au chapitre 1 la naissance de notre thème fondateur, les trois chemins vers l'entreprise et le modèle ternaire « simple » qui en résulte. Puis au chapitre 2 la luxuriante histoire des entreprises alternatives, depuis l'utopie politique la plus radicale jusqu'aux volontés de transformation des pratiques économiques dans le monde d'ici pour une eutopie (oui eutopie, le bon lieu) réalisable. Refaisant ainsi les trajets et les débats des coopératives du XIX<sup>e</sup> siècle...

Il devient alors possible de questionner les déclinaisons du modèle et ses combinaisons tant internes qu'externes, ce que fait le chapitre 3 véritable cœur de notre travail. Le chapitre 4 raconte la naissance et les dix premières années des boutiques de gestion, ces entreprises créées pour aider à la création d'autres entreprises outils actuels (à l'époque) pour une économie différente et qui sont devenues des outils différents et performants dans l'économie actuelle.

Revenant sur le modèle, nous découvrons au chapitre 5 son intérêt comme clé de lecture du fonctionnement interne de toute entreprise et par conséquent sa dimension hologrammatique. Le chapitre 6 nous emmène ensuite à la découverte des pratiques d'insertion dans l'emploi par le travail – et non plus par l'école ou la formation présentielle – mettant à jour la dimension formatrice et régénérante du travail dans des conditions favorables et à favoriser. Des employeurs d'un type nouveau sont nés là aussi, ils se veulent formateurs et acteurs d'un *développement durable orienté emploi*. Notre tome précédent en a traité y compris dans les effets prometteurs de ces démarches.

Au dernier chapitre, nous élargirons la réflexion sur l'entreprendre en nous questionnant sur ses dimensions si nombreuses, sa nécessité vitale, la multiplicité des formes qu'il peut prendre et le besoin d'une nouvelle culture qui lui fasse pleinement droit sans le faire automatiquement roi<sup>22</sup>. La devise initiale des boutiques de gestion était « l'économie sanctionne mais ne dirige pas. » La crise financière mondiale lui rend un hommage négatif particulièrement appuyé. Et l'entreprendre revisite le concept même d'économie autant que celui du travail. La conclusion propose une

---

<sup>22</sup> Cette mutation que les socialistes n'ont pas su faire en 1981 dans notre pays ; ils ont encensé l'entreprise à l'ancienne sans l'aider à changer.

lecture des conditions de développement d'une économie sociale régénérée et régénérante.

### Les parcours possibles

La totalité du livre consacre une alternance de chapitres entre des récits d'histoire auxquels a participé l'auteur et un travail de modélisation progressive, ce qui ouvre de nombreux choix possibles. Ils sont au moins au nombre de trois :

Le lecteur intéressé par les premiers éléments concrets de constructions économiques originales et diverses se portera sur les chapitres 1, 2, 4 et 6 pour y découvrir la chair de ces pratiques innovantes des quarante dernières années.

Le lecteur pressé et motivé par le questionnement du modèle se tournera vers les chapitres 1, 3 et 5 puis sa généralisation au chapitre 7.

Le lecteur moins pressé appréciera, nous l'espérons, le va-et-vient entre les deux qui est notre mode inlassable de fonctionnement : être nourri intellectuellement par des actes posés, des situations vécues et la tentative constante de les rendre plus pertinents, chemin faisant, à l'aide d'une pensée devenue un peu plus complexe.

Le modèle des « trois pour » proposé ici peut apporter quelque lumière à celles et ceux qui s'intéressent aux changements du temps présent, pour les comprendre en les faisant et les faire en les comprenant, ainsi qu'aux managers<sup>23</sup> de toutes les formes d'entreprise<sup>23</sup> notamment, pour mieux conduire leur entreprise, aux collectifs et autres coordinations en plein essor pour faire le point de leur projet, etc.

À l'heure où Alain Touraine plaide, dans son livre à deux voix avec Ségolène Royal<sup>24</sup>, pour un combat central pour les droits de la personne et du sujet, à l'heure où P. Boltanski introduit une septième cité, la cité à projets, dans la théorie des conventions, pour fomenter une nouvelle critique du néocapitalisme<sup>25</sup>, cette approche nous semble utile dans une perspective gramscienne de changement des représentations du monde, non immédiatement politique, mais pour la faire advenir en la précédant.

---

<sup>23</sup> Managers, tous ceux qui font tourner le manège (de l'italien *managire*), la boutique.

<sup>24</sup> *Si la gauche veut des idées*, Grasset, 2008.

<sup>25</sup> Avec Eve Chiappello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999

## **Le plus gros brin de chanvre ne saurait faire une corde**

Ce proverbe saintongeais est un magnifique éloge de la coopération si présente en la plupart des activités humaines<sup>26</sup>. Ce livre est aussi un hommage à tous les « alternatifs », ils ont beaucoup donné, beaucoup risqué pour changer leur vie et la vie des autres, inventé, peiné et redécouvert des territoires pleins de surprises agréables et de douleurs amères tour à tour. Entre petits bonheurs et grands échecs. Il n'aurait pu naître sans eux. Grâce à eux et avec eux, j'ai eu la chance de vivre et d'agir à une période où il était possible d'observer et de côtoyer presque simultanément le renouveau des trois formes de création.

Je suis heureux de dire ici ce que ce travail doit aux compagnons que la vie m'a fait rencontrer, André Camboulas, Bernard Martin, Patrick Chagneau, Bernard Lavarenne, Henri Le Marois, Danielle Desguées, Alain Chataigner, Monique Fabian, Jean-Claude Dumoulin, Claude Neuschwander, Hugues Sibille, Geneviève Bernard, Alain Georgel, Alain Ribager et tant d'autres, mes camarades du Petit Gavroche à Paris, ceux et celles de la Coopérative de l'Âge d'or, du Pas d'côté et du Texte Libre, à Jean-François Poussard pour ses visions et notre pérégrination formatrice, à Jean-François Hérouard pour ses apports érudits, mais aussi et surtout à celle qui m'accompagne, me suggère, me suscite et me critique depuis de si longues années, ma femme Sophie, entreprenante d'une façon si différente de la mienne que je l'en apprécie d'autant plus.

Michel Adam  
Champéroux, le 21 avril 2009  
[michel-adam@orange.fr](mailto:michel-adam@orange.fr)

---

<sup>26</sup> Et que le tome suivant *La coopération impérative* traitera.

# 1

## Trois chemins vers la création d'entreprise

*Le rôle essentiel n'appartient pas au capitaliste  
mais à l'entrepreneur.*

Jean-Baptiste Say, 1803.

*On ne naît pas entrepreneur, on le devient.*

Henri Le Marois, 1980.

Quoi de commun entre l'ouvrier qualifié qui se met à son compte en tant qu'artisan du bâtiment, le salarié du boulanger qui s'installe à son tour, le jeune cadre diplômé qui « monte sa boîte » à partir d'un couple produits/clients bien repéré, le chercheur qui devient patron d'une TPE<sup>1</sup> à partir d'une invention qu'il a breveté, les travailleurs menacés de licenciement économique qui décident la reprise en commun de leur PME sous la forme d'une coopérative, ou la travailleuse sociale qui fonde une entreprise d'insertion pour les soi-disant inemployables de son territoire ?

Ils créent tous leur entreprise au sens strictement économique du terme. Les tailles, les statuts juridiques, l'organisation interne, les marchés, les produits, la gestion en partie différent mais cette diversité extrême recèle une communauté de problèmes peu prévisibles, une unité cachée aux yeux du plus grand nombre. Une création commence, une entreprise (même micro) va naître et devra être gérée, animée, pilotée. Pourtant les différences sont grandes. Essayons d'y voir clair.

### Relire notre histoire économique

Ce qui suit est valable pour l'ère moderne, soit les siècles qui succèdent au XVIII<sup>e</sup> et à la Révolution française notamment.

#### *Créer mon entreprise, une entreprise pour moi*

Dans les sociétés de libre entreprise qui existent en Europe depuis le début de l'ère industrielle, chacun a le droit de créer une entreprise, son entreprise et il peut y poursuivre plusieurs objectifs :

- un résultat financier pour pouvoir vivre, voire s'enrichir ;

---

<sup>1</sup> Très petite entreprise

– le pouvoir de diriger soi-même ses affaires et souvent ses semblables devenus ses salariés, soit une « indépendance » supposée au départ, qu'il est prudent d'appeler une plus grande autonomie que dans la condition salariale, que Schumpeter appelle « le petit royaume » ;

– enfin la puissance, c'est-à-dire l'influence sociale sur son environnement et au-delà mais aussi cette forme de considération qu'est la reconnaissance sociale.

Je propose d'appeler ce comportement actif la manifestation d'un « pour moi » dans le champ économique : j'agis d'abord pour moi. Bien sûr je vais agir pour d'autres que moi et surtout mes clients sans lesquels je ne peux rien, mais cette interdépendance est orientée par moi et au bout du compte pour moi, et ma famille bien sûr.

L'entrepreneuriat individuel se nourrit de motifs multiples mais il exprime une dimension spécifique de la création d'entreprise et nous appellerons toutes ces manifestations le pôle du « pour moi » ou pôle 1.

L'ensemble de ces « pour moi » ainsi concrétisés constitue aujourd'hui pour le grand public à travers les médias de masse et pour les lycéens à travers des programmes d'enseignement munis d'œillères, les entrepreneurs et qu'une vulgarisation hâtive appelle l'économie au sens étroit du terme. La seule qui produirait la richesse... Les autres acteurs de cette économie ayant plutôt tendance à la dépenser qu'à la créer. Il s'agit là bien sûr d'une vision particulièrement réductrice de l'économie, nous y reviendrons. Si la théorie libérale était vérifiée et que la somme des intérêts individuels débouchait sur l'intérêt général, la diffusion généralisée de la richesse résulterait alors de l'action quasi parfaite de « la main invisible » de tous ces « pour moi ». Et l'intérêt égoïste du boucher deviendrait vertu suprême et génératrice d'harmonie universelle, comme le souhaitait il y a deux cent ans Adam Smith.

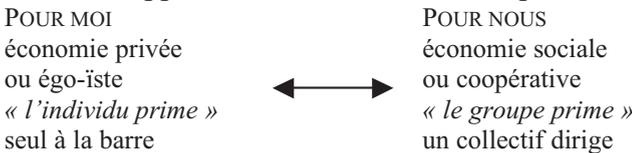
Cette richesse profiterait à tous et notamment aux salariés des créateurs dirigeants de « l'économie » : le progrès social tiré par le fameux progrès économique ! « Le capitalisme est condamné à enrichir l'ouvrier », s'exclame *Paris Match* en 1956, cité par R. Barthes dans *Mythologies*.

*Créer notre entreprise, une entreprise pour nous*

Or nous savons qu'il n'en est rien. Dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle, un fait nouveau émerge progressivement : pour résister aux méfaits de l'activité économique souvent impitoyable des capitalistes naissants de l'époque – salaires très bas, licenciements lors des crises ou pur syndicalisme, etc. –,

le mouvement ouvrier, en Angleterre et en France notamment, enfante les premières manifestations de la création collective dans le domaine économique : c'est l'apparition de « producteurs librement associés » et des premières coopératives ouvrières de consommation. Leur nom parle autant d'association que de coopération. Les salariés ou ceux qui voudraient l'être se regroupent et fondent une entreprise au capital souvent faible mais partagé et impartageable. Le mouvement socialiste mais aussi le christianisme social, puis plus tard le solidarisme enfante une forme économique fragile mais pleine d'avenir. Je propose d'appeler ces comportements entreprenants, la manifestation économique d'un « pour nous ».

Un second pôle surgit alors dans le champ des pratiques économiques au sein de la société, pôle que l'on nommera dès les années 1830, puis à nouveau en France dans les années 1980, l'économie sociale. Il tente de prendre en compte à la fois les contraintes et le nécessaire dynamisme de toute action économique qui veut durer, mais tout autant la solidarité entre les membres associés soit un des mécanismes (encore peu développés) de l'action sociale de l'époque : non pas la charité mais le partage. Il cherche moins le profit en soi que la juste rémunération du travail, la construction d'un autre mode de travail, l'instauration de relations nouvelles dans le travail et dans la consommation. Il réalise une extension de la prise de responsabilité individuelle qui ne perde pas le souci de justice sociale. Une nouvelle configuration est née qui met en présence deux rapports à l'économie illustrée par le schéma ci-dessous :



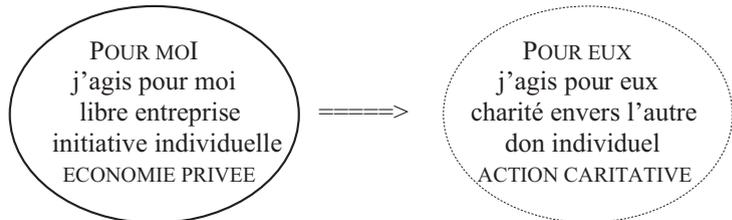
Mais, si la création est faite à plusieurs associés dans une SARL, fréquemment deux dans les petites SARL, pourquoi parler de « pour moi » plutôt que de « pour nous » ? Parce qu'il s'agit en fait de deux « pour moi » juxtaposés, chacun ayant un pouvoir proportionnel à la part de capital qu'il détient. Il n'y a pas de « nous » sui generis comme dans le capital impartageable d'une coopérative, ou le « pseudo-capital » (fonds de réserve, etc.) d'une association ou d'une mutuelle. Même réponse si la famille ou des amis apportent du capital à une entreprise individuelle mais n'y créent pas leur propre emploi. Nous distinguons créateur et

actionnaire, l'implication est très différente, même si le risque financier est présent dans les deux cas.

*Créer leur entreprise, une entreprise pour eux*

Non seulement le libre jeu du marché ne crée aucune harmonie universelle, mais de tout temps ou presque<sup>2</sup>, les institutions politiques dominantes de la société ont dû réguler l'absence d'ordre harmonieux, c'est-à-dire « l'ordre partiel » produit par la seule action des entrepreneurs individuels. Tour à tour l'Église puis les églises, les collectivités locales et l'État ont dû créer et organiser une autre « économie » pour eux, les pauvres, les mendiants, les chômeurs, les exclus, les handicapés, les laissés pour compte de l'économie privée. Appelons cette économie (puisque des flux de biens circulent et sont consommés) une *économie caritative, ou encore de subsistance*. Sa nature était essentiellement redistributive mais sans modifier l'ordre social. Ainsi est née l'action sociale, ou encore au sens étroit « le social », comme l'appellent la plupart des décideurs politiques et que nous préférons appeler *l'action pour* (les autres). Cette définition du social est elle aussi réductrice, partielle et en partie contestable par ce qu'elle occulte, nous y reviendrons à la fin de cet ouvrage. J'appelle ces comportements de soutien la manifestation sociale d'un « POUR EUX ».

Le décor est planté : il juxtapose et articule deux pôles, en les opposant dans une double relation de complémentarité et de conflit ; chacun des deux pôles trouve que l'autre est trop important ou freine sa propre logique, mais chacun est justifié (idéologiquement) dans son existence par celle de l'autre.

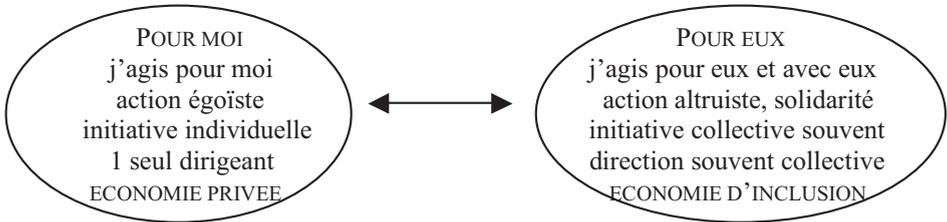


Ainsi ont cheminé durant plusieurs siècles, dans des configurations variées et avec des contraintes plus ou moins fortes selon périodes et

<sup>2</sup> Sur l'invention des pauvres par le christianisme et le judaïsme, et les mécanismes de l'assistance, on relira avec profit *La Société vue du don*, sous la direction de Philippe Chanial, La Découverte, 2008, et l'article « Donner aux pauvres, une histoire de la protection sociale ».

climats, selon les inventions et les monarques, les manifestations de ces deux pôles, à savoir la recherche individuelle de la richesse économique et la lutte contre la misère – largement due au chômage et au sous-emploi, à l'usure et à la violence des rapports de force – sous diverses formes.

Ça n'est que très récemment que cette manifestation typiquement sociale (au sens de : avoir le souci de l'autre) s'est complexifiée en prenant également un caractère *d'entreprise marchande* avec la naissance entre 1975 et 1980 des premières entreprises intermédiaires. Le pôle du POUR EUX s'est alors enrichi d'une nouvelle composante qui le bouleverse en partie, puisqu'il s'agit d'une manifestation économique au sens étroit du terme. Le schéma précédent en est transformé.



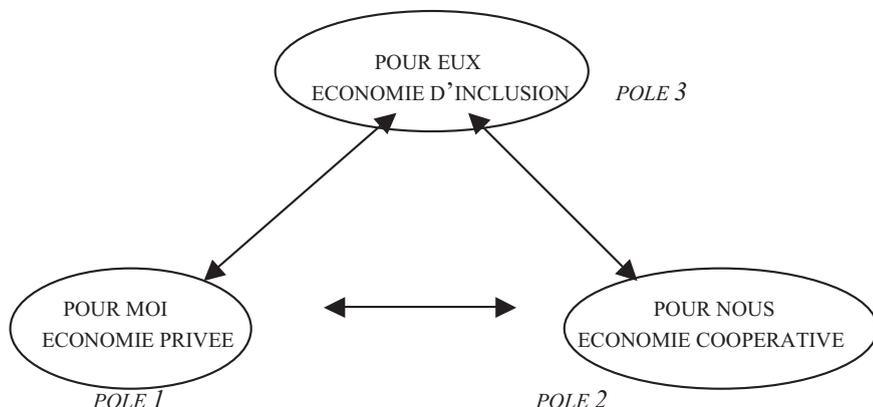
Une économie (au sens de pratiques concrètes observables et multiples présentant des caractères communs) est née, nous l'appelons économie d'insertion mais le terme est ambigu et rejeté par les personnes concernées, et le terme *économie d'inclusion* nous semble plus juste. En effet, ces entreprises intermédiaires devenues des entreprises d'insertion mais rejointes par les associations intermédiaires, les régies de quartier, les chantiers d'insertion sont plusieurs milliers, elles ont pour finalité le retour à l'emploi ordinaire des personnes qu'elles salarient et qui sont trop éloignées de l'emploi pour passer par un processus de formation professionnelle classique. D'où le mot d'insertion par le travail productif.

### **Le triangle des « trois pour »**

Le paysage économique des différents acteurs à leur naissance est alors structuré par trois pôles, que figure le schéma ci-après.

## TROIS CHEMINS VERS LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Respectant la logique du schéma de la rose des vents de Jean-Pierre Boutinet<sup>3</sup>, revisité par le principe d'anisotropie spatiale<sup>4</sup> qui tient compte de la dimension symbolique de l'espace à deux dimensions, nous



faisons le choix de maintenir sur une même ligne horizontale les deux premiers pôles ; cette horizontalité est qualifiée par J.-P. Boutinet de dimension psychosociale (qui part de soi pour aller vers les autres). Et nous mettons dans la verticalité (ou dimension objectale selon Boutinet) le troisième pôle dont l'objet est plus éthique et la finalité plus sociétale. *L'objet social* de ces entreprises l'énonce clairement dans leurs statuts.

Remarquons alors que le « pour nous » de l'économie sociale désigne une seule catégorie de personnes<sup>5</sup>, la catégorie fondatrice qui est propriétaire de l'entreprise, à savoir des travailleurs salariés, des artisans, des consommateurs, des agriculteurs, des pêcheurs, etc. et que les autres catégories dites « non sociétaires » sont exclues de ce nous, ce qui a fait parfois dire que l'économie sociale était un agglomérat d'égoïsmes collectifs.

Nous verrons plus loin que la réalité concrète est plus complexe mais cette vision non totalement dénuée de vérité.

<sup>3</sup> Jean-Pierre Boutinet, *Anthropologie du projet*, Puf, 1990, 1<sup>re</sup> édition.

<sup>4</sup> Michel Adam, *Les Schémas, un langage transdisciplinaire*, L'Harmattan, 1999, chapitre 12.

<sup>5</sup> Sauf dans la récente SCIC, société coopérative d'intérêts collectifs qui est multipartenariale

*Et les entreprises publiques ?*

Le cas de l'économie publique et des entreprises de l'État lors de leur création ou de la nationalisation d'entreprises privées comme en 1945 et en 1981, peut sembler poser problème à cette représentation qui ne les aborde pas. S'agit-il d'un pour nous généralisé à l'ensemble de la nation, comme le discours des dirigeants politiques tend à le faire croire ? Pour nous tous, contribuables et habitants bénéficiaires des services de ces entreprises<sup>6</sup> ? Ou plutôt dans une lecture plus cynique, de la manifestation d'un « pour moi » de l'État et en fait d'un « pour nous » de ses dirigeants, souvent issus des grands corps de l'État ?

Les consommateurs que nous sommes tous de la SNCF et les employés des entreprises d'État ont peu de prise sur la direction réelle de ces entreprises et autres administrations : l'État en France est un acteur, le plus puissant de tous et son « moi » est régalien sous la plupart des régimes... pensons à ses délais de paiement si durs ou aux lois qu'il « oublie » de s'appliquer... retards de paiement de cotisations à la Sécurité sociale, etc. L'hypothèse d'un acteur hégémonique et de son « pour moi » nous semble la plus satisfaisante dans notre société encore très jacobine et notre histoire très mouvementée. Les dernières interventions économiques de sauvetage de grandes entreprises par le ministère des Finances sous présidence libérale nous confirment dans notre analyse.

Le modèle ternaire ainsi dégagé, au demeurant simple dans sa structure, apparaît alors au fil de ses usages, recéler une réelle faculté de description et d'intelligibilité des phénomènes de création économique qui ont traversé depuis plus de trente ans la société française. Nous allons en examiner quelques manifestations.

**La création d'entreprise en France de 1979 à 1994**

Les trois types de création d'activités économiques que nous venons de repérer se sont presque simultanément manifestés ces trente dernières années, comme en témoignent des articles significatifs présentés dans la bibliographie : ils renvoient sans équivoque aux trois pôles précédents que nous avons choisi de nommer « pour moi », « pour nous » et « pour

---

<sup>6</sup> Et même parfois d'un « pour eux » avec les grands travaux de 1848 ?

eux », ce qui nous a paru le plus parlant. Commençons dans l'ordre chronologique de leur apparition explicite pour la période de l'après-68.

*Le pôle du « POUR NOUS »*

En novembre 1979 à Lille, un colloque de la revue *Autrement* fondée par Henry Dougier, cadre supérieur de multinationale reconverti dans l'édition nouvelle à l'affût des innovations sociales de la génération qui a eu 20 ans en 1968, lance le terme de nouveaux entrepreneurs. C'est l'époque du « passage à l'économie » – différente, parallèle, alternative<sup>7</sup> – de nombreux acteurs des luttes et mouvements sociaux de la période précédente. La revue *L'Expansion* de mars 1980 titre : « Les gauchistes découvrent l'entreprise... » La création d'entreprises différentes a commencé en fait sans se dire telle, dès le début des années 1970 avec des finalités explicitement politiques (librairie « La Joie de lire » de François Maspero, quotidien *Libération*, presse parallèle, etc.) et sous forme d'aventures collectives (librairies différentes, restaurants coopératifs, imprimeurs militants, agriculteurs en GFA...). Le chapitre suivant retrace une histoire de ces alternatives économiques.

Puis apparaît l'aide à la création et au soutien de ces expérimentations sociales : 1979 voit la naissance des premières boutiques de gestion (BG), et de leur charte<sup>8</sup> en 1980, soit un « pour nous » de l'économie alternative. Ce « pour nous » deviendra d'ailleurs quelques années plus tard – avec l'évolution des publics clients des BG – peu à peu aussi un « pour eux », au service des chômeurs créateurs de microprojets, dans l'économie privée classique. Remarquons que les boutiques de gestion sont elles-mêmes des créations d'entreprises, mais dont la finalité est d'aider à la création d'autres entreprises ou à leurs développements. Nous les appellerons des entreprises de niveau 2.

Cette même année 1980, l'économie sociale officielle, dont les dirigeants ont vingt ans de plus que les « alternatifs soixante-huitards », publie à son tour une charte<sup>9</sup> qui manifeste son renouveau dans notre pays. Dès 1977, sous l'impulsion d'Henri Desroche et Lucien Pfeiffer, Michel Rocard et François Soutage ont appelé les composantes de ce

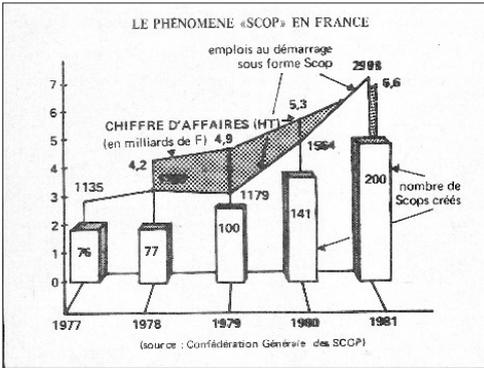
---

<sup>7</sup> Pour l'ordre d'apparition des termes, voir le chapitre 2 qui raconte en détail les étapes de cette période et tente de les caractériser.

<sup>8</sup> Voir en fin de ce chapitre.

<sup>9</sup> Voir en fin de ce chapitre.

« tiers secteur » groupées au sein du CNLACMA (Comité national de liaison des activités coopératives, mutualistes et associatives) à revendiquer le terme ancien de Charles Gide et l'économie sociale réapparaît<sup>10</sup>.



De 1981 à 1985, le nombre des créations de SCOP s'envole de 700 à près de 1 500 entreprises. Il est de 1 700 en 2008 pour 36 000 salariés et 22 000 coopérateurs associés, employeurs et travailleurs à la fois. Et des SCOP de « matière grise » apparaissent, sociétés de conseil et bureaux d'étude, comme GESTE, Ten et Épiscopo.

Elles fondent le réseau CEDRE (Coopération et Échange pour le développement régional économique) en 1985.

De 1978 à aujourd'hui, le nombre annuel des créations d'associations n'a cessé de croître et le champ investi est de plus en plus large, comme en témoignent les travaux de Solange Passaris et une étude de l'auteur sur les créations de 1901 à 1980 dans une ville de 20 000 habitants du Centre-Ouest (cf. *Annales du GREH*, n° 2, 1980). Elles sont aujourd'hui un million en activité et il s'en crée presque 70 000 de plus chaque année.

1980 marque également la naissance du premier ARGO à Metz, un système associatif de gestion collective de trésorerie pour les associations et les comités d'entreprise. C'est aussi l'année de fondation du mensuel *Alternatives économiques* en SCOP par Denis Clerc.

1985 voit la fondation, à Paris et dans les régions les plus entreprenantes, du Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES), pour rénover et approfondir la spécificité de cette économie.

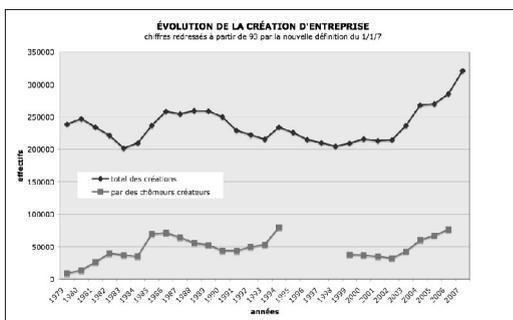
En 1986, dans le « chaudron » niortais des cinq grandes mutuelles d'assurance (Macif, MAAF, MAIF, Groupama, SMACL), apparaissent deux nouvelles mutuelles pour l'assistance et le logement, IMA (Inter mutuelles assistance) et AMI (Agence mutuelle immobilière).

<sup>10</sup> Elle deviendra économie solidaire en 2000 avec le secrétariat d'État de l'écologiste Guy Hascoët.

La perspective s'énonce à chaque fois, par-delà les différences de statut, en une volonté collective (co-opérative) de changement et d'innovation sociale comme dans les débuts du mouvement ouvrier cent cinquante ans plus tôt : maîtriser le rapport au travail, réduire les hiérarchies inutiles, lutter contre la spécialisation hypertrophiée qui divise les travailleurs, les dépendances multiples en accroissant les partages, les synergies, les réseaux d'échange, les solidarités endogènes, les services mutuels. Des cadres et des ouvriers reprennent leur entreprise en SCOP ; des patrons de PME sous-traitantes, pour financer ensemble leur développement, créent une coopérative financière en partenariat avec une banque coopérative de cette économie sociale qu'ils décrivent si souvent par ailleurs. Les motards créent leur propre mutuelle. Etc.

*Le pôle du « pour moi »*

Dès 1980, une nouvelle génération de jeunes patrons – la plupart sont des jeunes cadres diplômés que des « fils de... » – fait naître les Clubs de créateurs, le premier apparaît à Angers avec Tomas Pino Garcia, qui deviendra le premier président du CNCE (Comité national des créateurs d'entreprises). Ceux-ci sont une centaine en 1985<sup>11</sup>. En 1980 également apparaît la plateforme de France Initiatives Assistance qui accorde des prêts à des projets d'entreprise individuelle ou collective. Les revues se multiplient pour vanter les joies, les mirages et les techniques de la création : *Défis, Créez !, Entreprendre...* L'optique varie un peu de l'une à l'autre mais toutes célèbrent et exaltent le passage à l'acte d'entreprendre et la réussite de l'individu créateur d'entreprise : le gagnant devient un modèle économique dominant et plus uniquement une figure de jeu réservée aux stages d'analyse transactionnelle. France Inter lance son émission hebdomadaire *Rue des Entrepreneurs*, avec Didier Adès et Dominique Dembert.



Puis le phénomène Tapie vulgarise et habille de paillettes l'image d'un patron peu banal et très médiatique. C'est le temps de l'émission

<sup>11</sup> Selon *DÉFI* n° 21 de septembre 1985

*Ambitions* sur TF1 en *prime time*... Un mythe est en train de naître sous nos yeux, qui surprend autant les défenseurs traditionnels de l'entreprise – le CNPF incrédule et ravi – que ses détracteurs inconditionnels, ardents défenseurs de l'État comme seul entrepreneur acceptable. Le guesdisme (qui caractérise fortement la première gauche et l'extrême gauche) croit voir sa seconde mort depuis l'émergence de la deuxième gauche de Michel Rocard en 1976.

Les socialistes accèdent au « réalisme gouvernemental » en 1983 – c'est-à-dire à un changement très binaire et très réactif de leur approche de l'entreprise – et on se met à adorer ce que l'on a haï sans chercher à en modifier le fonctionnement<sup>12</sup> : l'entreprise devient la valeur n° 1 de la société français... pour un temps. Le réseau EGEE<sup>13</sup> créé en 1979 se régionalise et implante des conseillers, cadres et chefs d'entreprise retraités, dans toutes les régions dès 1984. En 1985, Pierre Caspar et François Viallet fondateurs de la société Quaternaire Éducation rééditent aux éditions d'Organisation, en le réécrivant entièrement, leur ouvrage *Créer votre entreprise*, publié en 1977 et qui a connu une diffusion très moyenne. La seconde édition s'envole...

En 1986, les premières Journées internationales de la réussite en entreprise se déroulent à Niort en présence des plus grands PDG du monde entier (Japon, États-Unis, Corée, Allemagne...) et d'une flopée de ministres... Les pépinières et couveuses d'entreprise apparaissent, les fondations d'entreprise, les opérations de détection (ODACE) et les concours se multiplient. Le premier Salon Entreprendre se tient à Paris porte de Versailles en 1986. Les guides pour entreprendre fleurissent... La fondation France Active est créée le 30 juin 1987 par la Fondation de France pour « agir par la voie entrepreneuriale et non sociale », le CCFD<sup>14</sup>, le FSJU<sup>15</sup>, la Cimade<sup>16</sup>, la Caisse des dépôts, le Crédit coopératif, le GSACM<sup>17</sup>, la Fondation pour entreprendre.

---

<sup>12</sup> Les lois Auroux n'ont concerné que les très grandes entreprises et ont eu peu d'impact en termes de sentiment d'appropriation meilleure de l'entreprise par ses salariés.

<sup>13</sup> Entente des générations pour l'emploi et l'entreprise.

<sup>14</sup> Comité catholique contre la faim et pour le développement.

<sup>15</sup> Fonds social juif unifié.

<sup>16</sup> D'obédience protestante.

<sup>17</sup> Groupe des sociétés d'assurance à caractère mutuel : la MAIF, la MACIF, la MAAF, etc.

Ainsi, au début des années 1980, un grand renouveau d'intérêt pour *l'initiative dans le champ économique* se fait jour à la fois dans le secteur dit des expérimentations sociales (très contestataires au début), dans l'économie sociale « installée » et dans le monde de l'entreprise privée classique, puis chez les décideurs politiques. La notion d'initiative vient se coupler aux démarches de développement local et s'étend à tous les secteurs de la vie collective<sup>18</sup>. Poussée par un chômage toujours plus massif et que ne résorbent que trop faiblement les contrats aidés, la création d'entreprises s'emballe et augmente de près de 40 % de 1982 à 1989. L'ANCE (Agence nationale pour la création d'entreprises) qui a vu le jour en 1979, déménage pour s'agrandir et elle embauche. Ses présidents seront des patrons emblématiques tels que Georges Chavanes, des moteurs Leroy-Sommer, qui deviendra maire d'Angoulême ou Michel Hervé, de l'entreprise Hervé-Thermique, le charismatique maire de Parthenay. La politique accueille alors l'économie en sauveur...

#### *Le pôle du « pour eux »*

Issues des luttes menées dans les années 1970 dans le secteur psychiatrique et pour l'amélioration de la condition des détenus dans les prisons, les premières entreprises intermédiaires voient le jour en 1975, avec le soutien de la circulaire 44 du ministère des Affaires sociales, qui permet des incursions ciblées dans « l'économique » à partir de 1979 : c'est le temps des CAVA, centres d'adaptation à la vie active. Puis là aussi, le développement de la crise de l'emploi accélère le mouvement qui popularise leur action et justifie leur existence.

1982 voit l'apparition des premières entreprises dites de « petits boulots », avec ou sans création de postes de travail durables selon les cas. C'est le temps des associations de chômeurs, pour les chômeurs toujours et par des chômeurs parfois : les projets se déploient du bénévolat le plus strict aux perspectives de création salariale la plus large.

1985 consacre par un premier décret le sort de ces entreprises « intermédiaires », vite remis en question par le libéralisme (à la mode française) triomphant aux élections de mars 1986, qui lui préfère la création d'un statut des « associations intermédiaires » non créatrices de postes permanents et moins concurrentielles des entreprises classiques.

---

<sup>18</sup> Le Forum des Initiatives de Peuple et Culture à Grenoble en novembre 1987 rassemble plus de 800 participants

On voit alors l'extension massive de cette forme d'intérim social pour « eux », les chômeurs non qualifiés. La plupart de ces associations s'unissent au sein du Comité d'organisation et d'aide aux chômeurs pour l'emploi (Coorace) en 1985.

En 1986, l'Union régionale des entreprises intermédiaires (UREI) Rhône-Alpes voit le jour, puis le CNEI en 1988. En 1987, le ministre du Travail, Philippe Seguin, reconnaît l'existence et l'utilité des entreprises intermédiaires mais change leur nom en entreprises d'insertion (EI), ce qui n'est pas sans conséquence, comme nous le verrons au chapitre 6 qui raconte plus en détail la naissance de ce mouvement.

La première régie de quartier naît à Meaux en 1980 autour du principe « agir pour le territoire par les acteurs du territoire » et d'un concept en trépied : le pouvoir dans l'association est partagé entre les habitants, les élus et les donneurs d'ordre qui constituent chacun un tiers du conseil d'administration. Les régies de quartier ont l'intelligence de déposer leur nom à l'Inpi comme l'ont fait les boutiques de gestion. Il devient ainsi un label protégé... des incursions douteuses.

Ainsi se concrétise l'émergence d'une troisième catégorie d'acteurs économiques. Après les nouveaux entrepreneurs collectifs, après les nouveaux créateurs individuels, voici que des travailleurs sociaux entreprenants et innovants sont devenus les entrepreneurs sociaux (cf. article de la revue *Alternatives économiques*), ceux qui insèrent par « l'économique ». Cette dénomination initiale est d'ailleurs très floue, on devrait dire par l'activité économique (le terme IAE l'emportera en 1998) de production ou par le travail en tant que salarié. La perspective est fondamentalement l'insertion professionnelle par la remise au travail des personnes dans l'activité économique dominante, c'est-à-dire « l'accompagnement vers l'emploi *par le travail*<sup>19</sup>, principale source de remotivation, de redynamisation voire de (re)qualification des sans-emploi ». L'outil est bien économique, des entreprises de main-d'œuvre, des chantiers divers, des ateliers de production apparaissent, mais il est construit et utilisé dans une perspective « éducative<sup>20</sup> » au sens global, qualification des plus jeunes, réadaptation des autres, aide aux exclus du

---

<sup>19</sup> Pour les lecteurs du tome 1 de *Pour une écologie du travail*, je suis obligé de dire par le travail productif de biens ou services, car la formation est aussi un travail, mais sur soi.

<sup>20</sup> Les Québécois n'hésitent pas à dire andragogique... (qui conduit l'adulte).

travail à se réinsérer dans le courant de la société plutôt que de sombrer dans la « galère » matérielle et morale, génératrice de drames et de violences.

Dans ces entreprises l'emploi n'est plus uniquement un moyen, mais d'abord une fin ; l'équilibre budgétaire devient le moyen de pérennisation de l'action et non plus une fin en soi comme l'est le profit pour l'entrepreneur privé. Le détour par la formation classique n'est plus la voie privilégiée vers l'emploi, les stagiaires sont devenus des agents économiques productifs et non plus des consommateurs de savoirs.

Inspiré par la démarche de Mohamed Yunus qui a créé la Gramen Bank, « la banque des pauvres », un système de microcrédit au Bangla Desh, l'économiste Maria Novack lance en France en 1988 avec le soutien des pouvoirs publics et de banques de l'économie sociale l'ADIE, association pour le droit à l'initiative économique. Elle prête des petites sommes à des personnes sans ressource pour monter des entreprises individuelles, la plupart du temps des commerces ou des services.

### **Première vue d'ensemble : trois voies distinctes**

Au terme de ce bref panorama, qui se veut une *approche morphogénétique* de l'entreprise, centrée sur ses conditions d'apparition et les formes multiples de l'entreprenariat, et non d'une approche structurelle où devrait apparaître l'État (redistributeur) et l'économie publique. Les conditions de disparition, la mort de l'entreprise, et de régénération ou de transformation, son management stratégique, ne sont pas l'objet du présent travail.

Précisons pour le lecteur incrédule ou connaissant mal ces types d'entreprise que cette modélisation ternaire ne repose pas sur de « simples » critères moraux, mais relève de dispositifs réglementaires nationaux, loi de 1947, code de la mutualité, etc. pour le pôle coopératif, lois de 1998 contre les exclusions puis de 2002 et 2005 pour les personnes en situation de handicap pour le pôle « pour eux ».

Résumons les trois pôles identifiés ci-dessus en caractérisant la logique spécifique de chacun, fondatrice de trois types d'entreprises différentes ; la complexité de leurs évolutions, de leurs dérives ainsi que les évolutions possibles des motivations et des actions de leurs dirigeants feront l'objet d'un développement dans les chapitres suivants.

- Dans le pôle « pour moi », des entreprenants devenus entrepreneurs manifestent leur pouvoir individuel de création économique, puis de direction et d'orientation de l'entreprise construite : ils nourrissent et renouvellent ainsi en permanence le tissu économique, par leur initiative individuelle. Prise individuelle de risque, désir d'autonomie et de voir le bout de son action, « manifestation de la puissance d'action » disait Jaurès dans un très beau texte sur les créateurs d'entreprise en 1900.

- Dans le pôle « pour nous », dont l'importance et l'audience varient selon les époques, des groupes pionniers, avec des moyens très variables, construisent des rapports au travail, à la protection sociale, à la consommation, à la commercialisation de leurs produits, plus collectifs et souvent moins durs, moins « excluant » que dans l'entreprise privée.

Remarquons d'emblée que l'économie qualifiée d'alternative et l'économie sociale relèvent toutes deux de ce pôle coopératif, malgré des différences de générations, et donc de sensibilités politiques et de moyens disponibles. Quant à l'économie dite solidaire à la désignation plus récente, elle recouvre des réalités hétérogènes – tout le monde n'est pas d'accord sur son périmètre – qui relèvent le plus souvent du pôle « pour eux » (insertion par l'activité économique, commerce équitable, microcrédit notamment) mais aussi de l'économie non marchande. Elle constitue en fait une des formes de passage entre le marchand et le non-marchand. Nous approfondirons cette observation au chapitre 3 en identifiant les interactions nombreuses entre les deux pôles du « pour nous » et du « pour eux ».

- Enfin, dans le pôle « pour eux », des travailleurs sociaux, éducateurs ou assistantes sociales notamment, et des bénévoles venus de l'entreprise classique, cadres et patrons retraités, souvent soutenus par les pouvoirs publics, font de l'ingénierie sociale par l'économique (ils recréent « du lien social ») pour réparer les doubles « dégâts » :

- du développement incontrôlé de la technique dans l'économie concurrentielle en perpétuel renouvellement, et qui laisse tant de gens sur le bord de la route ;

- d'une gestion peu humaine des ressources humaines.

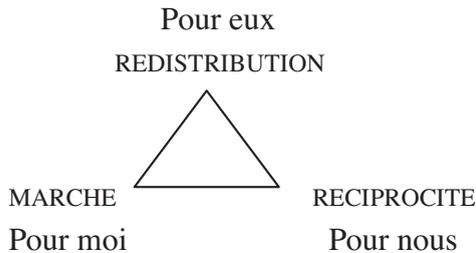
Ces trois pôles se distinguent en tant que points d'entrée « en économique », en tant que chemin singulier de création d'une entreprise qui, elle, a des contraintes, une logique, un environnement en partie commune à toutes les entreprises. Les chemins sont donc appelés à se rencontrer. De nombreuses questions surgissent :

- quels liens s'établissent entre chacun de ses pôles ? Comment interagissent-ils au fur et à mesure que se développe l'entreprise ?
- quelles évolutions se produisent pour les formes de chaque pôle ? Ou les dérives, les évolutions volontaires ou non du projet initial ?
- comment joue la conjoncture dans l'importance sociale et culturelle (au sens des représentations) que prend chacun de ces trois pôles ?

Pour répondre à ces questions, l'histoire des entreprises appelées alternatives dans les années 1970 va nous renseigner, ce sera l'objet du chapitre suivant. Mais en préalable nous ne pouvons ignorer les analogies de notre modèle avec d'autres plus illustres rencontrés après son élaboration.

### Les trois économies de Karl Polanyi et François Perroux

Une analogie s'observe entre ce modèle ternaire et le schéma de Karl Polanyi sur les trois principes<sup>21</sup> qui structurent toute économie réelle.



Une différence importante est que nos trois pôles *se situent tous* clairement dans l'économie marchande et qu'ils caractérisent la création d'entreprise sur un marché ; même si le bénévolat est très présent dans le pôle « pour nous » au sein des associations ou des mutuelles<sup>22</sup> et également dans le pôle « pour eux » au sein des structures d'insertion associatives pour leur direction. La structure du schéma est hologrammatique, elle fonctionne dans les deux dimensions ; on peut en faire une lecture en terme de degrés différents de profondeur dans la description de la réalité, le modèle de Polanyi étant plus générique.

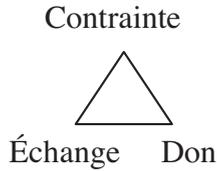
---

<sup>21</sup> *La Grande transformation*, Gallimard, 1983 (1944).

<sup>22</sup> Un bénévolat de direction plus que de production.

## RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

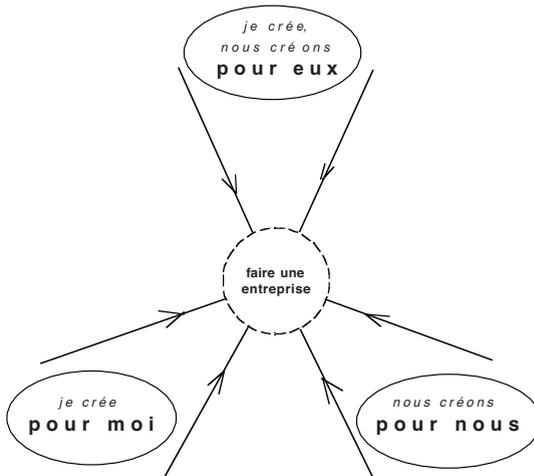
François Perroux avait aussi esquissé un modèle ternaire<sup>23</sup> – échange/don/contrainte – sans doute à partir des travaux de Polanyi.



La redistribution de Polanyi prend la forme d'une politique globale qui s'applique à tous par la loi, contrainte sociétale, dans laquelle le nous, élargi à l'ensemble des citoyens, décide d'agir pour eux, ceux qui sont dans le besoin et non servis par le marché (ils n'y sont pas ou peu) ou le don (la seule politique de l'action caritative). La contrainte de François Perroux est associée à la redistribution de Polanyi et à la fraternité dans notre modèle, révélant la dimension normative de toute morale.

Figure 1

### TROIS CHEMINS VERS L'ENTREPRISE



<sup>23</sup> *Économie et Société*, François Perroux, Puf, 1960.

TROIS CHEMINS VERS LA CRÉATION D'ENTREPRISE

TROIS CHEMINS VERS LA CRÉATION D'ENTREPRISE			
pôle	POUR MOI	POUR NOUS	POUR EUX
dominante	égo-centrée se mettre à son compte	co-opérative agir pour nous (soi et d'autres)	altruiste ou <b>inclusive</b> agir pour d'autres
type d'entreprise	entreprise privée : travailleur indépendant, profession libérale , free lance et sociétés commerciales (dont l'EURL)	entreprise collective : coopératives (dt SCOP, UES), mutuelles, associations closes GAEC, GFA, ...	entreprise sociale : C.A.V.A (circulaire 44), entreprises d'insertion, ass.intermédiaires, interim social, G.E.I.Q
désignations médiatiques	nouveaux créateurs (d'entreprise)	nouveaux entrepreneurs, entrepreneurs alternatifs ou différents, puis solidaires	nouveaux travailleurs sociaux, entrepreneurs sociaux
année de (ré)émergence et formes observables de promotion et de soutien	74 - ECTI 79 - l'ANCE 79 - EGEE, France Initiative <b>80 - clubs de créateurs d'entreprises</b> (60 en 1985) et le CNCE 80 - PROMOTECH  83 - Rue des Entrepreneurs 84 - "Ambitions" - B.Tapie 85 - Créez ! 86 - le 1er Salon Entreprendre 86 - Jnées Internat. de la Réussite Niort, Points Chance  93 - Rebondir	71 à 80 - librairies différentes, restos et imprimeries militantes 72 - la Scop GESTE 75 - Le Cun, Cat. des Ress. 78 - la Scop TEN, le GPLD* 79 - Episcopes et Epicentre <b>80 - Boutiques de Gestion</b> (45 en 1989), et le CLB 80 - ARGO (P. Belleville) 80 - Charte Éco.Soc, GNCMA 81 - FONDA, Rendez-vs de Mai 81 - Réseaux Espérance 81 - ALDEA, la DIES <u>81 - coll. Nancy, Autrement et</u> 81 - mutuelle des motards 83 - l'IDES, les Cigales 85 - Garrigue  88 - Coll.altern.europ. Macon 89 - 1è Univ. été du CJDES 90 - CAE (coop act. emploi) 91 - le REAS (ent.alt. et solid.) 94 - 1er SEL, réseau REPAS	74 - Artisans du Monde 75 - la FNARS 78 - l'APARE (ent. interméd.) 79 - circulaire 44 du Ministère des Affaires Sociales  80 - régie de quartier (Meaux) 80 - ass. interméd. Redon 80 - séminaire C.I.I.S Lyon 81 - ATFJ- Chambéry <b>81 - CNLRQ**</b> <u>Fond. France : autr.mod d'ent</u> <b>82 - COORACE</b> 83 - les Cigales 86 - 1ère URE I 87 - Fond. France Active FFA <b>88 - CNEI, l'ADIE</b> (M. Novak)  94 - journal La Rue (EI) 95 - le CNCLGE IQ
quelques leaders et lieux	Tomas Pino Garcia - Angers est le fondateur du CNCE	René Eksl, Geste Claude Neuschwander, Ten Henri Le Marois, Espace P. Chagneau, M.Adam, Episcopes, Epicentre Patrice Sauvage, Cigales	Ch. Chassériau - Périgueux Fr. Roche, AST, Bordeaux GIAR - Reims, Chambéry, P. Bontemps ASI Ass chômeurs - Redon Envie et Darty - Strasbourg
revues emblématiques	Défis, Créez ! Entreprendre, Challenge 90 - Autrement : "Les héros de l'économie" Rebondir	1921 - la RECMA 80 - Autogestions, J.L Laville 72 - La Gueule Ouverte, P. Fournier 75 - Catalogue des Ressources 76 - Autrement - Henri Dougier 80 - Alternatives Économiques A Faire - (ALDEA) 84 - la revue de l'écon. sociale	80 - Autrement Union Sociale (UNIOPSS) revues de presse du CNEI, du COORACE, de la FNARS La Rue (journal et entreprise d'insertion)

\* GPLD : Groupement pour une Librairie Différente (101 adhérents)

\*\* le CNLRQ se veut un "pour nous" du quartier, mais crée de l'emploi pour eux, les chômeurs longue durée

## 2

### **Les entreprises alternatives, de la politique à l'économie**

*L'économie sanctionne mais ne dirige pas.*  
Fondation des boutiques de gestion, 1980.

*Tout ce qui ne nous détruit pas nous rend plus fort.*  
Nietzsche.

Depuis mai 68, pour ma génération, les liens étroits et complexes qui se tissent entre l'économie, le mode de production, les rapports sociaux qui se nouent dans et hors de l'emploi au sein de la société, ont constitué un terrain d'innombrables luttes et débats mais aussi un lieu d'expérimentations foisonnantes, diverses et en général mal connues ou déjà oubliées. Pourtant, beaucoup des contestataires d'alors sont peu à peu devenus entrepreneurs et agents économiques actifs.

Ce chapitre retrace les étapes et les péripéties marquantes de l'aventure qui a mené de l'engagement politique à l'innovation économique les éléments les plus remuants d'une génération<sup>1</sup>, « une dizaine d'enragés... ! » La rage pousse à de surprenantes initiatives.

#### **Une brève histoire des entreprises différentes**

Dès la fin de l'année 1968, se manifeste en France le renouveau – souterrain en son début – d'un mouvement de création sociale commencé au XIX<sup>e</sup> siècle sous l'influence des dégâts du capitalisme naissant et des écrits de Le Play, de Proudhon, de Fourier, de Godin et son familistère, avec les premières mutuelles appelées sociétés de résistance et de secours mutuel, les premières coopératives, les premières assurances ouvrières.

Ce courant avait connu ensuite un grand essor dans les années 1900 à 1920 avec le développement du mouvement des coopératives ouvrières de

---

<sup>1</sup> Ce texte s'appuie sur une intervention faite en juillet 1981 aux Rencontres nationales de Saint-Aulaye en Dordogne, organisées par le groupe Soleil vert, dont le thème était : « Quelles entreprises pour quelle société ? », publiée ensuite dans les *Cahiers du CPO* en juin 1982 et dans *la Revue des réseaux Espérance* de la même année ; il la développe très largement.

production et de consommation, la création des premières banques mutualistes, et l'économiste Charles Gide l'avait popularisé sous le terme d'économie sociale. Il eut une chaire au Collège de France !

Une nouvelle poussée de créativité sociale s'était manifestée dans les années 1940, la Résistance et la Libération, avec les communautés de travail de Boimondau de Marcel Barbu et Marcel Mermoz<sup>2</sup>, les coopératives HLM (habitations à loyer modéré), le mouvement Castor des copropriétaires reconstituteurs.

Puis, de nouveau, après une accélération de l'histoire, dans les années 1970, une apparition continue de pratiques sociales nouvelles particulièrement variées a surgi, pratiques nouvelles car différentes de la norme dominante du moment et qui se veulent explicitement alternatives<sup>3</sup> à la société en place.

Dans tous les domaines où ces pratiques se sont fait jour, il y a eu efforts d'individus et de groupes pour changer *concrètement* la réalité des choses. Remarquons au passage que les mots qui seront ensuite mis sur ces choses ne l'ont pas toujours été par les créateurs de ces pratiques... Ainsi en sera-t-il des termes expérimentation sociale, innovation sociale, développement local et beaucoup plus tard du terme d'économie solidaire et développement durable...

#### *La diffusion des écrits militants*

À la suite de la librairie La Joie de lire créée par François Maspero à Paris à la fin des années 1950 pour lutter contre la guerre d'Algérie, et qui fut durant près de vingt ans une plaque tournante des militants anti-impérialistes et anticolonialistes de l'après-guerre, les premières *librairies différentes* apparaissent à Paris (La Souris papivore), à Nantes (Lib 71), Poitiers (Pergame), Strasbourg (Librairie Bazar coopérative), Bordeaux (Lib 33), Cognac (Le Texte libre), Toulouse (Demain), à Marseille (Lire), à Rennes (Le Monde en marche), Thouars (Le Blé vert, itinérante), Montauban (La Mandoune)<sup>4</sup>...

---

<sup>2</sup> Son livre *L'Autogestion, c'est pas de la tarte* publié en 1977 au Seuil eut un succès certain.

<sup>3</sup> Du nom des éditions Alternatives, dénommées initialement Parallèles, fondées en 1970.

<sup>4</sup> Nous conservons précieusement des archives détaillées de ces « tranches » d'histoire collective. Pour un musée d'histoire sociale qui les accueillera...

La visée est directement politique : il s'agit de donner des lieux d'influence, de rencontres et d'audience au mouvement de mai qui a failli faire « basculer » la société. Le fonctionnement de ces lieux retrouve « tout naturellement » les pratiques mais aussi les difficultés de l'autogestion, pour tenter d'être en accord avec les idées qu'il sert. Qui choisit les livres vendus ? Ligne dure proche d'un seul mouvement ou approches plurielles pour débattre et rapprocher les tendances tellement nombreuses du communisme et de ses filiations gauchistes, sans compter celles de l'anarchisme, du féminisme, puis de l'écologie ? Qui finance l'investissement de départ ? Comment atteindre un seuil économique minimal ? Quelles concessions faire au « système » ? Les statuts varient : beaucoup de SARL ou commerces indépendants, quelques associations (déjà) et de rares SCOP. Mais l'important n'est pas là, il s'agit d'un pur moyen de diffusion de la bonne parole, on se croit encore peu dans l'économie au début, et beaucoup paieront cette innocence de leur disparition. D'autres plus réalistes et mieux implantés vont durer.

*Mais aussi des musiques de combat du monde entier ou parallèles*

Les productions de disques « sauvages » fleurissent<sup>5</sup> comme *Expression spontanée* pour célébrer 68 ou le répertoire du mouvement ouvrier, des éditions militantes en Bretagne, au Pays basque, en Occitanie, etc. et des lieux pour les vendre, soit avec des livres en librairie militante soit dans des lieux spécialisés comme la Coopérative Bulle à Bordeaux et ses locaux magnifiques accueillant les peintres et les sculpteurs de la génération.

*Nourritures terrestres et pas chères*

La même époque voit la renaissance de *restaurants populaires militants*, souvent coopératifs, à prix modiques où se mélangent dans les quartiers populaires de Paris, les militants de toute origine sociale et les familles laborieuses, comme au Petit Gavroche, rue Sainte-Croix-de-la-Bretonnerie dans le Marais.

Au Sampiero Corso, rue de l'Amiral-Roussin dans le 15<sup>e</sup> arrondissement de Paris, fondé par Claude Lavezzi, ancien résistant, combattant de la guerre d'Espagne, puis plus tard secrétaire national du

---

<sup>5</sup> Leur liste dans le *Catalogue des ressources* est impressionnante.

PSU, on paie ce qu'on veut et surtout ce qu'on peut en mettant librement dans la caisse quand on sort ce qu'on estime devoir payer, de 10 francs à rien du tout si on est chômeur ou indigent. Dans un décor militant et poétique à la fois, on côtoie les immigrés du bâtiment qui rénovent le quartier, Jacques Higelin qui vient « faire un bœuf » avec ses potes et les vieux du quartier. Un proverbe nouveau ou un poème apparaît chaque jour sur le menu proposé... Khalil Gibran, Nazim Hikmet sont à l'honneur, les nourritures spirituelles côtoient les grillades et la hampe du drapeau emmené par Claude jusqu'en Oural en 1943 trône en bonne place avec sa faucille et son marteau.

Puis verront le jour à Paris Le Pied dans le plat, Le Temps des cerises, La Canaille, Restoscop à Limoges, Le Pas d'côté à Cognac, Le Court Circuit à Bordeaux, et tant d'autres...

### *Maîtriser la production des textes... et des musiques*

C'est aussi le temps des premières *imprimeries militantes*, avec IPL à Lyon et Gilles Tautin<sup>6</sup> à Paris qui viennent relayer leurs aînées issues de la Libération comme celle de Jean Maitron, éditeur, historien et imprimeur anarchiste. Le statut est généralement coopératif et la gestion collective. Dès 1970, *Expression spontanée* publie des disques militants.

Des *maisons d'édition nouvelles* voient le jour, Syros est fondé par des militants du PSU, les éditions Librairies Parallèles enrichies des éditions Alternatives, fondées par Gérard Aimé et Philippe Bone pour diffuser la bonne parole ou donner un écho des pratiques alternatives d'ici et d'autres pays... *Le Guide du routard* naît à cette époque nomade. Mais aussi les éditions d'Utopie, toujours vivantes, très écologiques, autour de Jean-Marc Carité et Marie Fougères.

Des *journaux nouveaux* du mouvement, des mouvements est plus juste, apparaissent à cette époque, c'est l'éclosion de la *presse parallèle*, d'abord *Klapperstei 68* en Alsace, puis *Politique hebdo* en 1971, le titre célèbre *Libération* renaît en mai 1973 en même temps que se dissout le mouvement gauchiste La Gauche Prolétarienne (la GP) dont il est issu, *La Gueule ouverte* proclame l'état d'urgence écologique avec Pierre Fournier, *Actuel* de Jean-François Bizot voit le jour, *Antirouille* décoiffe les lycéens et la jeunesse, etc., sans oublier la floraison massive de

---

<sup>6</sup> En hommage à un jeune lycéen maoïste de la Gauche prolétarienne, noyé près de Flins en juin 1968.

journaux de bandes dessinées et de fanzines plus ou moins subversifs. Action n'a survécu à l'année 1968 que quelques mois jusqu'au départ du général de Gaulle.

*Des revues militantes* fleuriront nombreuses et plus ou moins durables autour de tous les thèmes revisités, *Quel corps*, *L'Impascience*, *Tankonalasanté*, etc. La revue *Autrement* paraît en 1975 fondée par Henri Dougier, ancien cadre supérieur d'une multinationale, avec le projet de donner l'écho le plus large possible à toutes les initiatives. Il y réussira et les éditions *Autrement* sont aujourd'hui florissantes.

Puis naîtront les revues *Écologie* de Jean-Luc Burgunder (1973), *Le Sauvage* (publiée par *Le Nouvel Observateur*) et la revue *Silence* (1982) de Michel Bernard à Lyon<sup>7</sup>.

#### *Notre santé et notre corps nous appartient*

Surgissent aussi des luttes menées par les jeunes *médecins du GIS* (Groupe intervention santé) contre les maladies professionnelles des ouvriers portugais de Penarroya, puis pour la liberté de l'avortement et de la contraception interdite par une loi qui date de 1920 par les 300 groupes du MLAC (Mouvement pour la liberté de l'avortement et de la contraception), les premières *maisons médicales*, puis une floraison de *centres de soins associatifs* dans la banlieue parisienne et en dans les régions.

De la même façon, impulsées par les écologistes, se créent les premières coopératives et associations de *distribution d'alimentation biologique* telles que la Scoop de Melle située à Lezay qui rayonne sur toute la région Poitou-Charentes à partir de 1975. En sortiront ensuite peu à peu des Coops locales la plupart du temps associatives, comme Regain à La Rochelle, Pictcoop à Poitiers, La Doucette à Cognac, La Clé à Rochefort, etc., et tant d'autres dans toutes les régions.

Plus tard, une partie de ces structures se reliera dans le réseau national BioCoop avec de grandes exigences de qualité, matérialisées dans une charte et dans un label, une priorité aux producteurs les plus proches et un soutien au commerce équitable, une centrale d'achat et un fort développement.

---

<sup>7</sup> Nous ne citons pas ici les revues des partis politiques, ou de leurs différents courants, qui ont des financements très différents et ne sont pas des entreprises autonomes.

*Une autre approche du savoir et des savoir-faire*

Enseigner et apprendre autrement. Alors viennent les tentatives *d'écoles parallèles* dont la plus célèbre existe toujours<sup>8</sup>, les *ateliers de réparation* (comme l'atelier Cyclamen qui existe encore à ce jour à Poitiers), les *garages coopératifs*, les *boutiques de droit* (Paris) précurseurs et *d'architecture* (à partir de l'Atelier populaire d'urbanisme de Roubaix) et plus tard les éphémères *boutiques de sciences*, pour mettre les connaissances à la portée des gens d'une façon non mercantile.

Les boutiques de droit sont devenues un réseau très solide et soutenues par les pouvoirs publics sous une forme modifiée par rapport aux débuts.

*Habiter ensemble mais autrement*

En novembre 1977 est fondé le Mouvement de l'habitat groupé autogéré (MHGA) à partir de plusieurs groupes (Massy, Nantes, Cannes, Chambéry) qui ont entrepris des achats collectifs de petits immeubles voire des constructions totalement pensées à plusieurs couples avec enfants la plupart du temps. Il comptera jusqu'à une centaine de groupes adhérents. Nourri de l'expérience des castors à la Libération et du travail pionnier de l'Atelier populaire d'urbanisme de l'Alma Gare à Roubaix, il jette un pont entre les deux dimensions précédentes, le bien-être du corps (la santé) et la technique (habiter).

*Fuir le système, et pour certains fuir la ville : le « drop out »<sup>9</sup>*

Est né également, dans le même mouvement de lutte pour un travail utile et maîtrisé, le renouveau de l'artisanat et *le retour à la terre* de milliers de jeunes, dont certains sont devenus de réels artisans ou artisans d'art, vrais créateurs, bien insérés dans leur milieu et ferment de renouveau local dans des communes rurales en déclin, ou de vrais agriculteurs, partisans d'une agriculture plus écologique et de formes plus collectives de gestion et d'exploitation. L'histoire de la SCOP Ardelaine qui a remonté toute une filière de production et de commercialisation de

---

<sup>8</sup> Le lycée expérimental de Saint-Nazaire fondé par Gabriel Cohn-Bendit a essaimé dans d'autres expériences semblables plus tard, avec le soutien de la gauche au pouvoir dans les années 1990.

<sup>9</sup> Dans un article portant ce titre dans le 1<sup>er</sup> numéro de la revue *Autrement*, Jean-Claude Guillebaud considère qu'environ 30 000 à 50 000 jeunes souvent diplômés voire très diplômés quitteront « les voies conformes que le système leur avait tracées... » pour entreprendre autre chose.

la laine en Ardèche en témoigne, celle d'Ambiance Bois également autour de la construction en bois dans le plateau de Millevaches. La lutte des paysans du Larzac à partir de 1972 popularise et renforce cette dynamique pour le droit de « vivre, travailler et décider au pays » ou encore en occitan « *Volem viure al país* ». Mais le mouvement était déjà amorcé, le livre *Savoir revivre* écrit par un cadre supérieur échappé du « système » est devenu un best-seller, qui sera réédité maintes fois en Livre de poche.

#### *D'autres rapports à l'argent*

Moins connues mais tout aussi réelles, bien que plus éphémères, des initiatives de *redistribution et de partages des salaires* – qui se souvient encore de la revue *Labo'contestation ?* – entre cadres et non-cadres dans les instituts de recherche ou la fonction publique, ont favorisé le mûrissement des consciences et préparé d'autres initiatives économiques plus durables, dont des passages à la création d'entreprises. La lutte de la CFDT contre les augmentations en pourcentage a soutenu en partie ce mouvement.

Plus tard, un système de mutualisation des trésoreries entre associations employeurs (et comités d'entreprise), ARGO, sera lancé à Metz par Pierre Belleville en 1980 et essaimera dans toute la France pour plusieurs décennies.

Les Cigales naissent peu après vers 1982, sortes de caisses collectives de soutien d'un groupe financeur à des projets économiques alternatifs de son territoire. Elles se mettent en réseau autour de l'ALDEA, agence de liaison et de développement des entreprises alternatives fondée par un haut fonctionnaire alternatif Patrice Sauvage. La même dynamique engendre en 1985 Garrigue, société de capital-risque.

Les SEL ou systèmes d'échanges locaux naissent en 1994 dans l'Ariège, mais c'est l'histoire d'une nouvelle génération et on parlera alors d'*économie solidaire*, terme qui désigne la nature du projet alors qu'*économie alternative* parlait de changement par rapport à une économie existante.

#### *Matière grise pour une économie différente*

Liés à la crise de l'énergie pétrolière (les deux chocs ont eu lieu en 1973 et 1979), à la lutte antinucléaire, *des groupes de recherche et de production de technologies douces et d'énergies renouvelables* voient le

jour avec la SCOP ARES (Applications de recherches sur énergie et société) fondée à Toulouse par un polytechnicien et ses copains ingénieurs, et spécialisée dans le solaire, le GRET (Groupe de recherche et d'études sur les technologies) à Paris, la SCOP Épiscopo en Charente-Maritime, le groupe Craterre à Grenoble, l'IDRR (Institut de développement des ressources renouvelables) à Corbères-les-Cabanes pour le renouveau des constructions en terre dans le tiers-monde mais aussi dans nos contrées où la tradition du pisé a disparu dans les années 1920. Les entreprises alternatives de matière grise sortent de terre tout en pratiquant des expérimentations concrètes. De 1980 à 1985, de véritables initiatives de prospective territoriale verront le jour avec les *projets Alter* et les plans énergétiques de quelques régions<sup>10</sup>.

Déjà<sup>11</sup> sont apparues vers la fin de 1979 les *boutiques de gestion*, dernières-nées de toute cette éclosion, avec ses réussites, ses échecs et ses renouvellements, montées par des gens pour la plupart issus de ce mouvement, pour aider celui-ci à se développer et éviter à leurs cadets d'essayer les mêmes plâtres...

Une étude de mars 1981 révèle que les 12 boutiques de gestion actuellement existantes emploient déjà 34 permanent(e)s salarié(e)s de haut niveau (maîtrise de sciences économiques, école de commerce, ingénieurs, etc.) et répondent à une réelle demande, à la fois demande d'information sur ce qui se fait dans tel ou tel secteur, mais surtout sur les moyens de lancer un projet à incidence économique : aide juridique, comptable, de gestion, d'organisation, suivi, formation des responsables, etc. Le nouveau gouvernement vient de reconnaître l'importance de cette action pour une économie nouvelle, plus conviviale, en donnant quelques ressources financières aux boutiques de gestion. Le chapitre 4 racontera en détail l'aventure tumultueuse de la naissance des boutiques de gestion et de leur coordination nationale puis leur développement jusqu'à aujourd'hui.

### *La SCOP, ou le passage de l'alternative à l'économie sociale*

Le cas des SCOP (sociétés coopératives ouvrières de production) avec leur croissance fulgurante de 1970 à 1980 est plus ambigu car les défaillances d'entreprise avec initiatives syndicales ou municipales pour

---

<sup>10</sup> Dont celui du Poitou-Charentes commandé par le conseil régional aux SCOP TEN et Épiscopo.

<sup>11</sup> Rappelons que cet article a été écrit initialement en juillet 1981.

« sauver les meubles » (comme la Scobois à Niort ou ManuFrance à Saint-Étienne) se mêlent aux créations *ex nihilo* qui sont de vraies pratiques sociales nouvelles.

Dans tous les cas, un brassage s'amorce au sein de la vieille maison des SCOP très centrée sur le bâtiment et l'imprimerie, avec cette arrivée des SCOP intellectuelles et soixante-huitardes à la fois (Geste à Paris dès 1972, puis TEN en 1978, ARES à Toulouse, Episcopo<sup>12</sup> à Saint-Jean-d'Angély, Le Frêne à Paris, etc.) qui sera peut-être source de régénération de l'esprit originel, pour allier l'esprit d'entreprise et la solidarité.

En mars 1980, le respectable magazine *L'Expansion* fait sa couverture sur : « Les gauchistes découvrent l'entreprise » et consacre six pages intérieures à ces nouvelles entreprises, différentes par leur origine et par leur fonctionnement. Episcopo y figure en bonne place.

Un mois après, *Le Monde des initiatives*, sous la plume de Daniel Schneiderman, titre « Les mousquetaires des Charentes », et le quotidien *La Charente libre* lui réserve sa dernière page au titre choc : « Cinq ingénieurs inventent une économie différente », *Télérama* lui consacre une page entière dans ses voyages en France, Jean Mamère et une équipe d'Antenne 2 déboulent pour un reportage dans son émission très suivie *C'est la vie* sur cet étrange hybride d'une SCOP de conseil et de formation et d'une boutique de gestion, qui vient de naître aux fins fonds de la Saintonge profonde, aux pieds d'une magnifique lanterne des morts du XI<sup>e</sup> siècle, dans un petit vallon enchanteur...

Qui va expérimenter cinq systèmes de salaire différents en cinq ans, du plus égalitaire au plus compliqué, afin d'équilibrer des paramètres très différents que sont par exemple les besoins de chacun, sa situation familiale, l'impact des salaires du marché en termes d'image de soi (hé oui) et la part de chacun dans le travail commercial d'obtention d'un contrat !

*Et même des entreprises pour revenir dans le système !*

Signalons enfin qu'au moment où se clôturent les années 1970, des éducateurs de rue<sup>13</sup> ont amorcé à Périgueux, à Reims, à Bordeaux, la

---

<sup>12</sup> Longuement présentée dans *Portraits de SCOP*, Alain Chataignier et alii, Syros, 1984.

<sup>13</sup> Dont Christian Chassériau, François Roche, Pierre Chou, Jacques Danière, etc.

création des premières *entreprises intermédiaires* ainsi appelées car elles se veulent un sas entre le chômage et l'emploi ordinaire, pour des personnes qui ont d'énormes difficultés d'accès à l'emploi, sortants de prisons ou d'hôpitaux psychiatriques, etc. Nous y revenons plus loin car ainsi s'amorce la création économique du pôle « pour eux » dont la finalité est moins de transformation sociale que – *a contrario* – de réintégration sociale.

Depuis 1975, les travailleurs sociaux, éducateurs et assistantes sociales se bousculent chaque année aux Ateliers d'octobre de la revue *Autrement* qui annoncent déjà le virage et le visage des innovations sociales des années 1980. Le « pour nous » s'élargit et se métamorphose en un « pour eux » sous des formes alternatives à l'assistance et à la charité traditionnelle.

### **Cinq sources aux origines des pratiques alternatives**

Nous avons recensé, pour les avoir pratiqués ou côtoyés, au moins cinq courants qui se sont mêlés de 1968 à 1980 pour provoquer ce renouveau de créations sociales à forte incidence économique.

- Un premier courant, le plus ancien, est celui de *l'anarcho-syndicalisme*, et ce que j'appelle le mouvement proudhonien, partisan de la gestion de la société par les producteurs librement associés, soit le courant appelé aujourd'hui de *l'autogestion*. Il a été aux fondements de ce qu'on nomme à nouveau aujourd'hui l'économie sociale mais le terme avait disparu depuis la mort de Charles Gide en 1932. Les grandes organisations (banques, mutuelles et coopératives) chaudement installées dans leur pré carré ne l'utilisaient plus jusqu'à ce que Michel Rocard, ministre du Plan, lui redonne vie en 1983 en nommant Pierre Roussel délégué à l'économie sociale. Même si les oreilles leur sifflaient avec tous ces jeunes en train de construire des entreprises en SCOP et en association ; il avait fallu remettre sur le métier une Charte de l'économie sociale en 1980<sup>14</sup> ! Il faut dire que de tout temps et surtout depuis la mort de Jaurès en 1914 (c'est dire si c'est lointain) l'économie sociale n'avait pas bonne presse dans le mouvement syndical et les partis politiques de

---

<sup>14</sup> Un mémoire d'IUT de documentaliste, accompagné par Épiscopo et réalisé par Bénédicte Beconnier, montre que le terme commence à réapparaître faiblement vers 1977-1978.

gauche si imprégnés de guesdisme<sup>15</sup> : l'économie sociale fait le jeu du capitalisme, elle le rend supportable et détourne les énergies de ceux qui doivent le combattre !

- Un deuxième courant, celui que nous appellerons *le catholicisme social*, provient de l'évolution récente de l'Église catholique en France (mais aussi dans toute la chrétienté depuis le pontificat progressiste du pape Jean XXIII et le concile qu'il a convoqué), et notamment des chrétiens évoluant vers la gauche, remettant à l'honneur, c'est-à-dire en pratique, la notion de partage, de vie plus communautaire comme aux temps des premiers chrétiens. Beaucoup de groupes de redistribution en étaient issus comme les réseaux Espérance rejoints plus tard par Roger Garaudy à sa sortie du parti communiste, puis des associations comme *Solidarités nouvelles contre le chômage*, dans les années 1990, fondée par Jean-Baptiste de Foucauld. Ce courant renoue avec la veine du catholicisme social, une des sources de l'économie sociale du XIX<sup>e</sup> siècle (Charles Dunoyer, Le Play), avec des mouvements comme Le Sillon de Marc Sangnier, qui engendrera plus tard le courant du personnalisme d'Emmanuel Mounier. Son influence réelle est encore très forte aujourd'hui chez les catholiques et même chez les ex...

- Un troisième courant est dû à l'impact du mouvement hippy de la jeunesse américaine, appelé *l'underground ou la contre-culture*, qui a touché les éléments les plus jeunes de la génération, mais qui a eu avec le décalage habituel, une influence considérable. Le mouvement écologique en est largement issu et se réclame des pionniers américains que furent Walden, Thoreau, un des premiers chantres de la désobéissance civile, puis plus tard Kerouac. Y ont aussi apporté leur influence : Pete Seeger, Woody Guthrie et les militants du syndicalisme américain des années 1930 à 1950. On passe du « *We shall not be moved* » (le piquet de grève immobile est interdit aux États-Unis) au « *We shall overcome* » de Joan Baez et à son immense portée symbolique.

---

<sup>15</sup> Jules Guesde était le grand adversaire de Jean Jaurès au sein du parti socialiste au début du XX<sup>e</sup> siècle, avant la séparation de 1920, mais ses idées sur l'économie l'ont emporté dans les deux moitiés issues de la scission : l'économie sociale détourne les travailleurs de la lutte finale, elle aménage le capitalisme au lieu de chercher à le détruire, ce que seule la lutte politique peut faire ; c'est l'éternel thème de la rupture qui a servi jusqu'à Mitterrand !

Prendre la route, devenir un routard, fera naître chez nous vers 1972 une entreprise de voyage différente, *Le Guide du routard* fondé par Jean-Paul Guegan. Ce courant revendique le « *Do it yourself* », slogan du contestataire américain Jerry Rubin, il est empreint de pragmatisme, qui pense mettre à distance l'idéologie... des autres courants.

- Quatrième courant, souvent passé sous silence parce que perceptible en milieu très urbain<sup>16</sup>, le *mouvement hygiéniste et de la vie saine*, a engendré le développement du naturisme au début du XX<sup>e</sup> siècle (surtout dans les pays nordiques et protestants), mais aussi les premières pratiques d'agriculture non polluée par la chimie, appelée aujourd'hui biologique. On y rencontre la théosophie de Rudolph Steiner et l'agriculture biodynamique qui utilise les phases de la lune pour ses pratiques culturales et se méfie grandement du progrès industriel, mais développe une pensée que d'aucuns vont qualifier de magique, voire de sectaire... Ce courant a aussi été une des sources de la mouvance écologique, des coops ou des magasins de « bouffe bio » et notamment de la revue *Nature et Progrès*, des mouvements Vie et Santé, Santé et Action, etc. et, plus tard, d'une démarche de financement solidaire florissante, La Nef, soutenue par une grande banque de l'économie sociale installée. Mutations et premiers rapprochements.

- Dernier courant, celui qui fut engendré par *la révolution culturelle chinoise*, du moins ce qui en était vu et donc déformé à travers des yeux européens, c'est-à-dire un mouvement auréolé d'un esprit libertaire (disons « anti-élitaire ») et d'une lutte contre la division sociale du travail (les étudiants à la campagne...), dont il est bien difficile de savoir l'importance réelle en Chine populaire<sup>17</sup>. Le marxisme européen et français notamment s'en est trouvé revigoré d'une puissante critique de la division du travail, qui a été la base des premières expérimentations sociales : lutte contre la hiérarchie, et recherche de la démocratie directe faisaient aussi partie de cette image très déformée de la révolution chinoise des années 1966-1967. Un certain nombre de proverbes ou de maximes poétiques du « président Mao », tiré du *Petit Livre rouge* ou de ses écrits, eurent une longévité étonnante. Ces proverbes étaient en effet souvent frappés au coin du bon sens : « qui n'a pas enquêté n'a pas droit à

---

<sup>16</sup> Donc là où vivent les journalistes et où se fait la presse...

<sup>17</sup> Aujourd'hui, on sait que ce fut surtout un embrigadement monstrueux et destructeur, c'est-à-dire l'inverse de ce qu'on croyait à l'époque !

la parole », « compter sur ses propres forces », « que cent fleurs s'épanouissent. », « l'essentiel, ce sont les méthodes », etc.

Dans les motivations des pionniers de ce que la presse<sup>18</sup> appelle à partir de 1978 *l'expérimentation sociale*, il est bien rare de ne trouver, dans les pratiques concrètes, les déclarations et les discours, l'influence d'un seul de ces courants sinon planétaires du moins européens.

Les trajectoires de penseurs comme Roger Garaudy ou Edgar Morin, qui publie *Journal de Californie* en 1970 et *Le Paradigme perdu : la nature humaine* en 1973, en sont une illustration probante. Celles-ci vont nourrir à leur tour de leur impact intellectuel ces évolutions de façon non négligeable. Quand Roger Garaudy rejoint les réseaux Espérance du courant non violent catholique de René Macaire, il entreprend un tour de France qui lui fait rencontrer des milliers de personnes attentives et déjà engagées dans diverses transformations qualifiées de mutations. Quand Edgar Morin publie en 1977 *La Méthode – tome I. La Nature de la nature*, c'est un choc très fort pour une grande partie de ses lecteurs.

Il écrira près de trente ans plus tard : « J'ai explicité ce qui était implicite chez eux<sup>19</sup>. »

### **Trois périodes, du « foyer » révolutionnaire à l'expérimentation sociale en passant par les communautés de vie**

Dans l'histoire des treize années d'expérimentation sociale qui vont de Mai 68 à 1981, on distingue nettement trois périodes à partir du rapport des acteurs à la politique, contrairement à Pierre Rosanvallon qui n'en dégage que deux dans un article publié par la revue *Esprit* en juin 1978 et qui a fait référence. Contrairement aussi aux périodes de l'économie sociale tracées par Danièle Demoustier qui survole de loin ces moments pourtant déterminants. Mais ces deux universitaires n'ont pas vécu de l'intérieur ces innovations et en outre ils semblent peu connaître le courant écologique à ses débuts, comme d'ailleurs l'économie sociale installée.

Comme souvent ces périodes se superposent en partie mais leurs différences sont suffisamment fortes pour qu'elles soient distinguées.

---

<sup>18</sup> À partir d'un colloque organisé en novembre 1977 par Jacques Julliard du *Nouvel Observateur* (qui le publie) et Patrick Viveret de la revue rocardienne *Faire*.

<sup>19</sup> Entretien avec le journal *Libération* du 2 décembre 2004.

*Première période : la théorie du détour et du foyer, de 1968 à 1973*

La plupart des entreprises alternatives ont dans cette période une visée directement politique, leurs fondateurs s'en servent d'une façon avouée, pour préparer une prise du pouvoir qui a échoué en Mai 68. Deux types d'exemples l'illustrent bien.

- Les librairies et éditions différentes ont pour but de diffuser des textes, des brochures qui n'ont pas ou très peu de place dans le circuit commercial traditionnel de par leur visée politique contestataire et leur audience limitée. Il s'agit donc d'une *conception instrumentale* de la pratique différente.

- Autre famille d'exemples, des projets plus globaux, inspirés des analyses de Gramsci sur la nécessité de créer par la pratique une conception nouvelle du monde et de la rendre hégémonique (c'est le concept d'*hégémonie culturelle*), le changement politique suivra le changement social et culturel. « Si nous enclenchons des pratiques nouvelles, nous nous transformons, nous influençons les autres *par nos actes beaucoup plus que par nos discours*, nous devenons nous-mêmes, avec ceux que nous entraînon, des hommes nouveaux, différents, et ça débouchera à terme sur un basculement du système... »

Ces pratiques ont débouché sur des réalisations très originales et très effervescentes, mais où les phénomènes de pouvoir étaient particulièrement prégnants. La notion de chef charismatique y fut une réalité de poids ! Rappelons quelques-unes de ces tentatives « révolutionnaires » à la fois fortes et très peu connues.

*La mouvance du « Petit Gavroche »*, maoïste et reichienne à la fois (!), est issue de dissidents des comités Vietnam de base (mouvement de masse où se frottaient les vieux staliniens du PCMLF et les jeunes étudiants althussériens de L'UJCML). Elle se rassemble à Paris autour d'André Camboulas, autodidacte brillant et charismatique, avec son bistro-restaurant familial le Petit Gavroche, son club de marche redynamisant pour le corps l'ASGM (Association sportive des gavrochards du Marais), ses cours du soir pour jeunes travailleurs donnés par des étudiants, son ciné-club militant L'Œil de la taupe (un clin d'œil à Hegel et Marx), sa librairie papeterie La Souris papivore, ses gigantesques fêtes de quartier, son bulletin interne. Sa dynamique exceptionnelle a touché durablement des dizaines de gens, intellectuels comme ouvriers, dont un bon nombre sont allés ensuite « semer leur

propre graine » en retournant dans leur province... après l'autodissolution en 1974<sup>20</sup>. Et librairies, cafés-restaurants, cinéclubs ont fleuri dans de nombreuses contrées sans que l'impulsion initiale se sache.

Les Gavrochards du Marais formaient une microsociété chaleureuse et enthousiaste, ils aimaient passionnément chanter et jouer du théâtre militant, montant un spectacle pour le centenaire de la Commune de Paris. Leur carnet de chant diffusé à des milliers d'exemplaires et réédité en plus copieux chaque année, portait sur la photo de couverture le slogan : « Un peuple qui vit est un peuple qui chante ! » Je découvre encore des personnes marquées par l'impulsion gavrocharde, au nom si bien choisi.

*L'Épopée de Longo Maï* (ce qui signifie en provençal « que cela dure longtemps »), si critiquée voire diffamée, se poursuit à ce jour avec une nouvelle génération après celle des fondateurs. Soutenue financièrement par une fondation suisse progressiste, elle a essaimé en de nombreuses coopératives rurales ou de petite production artisanale dans le Midi, dans les pays de l'Est et en Amérique centrale. Sa radio locale Radio Zinzine est aujourd'hui très écoutée dans le pays de Manosque. Un journal *La Lettre de Longo Maï* publie régulièrement des nouvelles de chacune des communautés agricoles du mouvement. Un livre écrit trente ans plus tard par une des fondatrices, Beatriz Graf, *Longo Maï, révolte et utopie après 68*, retrace l'histoire de cette aventure collective toujours vivante. Des militants de Longo Maï sont devenus des élus locaux, des actions sont menées avec la Confédération paysanne, traduisant la réussite de l'implantation coopérative malgré les conditions de vie difficiles.

*Le mouvement des CLAJ* (Clubs de loisirs et d'action de la jeunesse) d'obédience marxiste-léniniste (dissidents du PCMLF eux-mêmes dissidents du PCF), issu après la seconde guerre mondiale de communistes résistants du Sud de la France, entreprit la construction d'un chalet de vacances collectives « par les travailleurs eux-mêmes » et le livre de la réalisation vantant les valeurs d'audace, de courage et de solidarité des participants à cette construction fut diffusé à des milliers d'exemplaires, *Un chalet construit par les travailleurs eux-mêmes*. Un journal *Spécial Jeunesse* et des groupes CLAJ très politisés ont existé dans plusieurs villes de France durant plus d'une dizaine d'années.

---

<sup>20</sup> La Gauche prolétarienne se dissout en 1973.

Exemple de prise de contrôle d'un mouvement d'éducation populaire par un groupe politique d'extrême gauche, il y en aura d'autres.

Il y eut aussi d'autres expériences politiques sous influences « reichiennes », parfois devenues totalitaires comme les AAO, ou encore la Base ouvrière de Flins, communauté de lutte et de vie, et bien d'autres aussi peu connues, mais qui ont eu une influence transformatrice considérable par leur dimension initiatique, sur toutes celles et ceux qui ont vécu ou approché ces expériences très fortes.

La caractéristique commune de ces approches était que toutes les activités créées (café, restaurant, librairie, cours du soir aux jeunes travailleurs, club sportif ou de vacances, construction de bâtiment, garage, agriculture) étaient dirigées *par un même pouvoir, pour un même but*, le développement du groupe de départ, futur *noyau des hommes nouveaux* qui changeraient le monde parce qu'ils se changeaient ici et maintenant.

Le foyer initial (la théorie du « *foco* » est d'origine guevariste) allait embraser toute la plaine comme le disait une maxime de Mao Tsé Toung<sup>21</sup>, mais le temps de la préparation serait très long avant que la situation ne soit mûre... que le fruit tombe de l'arbre quasiment tout seul ! Écoles de la patience... et aussi de la désespérance progressive pour les militants les plus jeunes ou les plus impatientes.

L'implication socio-économique et culturelle (au sens ethnologique de l'élaboration d'une nouvelle culture<sup>22</sup>) était *le détour indispensable* pour préparer et déclencher la Révolution ! Et l'entreprise, entreprendre, n'était qu'un « simple » moyen – non perçu comme paradoxal – d'attaquer le système de l'intérieur en utilisant sa logique et ses ressources. En un mot, la stratégie du Cheval de Troie<sup>23</sup>...

La déception de bien des gauchistes français face à la société gavée mais apparemment immuable de Georges Pompidou, ainsi que l'influence américaine (californienne) qui s'amplifie, feront naître la revue *Tout* fondée par Roland Castro et des dissidents de la Gauche Prolétarienne refusant l'austérité révolutionnaire, notamment sur le plan sexuel. « Nous voulons tout et tout de suite » deviendra l'expression d'un des

---

<sup>21</sup> Nous avons gardé l'écriture de cette époque.

<sup>22</sup> L'influence de Gramsci et sa théorie de l'hégémonie culturelle était explicite chez beaucoup ; Sarkozy l'a intelligemment reprise à son compte en 2007 !

<sup>23</sup> Ce sera aussi le temps des étudiants établis comme ouvriers d'usine mais ça n'est pas notre sujet ; certains de ces établis se lanceront ensuite dans la création d'entreprises dans la période suivante.

fondements – le plus souvent explicite – du mouvement communautaire français. Cette fois le but est moins de changer la société que de changer la vie, c'est-à-dire sa vie, et de commencer à penser au présent plus qu'au futur, aux lendemains qui chantent et au grand soir qui n'arrive pas. Alors on s'enfonce dans le social dans la recherche de nouvelles relations aux autres, à soi, au travail, à la santé, au corps<sup>24</sup>.

Après le « tout est politique » de Mai 68<sup>25</sup>, on ne veut plus toucher à la politique, elle est « maudite », elle dénature tout, elle récupère tout...



**LE P'TIT GAVROCHE**  
**BISTROT DU MARAIS**

au gavroche  
 déposez vos valoches  
 mangez quelques brioches  
 avalez sans reproches  
 de la bonne bidoche  
 venez avec vos mioches  
 vous y ferez bamboche  
 jusqu'à la medianoche  
 et sans vider vos poches  
 le vin n'étant pas moche  
 accrochez vos galoches  
 buvez sans anicroches...  
 et revenez nous voir

IL FAUT UNE  
 CENTRALE  
 NUCLEAIRE  
 POUR FAIRE DU  
 PÉTROLE!

MOINS à la CENTRALE NUCLEAIRE  
 à BRAUD-ET-SAINT-LOUIS (33)

**18 rue sainte croix de la bretonnerie**  
**tel. 897.74.26**

<sup>24</sup> C'est la naissance des revues *Quel Corps ?*, *L'Impatient*, *Tankonalasanté*, etc.

<sup>25</sup> Bien revendiqué par Benny Lévy, alias Pierre Victor, dirigeant de la Gauche prolétarienne, dans *Pouvoir et Liberté*, Verdier, 2007, p. 24.



*Deuxième période : le rejet du politique de 1972 à 1976*

On donne la priorité et même l'exclusivité de son action et de son désir à des projets personnels ou de petits groupes. « Jouir sans temps mort, vivre sans entraves », proclamaient les murs du mois de mai, l'affectif est

censé remplacer le lien social et les relations de pouvoir qu'il introduit toujours. C'est le temps des communautés surtout rurales, dans les Cévennes bien sûr, en Ardèche, en Lozère redécouvertes<sup>26</sup>, mais aussi des communautés urbaines entre jeunes ouvriers ou entre étudiants en train de se marginaliser.

Quel est le coin de campagne en dehors de la Beauce et de la Brie qui n'a pas vu s'installer une communauté de vie et souvent de travail ?

Les néo-artisans et les néoruraux arrivent. Le *drop-out* (le refus du système) va toucher également les très diplômés et les peu diplômés de cette génération, qui ont entre 18 et 35 ans. Environ 30 000 jeunes et adultes de 20 à 35 ans franchissent le pas et quittent le « système économique » sans compter ceux qui vont refuser d'y entrer d'une façon traditionnelle, selon un article de Jean-Claude Guillebaud dans un des tout premiers numéros de la revue *Autrement* consacré à ce phénomène. L'auteur de ces lignes a quitté une place confortable dans un service de recherche du ministère de l'Équipement pour se lancer dans des « eutopies<sup>27</sup> » fragiles économiquement mais tellement intenses à vivre.

Le best-seller de cette époque est écrit par un marginalisé volontaire, ancien cadre supérieur dans la publicité, et s'intitule *Savoir revivre*<sup>28</sup> ! Les pratiques nouvelles à implication économique, créations d'activité sont complétées par des changements profonds du mode de vie, de l'éducation, de la vie sexuelle et des tabous qui l'entourent ; les relations hiérarchiques à tout niveau<sup>29</sup> sont mises en cause concrètement et sommées de se justifier : c'est le temps du MLF dans la rue et des luttes anti-hiérarchiques menées par de jeunes adhérents CFDT... On revendique des augmentations égales pour tous, malgré l'opposition farouche de la CGT !

---

<sup>26</sup> Mais aussi en Ariège, dans l'Aude et dans la plupart des campagnes françaises ; les Parisiens de la presse semblent ne connaître que les Cévennes, dernier pays avant la Méditerranée de leurs vacances... En Charente-Maritime, une rencontre des comités Libération que nous avons organisée en octobre 1973 a réuni pas moins de dix communautés rurales !

<sup>27</sup> Comme le révèle le nom de la Coopérative de l'Âge d'or dont il fut l'un des fondateurs.

<sup>28</sup> Aux éditions Albin Michel, avec beaucoup de dessins et de croquis pratiques.

<sup>29</sup> Qui se souvient du slogan : « On ne dit plus merci patron, on dit crève salope ! » ou encore du slogan de la CFDT : « La hiérarchie, c'est comme les étagères, plus c'est haut et moins ça sert » ?

Enfin, les drogues douces mais aussi les dures se répandent très vite... C'est la recherche du plaisir sans contrainte et des paradis, fussent-ils artificiels. De cette « communauté d'accros » à la drogue, un certain nombre n'en reviendra pas ou dans un état délabré...

*Troisième période : vivre mieux ici et maintenant (1976-1985)*

La frontière n'est pas nette entre ces deux périodes et leur chevauchement est réel : les rythmes d'évolution des individus et des groupes varient. Très symptomatique du début de cette troisième et dernière période est la déclaration des paysans du Larzac en 1976, luttant pour sauver le plateau contre l'extension militaire et militariste imposée par Michel Debré et le gouvernement : « Nous ne disons plus *gardarem lo Larzac* mais *gardem lo Larzac*, c'est-à-dire nous sommes ici bien vivants et nous gardons le Larzac. Nous n'attendons pas la victoire pour changer la réalité qui nous lie, le rapport à la terre, le rôle des femmes, le type de consommation, etc. » C'est la fin du grand soir et du millénarisme<sup>30</sup>. On se revendique de Gandhi : « Nous devons être le changement que nous voulons... »

Cette démarche et la ténacité extraordinaire des paysans du Larzac ont focalisé sur eux et en partie éveillé et réveillé nombre de gens qui avaient décroché de toute lutte et de toute action un tant soit peu politique. Des recherches s'amorcent, qui fortifient la lutte et son aspect symbolique<sup>31</sup> autant que novateur, sur les diverses formes de structure agricoles, sur les énergies renouvelables avec deux éoliennes qui s'installent à Montredon puis au Cun, sur l'histoire populaire, sur l'état du patrimoine bâti et la réalisation collective des maisons anciennes. Il s'agit à la fois de lutter, de résister mais aussi de vivre mieux ici et maintenant, donc d'entreprendre : relancer l'école, monter un GFA, une SCL, etc.

Tant pis si ces tentatives ne sont que des « îlots » d'autogestion dans un océan de capitalisme, ceux qui y vivent en deviennent plus sereins et plus expérimentés. « La récupération, ça n'est plus vraiment le problème ; la mauvaise conscience ça suffit », clame Jean-François Bizot, le fondateur d'*Actuel*. Il n'est plus nécessaire de séparer la lutte (contre des objectifs plus limités) et la construction (d'une vie nouvelle concrète et immédiate), c'est même fortement conseillé !

<sup>30</sup> Du moins pour certains, car en France il semble avoir la vie dure.

<sup>31</sup> L'action directe non violente inspirée par Lanza del Vasto principalement, mais aussi par Saül Alinsky et ses méthodes dans les banlieues des villes américaines.

*L'expérience du Cun*<sup>32</sup>, centre de promotion d'une culture de la paix, de la lutte non violente, mais aussi d'un mode de vie écologique et communautaire à la fois, démarre en 1975 dans le nord du plateau du Larzac sous l'impulsion d'Hervé Ott, pasteur qui a rejoint les paysans dans leur combat pour sauver leurs terres contre l'appétit de l'armée. Trente ans après et sous des formes qui ont évolué, elle continue d'accueillir les groupes les plus divers, du spirituel au politique en passant par la médiation, la recherche de relations plus satisfaisantes, et d'interpeller par sa force de conviction et son authenticité fragile.

Dans cette troisième période, les diverses pratiques commencent à nouer des *relations en réseau*, ce sont les premières rencontres régionales puis nationales des librairies différentes en 1978 à Angers<sup>33</sup>, celle des restaurants coopératifs à Paris<sup>34</sup>, des imprimeries militantes à Lyon. L'attitude par rapport au politique change lui aussi : on ne dit plus « tout est politique », on ne dit plus non plus « caca la politique », on dit « la politique ne peut pas grand-chose mais en fonction du contexte où nous nous trouvons, elle peut parfois nous aider ». Est-ce un âge adulte qui s'esquisse dans ce rapport à la politique de toute une génération ?

L'influence du mouvement écologique devient plus importante, notamment lors des élections municipales de 1977, où certains tentent d'utiliser le bulletin de vote pour faire évoluer, parfois avec succès, des rapports de force locaux. L'approche du politique se fait d'une manière plus complexe, avec plus de nuance et de maturité. La relation société politique société civile commence à être pensée et étudiée comme telle, le rôle de la Fonda se développant dans le monde associatif.

À Paris, la campagne menée par la liste Paris Écologie que conduit Brice Lalonde a pour affiche le dessin très hippy, très Douanier Rousseau d'un Paris écologique du futur avec le slogan « Quand vous voudrez ! » Elle obtient 5 % des suffrages. Quand on la regarde aujourd'hui, cette

---

<sup>32</sup> *Cun* signifie le coin en occitan, et symbolise le coin enfoncé dans l'obstination rigide de l'État pour s'emparer du Larzac...

<sup>33</sup> Le Groupement pour une librairie différente ratra son institutionnalisation malgré le soutien de nombreux grands éditeurs qui ont découvert là un réseau supplémentaire de diffusion, de grande qualité et peu coûteux. Il refusera de se déclarer en association et d'élire des dirigeants qui l'auraient pérennisé, ainsi que de nombreuses librairies différentes sur la centaine qui s'est créée ces années-là.

<sup>34</sup> Le Petit Gavroche, le Sampiero Corso, La Canaille, Le Temps des cerises, etc.

affiche ressemble étonnamment à l'opération Paris Plage impulsée par les Verts de la capitale et approuvée par Bertrand Delanoé en 2003 ! Que de nombreuses grandes villes de France et d'Europe reproduisent aujourd'hui.

### **Quelques traits communs aux pratiques alternatives**

Quelques aspects communs relient ces pratiques et les différencient des rapports que l'on rencontre dans la société qui nous entoure alors.

Tout d'abord, *le pouvoir d'expression dans le travail* est très largement ouvert aux permanents et aux bénévoles de ces activités. *Le pouvoir de décision*, second niveau de la responsabilité, tente d'être partagé, non sans difficultés mais avec tâtonnement et accumulation d'expérience.

Autre caractéristique de ces expériences, elles font passer leurs auteurs d'une attitude oppositionnelle dans la société à une attitude de réalisation et de construction : il y a une *mutation psychologique* qui s'amorce ; plutôt que de proclamer, on agit. Il s'ensuit souvent une libération certaine de la créativité, de l'apprentissage mutuel, de l'esprit d'initiative et d'autonomie. Les pratiques d'autoconstruction y sont très répandues pour bâtir ou aménager les locaux nécessaires aux activités mises en œuvre, notamment avec la visée de la maison autonome énergétiquement.

Cet élément de promotion de la créativité populaire était bien souligné dans le manifeste rédigé aux rencontres nationales de Braud et Saint-Louis en 1980, face au chantier de la future centrale nucléaire au bord de la Gironde, intitulé « Que cent groupes fleurissent ». La lutte anti-nucléaire va s'avérer un ferment de pratiques nouvelles pour devenir crédibles. On assiste à partir de 1976 avec le mouvement antinucléaire qui questionne la technique et son usage incontrôlé<sup>35</sup>, la CFDT qui publie *Les Dégâts du progrès* et avec le développement des groupes de technologies douces ou appropriées, à la diffusion embryonnaire, dispersée mais réelle *d'une nouvelle culture technique*.

Une réappropriation du savoir technique par les gens, par les éléments les plus actifs et engagés des classes populaires et moyennes, s'amorce par l'expérimentation, la discussion et par des rencontres comme celle de Saint-Aulaye ou les Journées de mai 1981 à Montignac organisées par l'IRI (Institut rural d'information) de Pierre Shasmoukine et Martine

---

<sup>35</sup> Les livres de Jacques Ellul et Philippe de Roqueplo ont eu un impact certain à cette époque.

Mauléon et le GRET, où viennent de nombreux hauts fonctionnaires voir ce qui s'invente là...

Quatrième point à souligner, même s'il semble moins évident pour ceux qui sont impliqués dans ces pratiques alternatives, des changements personnels importants se font jour sur le plan social et économique (changement de statut, de milieu, de rémunération, d'emploi du temps, de responsabilité, etc.). Les personnes concernées viennent peu à peu à une approche plus complexe, nuancée et moins simplificatrice de la réalité que celle qu'ils avaient quelques années avant, très binaire pour tout dire.

Par rapport à la société, on est et on se pense à *la fois dedans et dehors* : dedans parce qu'on échange tous les jours avec le système économique, et dehors parce que ses règles ne s'appliquent plus tout à fait à nos pratiques et qu'on ne reproduit plus l'idéologie qui le justifie. Une pensée qui tend à être plus complexe devient plus opérationnelle et sachant mieux qu'il est difficile d'agir, parvient un peu plus à interagir avec la société pour qu'elle évolue... Edgar Morin vient de publier *Le Paradigme perdu* puis le tome I de *La Méthode* pour une nouvelle approche de la complexité et Jean-Louis Le Moigne lui a fait écho avec *La Théorie du système général* pour une introduction multidimensionnelle à la notion de système, qui dépasse la seule vision fonctionnaliste américaine.

Autre caractéristique, la diversité extrême qui fait richesse des pratiques alternatives : *la variété des formes juridiques* qui sont presque toutes investies et parfois détournées ou utilisées d'une façon plus souple : SCOP, SA, SARL, association, GIE, SCI, coopérative civile, artisan, petit commerce, société de fait, etc.

Éventail large enfin des milieux sociaux concernés par ces pratiques : des jeunes ouvriers qui montent un atelier de mécanique aux architectes ou aux médecins qui deviennent salariés d'associations d'usagers, en passant par les éducateurs entreprenants et les jeunes agriculteurs se groupant en GFA ou en GAEC. La plupart des composantes de la société se sont investies, très minoritairement, mais fortement dans des pratiques différentes, en prenant d'énormes risques, à la recherche de transformations sociales durables et fortes. Beaucoup de vies en ont été changées pour longtemps. Le meilleur a cotoyé le pire... comme dans le reste de la société.

### **Puis les entreprises alternatives ont rencontré l'écologie**

Cette rencontre se fait de multiples façons, à travers trois courants d'échange des pratiques et d'influences réciproques pour une société plus humaine et plus écologique.

*L'écologie des luttes* rassemble tous ceux et celles qui ont été ou sont engagés dans des luttes contre la détérioration de leur environnement, urbain ou rural, par des produits, des autoroutes, ou des centrales nucléaires, des camps militaires, des marinas ou des pesticides et des nitrates. Ce courant a vite cherché une traduction politique à ses luttes à travers les Amis de la terre et le Mouvement d'écologie politique. Il s'est très peu intéressé au début aux pratiques alternatives d'entreprise<sup>36</sup>.

*Le courant syndicaliste*, presque exclusivement représenté par la CFDT, a étendu sa critique du système capitaliste des conditions de travail des ouvriers jusqu'aux conditions globales de vie et de consommation de tous les travailleurs dans un environnement de plus en plus menacé par la recherche fanatique du profit. Ce courant largement impulsé par les cadres et ingénieurs CFDT, notamment de l'industrie électrique et du nucléaire (le CEA entre autres), est en train de passer d'une attitude oppositionnelle, un peu corporatiste et très locale, à une attitude plus globale de contre-propositions et de réflexion sur « les dégâts du progrès », sur les « vrais » besoins, sur la planification régionale, sur les moyens de vivre autrement, sur l'école ou la santé.

*Le courant des pratiques alternatives*, dont je viens de montrer l'extrême diversité des origines et des terrains d'action, dans une foisonnante démarche d'innovation sociale, culturelle, a une forte incidence économique et parfois technique.

Ces trois courants correspondent à la fois à des idéaux types abstraits mais aussi à des mouvances qui s'interpénètrent peu à peu. Tel trésorier d'union locale CFDT comptable bénévole de la librairie différente, tel militant antinucléaire un pilier de la coopérative bio, les lieux alternatifs sont souvent très actifs dans la diffusion d'informations sur les luttes syndicales ou écologiques.

Le débat entre « mutants<sup>37</sup> » (ceux qui ont changé et sont dans l'action POUR, qui construisent et entreprennent) ou « militants » (ceux qui sont

---

<sup>36</sup> Ça n'est qu'en 2006 que les Verts engendrent un mouvement des entrepreneurs verts, leur commission économique s'intéressant essentiellement à la macro-économie.

<sup>37</sup> Un terme des réseaux Espérance de René Macaire et Roger Garaudy.

CONTRE et s'opposent, résistent dans les luttes) au sein des réseaux  
Espérance s'est tranché par la cohabitation entre mutants et militants !

**Seconde vue d'ensemble : d'un « pour nous » global au « pour nous » local**

Les trois périodes dont j'ai parlé plus haut sont passées, une nouvelle époque leur a succédé à partir du début des années 1980 et la victoire de la gauche en 1981 qui revient au pouvoir après 23 ans de règne sans partage de la droite. Les médias et la revue *Autrement*, en s'y intéressant pour des raisons variées mais en général assez peu subversives, ont rendu « spectaculaires » ces pratiques et leurs auteurs, qui se sont retrouvés « nouveaux entrepreneurs ».

Cette situation nouvelle, irréversible, n'a pas eu que des avantages. La sagesse d'un succès modeste peut faire place à l'intégration totale en vue d'une réussite purement quantitative : certaines entreprises choisissent de développer un réseau hégémonique de succursales, tandis que d'autres continuent de préférer le développement en réseau et l'aide à des projets semblables, à la fois indépendants et en développement mutuel. L'idée d'*éco-développement*<sup>38</sup> est lancée, et la pratique de certaines boutiques de gestion<sup>39</sup> s'y réfère explicitement. Elle sera relayée par celle de *développement durable* après le sommet de Rio en 1992. Entre-temps, sous l'impulsion de Jean-Louis Laville et des chercheurs du Cicra (centre international de coordination et de recherche sur l'autogestion), l'économie alternative sera devenue solidaire. Cette économie différente grandira moins par la croissance de tel ou tel de ses éléments que par le nombre de ceux qui la composent. L'évolution des rapports de chaque entreprise alternative avec son environnement est un excellent analyseur de son projet, de son évolution voire de ses dérives. Par le secteur juridique (les SCOP par exemple, ou les fédérations d'éducation populaire), par le milieu local, par le type d'activité, chaque expérience tisse des relations plus ou moins nombreuses avec l'extérieur. L'effervescence, la subversion du projet initial peut alors agir d'une façon homéopathique si la volonté des pionniers est toujours présente.

---

<sup>38</sup> Cf. le livre d'Ignacy Sachs et du Cired, éditions Ouvrières, 1980.

<sup>39</sup> Fondées dès 1979 dans plusieurs régions et révélées par un colloque de la revue *Autrement* intitulé *Les Nouveaux Entrepreneurs* à Lille en novembre 1979.

Lieux de vie, de consommation ou de travail, moyens d'autoformation de leurs membres, moyens d'agir pour transformer la réalité, en se transformant avec elle, les entreprises alternatives, autogérées malgré les difficultés en tous genres, sont à la fois l'aventure d'une génération et les balbutiements<sup>40</sup> du monde occidental vers un système économique renouvelé au-delà du salariat et de l'exploitation, qu'on l'appelle capitalisme privé ou socialisme étatique.

Tous les aspects de la vie ont été revisités et en partie changés plus ou moins durablement, il en est ressorti des évolutions majeures dans les comportements et les mœurs ; observons le développement constant de l'agriculture biologique et des magasins bio coopératifs ou indépendants, la co-location des étudiants et des jeunes salariés aujourd'hui, le développement fulgurant (et ambigu) des médecines douces et de l'automédication, celui des énergies renouvelables, celui du vélo, mais aussi la soif de dignité et de respect, malgré la dureté économique du temps.

L'avenir de l'économie sociale et solidaire en plein renouveau dans cette fin de première décennie du nouveau siècle dira si les espoirs se sont concrétisés, si les graines semées ont germé. Comme le dit un proverbe turc qu'aime à citer Edgar Morin, « les nuits sont enceintes mais nul ne connaît le jour qui viendra » !

*Pages suivantes, la Charte des Boutiques de gestion de 1980, celle de l'économie sociale de 1980 et une histoire synoptique des créations d'entreprises alternatives en Poitou-Charentes de 1972 à 2002.*

---

<sup>40</sup> Lors de la création de notre SCOP Épiscopo, le quotidien *La Charente libre* titre sur une page entière : « Cinq ingénieurs lancent une économie différente ».

## RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

*Le désir grandissant de vivre d'autres relations au travail et à l'argent, et d'accéder à un emploi autonome, conduisent des personnes ou des groupes à la création ou au développement d'organisations de production de biens ou de services n'ayant pas des objectifs exclusivement économiques.*

*Ces personnes ou ces groupes recherchent à la fois l'autonomie financière, un mode de fonctionnement collectif, et/ou une activité ayant une utilité sociale. D'autre part, elles cherchent à promouvoir l'entraide et le développement solidaire.*

*La "gestion" est un outil indispensable à ces organisations, un outil qu'elles doivent être capables à terme de maîtriser collectivement.*

*Les organismes et les personnes membres du Comité de Liaison des Boutiques de Gestion s'engagent à soutenir techniquement les promoteurs et les gestionnaires des organisations décrites ci-dessus, dans une perspective d'entraide, de solidarité, de formation à l'autonomie, et dans le respect des personnes.*

*Elles s'engagent également à développer tout moyen approprié à la réalisation de ces objectifs.*

*Fait à Cognac,  
Le 5 décembre 1980.*

**COMITÉ DE LIAISON  
DES BOUTIQUES DE GESTION**

ent complémentaire :  
Boutique de Gestion la plus

## Charte de l'Économie Sociale

adoptée en 1980

L'Humanité, en cette fin de siècle, affronte une crise de civilisation fondamentale. Celle-ci touche tous les aspects de la vie : les structures économiques et sociales, la cité, la vie politique et culturelle, l'homme lui-même.

Fort de ce constat, les mouvements coopératifs, mutualistes et associatifs proclament leur attachement aux principes fondamentaux qui constituent la Charte de l'Économie Sociale.

Ils ont la volonté, dans leur action quotidienne, de favoriser la conciliation harmonieuse de la rigueur économique et de l'audace sociale. Pour ce faire, les organismes coopératifs, mutualistes et associatifs rassemblent les hommes responsables et s'efforcent d'introduire ainsi un nouveau type de rapports dans les relations humaines, fondé sur les notions de dignité, de liberté et de solidarité.

### ARTICLE 1 -

Les entreprises de l'Économie Sociale fonctionnent de manière démocratique, elles sont constituées de sociétaires solidaires et égaux en devoirs et en droits.

### ARTICLE 2 -

Les sociétaires, consommateurs ou producteurs, membres des entreprises de l'Économie Sociale, s'engagent librement, suivant les formes d'action choisies (coopératives, mutualistes ou associatives), à prendre les responsabilités qui leur incombent en tant que membres à part entière des dites entreprises.

### ARTICLE 3 -

Tous les sociétaires étant au même titre propriétaires des moyens de production, les entreprises de l'Économie Sociale s'efforcent de créer, dans les relations sociales internes, des liens nouveaux par une action permanente de formation et d'information dans la confiance réciproque et la considération.

### ARTICLE 4 -

Les entreprises de l'Économie Sociale :

- revendiquent l'égalité des chances pour chacune d'elles,
- affirment leur droit au développement dans le respect de leur totale liberté d'action.

### ARTICLE 5 -

Les entreprises de l'Économie Sociale se situent dans le cadre d'un régime particulier d'appropriation, de distribution ou de répartition des gains. Les excédents d'exercice ne peuvent être utilisés que pour leur croissance et pour rendre un meilleur service aux sociétaires qui en assurent seuls le contrôle.

### ARTICLE 6 -

Les entreprises de l'Économie Sociale s'efforcent par la promotion de la recherche et l'expérimentation permanente dans tous les domaines de l'activité humaine, de participer au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective.

### ARTICLE 7 -

Les entreprises de l'Économie Sociale proclament que leur finalité est le service de l'homme.

## HISTOIRE DES ENTREPRISES ALTERNATIVES

### UNE HISTOIRE DE POITOU-CHARENTES, NOTRE MÉMOIRE...

date	De l'économie parallèle, différente, alternative puis solidaire	à	l'Économie Sociale régénérée...
1970	----- début des années 70 -----		
1971	restos "underground" La Rue à Angoulême, Tikabrak à Cognac, ...		
1972	1ère librairie différente Pergame - Poitiers		
1974	librairie différente Le Texte Libre - Cognac		
1975	librairie différente Le Blé Vert - Thouars et coop bio Pictecoop - Poitiers		
	coopérative de L'Age d'Or et café-restaurant le Pas d'Côté - Cognac		
	coop bio Regain La Rochelle --> SCOP Regain en 96		
1976	coop régionale de Melle (bio)		
	1er réseau Espérance - Argenton 79		
	atelier vélo Cyclamen - Poitiers		
1977	centre de soins ass. - Cognac SCOP Lire librairie diff. La Rochelle		
	communauté Emmaüs Mauléon 79		
1978	La Doucette (alim. bio) - Cognac CREA V - La Rochelle		
	<i>Les Chemins de Charentes - GUIDE des ressources et des possibilités dans les deux Charentes</i>		
1979	Epicentre Boutique de Gestion et Centre de Ressources - St Jean d'Y 17		
	restaurant Croc'Bio - Poitiers		
	réseaux Espérance en Poitou-Charentes		
	début des ARGO 17, 79 et 86		
	coop bio Les Partageous - Niort -> SCOP Espace Bio (en 98)		
1980	SCOP Episcopes (énergies renouvelables) et SCOBOIS - Niort		
	La Clef (alim bio) - St Agnan 17, Grain d'Or resto bio - Saintes, coop bio - Thouars		
	librairie diff. Alice - Angoulême coop bio à Thouars		
	Maison du puits de la Caille - Poitiers		
	----- début des années 80 -----		
1981	Le Toit du Monde - Poitiers collectif Tiers Monde (-> ORCADES) - Poitiers		
	crèche parentale Petit Navire - La Rochelle		
	revue Artension - Poitiers		
	Ligne de Fuite coop de voyag. Parthenay		
	COPREP Vouillé 86 et SCOPTA St Jean d'Y 17		
1982	Artisans du Monde - Jonzac		
	Cigale - Poitiers et coop bio Poitou Verts		
	crèche parentale Les Bambins d'Aunis La Rochelle et La Môme Poitiers		
	librairie diff. Le Glas - Niort resto Makaya - Poitiers		
1983	Le Rabot (EI) - Linars 16		
1984	Artisans du Monde - Saintes (Trait d'Union)		
	Epicentre La Rochelle		
1985	Epicentre Angoulême		
	Adresse (AI) - Cognac,		
	ARIES (EI) et ATTJ(ETTI) - Angoulême,		
1986	Epicentre Poitiers		
	Tremplin EI Poitiers, GEIQ Chatellerault		
	Com-Pict livraison rapide Poitiers		
1988	Airelle (BG) - Angoulême et		
	ASADAC (AI) La Rochelle		
	SCOP Verticale Studio - Angoulême		
	CAPEE - Poitiers (on disait "cap")		
1989	ÉTAPE (EI) - Cognac et ACTIF (AI) - Saintes		
1990	1ers réseaux d'échange de savoirs MRERS Poitiers Angoulême (RésoNance)		
	AGIRE (AI) - Ruffec		
	INSERSUD régie de quartier Poitiers		
	et ACII, ENVIE 16 (EI) - Angoulême		
	----- début des années 90 -----		
1991	TRI-PLUS (EI) - Poitiers et Ateliers du Bocage (EI) Le Peu 79		
1992	IRIS 1ère URSIAE ts réseaux Poitiers		
	GICEP (URCEPP) - Montmorillon 86		
	Mutuelle Petite Enfance Les Loupiots - Gençay 86		
1994	SCOP COSEI - St Jean d'Y		
1995	SEL de l'île de Ré - La Rochelle, puis de Saintes		
	SOCOLEG (EI) - Charmé 16		
1997	Les Ateliers La Vergne (EI) 16		
2002			
	1ère Charte d'une CPCA régionale		
sources : Les Chemins de Charentes 78 et 79, les fiches d'Epicentre 80 à 83, Le Guide des entreprises en gestion collective 82			

### 3

## Trois types de projet Trois types de créateurs

*Le projet est un brouillon de l'avenir.*  
Paul Valéry.

*L'économie est l'étude des économies réelles,  
et pas celle des modèles économiques.*  
Dudley Seers, 1960.

On peut créer une entreprise selon trois modalités qui visent autant de finalités distinctes, c'est-à-dire pour soi, pour nous ou pour d'autres que moi ou nous et que je nomme « pour eux ». Ces trois types de projet<sup>1</sup> et de création conduisent-ils pour autant à trois types d'entreprises ? Ont-elles des éléments communs et lesquels ? La question sera traitée au chapitre 5. Au préalable, interrogeons-nous sur la nature de ces trois sources de la création d'une entreprise et leurs interactions dans le paysage économique d'un territoire.

### Les fondements du modèle tripolaire

Trois processus différents sont apparus dans les observations que nous avons menées sur la genèse des entreprises durant ces trente dernières années, comme en témoigne le chapitre précédent. Ces processus, que nous avons qualifiés de pôles comme s'ils étaient porteurs d'une capacité d'attraction des futurs entrepreneurs, se nourrissent de trois instances génératrices d'autant de logiques différentes et qu'ils alimentent en retour. Essayons de définir plus précisément ces instances actives.

*Être maître chez soi...*

La première est *une instance d'individuation*, c'est-à-dire d'affirmation de soi, de prise d'initiative individuelle et d'expression de *l'individualité*, elle conduit à devenir encore plus un moi singulier, unique et non

---

<sup>1</sup> Qui sont des projets d'objet selon la typologie empirique de J.-P. Boutinet (1990) et non des projets d'organisation comme le serait le projet d'entreprise élaboré dans une entreprise déjà existante pour développer sa cohérence/cohésion (congruence selon J.-L. Le Moigne) et mobiliser son personnel.

comparable ; l'ego se manifeste dans un contexte donné à travers la volonté et la prise de décision personnelle. Je passe à l'action, je me lance. Ce pôle joue nécessairement un rôle considérable dans les interactions avec les autres pôles, comme nous l'étudierons plus loin. Mais aussi à l'intérieur même de ces pôles ! Complexité que nous essaierons de comprendre au chapitre 5.

Il cristallise les intérêts en propre de l'individu (ce qui nous permettra une double lecture selon la fonction de l'individu dans l'organisation, quand nous appliquerons le modèle non plus à toute l'économie mais à une seule entreprise) ; c'est le pôle de l'activité « égotique », sans connotation morale, mais au sens de manifestation individuelle de *la liberté* dans laquelle le moi constitue la référence essentielle. « Et les clients ? » sera tenté de dire le lecteur un peu expérimenté. Je réponds que nous sommes dans la phase de création et que les clients sont plus imaginés que réels... Au chapitre 5, nous réintégrerons ces réalités – et leurs effets, de puissantes rétroactions – dans l'entreprise une fois lancée et en fonctionnement.

*Le nous se noue en serment collectif*

Le deuxième pôle est *une instance de co-opération* au sens de faire (*opera*) ensemble : les autres humains, les non-moi, du moins une partie d'entre eux et que je connais, sont alors perçus par moi comme mes semblables, cette instance est la création d'un « nous » et suscite la genèse volontaire d'un acteur collectif. C'est l'émergence de la *socialité* construite devenue *communauté*, fragile et sans cesse à reconstruire. *Gemeinschaft* plus que *Gesellschaft* ?

Une première forme du social apparaît, où l'autre est d'abord et avant tout le semblable, le même. Il y a dans cette instance un positionnement ambigu des formes de l'interaction sociale, de la dépendance au social : une tentative de concilier soi et les autres ou plus difficilement de conjuguer<sup>2</sup> soi et les autres. Plus rigoureusement, concilier les intérêts de chacun pour conjuguer les actes de chacun... Un saut qualitatif se produit et, par cette instance, devient lieu de naissance d'un nous, de synergies possibles, par acceptation de *l'égalité* comme si l'ego à la résonance phonétique proche s'était élargi... La plupart du temps, cette égalité prend

---

<sup>2</sup> Conjuguer vient de *cum jungare* (joindre) et a donné conjugaison et conjugal, ce qui a trait au mariage et aux mariés, tandis que concilier vient de *cum kalare* (clamer, proclamer) et a donné concile (palabre pour se mettre d'accord) et conciliabule.

la forme de l'égalité des droits dans l'aventure naissante du groupe librement constitué. Voire de l'égalité des risques, ce qui est différent et pas toujours choisi ou réalisé. Ainsi, dans une SCOP, chaque salarié sociétaire dispose d'une voix, c'est l'égalité démocratique dans l'entreprise<sup>3</sup>, mais les parts de capital investies ne sont pas les mêmes et le risque financier varie selon les sommes apportées. Si la coopérative disparaît, chacun ne perd pas le même montant, l'auteur de ces lignes en sait quelque chose.

De la coopération à la fusion, par oubli des différences pour ne voir que les seules ressemblances, il y a là fréquemment une cause profonde des déceptions si nombreuses dans toutes les grandes tentatives phalanstériennes (et donc coopératives) du passé et du présent. Si le curseur est trop parti vers le « nous » et que les « je » disparaissent, le danger surgit d'une prise de pouvoir occulte d'un JE plus charismatique que les autres. L'enjeu majeur de cette instance et de l'économie de coopération est alors de trouver un subtil équilibre – certains diront une alternance – entre le nous et les je. Dans le nous, il y a du je, simplement le tout du je ou qui se croyait comme tel, devient une partie... ou au contraire se croit un plus grand tout ! La légitimité de chacun devient partielle et seul un principe de légitimité plurielle<sup>4</sup> peut aider à bien vivre ensemble. Il s'écrit simplement : chacun a le droit de cité, mais nul ne peut se prendre à lui tout seul pour la cité. La fonction spécifique de ce pôle est *la mise en commun, le partage*, soit un rôle fort dans les fondements de la vie en société.

*Eux, ils existent aussi*

La troisième instance est *une instance de différenciation reconnue, d'hétérogénéisation*<sup>5</sup> perçue, c'est-à-dire de découverte de l'autre en tant que différent (dans et par sa situation en premier lieu) et de prise en compte active de son existence dérangeante non réductible à la mienne ou à une ressemblance, une similitude rassurante.

---

<sup>3</sup> Dans les coopératives de Mondragon, selon qu'il s'agit des conditions de travail ou de la stratégie d'entreprise, le modèle « un homme – une voix » peut devenir plus sophistiqué et en partie liée à la compétence technique ou stratégique. Ce choix est un tabou en France...

<sup>4</sup> Longuement développé dans le chapitre 12 de *L'Association, image de la société*, Michel Adam, L'Harmattan, 2005, 2<sup>e</sup> édition.

<sup>5</sup> Ou mieux, de métahomogénéisation ?

C'est le pôle de l'*altérité radicale* cette fois plus clairement reconnue : le moi assume le non-moi, que ce soit une autre personne ou une catégorie de personnes autres par extension. Autant les deux premières instances restent dans une intériorité, même élargie, car le « pour nous » intègre l'altérité et sa questionnante différence dans un moi plus collectif, autant cette dernière instance est une plongée paradoxale dans l'extériorité inquiétante, difficile<sup>6</sup> à accepter, une attention extrême entre moi ou nous qui montons une entreprise et ceux pour qui elle est montée, qui sont à mille lieues d'être en état de le faire ; alors je ou nous le faisons pour eux ! *Gesellschaft* plus que *Gemeinschaft* ?

C'est là que se mêlent de façon ambivalente charité, cet acte dissymétrique qui semble ne pas permettre la réciprocité, et altruisme au sens fort, soit une seconde forme d'existence du social : l'autre aussi a le droit d'exister et ce droit me fait devoir... *de fraternité*. La fraternité est ainsi définie dans la Déclaration des droits et devoirs du citoyen qui figure en tête de la Constitution de l'an III (1795) : « Ne faites pas à autrui ce que vous ne voudriez pas qu'on vous fit ; faites constamment aux autres le bien que vous voudriez en recevoir ».

Pendant la Révolution française, « la fraternité avait pleine vocation à embrasser tous ceux qui, français ou étrangers, luttaient pour l'avènement ou le maintien de la liberté et de l'égalité » écrit Michel Borgetto<sup>7</sup>. Et Paul Thibaud, philosophe et ancien directeur de la revue *Esprit* rappelle<sup>8</sup> sa dimension morale : « Autant la liberté et l'égalité peuvent être perçues comme des droits, autant la fraternité est une obligation de chacun vis-à-vis d'autrui. C'est donc un mot d'ordre moral. »

Mais éthique vient de *ethos* qui a aussi engendré éthologie. Bien avant nous, les sociétés animales ont fait preuve de ces surprenantes capacités à préserver un être vivant autre que leur descendance. Les éthologues ont même observé des comportements de soutien qui franchissent la « barrière » des espèces et citent des exemples d'animaux adultes (oiseaux, mammifères) qui adoptent des petits d'une autre espèce.

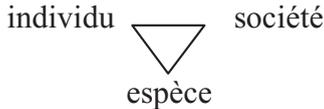
Il y a dans cette instance un changement radical des formes de l'interaction sociale, de la dépendance au social : une tentative de conjuguer soi et l'autre, malgré l'irréductible différence, et même à cause de celle-ci. Un autre saut qualitatif se produit dans cette instance, qui

<sup>6</sup> Difficile, du latin *dis facilis*, on ne peut pas faire...

<sup>7</sup> *La Devise : liberté, égalité, fraternité*, Puf, 1997.

<sup>8</sup> « Il était le bon côté du christianisme », *Libération*, 23 janvier 2007.

devient lieu de naissance de la compassion, recherche de la réduction d'un écart entre l'état si différent où est mon semblable et mon propre état personnel. Mais où je pourrais moi-même être un jour... Et nous entrons dans la logique du don, paradoxale et hybride, faite de liberté et d'obligation à la fois<sup>9</sup>, d'une solidarité globale, à l'échelle des êtres humains, qui transcende les catégories sociales, les âges, les ethnies, les genres, etc. Est-ce la « conscience » de l'espèce qui ressurgit avec le triangle morinien ?



Thierry Gaudin écrit qu'il faut d'abord reconnaître<sup>10</sup> avant de connaître, ce qui peut paraître paradoxal. Mais ça ne l'est pas si l'on comprend que je dois en premier lieu reconnaître l'autre comme mon semblable, mon frère humain, égal à moi en dignité et en droits, pour engager avec lui et auprès de lui un travail de co-naissance mutuelle jamais achevé. Ce pôle a une fonction spécifique d'inclusion de l'autre dans la société des humains, de maintien de la cohésion sociale, de production éthique de la société.

La seconde instance peut paraître plus « politique » au sens de construire la vie de la cité, le vivre ensemble et non plus seulement le « agir pour » du pôle de l'altérité. Oui, si la politique est conçue sous son aspect symbolique (*sun-ballein* en grec), c'est-à-dire de lien volontaire pour faire ensemble, pour « être ensemble » au sens de Platon dans *Le Banquet*, livre I. La démocratie grecque est nettement fondée sur le nous de l'identique. Mais, non, si l'on considère la cité comme ne pouvant admettre l'exclusion, soit une conception éthique de la politique, la seule cité possible « universelle » est alors notre petite planète, qu'Edgar Morin désigne si justement par le terme de Terre-patrie. Une conception écologique aussi de la politique, puisque, comme le dit Anne-Marie

<sup>9</sup> *La Société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitaire*, sous la direction de Philippe Chanial, La Découverte, 2008

<sup>10</sup> Ça n'est pas un hasard si les massacres dans l'histoire se sont toujours faits dans la non-reconnaissance de ce caractère commun d'être humain. Hitler qualifiait les juifs de *Untermenschen* (sous-hommes), les Indiens d'Amérique n'avaient pas d'âme pour les conquistadors espagnols et les esclaves étaient des biens mobiliers dans le Code noir de Louis XIV en 1685.

Ducroux<sup>11</sup>, il n'y a pas d'en dehors du monde. La civilisation-monde dont rêve Obama ?

### **Auto-organisation versus hétéro-organisation**

Ces trois instances se présentent à la fois comme distinctes, complémentaires et concurrentes dans la genèse d'une entreprise et dans la genèse des entreprises en général. L'un des pôles peut dominer en influence et donc quantitativement en fonction de la conjoncture historique (cf. chapitre 1), de façon structurelle (les statuts de l'entreprise) ou fonctionnelle, dans la réalité du quotidien de l'entreprise.

Remarquons que le « pour nous » peut être lu comme un « pour moi » collectif, des moi se sont associés<sup>12</sup>, et que ce pôle contient potentiellement un pôle « pour moi » ou, disons, partage avec lui une dimension commune. Dans le nous, j'y suis encore. Pour le dire autrement, les pôles « pour moi<sup>13</sup> » et « pour nous » relèvent d'une *auto-organisation* (dans le champ économique) tandis que le pôle « pour eux » relève d'une *hétéro-organisation*. L'organisation est faite pour d'autres que nous, même si nous en sommes aussi partie prenante comme créateurs. La situation se complexifie car ce « pour eux » est constitué *par moi* ou *par nous*. Cette complexité sera traitée plus longuement dans le chapitre 5 consacré à l'entreprise en fonctionnement et ses parties prenantes internes et externes.

Dans notre coopérative, notre association ou notre mutuelle, nous sommes les créateurs ou du moins les sociétaires librement associés. Tandis que moi, salarié en « insertion », en transition professionnelle, ou travailleur en situation de handicap mental, ce sont d'autres que moi qui ont créé cette entreprise intermédiaire ou cette régie de quartier, cet ESAT (anciennement CAT) ou cet atelier protégé qui m'accueille ; ce sont eux qui l'ont créé. Les « eux » sont d'autres que nous par définition, même si un « nous » va peu à peu se constituer dans le vécu commun.

Au-delà des discours qui habillent les réalités, il sera donc prudent de regarder dans toute organisation économique quel est *le projet initial* qu'elle tente de matérialiser, quelle est la réalité structurelle qui s'y

---

<sup>11</sup> Auteur de *Les Nouveaux Utopistes du développement durable* (Autrement, 2002) et première présidente du Conseil national du développement durable.

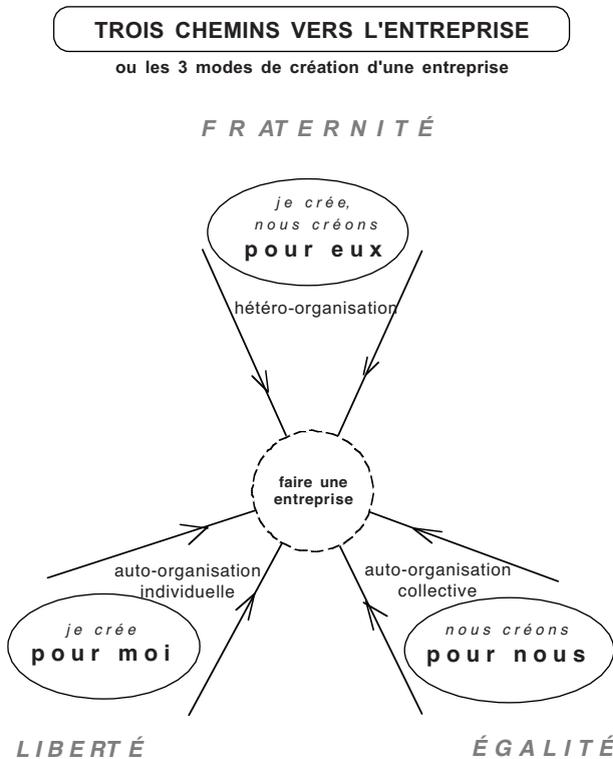
<sup>12</sup> Le terme de libres producteurs associés est beaucoup employé dans les années 1848, on le voit curieusement refluir un peu en ce moment (2008).

<sup>13</sup> Le libellé « pour moi » est plus évocateur que le « pour soi »

installe, puis quelle est la réalité concrète de ce qui s'y passe vraiment et enfin comment les choses évoluent.

En un mot, suivre l'évolution du pôle initial mais aussi observer comment apparaissent et se matérialisent les deux autres pôles. Ce que nous appelons le déploiement complexe du triangle « pour moi, pour nous, pour eux » se dévoile en grande analogie, le lecteur l'aura remarqué, avec la trilogie française liberté/fraternité/égalité<sup>14</sup>. Quelles conséquences nombreuses peut-on tirer de cette observation que la figure 2 illustre ?

Figure 2



<sup>14</sup> Et avec les 3 citoyennetés de A. Hirschman apparues dans cet ordre : civile (liberté), politique (égalité devant le vote) et sociale (droits économiques et sociaux garantis par l'État).

Ce sera l'objet d'une réflexion ultérieure. Revenons pour l'instant à la diversité de statuts des entreprises existantes et confrontons-la à notre modèle ternaire. Allons-nous trouver des correspondances claires ?

### **Un classement ternaire des entreprises**

La lecture attentive de la presse économique de ces trente dernières années m'a permis d'inventorier les différents types d'entreprises apparues et le classement explicite qui s'en dégage, notamment grâce aux désignations emblématiques de leurs fondateurs qu'ont souvent utilisées les médias et les journalistes<sup>15</sup>.

La première logique a été nommée celle des *entrepreneurs individuels*. Ils utilisent des statuts de travailleurs indépendants (commerçants, artisans, agriculteurs, artistes...), de professions libérales ou de sociétés mais dans lesquelles le pouvoir du fondateur dirigeant est quasi total, dans le cadre de la législation en vigueur.

Est également apparu le statut d'EURL pour accéder à la création d'une société sans devoir être deux, et permettre notamment aux artisans et aux commerçants de se protéger mieux contre les conséquences d'une faillite. Nous rangeons également dans ce pôle les sociétés commerciales telles que la SARL ou la SA, qui recouvrent deux types de situation :

- une initiative individuelle soutenue par des actionnaires qui ne sont que des apporteurs de capitaux, c'est-à-dire des fournisseurs de cette ressource (particulière) qu'est le capital ; nous sommes bien au cœur du pôle « pour moi » ;
- une initiative plurielle de plusieurs créateurs actifs, dont la société est avant tout dans le droit français une *agrégation d'individus*, même si une personne morale apparaît. Celle-ci n'est pas vraiment une entreprise au sens indivisible du terme car le droit des actionnaires est le seul pris en compte, il n'existe pas (encore) dans notre pays de vrai droit de l'entreprise. Une réelle collectivité n'apparaît pas encore comme dans le pôle « pour nous », qui consacre la naissance d'une entreprise *sui generis* car ses actifs et ses réserves sont impartageables.

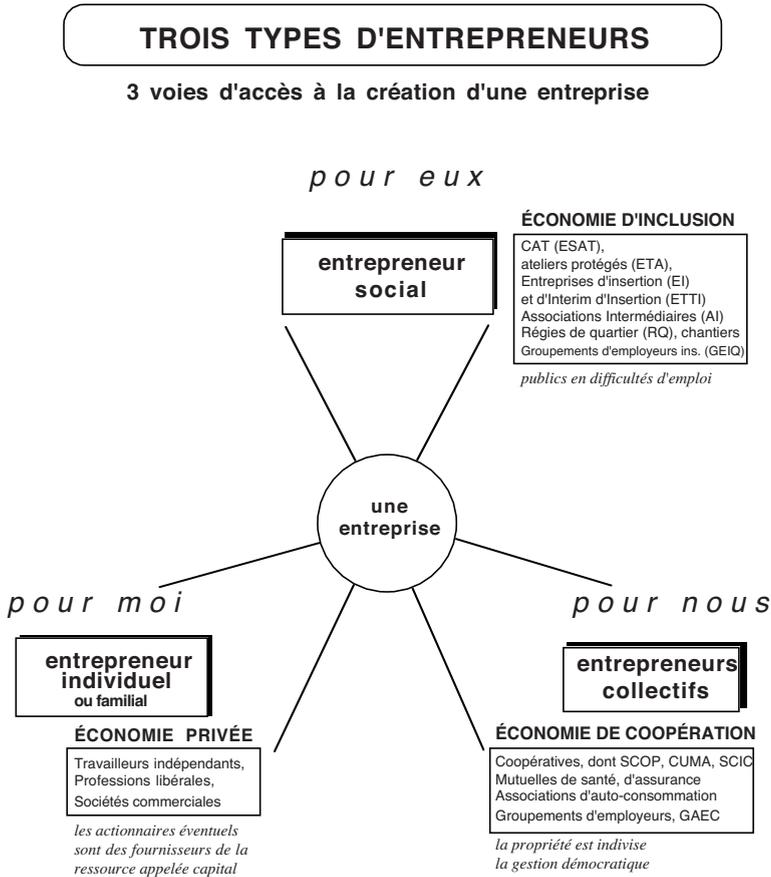
Malgré cette pluralité de « moi » actionnaires, nous sommes bien encore dans le pôle « pour moi », ce sont des moi juxtaposés et la

---

<sup>15</sup> Voir le tableau synoptique à la fin du chapitre 1.

cohabitation connaîtra de fortunes diverses<sup>16</sup>. Bien sûr, le « nous » n'est peut-être pas très loin et nous allons explorer plus avant dans ce chapitre la porosité des frontières entre les pôles... D'autres formes hybrides ou intermédiaires émergeront plus loin.

Figure 3



La seconde logique a été nommée en 1979 celle des nouveaux entrepreneurs, il s'agit en fait des *entrepreneurs collectifs* (ou en

<sup>16</sup> Il n'a pas manqué ces dernières années de disparition d'entreprises familiales très importantes dès lors que les actionnaires très éloignés de l'entreprise ont majoritairement voulu vendre leurs parts, l'exemple de la « Maison de Cognac » Martell (800 salariés) vendue 6,5 milliards de francs à une multinationale canadienne est particulièrement significatif.

*collectif*). Elle s'est constituée au fil du temps autour des trois piliers de l'économie sociale officielle<sup>17</sup> avec les coopératives ouvrières de production (SCOP) et de consommation, les mutuelles de santé puis d'assurance, les autres coopératives et leur multiplicité (de commerçants, de transporteurs, d'habitants, d'agriculteurs, de pêcheurs, bancaires, etc.), les groupements agricoles d'exploitation en commun (GAEC) et les associations employeurs, le cas des associations étant particulier. Les nouveaux statuts apparus depuis les années 1980, l'union d'économie sociale (UES), le groupement d'employeurs (GE), la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), la coopérative d'activités et d'emplois (CAE) représentent autant de contenants juridiques innovants d'un « pour nous ».

Dans ces deux premiers cas, le « nous » constitutif et originel s'est coagulé autour d'un besoin précis : l'emploi, la consommation, la santé, l'assurance, le crédit, la vente de ses produits d'agriculteur, de pêcheur, d'artisan, ou de commerçant détaillant. Il s'agit toujours d'un *entrepreneur collectif*... même si c'est une union patronale qui crée une coopérative financière avec une banque de l'économie sociale pour aider certains de ses membres à se développer !

La troisième logique anime ceux que la presse a qualifiés d'*entrepreneurs sociaux*, celle du pôle « pour eux » ; elle a vu la naissance des centres d'aide par le travail (CAT) et des ateliers protégés dans les années 1970 et, à partir des années 1980, des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE : entreprises d'insertion, associations intermédiaires, régies de quartier, entreprises d'intérim d'insertion, groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification, ateliers et chantiers d'insertion). Les statuts de ces entreprises sont très variés :

- exclusivement associatifs pour les CAT devenus ESAT (établissements et services d'aide par le travail) qui accueillent des personnes reconnues officiellement en situation de handicap physique ou moteur ou sensoriel ou mental ;
- souvent le statut de SARL ou de SA pour les ateliers protégés devenus les entreprises de travail adapté (ETA) destinés à ces mêmes

---

<sup>17</sup> Celle que recense la nomenclature de l'Insee.

publics mais jugés plus capables de s'approcher des normes de productivité de l'emploi ordinaire ;

– de l'EURL à la SA via la SARL, la SARL SCOP ou SCIC et l'association pour les SIAE.

Cette économie d'inclusion, inclusion dans la société par l'emploi, peut aussi être qualifiée *d'économie d'employabilisation* des personnes, puis que sa finalité – à travers des moyens commerciaux – est de favoriser l'accès à l'emploi sous plusieurs formes et par différents chemins : l'emploi protégé pour les ESAT et les EA et l'emploi ordinaire pour les SIAE. À cet égard, les boutiques de gestion qui aident à la création de son propre emploi en relèvent aussi et les groupements d'employeurs (un « pour nous » d'employeurs associés) en partie puisqu'ils développent par leur action l'employabilisation des personnes d'un même territoire. Le groupement d'employeur d'agglomération ou de pays, à adhésion obligatoire, que nous proposons dans notre tome 1 pour résorber le chômage structurel, en relève lui totalement.

### **Complexité du fait associatif et double nature de l'économie sociale et solidaire (ESS)**

Le cas des associations est plus complexe : il est indispensable de prendre en compte la distinction entre deux types de services que procurent les associations quand elles s'impliquent dans le secteur marchand et le champ de la concurrence ouverte :

– une autoconsommation<sup>18</sup> d'activités diverses, auquel cas c'est le « nous » qui prime (sport, loisir, culture, éducation, etc.), c'est le pôle « coopératif » qui domine, il y a partage égalitaire de la décision par les personnes associées. Nous créons notre chorale, notre troupe de théâtre, notre club de yoga, de football ou de randonnées pour nous ; le « nous » domine, même si tous les « consommateurs » de l'activité n'en sont pas toujours les producteurs. Le pôle « pour nous » est dominant si *le projet associatif* le veut comme tel et tente inlassablement d'associer les utilisateurs de services à la vie politique « démocratique » de l'association par l'adhésion, la délibération, l'élection, la prise de responsabilité, ce que nous avons appelé une *logique de participation*. Mais nous sommes déjà loin de la création...

---

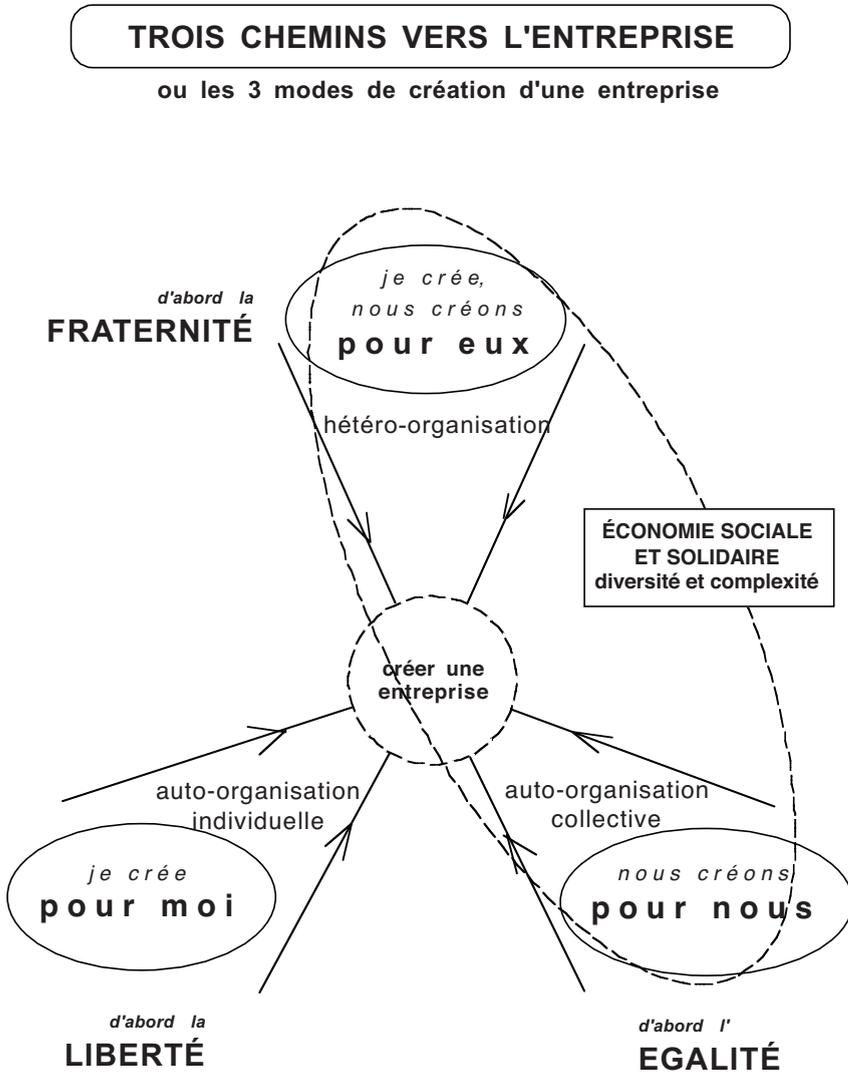
<sup>18</sup> Cf. notre typologie des associations au chapitre 5 de *l'Association, image de la société, op. cit.*

– une mise au travail dans une activité productive, qui favorise l’insertion professionnelle de personnes très éloignées de l’emploi, et nous retrouvons le pôle « pour eux » dès que les structures d’insertion par l’économique ont le statut associatif, ce qui est très fréquent.

Le phénomène associatif recouvre donc en fait deux des instances de notre modèle de création d’entreprise tant la loi de 1901 autorise des applications multiformes, des degrés d’ouverture et des objets variés. Ce statut fait lien à sa façon entre les deux pôles du « pour nous » et du « pour eux » comme en témoigne la figure 2*bis* ; il dévoile l’hétérogénéité fertile de l’économie sociale, hélas trop peu explicitée ou si peu reconnue par ses dirigeants, et qui comprend à la fois les formes entrelacées et les acteurs métissés d’une économie de coopération et celles en plein essor d’une économie d’inclusion. L’ensemble des trois pôles est alors représentatif d’une économie marchande réellement plurielle.

La diversité et la nature hybride et complexe de l’ESS en est renforcée. Ses potentialités également, à condition que la prise de conscience se fasse de la nature de cette situation et de la nécessité d’une pensée elle aussi complexe. Or cette perception large et complexe des potentialités de l’ESS tarde à se construire comme en témoigne cette réaction d’un délégué régional de CRES devant la croissance des entreprises d’insertion : « nous ne sommes pas une économie de la réparation ! ». Comme si la réparation humaine et l’action sociale en général dans leurs fonctions de solidarité n’étaient pas incluses dans les buts de l’économie sociale – ignorance majeure de son histoire – d’une part, et comme si le concept de réparation des objets n’était pas un maître mot dans une approche écologique centrée sur l’usage et la durabilité plutôt que sur la production – toujours plus de production – et la propriété même collective, d’autre part. Vision d’une étroitesse inquiétante qui révèle la permanence lourde du schéma productiviste dans les esprits.

Figure 2bis



Seconde remarque que suggère la lecture de la figure 2bis, l'économie sociale et solidaire s'appuie sur les deux pôles de l'égalité et de la

fraternité et semble ignorer celui de la liberté<sup>19</sup>. Mais c'est ne pas voir que le pôle de la liberté est plus visible dans le « pour moi » parce qu'il est seul, alors que la liberté d'entreprendre à plusieurs pour nous ou pour eux est aussi une liberté, qui fut combattue autant par les ultralibéraux que par les régimes communistes.

Seules les tribus primitives – ou premières – décrites par Pierre Clastres<sup>20</sup> peuvent illustrer, dans des époques déjà lointaines, la manifestation des deux pôles « pour nous » et « pour eux » sans celui de la liberté : en effet, aucun droit à l'innovation n'y existe, c'est le prix à payer pour jouir pleinement de l'égalité et d'une fraternité de type clanique. Pas d'exclus, pas d'entrepreneurs. Une stabilité d'avant l'écriture, l'État et l'Histoire ?

### **Des interactions nombreuses entre les pôles**

Ces trois pôles, ces trois logiques de création dans le champ économique, n'existent pas isolément. Dans un même territoire, les trois pôles sont souvent présents, ce qui ne veut pas dire facilement visibles. Ils coexistent alors dans un même environnement territorial structuré en de multiples niveaux administratifs<sup>21</sup> et des relations se mettent peu à peu en œuvre dans la réalité. Côté à côté, concurrence, relation client-fournisseur, coproduction, sous-traitance, implication dans des réseaux communs, etc.

Centrons-nous sur les interactions des pôles deux à deux, à travers les relations qui s'établissent entre les organisations les plus représentatives de chaque pôle.

#### *Les entreprises privées du pôle « pour moi »*

Elles peuvent nouer avec les entreprises sociales du pôle « pour eux » des relations de mécénat, de partenariat tutoral, voire d'aide à la création par essaimage de leurs cadres, ou soutien logistique et financier<sup>22</sup>. C'est ainsi que le groupe Darty a impulsé la création des Envie ou que les

---

<sup>19</sup> Cette remarque est apparue lors d'une journée du RTES, le réseau des territoires pour une Économie solidaire ; oubliant qu'un système est à la fois plus et *moins* que la somme de ses parties. On ne peut avoir durablement le beurre et l'argent du beurre...

<sup>20</sup> *La Société contre l'État*, Minuit, 1976.

<sup>21</sup> Le mille-feuilles à la française...

<sup>22</sup> De nombreux chefs d'entreprise en activité ou retraités participent aux conseils d'administration d'entreprises d'insertion et autres SIAE.

fondations des grandes entreprises (du CAC 40 notamment, publiques ou de l'ESS) soutiennent des projets de création ou de développement de SIAE, la fondation Vivendi, EDF, la fondation Macif, la SNCF, etc.

De plus, les entreprises du pôle « pour moi » n'hésitent pas à créer entre elles des réseaux de moyens pour favoriser leur développement, et ceux-ci deviennent des entreprises coopérantes : ainsi la COF, coopérative des pharmaciens de France, ou encore les coopératives financières des unions patronales, celle des papetiers détaillants avec la création de la coopérative Plein Ciel, etc.

Les systèmes productifs locaux<sup>23</sup> (SPL), comme Atlanpack en Charente, font coopérer des entreprises du secteur de l'emballage (packaging) pour leur promotion, leur recherche-développement (y compris avec les universités), la réponse en commun à des appels d'offres, voire la mise au point de produits en commun. Les groupements d'employeurs monosectoriels (une même activité comme l'agriculture, le bâtiment ou le détermitage par exemple) et multisectoriels (plusieurs champs d'activité et plusieurs branches professionnelles) constituent un autre cas de coopération en plein essor entre des employeurs individuels.

Reconnaissons-le, la pratique de la coopération n'est pas l'apanage de la seule économie sociale, si tant est qu'elle l'ait jamais été.

*Les entreprises « coopératives » du pôle « pour nous »*

Elles construisent parfois des entreprises du type « pour moi » sous forme de filiales classiques (non coopératives), pour leur intérêt individuel propre – ce que certains appellent un égoïsme collectif – notamment des sociétés financières, le summum de cette incursion dans l'autre économie « non sociale » est l'introduction en bourse d'une partie de la tête de réseau du Crédit agricole. De plus, elles ont également les entreprises privées ordinaires pour clients, dans le cas des banques ou des mutuelles d'assurances.

Quant aux entreprises à finalité sociale dont les SIAE, elles bénéficient parfois d'un partenariat privilégié ou d'un mécénat plus ou moins important de la part des éléments les plus « sociaux » de l'économie sociale. Ainsi, la Macif a participé activement à la création de plusieurs entreprises d'insertion dans diverses régions et sa fondation reste active dans l'aide à ces SIAE.

---

<sup>23</sup> Inspirés des clusters des USA et des districts italiens entre les PME.

### *Les entreprises inclusives du pôle « pour eux »*

Elles construisent elles aussi des réseaux de type coopératif : des GIE pour les CAT, des UES (Inter's) ou des groupements d'employeurs pour les AI du Coorace, etc. Par ailleurs, elles interagissent également avec les entreprises de l'économie sociale (Macif, URSCOP) pour développer leurs actions.

Enfin, les entreprises privées ordinaires « pour moi » sont leurs partenaires naturels et le plus abondant pour la sortie de leurs « clients »... en recherche d'emploi. On voit çà et là se conclure des partenariats formalisés à travers des conventions d'insertion-intégration entre deux entreprises, l'une, ordinaire du pôle « pour moi » et l'autre, entreprise d'insertion du pôle « pour eux »<sup>24</sup>, ou entre leurs branches professionnelles<sup>25</sup> comme dans les métiers de l'environnement, le recyclage des déchets, le nettoyage industriel.

Ces partenariats essentiels à la mission des SIAE pour un nouveau départ réussi des personnes en transition, sont hélas encore trop peu nombreux et valorisés par les pouvoirs publics et les médias.

### **La complémentarité des trois types : les atouts de la pluralité**

Le pôle de l'économie d'inclusion n'a de sens que fortement connecté aux deux autres formes d'initiative économique, aux autres façons d'entreprendre. Sa mission essentielle vise à préparer des personnes en grande difficulté à regagner les secteurs ordinaires de l'économie (privée ou sociale, voire publique), elle accompagne et guide des démarches vers l'emploi classique, y compris dans ses formes nouvelles (CDD, temps partiel, intérim, etc.).

Mais, dans ce rapprochement dû à son but et à ses pratiques, ce pôle apporte les spécificités de sa propre logique. Combinant les fonctions habituelles de l'entreprise centrées sur l'exigence d'équilibre financier – avec la rémunération du capital en moins, mais y compris les investissements nécessaires au développement – avec son souci de la prise en compte réelle et forte de chaque personne, il introduit dans le jeu économique marchand une macrofonction nouvelle et différente des deux autres. Reformulons ces trois fonctions spécifiques.

---

<sup>24</sup> Comme Leroy-Sommer et ACII à Angoulême.

<sup>25</sup> Comme les accords du CNEI avec le Medef.

L'économie privée, individuelle ou familiale, exprime avant tout une *fonction d'initiative*, de prise individuelle de risque, une fonction d'expression créatrice de richesses par le travail dans le champ économique, essentielle à l'évolution de la société et témoignage d'une liberté essentielle, mais qui tend à subordonner toute vie sociale en son sein à son principe fondateur. Alors la liberté se fait dogme aveugle et absolu, fondant la critique justifiée « du renard libre dans le poulailler libre »...

Les richesses créées ne sont pas que financières et matérielles, comme pourrait le faire croire une vision réductrice et comptable de l'entreprise. Ce sont aussi les idées, les produits, les services, les relations, les dynamiques, les projets et tout le vécu de l'aventure entrepreneuriale, si pleine de risques. Sans parler de l'identité sociale qui se construit à travers le travail dans l'emploi, comme l'a montré René Sainsaulieu. Ce qui est vrai pour le créateur ou la créatrice l'est tout autant pour les salariés.

L'économie de coopération, apparue elle aussi très tôt<sup>26</sup> à travers les guildes, les corporations, les monastères et autres confréries, exprime pour sa part *une fonction de partage*, de mise en commun et de synergie *sur une base égalitaire* - mais close - qui favorise le lien social et le vivre ensemble par l'entreprendre ensemble, soit une seconde façon de relier les dimensions économique et sociale de la société. L'entreprise familiale, lorsqu'elle est réellement collégiale, en est une forme primitive<sup>27</sup> tant l'analogie entreprise – famille est lourde d'ambiguïtés et de faits bien réels.

Enfin, l'économie d'inclusion ou « inclusive », introduit à son tour *une troisième fonction d'aide à l'insertion et à l'intégration par l'emploi, de maintien de la cohésion sociétale, de non-oubli de l'autre, de non-exclusion de l'altérité, de refus du rejet* (la négation d'une négation devient une affirmation) et la propose aux deux autres formes d'économie en leur démontrant que son principe fondateur peut lui aussi se

---

<sup>26</sup> Cf. la partie I et ses chapitres 1 et 2 de *L'Étonnante Histoire de la loi de 1901*, Jean-Claude Bardout, Juris Service, 2001.

<sup>27</sup> Au sens de première et pas nécessairement d'archaïque.

matérialiser et qu'aucune des deux n'a vocation à se prendre pour le tout de l'économie, ni « la main invisible » du marché, ni la pure économie sociale rédemptrice !

Troisième façon – différente et très effervescente – de relier l'économique et le social en les conjuguant : on passe du « nous », stade suprême du « je » fusionné – et qui peut devenir un égoïsme collectif (les limites de l'économie sociale installée) – au « ils » dans son existence dérangement, surtout par ces temps difficiles de remontée de l'hétérophobie (ou racisme aseptisé mais généralisé). Cette économie refuse l'idée trop répandue qu'il y a des *personnes inemployables* (en dehors de handicaps très graves reconnus officiellement), et surtout elle repousse avec force l'idée barbare qui chemine souterrainement qu'il y a des *personnes inutiles* dans une société toujours plus technologisée. Elle fait nettement la distinction entre le travail et l'emploi<sup>28</sup> pour mieux valoriser le travail dans l'emploi ou vers l'emploi.

C'est là un enrichissement de l'économie (marchande et non marchande) tout entière par une incitation au développement concret de la solidarité. Certains ont pu parler de retour du social, voire de revanche du social, mais le terme est abusif, et porte une vision très réductrice du « social », car il y a du « social » dans toute pratique économique, un chapitre ultime s'en expliquera. Seules changent sa nature et la capacité des humains à supporter les rapports correspondants à ce « social »-là... ou à le changer.

### **D'un type à l'autre, des évolutions plus ou moins visibles**

Les trois pôles sont également actifs dans la temporalité de l'existence de l'entreprise créée, de sorte que des évolutions nombreuses, contrôlées ou non, des dérives ou des mutations, peuvent se produire et se produisent entre les différentes sortes d'organisation représentative de chacun des pôles. Soit six types d'évolution, de mutation plus ou moins rapides et plus ou moins apparentes.

#### *Les glissements vers le pôle « pour moi »*

L'entreprise collective peut devenir celle d'un seul dirigeant, les statuts ne sont pas toujours un garde-fou suffisant, nous avons connu des SCOP

---

<sup>28</sup> Cf. le tome 1, *Pour une écologie du travail humain. Travail et emploi : divorce ou mutation*, L'Harmattan, 2008.

dirigées par un chef charismatique et omnipotent et une librairie associative confisquée par un bénévole dirigeant retraité. Elle peut également être rachetée par une entreprise privée : ce fut le cas notamment de la SCOP AOIP fondée à l'époque de Jaurès ou de la coopérative de consultants Ten rachetée par la SA Algae. L'entreprise sociale peut elle aussi devenir l'affaire d'un seul leader ou de deux et faire passer son but altruiste à un niveau secondaire, au profit de l'intérêt prédominant du ou des dirigeants ; la mutation peut même déboucher sur la transformation du statut, par exemple de l'entreprise d'insertion à l'entreprise classique possédée par très peu de personnes. L'utilisation des bénéfiques est un excellent indicateur de la permanence des finalités initiales ou de leur dérive plus ou moins volontaire. Les droits des personnes qui y travaillent en est un autre très significatif.

*Les évolutions vers le pôle « pour eux »*

L'entreprise individuelle peut introduire en son sein une fonction d'insertion, voire contracter des liens privilégiés avec une entreprise d'insertion qui devient sa sous-traitante prioritaire ou une régie, un chantier ou bien devenir fondatrice d'un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Elle peut aussi tout simplement avoir gardé une fonction d'insertion en son sein en restant « entreprise insérante » et en jouant le jeu de l'apprentissage, du tutorat professionnalisé, des contrats de qualification<sup>29</sup>, d'une attention réelle à ses salariés les plus fragiles... De la même façon, les évolutions du pôle coopératif vers le pôle d'inclusion-insertion sont encore rares, les logiques de fonctionnement et de statut y sont pour beaucoup mais, néanmoins, les partenariats mentionnés au paragraphe précédent existent : accords privilégiés entre SCOP du bâtiment et régie du même quartier par exemple ou participation à un GEIQ. Plus rares sont les entreprises d'insertion à statut de SARL qui sont à forme coopérative SCOP ou SCIC<sup>30</sup>, mais leur nombre croît doucement. Nous avons là une forme hybride entre le « pour nous » de la coopérative (les fondateurs) et le « pour eux » de l'aide à l'insertion professionnelle (les salariés en transition ne sont pas coopérateurs).

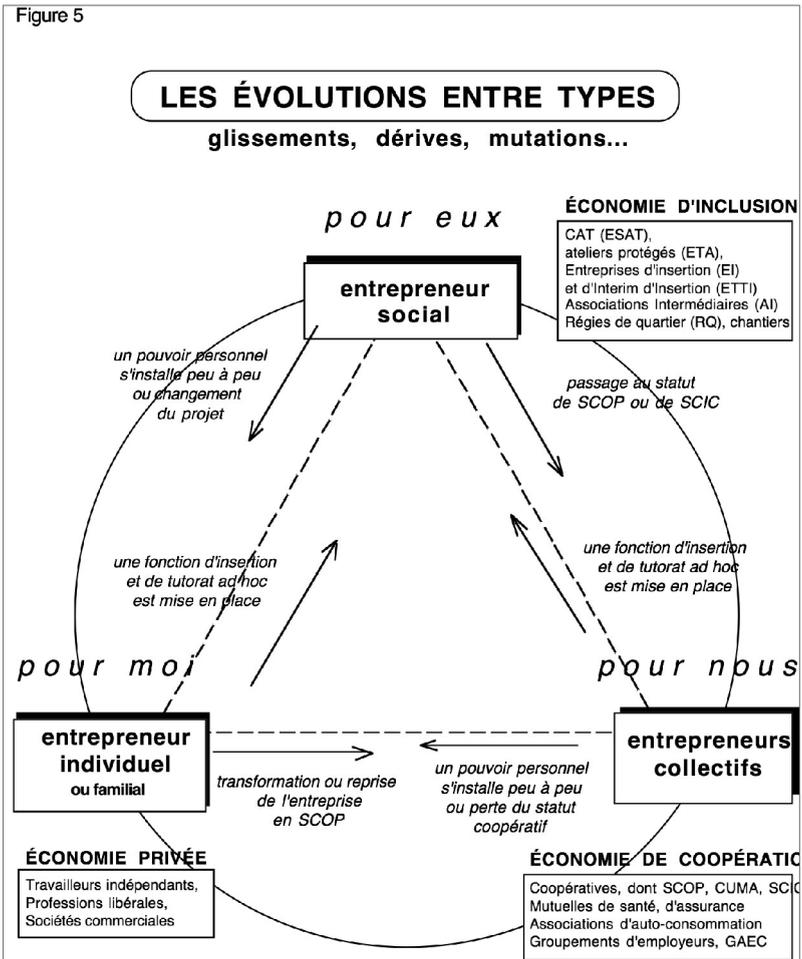
---

<sup>29</sup> Devenus les contrats de professionnalisation en 2003.

<sup>30</sup> Société coopérative d'intérêt collectif.

*Les glissements vers le pôle coopératif*

Parfois, l'entreprise individuelle peut devenir entreprise collective, lors du départ d'un dirigeant, soit du fait de celui-ci, soit du fait du personnel qui décide de racheter et de relancer l'entreprise. Ce fut d'ailleurs l'histoire des entreprises de Robert Owen ou de Jean-Baptiste Godin avec le Familistère de Guise, pionniers historiques de la coopération au XIX<sup>e</sup> siècle. De nos jours, les unions régionales des SCOP ont passé des



conventions avec les conseils régionaux dans plusieurs régions pour favoriser les reprises en SCOP, car nombre d'entrepreneurs du baby-

*boom* sont en train de partir et il manque beaucoup de repreneurs, ce qui met en péril des milliers d'emplois.

Des cas existent également d'entreprises d'insertion<sup>31</sup>, à statut associatif au départ, et qui se sont transformées en SCOP ou en SCIC (avec un statut de SARL ou de SA), réalisant ainsi une double implication dans les types coopératifs et d'inclusion, retrouvant par là en partie la dimension solidaire de l'économie sociale à ses débuts.

Plusieurs constats s'imposent à ce stade :

- le statut juridique ne suffit pas à cerner le type dans notre modèle, SARL, SAS, EURL ou association ;
- toute une gradation de possibilités existe entre les trois pôles ; nos types sont des idéal-types au sens de Max Weber, la réalité concrète est souvent plus complexe<sup>32</sup>.

### ***Troisième vue d'ensemble : les trois types peuvent se conjuguer***

Notre modèle montre trois types d'entrepreneuriat, trois types de motivation créatrice, qui ont des caractéristiques très particulières :

1. Ce ne sont pas des types d'entreprise au sens juridique strict mais des *types de projet* (des archétypes), de finalités devenues modalités *lors de la création* ;
2. Ils sont irréductibles l'un à l'autre ; mais peuvent s'hybrider...
3. Ils sont distincts mais complémentaires, dans le jeu complexe du dynamisme économique et de la cohésion sociale de la société ;

---

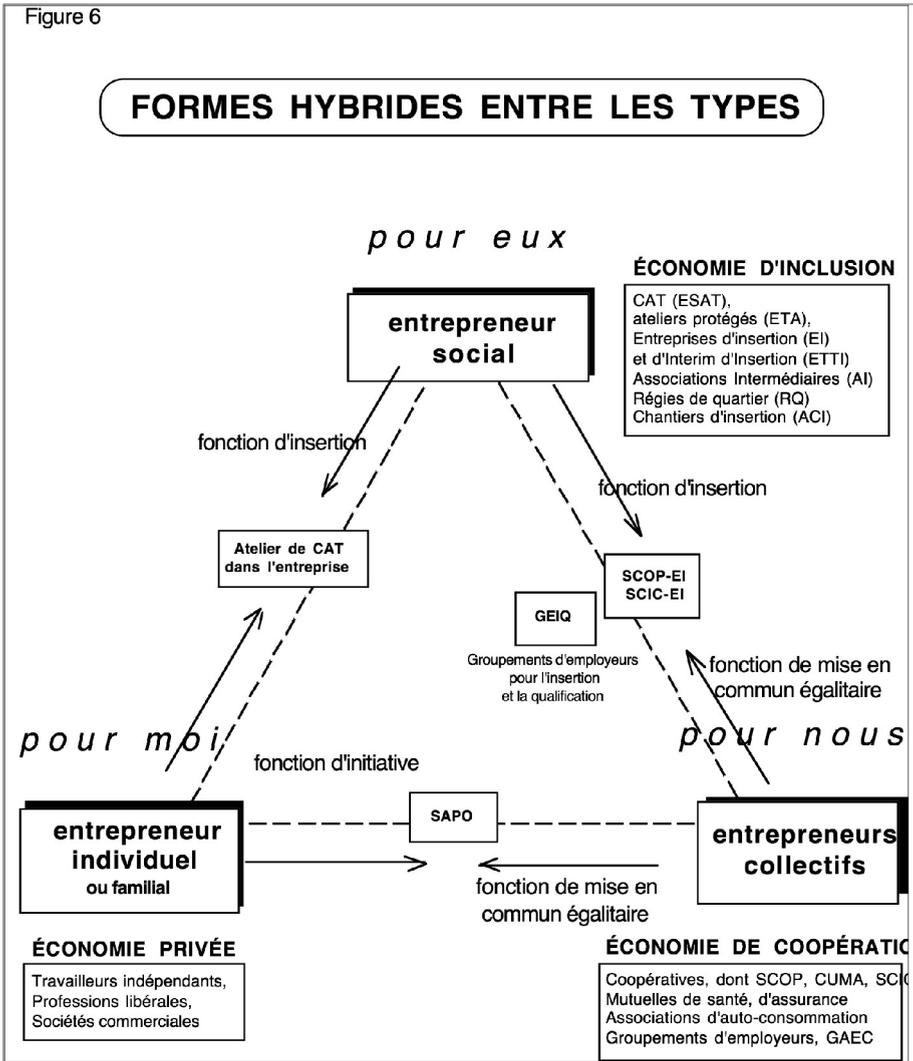
<sup>31</sup> Rappelons les trois niveaux de définition d'une entreprise dans ce cas :

1. entreprise d'insertion est une modalité de conventionnement avec l'État,
2. SARL, SA, SAS, EURL ou association sont un statut juridique,
3. et SCOP ou SCIC sont des formes coopératives (uniquement accessibles aux SARL et SA).

<sup>32</sup> L'histoire du journal *Libération* que l'auteur a suivie de très près illustre ces évolutions ; depuis un projet initial « par et pour le peuple » de 72 à 75 à mi-chemin entre le « pour eux » et le « pour nous » puis pour nous ses salariés (75 à 80) et enfin un « pour moi », Serge July, par la suite avec des mécanismes collectifs qui conservaient quelques éléments du pour nous.

TROIS TYPES DE PROJET ET DE CRÉATEURS

4. Ils se font en partie en concurrence et les organismes qui les représentent se combattent souvent. Le Medef dénigre constamment l'économie sociale, il vient récemment seulement de reconnaître l'intérêt de l'économie d'inclusion, précédé dans les faits depuis longtemps par nombre de ses adhérents.



5. Chaque pôle porte en lui des effets pervers s'il est en situation hégémonique ou s'il la cherche. Le « pour moi » risque l'oubli des autres

et leur mépris, devant le rouleau compresseur de l'intérêt du seul créateur. Le pôle « pour nous » est guetté par le piège des utopies de l'autosuffisance collective, alternative au méchant capitalisme individualiste... et au déguisement des pratiques pour continuer à croire aux valeurs. Le pôle « pour eux » peut s'enfermer dans la charité, la bonne conscience, l'hypocrisie et l'essoufflement, la transformation insidieuse des moyens en fins et le « retour » discret mais bien réel à l'économie du « pour moi » ;

6. Ils ne sont pas appelés à disparaître prochainement, malgré les souhaits de certains qui voudraient faire le tri entre les bonnes et les mauvaises entreprises. Le concept d'*économie plurielle* rend compte aujourd'hui de cette *acceptation de la multiplicité* et de la prise de conscience de sa fécondité. Nous développerons sa complexité dans notre conclusion.

On peut d'ores et déjà constater l'existence voire le développement de formes hybrides, par le statut et/ou par le projet : la SAPO qui n'a pas disparu<sup>33</sup> et est encore un peu utilisée, le groupement d'employeurs<sup>34</sup> (GE) ou la coopérative d'activités et d'emplois (CAE) conjuguent à la fois le pour moi de l'employeur et le pour nous d'une seconde partie prenante, ouvrière, employeurs ou créateurs individuels ; tandis que le groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), l'entreprise d'intérim d'insertion en EURL fondée par une association intermédiaire, l'entreprise d'insertion en SCOP (SARL ou SA), entremêlent le pour nous des fondateurs et le pour eux de la fonction d'insertion.

Profitions en pour mentionner le besoin de statuts nouveaux dans le droit français des sociétés, qui permettrait de créer :

- des sociétés commerciales sans but lucratif,
- des sociétés de personnes louant du capital,

---

<sup>33</sup> Le journal *Le Courrier picard* a changé de statut lors de son rachat récent, mais l'entreprise *Ambiance Bois* (cf. la bibliographie) est toujours une SAPO. Et les coopératives de production de Mondragon ressemblent plus par certaines modalités de construction du pouvoir de décision à des SAPO qu'à nos SCOP françaises.

<sup>34</sup> En plein essor ; voir le tome 1 chapitre 3 et 7

– des sociétés associant dans sa direction, les actionnaires, les clients ou les usagers, et les salariés<sup>35</sup>.

Nous pouvons nous demander ce que serait une entreprise située au centre du modèle tripolaire de la figure 4 : une SAPO d'insertion ? Ou tout simplement une entreprise citoyenne comme l'évoquait le CJD<sup>36</sup> dans son petit livre *L'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle ?*

7. La réalité est toujours plus subtile que les modèles. Pour ceux qui en douteraient, prenons l'exemple (et le génie) de l'abbé Pierre qui fonde un pour eux (son premier compagnon lui demande ce qu'il peut faire pour lui) sur un pour nous (il lui répond : viens m'aider à aider les autres...). Le mouvement Emmaüs se fonde alors sur cette double dimension de solidarité « restreinte » (les compagnons et leurs amis) et « généralisée<sup>37</sup> » (leur engagement aux quatre coins du monde).

8. Enfin, ce modèle ternaire est hologrammatique : il peut être confronté à une seule entreprise c'est-à-dire à la structure de ses composants, ce qui a de nombreuses conséquences pour son management notamment.

Le chapitre 5 traitera cet aspect, après un détour préalable par l'histoire de ces entreprises créées pour aider à créer d'autres entreprises – des entreprises de niveau 2 en quelque sorte – à savoir les boutiques de gestion qui auraient dû s'appeler en toute logique boutiques d'aide à la création, soit en bréviation non pas des BG mais des BAC, un peu comme des bacs pour aller de la rive du salariat ou du chômage à la rive de l'entrepreneuriat et de l'emploi. L'histoire en a décidé autrement, nous allons voir pourquoi.

---

<sup>35</sup> La SCIC existe désormais depuis 2002, mais nous avons choisi de laisser cette phrase écrite en 1998.

<sup>36</sup> Centre des jeunes dirigeants d'entreprises.

<sup>37</sup> Pour oser cette métaphore des physiciens sur la relativité.

## 4

### **Les premiers pas des Boutiques de Gestion, entreprises d'aide à la création d'entreprises**

*Des outils différents pour l'économie actuelle  
ou des outils actuels pour une économie différente ?*

Lors d'un CA du CLBG en 1982.

*L'important n'est pas de durer, mais de savoir renaître.*

Charles Gide.

Trente ans pour les boutiques de gestion, les BG. La force de l'âge... Il est possible aujourd'hui de prendre le recul nécessaire pour témoigner que ce qui fut création et innovation relève aujourd'hui de l'histoire économique et sociale de notre pays. Ayant eu le privilège de participer activement au mouvement depuis son tout début jusqu'à 1987, puis de réaliser un audit complet<sup>1</sup> du réseau en 1989 pour l'aider dans sa mutation, je dispose d'archives conséquentes et précieuses ainsi que d'un vécu irremplaçable pour tenter l'histoire des premières années en un récit dont la subjectivité ne peut être absente. D'autres viendront plus tard le compléter et enrichir l'analyse.

#### **La chose était déjà dans l'air**

Le mot et la chose. Comme souvent, ce fut d'abord la chose. Dès le début des années 1970, les premiers entrepreneurs alternatifs sont amenés à aider d'autres personnes à les rejoindre sur ce chemin. A partir de 1971, les librairies différentes réinventent le compagnonnage en accueillant une pleine semaine le, la ou les porteurs d'un nouveau projet et le mouvement se répand de ville en ville. Le Groupement des Librairies différentes comptera jusqu'à une centaine de librairies<sup>2</sup>. Les restaurants coopératifs les imitent dans cette pratique.

---

<sup>1</sup> Dont le rapport des annexes détaillées sur l'histoire des neuf premières années.

<sup>2</sup> et les grands éditeurs (Gallimard, Seuil, etc.) leur affecteront des représentants spéciaux tant ces créateurs sont motivés et motivants... car souvent très diplômés.

Juin 1977, Patrick Chagneau, ingénieur des Mines, qui vit en communauté à Fenioux en Charente-Maritime et Michel Adam, ingénieur chimiste, fondateur de la Coopérative de l'Âge d'or à Cognac et co-auteur d'un Catalogue des ressources<sup>3</sup> local, *Les Chemins de Charentes*, se rencontrent lors d'une assemblée générale de la « Coop de Melle » un réseau d'alimentation biologique qui fournit des groupes dans une dizaine de villes du Poitou-Charentes. La clientèle se développe mais les comptes sont catastrophiques et la gestion bien pire encore. Ils effectuent alors un audit de deux jours et découvrent que les chèques ne sont pas encaissés et parfois égarés dans les poubelles, les responsables sont axés sur la nourriture et peu sur l'organisation comptable<sup>4</sup> ! Cette intervention débouche sur l'éclosion de multiples groupes interdépendants à La Rochelle, Poitiers, Rochefort, Cognac, Saint-Jean d'Angély, etc. et marque la fin de cette coopérative si mal gérée.

À la même époque, Joël Faguet à Nice fait déjà du conseil aux petites entreprises et aux créateurs tandis qu'Henri Le Marois dans le Nord a repris la société Marketube en SCOP et s'active à la redresser.

D'autres initiatives ont vu le jour à Caen où l'on s'active avec Lydie Sorel autour du GRETA, à Rouen avec le groupe femmes d'Yvonne Hamel proche de la Chambre de Commerce, à Toulouse avec Jean-Pierre Neuman et Martine Costadau autour de l'association Créer, et même au fond des bois en Périgord à Gorodka près de Sarlat où le peintre Pierre Shasmoukine et Martine Mauléon ont déjà fondé l'Institut rural d'informations (IRI). La notion de centre de ressources pour les alternatives est dans l'air, elle répond à une demande réelle.

### **Puis le mot vint sur terre**

L'entourage d'Henri Le Marois au courant de ses aventures entrepreneuriales et de la faible culture économique de ceux qui entreprennent, lui suggère que « comme il y avait des boutiques pour faire

---

<sup>3</sup> Le catalogue des ressources national (tome 1) paraît en 1975 aux éditions Alternatives en s'inspirant du *Whole Earth Catalog* californien. Ce sont des outils pour entreprendre qui donnent de fortes impulsions et ça n'est pas un hasard si Henri Dougier nous contacte pour porter dans chaque région le concept des Chemins de Charentes. La négociation échoue et une petite dizaine de catalogues paraîtront de façons indépendantes dans divers lieux de France (archives de l'auteur).

<sup>4</sup> C'était à peu près pareil à *Libération* au 27 rue de Lorraine en septembre 1973 quand il fut sauvé une première fois par ses lecteurs, l'auteur peut en témoigner.

ses courses, il faudrait des boutiques pour gérer ». Sa rencontre avec Henri Dougier, ancien cadre supérieur de la Shell et fondateur de la revue *Autrement* à l'affût de toutes les innovations sociales de l'époque, est déterminante. Le mot est lancé en septembre par un article de Henri Le Marois dans la revue *Autrement* n°20, « Et si chacun créait son emploi ? » : « [...] pourquoi ne pas ouvrir des boutiques de gestion, rassemblant les connaissances en matière de subvention et de prêt, les bonnes adresses et le savoir-faire en gestion. Il suffirait pour les tenir de quelques experts-militants... Qui lancera le mouvement ? »

Il en sort un projet de Colloque des nouveaux entrepreneurs qui se tient à Lille le 24 novembre 1979 en présence de 35 participants. Tous les futurs fondateurs de BG sont là, le mouvement est sur les rails. La revue *Autrement*, à travers son satellite l'Atelier pour la création et l'expérimentation sociale animé par Jules Chancel, se fait attribuer une coquette somme par le ministère de l'Emploi pour faire prendre la mayonnaise. Celle-ci prend très vite, mais pas tout à fait dans les formes prévues par Henri Dougier...

Le 21 juin 1980 dans les locaux parisiens de la revue *Autrement* se tient la première rencontre nationale des boutiques de gestion. La BG de Paris s'est créée en février en embauchant Danielle Desguées, elle aussi déjà active dans un bouillon alternatif et syndical rue des caves à Sèvres. L'invitation précise une liste des critères susceptibles de permettre la validation officielle d'un organisme en tant que boutique de gestion : un statut, un local, un permanent, un financement, une gamme de services, un réseau de professionnels, des tarifs, un public. Les 11 participants<sup>5</sup> ne savent pas encore qu'Henri Dougier a déposé le terme « boutique de gestion » à son nom à l'INPI !

### **La bataille de Cognac ou la gestion des BG par elles-mêmes**

Une grande partie des acteurs se retrouve aux Ateliers d'Octobre de la revue *Autrement* à Carcassonne, un bras de fer s'engage entre eux et Henri Dougier quand ils découvrent que celui-ci a également créé la fédération des boutiques de gestion baptisée Réseau Entreprendre, déposé des statuts et embauché un permanent. On se donne un rendez-vous qui

---

<sup>5</sup> Dont huit boutiques : Saint-Jean d'Angély, Lille, Chambéry (projet), Caen, Rouen, Toulouse, Alès, Paris, plus Alain de Romefort (Délégation à l'emploi), Henri Dougier et Jules Chancel. Évry est absent.

promet d'être musclé pour la réunion suivante du réseau naissant, le 5 décembre à Cognac, ce sont les Charentais d'Épicentre-Épiscopo<sup>6</sup> qui invitent<sup>7</sup>. Entre la négociation ratée de Carcassonne et la fondation de Cognac ont lieu des échanges de lettres aigres-douces. Leur relecture attentive révèle une différence que souligne Henri Dougier, « le mot gestion est plus centré sur l'accompagnement et le suivi d'entreprises existantes dans l'esprit de HLM » et son projet est plus focalisé « sur l'accueil et l'information » dans le sien. Il a vu plus juste sur ce que seront les futures boutiques de gestion, à savoir des lieux professionnalisés pour l'accueil, la formation et l'accompagnement des porteurs de projet, soit *une aide à la création* beaucoup plus qu'une aide au développement pour lequel existent déjà de nombreuses structures consulaires ou privées.

Mais il sera minoritaire à Cognac dans sa volonté d'hégémonie et le mot gestion l'emporte. Paradoxalement, c'est une boutique de gestion montée par les pouvoirs publics dès 1981, l'AGEC<sup>8</sup>, et donc en partie concurrente des BG naissantes, qui assurera le plus à travers ses antennes<sup>9</sup> des tâches de suivi comptable et de gestion pour les entreprises culturelles de cette époque, troupes de théâtre, de danses, écoles de musique, librairies, etc.

Le matin du 5 décembre 1980, 31 personnes se retrouvent au Centre d'animation de Cognac : neuf boutiques existantes (Lille, Rouen, St Jean, Caen, Toulouse, Paris, Besançon, Sarlat et Nantes), trois en projet, trois délégués du ministère de l'Emploi dont Alain de Romefort et Yves Meunier qui sera l'interlocuteur des BG durant plusieurs années, Jocelyne Gaudin du laboratoire de sociologie de Dauphine où elle travaille aux côtés de Jacques Delors, Yves Laplume de France Culture et une représentante des *Dossiers de l'étudiant* qui prépare un dossier spécial sur

---

<sup>6</sup> Le 3 mars 1980, la SARL SCOP Épiscopo a été créée et Épicentre fonctionne ; les statuts sont écrits mais ne seront déposés que le 3 mai 1981 à la sous-préfecture de Saint-Jean d'Angély qui refuse d'abord les quatre présidents, puis cède devant la menace du tribunal administratif pour non respect du texte de la loi de 1901 qui n'oblige nullement à une seule présidence...

<sup>7</sup> Le principe des CA tournants dans chaque ville est spontanément mis en place et durera plusieurs années jusqu'en 1989. Il témoigne du souci démocratique des fondateurs et de leur crainte du centralisme parisien jacobin.

<sup>8</sup> Association pour la gestion des entreprises culturelles.

<sup>9</sup> Comme l'association Premier Acte à Poitiers devenue un véritable cabinet d'experts-comptables au service de la culture.

la création d'entreprise. Deux invitées n'ont pas répondu, Nice et l'ARGO de Metz.

La matinée est vite passée. Le fondateur d'*Autrement* rend les armes sans combattre. Il ne défend plus la thèse du mouvement qui émergerait depuis 1978<sup>10</sup> seulement et non dès l'après-68 et il s'engage à céder gratuitement le titre « boutique de gestion » à la future fédération, enfin il abandonne le projet de création du réseau Entreprendre. Le champ est libre pour une vraie naissance collective.

Le besoin de compléter les critères élaborés par Henri Dougier pour devenir une BG conduit l'assemblée à décider d'élaborer une déclaration de principe fixant les objectifs généraux des groupes qui fonctionnent déjà en BG. Ainsi naît, après d'âpres discussions au sein d'une commission, la Charte fondatrice<sup>11</sup> des BG, légèrement amendée par l'ensemble des participants.

### **Déjà l'écodéveloppement et l'économie solidaire**

Il est précisé au bas du compte-rendu de cette journée historique que « les termes d'entraide et de développement solidaire ne font pas référence à des idées de charité ou d'assistance mais aux concepts d'*écodéveloppement*, de *mutualisme* et de *développement autocentré* par soutien réciproque [...] ». La dimension écologique est déjà là.

L'après-midi, une commission ébauche une première organisation du fonctionnement du collectif national autour de deux missions : l'information interne et externe, la formation-conseil des adhérents. Trois outils vont naître : l'assemblée annuelle, le Collectif d'Animation et le secrétariat<sup>12</sup>. L'assemblée durera deux jours dont un d'autoformation mutuelle sur un thème choisi ensemble, l'esprit réseau est à l'œuvre. Le collectif réunit une fois par trimestre un représentant de chaque boutique et constitue l'exécutif modeste du réseau, régule, informe et négocie avec les pouvoirs publics. Le secrétariat enfin est tournant et assurée par la boutique invitante, logistique et compte-rendu compris. Une cotisation de 0,2 à 0,3 % est censée assurer tous les frais de ce léger attelage multirégional. L'accueil des nouvelles BG se fera sur demande écrite,

---

<sup>10</sup> Mais son rôle d'amplificateur est reconnu explicitement.

<sup>11</sup> Le texte intégral figure en avant-dernière page du chapitre 1.

<sup>12</sup> Nous avons respecté la présence ou l'absence de majuscules dans les instances telles qu'elles sont mentionnées dans le compte-rendu d'origine.

rencontre et évaluation par une BG proche et enfin période probatoire courte avec décision ultime de l'assemblée complète.

Une seconde commission prépare un projet de statuts pour une future Fédération nationale des boutiques de gestion qui devra être adoptée lors d'une AG constitutive officielle. Celle-ci aura lieu dès la prochaine réunion ; la boutique de Caen organisera et recevra tout le monde les 20 et 21 mars 1981. L'objet des futurs statuts est décliné en cinq objectifs généraux :

- regrouper les boutiques souscrivant la déclaration de principe qui sera finalement appelée Charte des BG ;
- promouvoir et défendre collectivement les objectifs de la Charte ;
- permettre à ses membres de maîtriser collectivement et démocratiquement le développement du réseau ;
- faciliter et développer l'information, la formation et la recherche entre ses membres ;
- préserver l'autonomie de chaque boutique dans la limite des objectifs de la déclaration de principe.

Deux catégories d'adhérent sont prévues mais la catégorie personnes physiques associées sera pratiquement inutilisée. Le siège fixé à Paris à la maison de la Mutualité – souhait ultime d'appartenance au mouvement ouvrier – sera finalement fixé dans le Nord chez Henri Le Marois, le premier président. Et la durée probatoire d'admission des nouvelles boutiques est fixée à une année.

Au terme de cette journée, il est possible de penser que les trois antagonismes plus ou moins présents et visibles « Paris / province », « milieu alternatif / proximité du pouvoir (giscardien) », « projet d'aide technique / projet de transformation politique », sont largement surmontés et que le désir de faire ensemble est à la hauteur des enjeux perçus et énoncés.

### **De la FNBG au CLBG, en passant par la FIRBG**

Entre les deux réunions des textes s'échangent et dès la réunion de Caen, qui est l'assemblée constitutive officielle du mouvement, le terme de Comité de liaison des boutiques de gestion (CLBG) l'emporte très vite tant chaque boutique tient à son autonomie et ne souhaite pas autre chose qu'une tête de réseau technique, les décisions politiques restant entre les

mains du CA, soit une dizaine de boutiques fondatrices ou arrivées peu après. La philosophie libertaire de l'après-68 reste dominante, comme elle l'a été dans le Groupement pour une Librairie différente quelques années plus tôt.

C'est donc à Caen, le 22 mars 1981, autour de neuf boutiques que se fait la constitution officielle du CLBG. Le premier président élu est Henri Le Marois du Nord-Pas-de-Calais dont la boutique de gestion Espace commence à essaimer dans les deux départements.

Un trimestre plus tard à Rouen, accueillis par la BG Répondre durant deux journées cette fois, les statuts sont à nouveau améliorés. Le trésorier élu est Pierre Belleville, fondateur d'ARGO, système de mutualisation astucieux des trésoreries d'associations employeurs. Dix boutiques sont déclarées fondatrices<sup>13</sup> et quatre excusées<sup>14</sup> ce jour-là sont autorisées à entrer dans le CLBG sans probation.

L'enquête sur les BG existantes lancée par A. de Romefort à Cognac sur les onze BG existantes est présentée, elle dessine un profil significatif. Presque toutes associatives, elles emploient 17 hommes et 17 femmes dont 8 à mi-temps, quasiment tous diplômés de l'enseignement supérieur ; l'âge moyen est de 35 ans, le salaire moyen de 3 000 francs ; cinq pensent créer des postes supplémentaires. Les critères d'intervention sont divers, mais la plupart ont constitué de fait un service public régional d'informations (gratuites), de conseils (facturés selon les ressources) et de formation. Huit ont des situations financières délicates par manque de définition d'un produit précis ou de tarification suffisante. Le CLBG devra donc aider les BG dans leur rôle d'informateur, pour éviter que chacune ne réinvente l'eau chaude dans son coin...

La gauche gagne l'élection présidentielle et une nouvelle époque commence. On apprend que les EUC<sup>15</sup> vont devenir les EIL<sup>16</sup> beaucoup mieux financés (36 000 francs au lieu de 24 000 francs), accessibles à tous statuts et plus durables dans le temps. Les BG sont très bien placées pour aider à l'instruction du dossier des demandeurs, mais d'autres réseaux seront appelés à y participer. La concurrence émerge... Mais

---

<sup>13</sup> IRI, Espace, Comité d'expansion du Tarn (AXE), BG Caen, SCEIP Centre-Est, Répondre, Épicentre, ARGO, BG Paris, Créer.

<sup>14</sup> ESCRIBEL, APIL, GAMPAS, BG Nantes.

<sup>15</sup> Emplois d'utilité collective.

<sup>16</sup> Emplois d'initiative locale.

bonne nouvelle encore, la Délégation à l'emploi est prête à contribuer au financement des BG par le biais de conventions renouvelables annuelles ou semestrielles avec bilan régulier et détaillé de l'activité.

Un débat s'ouvre sur le développement du mouvement : laisser faire une croissance spontanée en cours à travers des opérations très souples (IRI et GRET<sup>17</sup>, Espace et SCEIP, Nadia, Ariane...) mais incertaine sur le long terme, ou se doter d'une stratégie et systématiser le développement en créant un poste de permanent<sup>18</sup> au niveau du CLBG pour réaliser des études inter-BG, améliorer l'échange d'informations et de dossiers, organiser des formations nationales, promouvoir la création de nouvelles BG. La Délégation à l'emploi ne serait pas opposée à participer à son financement. La cotisation est fixée à 100 francs (et non plus à un pourcentage...), une campagne de presse dans les grands quotidiens est proposée par le président et une fiche type de présentation est élaborée et envoyée à chaque BG du réseau.

### **La gauche met le turbo pour les BG**

À l'automne, au fond des bois de Gorodka près de Sarlat, nouvelle assemblée sur deux jours du CLBG qui se confond toujours pour l'instant avec le comité d'animation imaginé et construit à Cognac.

Les futures BG ont été invitées. ADIAL<sup>19</sup> du Lot-et-Garonne arrive ainsi que Climasud orientée vers les artisans du Gard, d'autres projets sont repérés dans la Drome, le Finistère, à Tours (ADILS), à Marseille (Créer), à Lyon avec le CEGES. L'idée de permanent avance, un candidat « nordiste » est proposé, Alain Ramage. Premiers contacts avec des projets semblables en Belgique et en Autriche. On parle de soutien possible du FSE<sup>20</sup>. Le tour de table révèle que les activités de création sont loin d'être les seules, la formation, le conseil sont très présents dans les services rendus. Espace a déjà trois sections nouvelles à Arras, Boulogne et Le Cateau.

---

<sup>17</sup> Groupe de recherches et d'études technologiques, impulsé par le ministère des Affaires étrangères, et qui fait la promotion des technologies socialement appropriées dans les pays d'Afrique notamment.

<sup>18</sup> Toujours le terme d'origine syndicale, que l'on retrouve aussi dans les SIAE à leur début.

<sup>19</sup> Créée par l'organisme de formation ANFOPAR à Fumel.

<sup>20</sup> Fonds social européen qui intervient dans les politiques de l'emploi.

Novembre 1981, c'est le tour de Paris d'accueillir les BG. Le poste de permanent est validé car financé. Issu d'Espace, Alain Ramage travaillera aux côtés du président à Lille mais se déplacera partout autant que de besoin.

Début janvier 1982 à Toulouse, le réseau se renforce avec l'arrivée de ILRRA de Rhône-Alpes, Nantes est représenté par sa première permanente, Geneviève Dallègre. Des projets s'affirment à Grenoble, Clermont, Avignon (Apare), encore Lyon avec Les Anneaux à partir de la SCOP ERES. L'Aldea<sup>21</sup> fondée par Patrice Sauvage est présente mais s'orientera par la suite vers le soutien aux Cigales. Le guide *Des outils pour créer. Guide pratique pour une autre entreprise* publié par Ariane<sup>22</sup> en coordination avec Henri Le Marois, est annoncé pour mars. Une rencontre a lieu avec le Centre des jeunes artisans (CJA) après une réflexion sur la commercialisation directe et les circuits courts<sup>23</sup> ; une conférence de Ingmar Granstedt se tient le deuxième jour sur le développement d'une société non productiviste à base de technologies douces. La problématique dominante des BG est bien alors le soutien à une économie différente, quel que soit le nom qu'on lui donne. Et à chaque rencontre, la presse de la région concernée met le projecteur sur le phénomène nouveau que sont ces curieuses BG.

Une commission formation apparaît qui lance une rapide enquête sur les priorités des 14 BG existantes. Dans l'ordre décroissant, les résultats sont : le juridique et les statuts, les réussites et les échecs des pratiques autogestionnaires, la comptabilité – la fiscalité – la gestion, le marketing, le partage des méthodes de travail des BG, les budgets et montages financiers, enfin la micro-informatique qui elle aussi vient de naître venue d'outre-Atlantique puis bon dernier la connaissance de l'environnement socio-institutionnel. Un premier stage de comptabilité et contrôle de gestion est programmé pour l'été. Avec les projets apparus, pas moins de vingt BG quadrillent le territoire national.

Un certain nombre sont issues de bureaux d'étude privés ou parapublics, de cabinets conseil ou de centres de ressources et

---

<sup>21</sup> Agence de liaison pour le développement d'une économie alternative.

<sup>22</sup> Association Recherches et Informations aux nouveaux entrepreneurs.

<sup>23</sup> Qui ne reviendront sur le devant de la scène que dans les années 2000 par les conseils de développement et la crise énergétique, soit vingt ans plus tard !

d'informations auxquels elles sont adossées comme AXE, Épicerie, SCEIP, IRI, ERES, ce qui les enracine fortement dans leur territoire.

### **Premier bilan trois ans après**

Septembre 1982, un rapport de François Landais, de la BG Paris pour le CLBG, fait un point détaillé de la situation des BG trois ans après leur fondation puis des politiques d'aide à la création d'entreprises. Je cite les principaux paragraphes significatifs de ce document : nées d'un besoin réel, ces associations indépendantes enracinées localement, légères mais compétentes, privilégiant l'accès de leurs utilisateurs à l'autonomie, elles sont avant tout des généralistes très accueillantes, au contraire d'autres structures d'aide à l'emploi...

La création d'une entreprise demeure plus que jamais une aventure à hauts risques et ces structures d'accompagnement diminuent notablement le taux d'échec. Leur indépendance est un atout qui les différencie de structures initiées par l'État comme l'AGEC et totalement satellisées par lui, ce qui engendre une méfiance certaine compte tenu des rapports de l'État et des entreprises. Quant aux chambres consulaires, largement financées, elles ne s'intéressaient pas ou très peu à des projets de petite taille, sans vrai capital et à finalité souvent extra-économique<sup>24</sup>. Des évolutions se font jour, dit le rapport qui conseille à l'État un financement des BG à la fois national sur la tête de réseau et décentralisé par des apports ciblés dans chaque territoire où une BG fonctionne ou veut se créer : crédits d'étude, aides au projet, ingénierie du développement, etc.

Au 10 octobre 1982, 35 BG sont dénombrées dont 15 de plus d'un an, 7 de moins d'un an, 2 BG spécialisées (artisanat d'art, épargne solidaire) et 11 en démarrage sous trois mois. Un essor très rapide !

C'est le point enthousiasmant que fait la nouvelle AG du réseau à Lille les 8 et 9 octobre, en présence de 25 BG adhérentes, 7 en demandes d'adhésion et plus de 60 personnes.

La commission Parrainage se met en place sous la direction d'Alain Ramage, le secrétaire général. La présentation en assemblée plénière d'une publicité dans le *FRANCHISE Magazine* qui propose de créer sa

---

<sup>24</sup> « Des martiens », dans la culture des chambres consulaires, ces entrepreneurs différents, me déclare la CCI de Cognac en 1975, consultée sur un de nos projets...

boutique en franchise, révèle la justesse du dépôt de la marque Boutique de gestion à l'Inpi au profit du réseau !

L'année 1982 se termine par une demande de rendez-vous auprès du ministre délégué à l'Emploi, Jean Le Garrec, qui débouchera en début 1984 sur un contrat de plan pour les boutiques de gestion et une croissance continue de BG dont la fonction stricte (accueil, conseil, accompagnement des porteurs de projet) BG a besoin de 40 % de financements publics. La question des niveaux territoriaux de ces financements fait surface. La cotisation au CLBG est fixée à 1 % du chiffre d'affaires.

Entre-temps, les deux rendez-vous de mai organisés par l'IRI à Sarlat et le colloque de Nancy *Un autre modèle d'entreprise* ont démontré l'essor des nouveaux entrepreneurs (aide à la création, mais aussi bureaux d'études en énergies renouvelables, formations, etc.) et favorisé le brassage entre statuts ; les nouvelles SCOP de matières grises et les associations d'écodéveloppement font réseau, les plans Alter liés à la crise du pétrole se multiplient.

### **Vers un contrat de plan pluriannuel avec l'État**

1983, les BG ont accompagné la création de 820 entreprises et 1 705 emplois, le stage de formation « nouveaux permanents » voit le jour. Un an plus tard, on atteint les 1 800 entreprises et 3 900 emplois. Un premier malaise apparaît lors des stages formation de formateurs, des critiques émergent contre le fonctionnement du bureau du CLBG. Le contrat de plan vient pourtant d'être signé et le mouvement s'institutionnalise. Un plan de développement à 5 ans est élaboré.

Mais le public commence doucement à basculer, les projets d'économie sociale, différente, alternative ou parallèle (comme ils se nomment eux-mêmes) deviennent minoritaires face à la montée du chômage de masse et à l'envolée des chômeurs créateurs de leur propre emploi et lui seul, tout au moins au début. Qu'on appellera plus tard les TPE<sup>25</sup> ou micro-entreprises<sup>26</sup>.

1985, la croissance en nombre de BG se poursuit, les antennes apparaissent et les OIBG organismes inter-BG s'organisent en réseau

---

<sup>25</sup> Très petites entreprises.

<sup>26</sup> Qui recevra un statut juridique bien des années plus tard.

vertical hiérarchique ou horizontal associé selon les régions, des philosophies du développement différentes se font jour et le CLBG doit gérer ces variations. Le succès des BG et la presse qui l'a relayé redonnent une audience considérable à la création d'entreprises dont le 1<sup>er</sup> Carrefour national se tient à Marseille. Un projet de colloque des BG se dessine, d'autant que le concept commence à s'exporter en Belgique, Espagne... Joël Faguet un des fondateurs du réseau (Nice, 1979) devient le 3<sup>e</sup> président.

### **Un nouveau logo plus moderne**

1986 marque la naissance de la Commission internationale. Un plan de communication voit le jour et le nouveau logo triangulaire (actuel) sobre et original à la fois remplace les *Mains dessinant* de M.-C. Escher, il est décliné sur la nouvelle plaquette du réseau et toutes celles des BG. La première université d'été se tient avec succès à Cabrerets dans la vallée du Lot avec plus de 45 personnes durant trois jours. L'ambiance est studieuse et conviviale.

Les BG ont accompagné 2 598 entreprises et la création de 4 641 emplois. Les 300 000 heures x stagiaires de formation à la création sont dépassées. Le mouvement se renforce.

### **Stagnation du nombre et ouverture internationale**

En 1987, pour la première fois le nombre total de BG chute un peu. Epicentre se dissout abandonnée par le maire d'Angoulême qui la voulait à sa « botte » et usée de trop de précarité malgré ses trois antennes régionales. Airelle Charente la remplacera deux ans après sur le seul département de la Charente, aidée par Airelle Dordogne, la maison mère.

Au niveau national, la 10 000<sup>e</sup> entreprise est atteinte, un colloque sur les BG a lieu aussi au Québec, Danièle Desguées (Paris, 1980) devient la 4<sup>e</sup> présidente au terme d'une AG très festive en Corse. L'organisation se questionne et la BG de Caen propose une évolution des statuts.

1988 voit la naissance de *Rhizome*, la lettre des BG et le grand succès du premier Colloque international des BG à la maison de la Chimie à Paris sur le thème *L'Entreprendre, avenir de l'entreprise*. Quatre cents participants sont réunis autour de deux grands carrefours, « Apprendre l'initiative » avec des entreprises de jeunes, des BD pédagogiques, les expériences de la pédagogie coopérative, les apports de la psychanalyse

au développement de l'autonomie et « Gérer l'initiative » avec des consultants du Québec, Tomas Pino Garcia des clubs de créateurs et les savoir-faire de l'intrapreneuriat<sup>27</sup>. La revue *Défis* parraine le colloque auxquels sont associés des dirigeants de grande entreprise (pour les stratégies d'essaimage) et des universitaires en sciences de gestion.

Mais le malaise reprend, l'université d'été de Besançon est annulée par insuffisance du nombre d'inscrits dans les modules proposés. On parle de transformer le CLBG en CIBG (inter-régions) car celles-ci sont de plus en plus structurées sur des projets en partie différents, apparemment plus auto-organisées dans la partie Nord du pays autour de dirigeantes fondatrices femmes et plus « classiquement » organisés dans la moitié Sud autour de dirigeants fondateurs hommes. La lutte des genres est souterraine mais réelle, le mot de crise apparaît dans les comptes-rendus nationaux.

La dimension internationale continue de s'étendre vers le Portugal et le Maroc ; une AG internationale a lieu. Le nombre de BG stagne.

### **Dix ans, la première crise d'adolescence**

1989, les dix ans ! Le bureau décide de lancer un vaste audit du réseau pour surmonter la crise (d'organisation ? de projet ? de personnes ?) et d'en utiliser les résultats pour l'AG prévue à Bordeaux en fin d'année. Après appel d'offres, le travail est confié au cabinet conseil Episcopo<sup>28</sup> qui va auditer le siège et son organisation trop faible, puis visiter 10 BG très différentes sur les 42 existantes, reconstituer l'histoire du mouvement, ausculter tous les documents officiels et faire travailler le CA durant deux fois une journée pour réaliser un autodiagnostic des points forts et des points faibles du réseau, puis tracer un inventaire hiérarchisé des changements prioritaires.

Il en sortira deux documents conséquents qui analysent l'état du réseau à tous les niveaux (CLBG, structures intermédiaires de type divers dont OIBG et URBG, enfin BG et antennes) et formulent une série de soixante préconisations :

---

<sup>27</sup> Ou création d'entreprise à partir d'une entreprise où le futur créateur est encore salarié, mais soutenu et accompagné.

<sup>28</sup> Je réalise ce travail en équipe avec un autre consultant Régis Héland qui vient de fonder le CJDES en Poitou-Charentes. Ma connaissance approfondie du réseau de 79 à 86 a compté pour beaucoup dans le choix d'Episcopo.

- en tout premier lieu une amélioration indispensable et rapide de l'organisation des informations au siège (accessibilité, classement, fonction observatoire, traçabilité), soit une compétence documentaire à faire progresser notablement ; dans un réseau la mémoire joue un rôle très important ;

- une clarification avec plusieurs scénarii sur les fonctions respectives de chaque instance politique de l'AG au président en passant par CA et bureau ;

- enfin une préconisation d'organisation du siège du CLBG autour de cinq grandes missions qui fondent l'utilité du CLBG, son sens mal perçu par les BG les plus nouvelles et donc les plus « lointaines » (gestion, communication externe, animation du réseau, formation, internationale) ;

- puis des pistes nouvelles à explorer notamment vers les démarches qualité<sup>29</sup>, une meilleure GRH interne au siège, enfin une nécessaire actualisation du projet. Donc du sens donné par le mouvement à son action et à chacun(e) pour son activité...

Pendant ce temps, Paul Chaput est devenu le nouveau secrétaire général et l'université d'été à Manosque est une réussite. Tout ne va pas si mal. Le CLBG déménage et rejoint les locaux de l'ANCE<sup>30</sup>. Des logiciels d'EAO sur la création viennent enrichir le parc des outils pédagogiques informatiques occupé par le jeu de création d'entreprise très motivant Ineco<sup>31</sup> introduit dès 1985.

### **Vue d'ensemble : le pour nous semble devenu un pour eux ?**

La conclusion du rapport d'audit dans sa partie *Utiliser les crises ou l'échec formateur* résume l'état du mouvement au terme de ces dix premières années intenses et créatives. Je cite les atouts :

- L'inventivité : les BG ont *inventé un concept*, la BG, *et un métier nouveau*, le conseil en création, qui dépasse de loin, l'ancienne activité

---

<sup>29</sup> Cette démarche qualité a été amorcée par des sensibilisations dès l'été 1990 auxquelles j'ai eu le plaisir de participer, puis a débouché depuis sur un processus très construit de labellisation de chaque BG pour obtenir et conserver le titre de boutique de gestion.

<sup>30</sup> Agence nationale pour la création d'entreprise, présidée par Michel Hervé, dynamique patron de PME et maire de Parthenay.

<sup>31</sup> Devenu aujourd'hui l'outil Simuleco

des conseillers en cabinet de gestion ou des ATM<sup>32</sup>, ATI et ATC des chambres consulaires. Nécessité et spécificité de l'accueil, de l'accompagnement, de la formation et de ses effets structurants<sup>33</sup>, du double travail en amont de sensibilisation et de repérage, création progressive d'une ingénierie du développement local.

- L'expérience : les BG ont accumulé en dix ans un savoir-faire de procédures, de produits et de méthodologies et une connaissance de la création et des créateurs qui en font, non pas le plus fort, mais le plus performant des réseaux d'aide à la création. Ne serait-ce que parce que les BG sont aussi des créations d'entreprise, ce que j'appelle le niveau 2. Le taux d'échec en création est beaucoup plus faible dès qu'il y a accompagnement (20 % contre 40 % sur trois ans) et c'est vrai pour les BG elles-mêmes !

- La vitalité : malgré les échecs de certaines BG (20 % de disparitions en dix ans) le nombre de projets de création *ex nihilo* reste fort et l'avenir le confirmera.

- L'image : elle est connue, plutôt bonne chez les partenaires institutionnels mais elle a besoin d'être amplifiée auprès du public des créateurs<sup>34</sup> et du grand public.

- L'internationalisation : la dimension européenne s'est affirmée, le réseau EGLEI se développe et l'ouverture des frontières de 1993 se prépare bien, même si toutes les BG ne sont pas concernées.

- Le soutien des pouvoirs publics : ministère de l'Emploi, DRTE et DDTE ont vite compris l'intérêt du maillage national mis en place par le réseau ; ils souhaitent fortement son extension et sa densification<sup>35</sup>. Le contrat de plan pluriannuel a joué un vrai rôle stabilisateur de la spécificité des BG et de pionnier en matière de politique publique<sup>36</sup>...

---

<sup>32</sup> Assistant technique des métiers, assistant technique de l'industrie et du commerce.

<sup>33</sup> Et notamment sur l'orientation des créateurs ; même s'ils abandonnent leur projet de création, ils retournent plus assurés de leur choix à l'emploi en tant que salarié.

<sup>34</sup> C'est encore le cas aujourd'hui, dans une moindre mesure toutefois.

<sup>35</sup> On retrouve le même phénomène avec les entreprises d'insertion et autres SIAE dans les années 1990-1995.

<sup>36</sup> En 2001, sous l'impulsion d'Hugues Sibille, le délégué interministériel à l'Économie sociale et de la Fonda, le gouvernement et la CPCA qui rassemble le monde associatif signent solennellement une Charte d'engagements réciproques qui reconnaît le côté indispensable des contrats pluriannuels d'objectifs dans les rapports entre associations et pouvoirs publics.

Mais des handicaps restent à surmonter :

- La fragilité : le « permanent<sup>37</sup> » de BG a un statut de salarié mais les responsabilités d'un chef d'entreprise ou d'un travailleur indépendant selon la taille de la BG. Attention à l'usure, l'isolement, la fuite des cerveaux...

- La disparité non contrôlée : les dynamiques locales et régionales sont très fortes. Trop d'uniformité fait mourir les vieilles organisations par manque d'innovation et d'autonomie des membres. À l'inverse, sans un minimum d'homogénéisation volontairement acceptée par toutes les parties concernées, la possibilité d'un pilotage national cohérent, d'une plus forte capacité de représentation nationale reste faible. Un équilibre plus réflexif reste à trouver, chemin faisant...

- Des relations interpersonnelles mal maîtrisées : les difficultés de communication entre personnes, au-delà des stratégies de pouvoir, sont souvent l'écho de manques de textes d'orientation clairs étudiés longtemps avant les échéances de renouvellement des dirigeants.

À la veille des trente ans du CLBG devenu le RBG, après la première actualisation de la Charte à Caen en 1991 qui met en avant une idée majeure, *la démocratisation du droit à entreprendre*, idée que reprendra plus tard l'ADIE avec son concept identique de droit à l'initiative économique, le mouvement des boutiques de gestion a pris de la bouteille, du métier.

Plus de 150 BG et antennes, 250 permanences d'accueil urbains et ruraux, près de 700 conseillers et conseillères de haut niveau, autant de bénévoles dirigeants, 920 salariés, un maillage fort du territoire, un effort de qualité et de rigueur à tous niveaux du réseau exemplaire, il lui reste sans doute à penser globalement une nouvelle insertion plus complexe dans le paysage socio-économique national actuel ; paysage plus concurrentiel et dans lequel l'économie sociale et surtout solidaire fait retour, notamment à travers l'économie d'inclusion, et situations nouvelles où les enjeux d'un développement durable, déjà pointés en 1980, redeviennent déterminants à moyen et long terme. Et notamment en utilisant mieux les potentialités de sa structure associative en renforçant

---

<sup>37</sup> Le terme est issu du vocabulaire militant (syndical ou politique) des fondateurs. Il a été remplacé par celui de conseiller en création plus technique et plus valorisant... aujourd'hui !

son associativité et les coopérations qu'elle peut engendrer autour des métiers de l'emploi<sup>38</sup>.

Le concours instauré dès 1997, *Révéléateur de talents*<sup>39</sup>, est un slogan particulièrement pertinent puisqu'il désigne à la fois *l'effet BG* pour ses fondateurs – et ses acteurs d'aujourd'hui – et les services de chaque BG pour son public de preneurs d'initiatives et de risques. Le choix comme emblème initial de la gravure des *Mains* de Escher s'autodessinant « elles-mêmes » puis d'un logo à forme ternaire peut faire augurer pour le mouvement d'une bonne capacité à penser sa nouvelle réalité d'une façon aussi riche et complexe que lors de ses premiers pas. L'avenir le dira...

---

<sup>38</sup> en Poitou-Charentes les BG se sont rapprochées des GE et de l'IAE au sein d'une Coordination associative nouvelle, membre de la CPCA, la CILE ou coordination des initiatives locales pour l'emploi. Ce que la démarche FORCE avait tenté en Ile de France il y a quelques années.

<sup>39</sup> Rappelons que talent désigne initialement une monnaie, un poids d'or ou d'argent, mais plus avant encore une racine indo-européenne qui signifie porter et qui a engendré aussi le mot tolérance. Magnifique lien avec le terme porteur de projets devenu contemporain.



## 5

### Voyage ternaire au cœur de l'entreprise

*Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer.  
Est respecté celui qui volontairement accomplit pour les autres  
les actes difficiles ou dangereux.*

Jean Jaurès,  
*La Dépêche de Toulouse*<sup>1</sup>.

Le modèle tripolaire proposé aux chapitres précédents possède d'autres propriétés intéressantes. Il décrit et caractérise non seulement les modes de création d'une entreprise mais également son fonctionnement interne comme une nouvelle clé de lecture de ce qui s'y passe ! Expliquons-nous.

#### **Le modèle tripolaire est hologrammatique**

Il est non seulement descriptif globalement des diverses formes qui émergent pour matérialiser un projet au sein de l'économie marchande, mais aussi localement des relations qui naissent à l'intérieur de l'entreprise, soit à une échelle de la réalité de dimension inférieure, ce qui nous conduit à identifier une dimension hologrammatique du modèle dans laquelle chaque partie possède les propriétés structurelles du tout<sup>2</sup> mais en réduction. Il apparaît en fait que les trois pôles et leur signification profonde se manifestent au sein même de toute entreprise. Dans l'entreprise aussi, il existe trois chemins pour entreprendre. La vision diachronique de trois sources fait place à une vision synchronique de trois modes.

Examinons-les tour à tour :

- « Pour moi » : le pôle 1 de l'individualité manifestée est d'abord celui de l'intérêt propre du dirigeant, qui s'exprime dans de nombreux

---

<sup>1</sup> C'est de cette époque que date la théorie de la rémunération du risque due à Ricardo et qui cautionne encore aujourd'hui les revenus faramineux des dirigeants des multinationales même quand elles font des pertes...

<sup>2</sup> Pour une présentation plus détaillée, cf. le chapitre 13 de mon ouvrage *L'Association, image de la société*, 2<sup>e</sup> édition enrichie, L'Harmattan, 2008.

comportements de celui-ci, et notamment dans les questions de survie ou d'orientation de l'entreprise. Mais c'est aussi le pôle de l'intérêt personnel de chaque acteur, salarié ou administrateur à la recherche de sa marge de manœuvre maximale à travers des jeux et des stratégies que Michel Crozier a mis à jour il y a déjà longtemps<sup>3</sup>. Dans toute action de n'importe quel acteur au sein de l'entreprise, se trouve une dose plus ou moins forte de « pour moi » de l'égoïsme le plus dur à l'altruisme le plus fort.

- « Pour nous » : le pôle 2 de la co-opération instituée est celui du « nous » qui se constitue dans et par l'entreprise, d'une part à travers la production collectivement réalisée, d'autre part à travers le sentiment du collectif et de l'appartenance à un tout que représente l'organisation pour ses membres, l'ensemble pour ses parties. Les individualités s'unissent dans une collectivité. L'équipage devient une équipe, on dira l'unité de fabrication X... pour désigner une partie de l'entreprise. Bien sûr, les formes d'existence de cette collectivité subjective et objective à la fois, sont éminemment variables selon le statut (aspect structurel) et la vie réelle (aspect fonctionnel) de l'entreprise. Mais n'allons surtout pas croire que le sentiment d'intégration n'existerait que dans les SCOP, entreprises très représentatives de ce pôle 2 puisque le partage y est à la fois celui des résultats économiques et du choix des dirigeants. Le bon vieux paternalisme – en voie de disparition – créait également dans les entreprises familiales un très fort sentiment d'appartenance : le partage y était dans ce cas-là d'ordre symbolique et plus rarement financier, mais on partageait réellement avec les dirigeants la fierté de travailler dans la maison M... dont les produits étaient connus et renommés dans le monde entier ! La déception se faisait d'autant plus forte ensuite quand Monsieur M. vendait son entreprise sans prévenir personne... et à des étrangers en plus ! Le « pour nous » s'inscrit dans les cœurs malgré la relation de subordination et même parfois grâce à elle quand elle dysfonctionne gravement ; souvenez-vous de ceux et celles qui se sont appelés eux-mêmes les Lip.

Ce qu'on appelle aujourd'hui la culture de l'entreprise correspond à ce nous et sa constitution complexe, car il y entre évidemment la personnalité du fondateur, puis la nature de l'activité avec ses exigences

---

<sup>3</sup> *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, 1977.

et sa tradition collective (je pense à l'horlogerie ou la presse par exemple), mais aussi l'histoire propre de l'entreprise, son ancienneté, les événements qui l'ont marqué, et enfin l'existence ou l'absence d'un contre-pouvoir syndical ou autre.

En appliquant la relation client-fournisseur à l'intérieur de l'entreprise comme le fait le marketing interne, on peut également voir la notion de « pour nous » fonctionner au niveau de la catégorie professionnelle, le « pour eux » étant la prise en compte des autres catégories. C'est la lecture du rapport aux autres davantage côté emploi que côté travail<sup>4</sup>.

• « Pour eux » : enfin le pôle 3 de l'altérité rencontrée, présente un double aspect :

– Il désigne d'abord le client de l'entreprise et sa demande, qui sont en effet la première forme d'altérité pour quiconque ne travaille pas en autarcie comme artiste autosuffisant. Le client est celui sans lequel aucune entreprise n'est possible ; si l'on remonte à l'origine du terme entreprise, « l'entrepreneur s'interpose – *s'entrepren*d – entre le client et son besoin » (Hélène Vérin). C'est ce que nous appelons l'aspect externe de ce pôle 3, la vision externe par le client, celui qui justifie par son existence l'entreprise comme processus.

– Mais ce « eux » désigne également les salariés, vécus comme une seconde altérité d'une part pour le dirigeant, mais d'autre part pour chacun des salariés, au moins quand il est embauché et ne les connaît pas. C'est l'aspect interne du pôle 3, ce que nous appelons la vision interne par les acteurs du dedans. « Eux qui en veulent toujours plus » ou « que ferais-je sans eux ? » dira tel ou tel chef d'entreprise...

Nous présentons alors deux faits, pour l'instant hypothétiques :

– chaque type d'entreprise semble présenter une prédominance structurelle de l'un de ses pôles, à un moment donné ;

– le pôle prédominant est très souvent celui qui a présidé à sa constitution. Rémanence des premiers pas, des premiers apprentissages ? Cela reste à étudier de plus près et nous y reviendrons.

### **Chaque pôle a une expression spécifique**

---

<sup>4</sup> Cf. les sept regards transversaux sur le couple emploi-travail du chapitre 3 du tome 1.

Chacun des pôles s'y manifeste par des signes, des comportements et des pratiques distinctes.

- le pôle 1 de l'individualité s'exprime à travers l'affirmation de soi, l'initiative, l'innovation, mais aussi la stratégie et le calcul, par quoi s'expriment le désir et l'intérêt personnel de chaque acteur de l'entreprise. Il crée et détruit à la fois...

- le pôle 2 de la co-opération, de la collectivité est celui du partage ; à des degrés les plus divers, depuis le partage de l'information jusqu'au partage du risque et des bénéfices (et des pertes) en passant par celui de l'engagement, des décisions, etc. Il associe, unit mais parfois il fusionne dans de dangereuses illusions si le chemin du je vers le nous n'a pas permis de construire la solide passerelle des tu...

- le pôle 3 de l'altérité, de l'extériorité à soi, est celui de la rencontre puis la relation et de sa qualité : accueil, écoute, prise en compte, soutien, c'est le pôle de la découverte de l'étrangeté, du contact puis de la satisfaction de l'autre, donc de la qualité-produit, d'une relation client-fournisseur réussie. Il rapproche puis il relie. Le « vous » vient après le « eux ». L'oublier gravement peut faire mourir l'entreprise.

### **Une double vision de l'entreprise émerge**

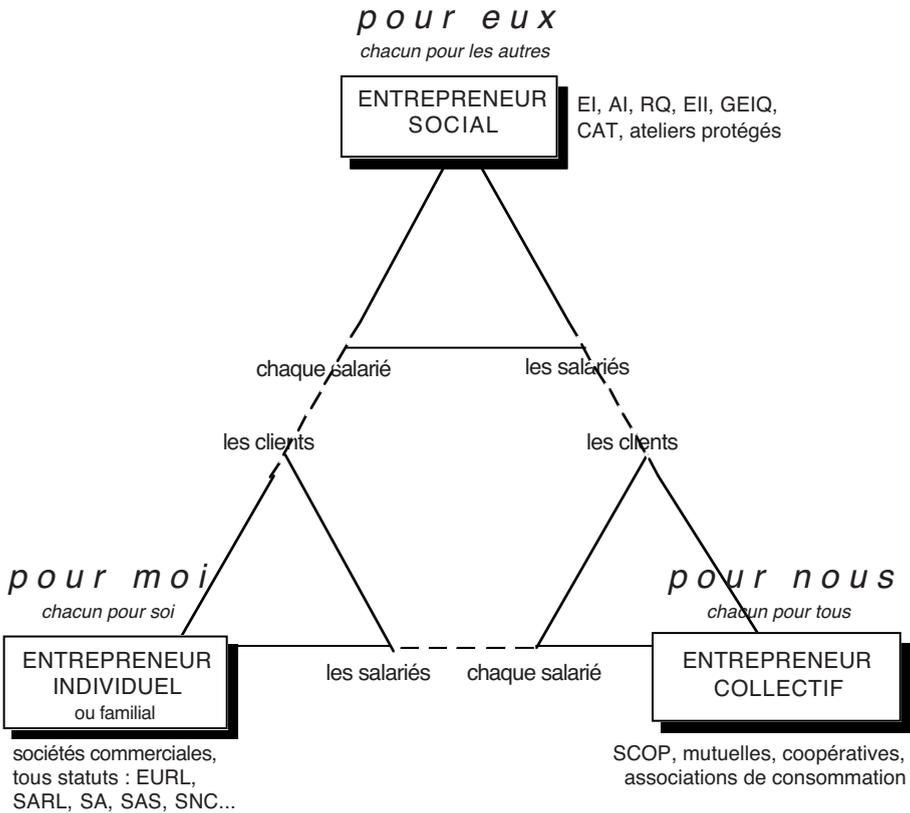
En fait, les 3 pôles sont perceptibles et analysables dans chaque entreprise en particulier et il devient possible et nécessaire de dégager *une double problématique interne et externe* selon les acteurs que l'on étudie et leur place structurelle dans les différentes formes d'entreprise :

- les salariés d'une part,
- les propriétaires d'autre part, qu'on les appelle actionnaires, sociétaires, mutualistes, adhérents ou coopérateurs, mais qui ont des places différentes : détenteurs du capital, sociétaires-clients, sociétaires-fournisseurs mais aussi les éléments constitutifs du pouvoir dirigeant.

Figure 7

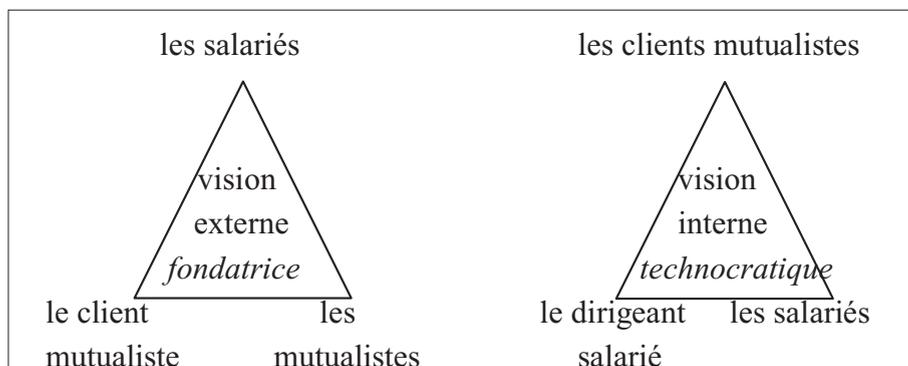
**L'HOLOGRAMME DE L'ENTREPRISE**

selon les types d'entreprises et en vision externe (fondatrice)

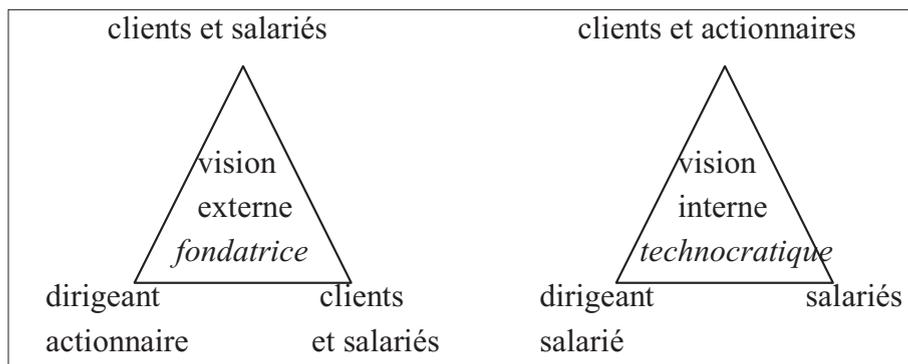


*L'effet hologrammatique tient au fait que les 3 pôles structurants du schéma sont en fait présents dans toute entreprise, quel que soit son type, et qu'on peut également la retrouver à l'échelle de chaque acteur de l'entreprise. La structure correspondante est analogue à un tamis de Sierpinski.*

Dans une mutuelle de santé, les deux problématiques sont les suivantes :



Le « pour nous » des uns est devenu le « pour eux » des autres et réciproquement. Le même dédoublement apparaît dans une société anonyme (SA) ou une SARL pour les deux types de dirigeants :



Seule la société coopérative ouvrière de production (SCOP) présente cette particularité de n'avoir qu'une vision interne, en théorie du moins, puisque tous les salariés sont censés être sociétaires (actionnaires) et tous les sociétaires être salariés. Dans la pratique, un certain nombre de sociétaires sont souvent d'anciens salariés qui ont laissé leur part de capital dans la société et il apparaît alors une vision externe d'actionnaires (sociétaires), même si le but de la SCOP n'est pas de maximiser les dividendes distribués chaque année aux sociétaires. Le pouvoir de ces actionnaires est très limité. Par ailleurs, tous les salariés ne sont pas sociétaires, même si 80 % d'entre eux cotisent régulièrement au capital.

Dans l'association, le souci du professionnalisme des salariés est un « pour eux » du point de vue des administrateurs bénévoles. À ne pas négliger.

### **Une valorisation de chaque pôle est souhaitable et possible**

• Pour le pôle du « pour moi » et la recherche de ce qui fait que chacun s'y retrouve personnellement dans le système travail-emploi<sup>5</sup> de cette entreprise, c'est d'abord la considération accordée à chacun mais ce peut être aussi tout ce qui favorise le droit à l'initiative et à l'innovation, depuis la boîte à idées et le cercle de qualité jusqu'à l'intrapreneuriat, l'essaiage à froid où l'entreprise aide une autre entreprise à naître et à sortir d'elle, le management par projet, la promotion, les divers types de récompense et de reconnaissance, etc. Ce dont souffrent les salariés du secteur privé en France, est d'abord « le manque de reconnaissance du donneur d'ordre<sup>6</sup> », du responsable hiérarchique.

• Pour le pôle du « pour nous », peuvent se mettre en œuvre des moyens très différents selon les formes d'entreprise. Citons principalement :

a) une gestion humaine des ressources humaines conduite par la direction, tant explicite comme politique construite intelligemment, qu'implicite à travers les actes réellement posés par les dirigeants. Le paternalisme des grandes sociétés réussissait assez bien autrefois à créer ce « nous »...

b) les politiques d'intéressement et de participation aux résultats contribuent bien sûr à la formation d'un « pour nous » par distinction (et fidélisation) des salariés de cette entreprise et pas d'une autre

c) les démarches de projet d'entreprise ou de management par projet en équipes visent à renforcer ce sentiment collectif, à travers une mobilisation de tous pour un avenir partagé.

d) le statut enfin peut lui aussi contribuer à ce pôle : dans une SCOP il existe très souvent un fort sentiment d'appartenance collective des salariés sociétaires, voire même non sociétaires. Mais il est souvent

---

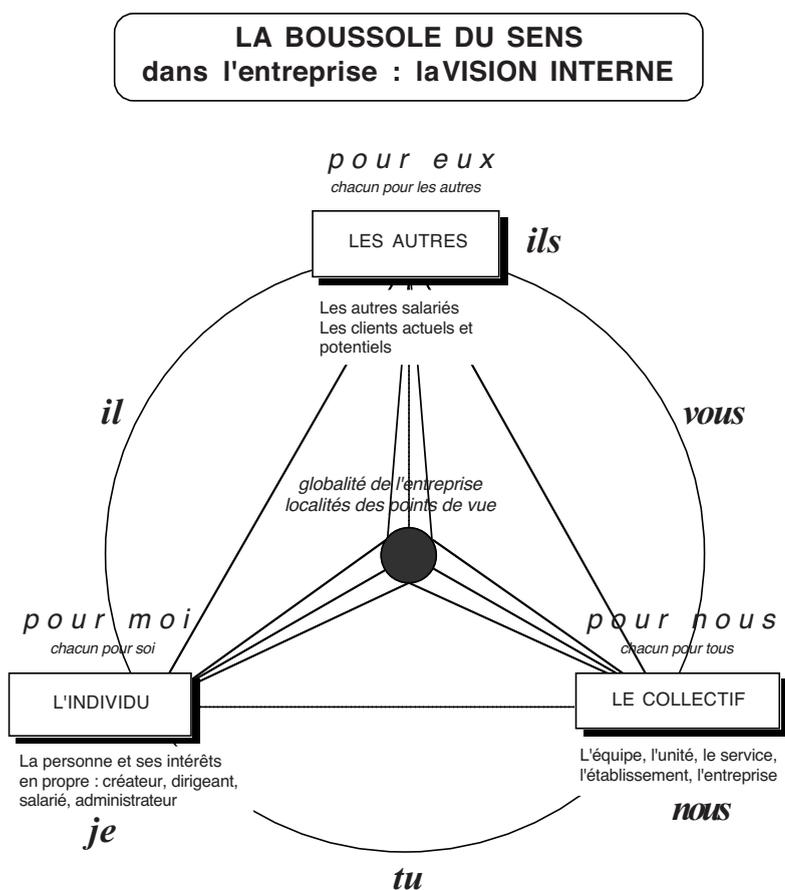
<sup>5</sup> Pour la définition du système travail-emploi, voir le chapitre 3 du tome 1 *Pour une écologie du travail humain ; travail et emploi : divorce ou mutation ?*

<sup>6</sup> *Souffrance en France*, Christophe Dejours, Seuil, 1998 ; mais aussi l'enquête sur la satisfaction au travail et ses freins présentée dans le tome 1 à la page 59.

insuffisant, si une vie réellement collective ne lui donne pas de la crédibilité.

• Pour le pôle du « pour eux » : l'assurance qualité vers les clients, la qualité de la politique sociale envers les salariés, le service social dans la grande entreprise, en passant par une saine gestion prévisionnelle et préventive<sup>7</sup> des emplois les plus sensibles, la délicate GPPEC.

Figure 8



<sup>7</sup> Le terme préventif a été ajouté par les syndicats de salariés pour responsabiliser chaque salarié.

### Conséquences pratiques<sup>8</sup> : des bilans spécifiques

Notre modèle est générique. Sans prétention exclusive ni exhaustive, il apporte de l'intelligibilité au réel dès qu'il est contextualisé. Il fonctionne à l'image d'une boussole. En effet, l'existence de ces trois logiques imbriquées au sein de toute entreprise conduit à plusieurs conséquences pratiques dans la vie de toute entreprise. Notamment à la réalisation et à l'utilisation des outils suivants en forme de bilans spécifiques :

– *le bilan économique* intéresse la logique du pôle 1 pour moi le dirigeant, il existe déjà et a longtemps été le seul obligatoire. Mais une enquête de satisfaction permet également de recueillir des données sur le vécu du pôle « pour moi » chez chacun des acteurs de l'entreprise<sup>9</sup>. Rappelons au passage que le plan comptable actuel privilégie les actionnaires puisqu'il qualifie de charges les emplois et le travail correspondant, et de produits les résultats nets qui vont donc être largement consacrés à la rémunération du capital. Cette situation est totalement arbitraire. Le CJD a proposé<sup>10</sup> que la démarche inverse soit possible, à savoir considérer la rémunération du capital comme une charge et les emplois produits comme un produit (humain). D'ores et déjà, c'est ce type de présentation que font les associations intermédiaires ou certaines entreprises d'insertion quand elles valorisent comme leur résultat premier le nombre d'heures de travail procurées aux personnes en insertion-transition vers l'emploi.

– *le bilan social* entre bien dans l'approche du pôle « pour eux », il est apparu il y a une dizaine d'années et n'est obligatoire que pour les entreprises de plus de 500 salariés. D'autres indicateurs concernant les pratiques liées à ce pôle sont à élaborer, et le seuil des 500 salariés doit être abaissé. Dans la loi dite RSE (responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise) votée en 2002, l'entreprise est tenue d'investir cette dimension et d'en publier les résultats.

– *le bilan coopératif*, actuellement pratiqué dans les SCOP, et que l'on pourrait aussi nommer bilan de participation ou d'intégration : il concerne évidemment le pôle 2 du « pour nous » *en vision externe et*

---

<sup>8</sup> Le texte initial de ce paragraphe a été écrit en 1992 et depuis ces applications se sont multipliées : le Bilan sociétal du CJDES a été inventé en 1995, etc.

<sup>9</sup> Une entreprise d'insertion de jeunes par la menuiserie l'a réalisé sous la forme d'un « baromètre du lundi matin » très apprécié.

<sup>10</sup> *Pour l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, 1997.

*interne à la fois* ; il cerne les manifestations du « nous » au sein de l'entreprise à travers quelques indicateurs simples : les outils et les temps de communication interne, leurs formes et leurs objectifs, les degrés de partage de l'information, la participation aux instances de direction dont les assemblées générales...

– *le bilan sociétal ou de citoyenneté de l'entreprise*, pour le pôle 2 du « pour nous » mais aussi « pour eux » à l'extérieur. Il décrirait les différentes formes d'implication de l'entreprise dans son environnement de proximité.

Le CJDES<sup>11</sup> a mis en œuvre en 1995<sup>12</sup> l'élaboration du bilan sociétal, qui reprend les objectifs des trois bilans précédents mais y ajoute les trois dimensions de l'action pour le milieu local humain, celle de l'éthique, des valeurs de l'entreprise et enfin celle du respect à l'environnement biophysique. Il a été ensuite mis en test dans des entreprises de l'économie sociale, mais la configuration de sa première version a été vécue un peu comme une « usine à gaz ». Des versions allégées ont vu le jour peu à peu, dont une pour les associations. Il est fondé sur le croisement des regards entre parties prenantes que sont les dirigeants, les salariés, les clients, les fournisseurs, etc. Il met ainsi en œuvre concrètement le principe de légitimité plurielle<sup>13</sup> pour une meilleure qualité de vie collective entre tous les acteurs internes et externes à une entreprise au sein d'un territoire.

Le Bilan sociétal© a été ensuite déposé à l'Inpi par le CJDES il joue aujourd'hui un véritable rôle de guide pour les stratégies de développement durable des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

– *le bilan professionnel individuel*, appelé *bilan de compétences et de projet professionnel*, existe légalement depuis la loi de 1992. Il relève bien sûr du pôle 1 « pour moi », mais s'avère également un outil très utile (non obligatoire) du pôle 3 « pour eux », en favorisant des parcours qualifiants dans l'entreprise ordinaire mais aussi dans l'entreprise d'insertion. Rappelons qu'il reste confidentiel et que le chef d'entreprise

---

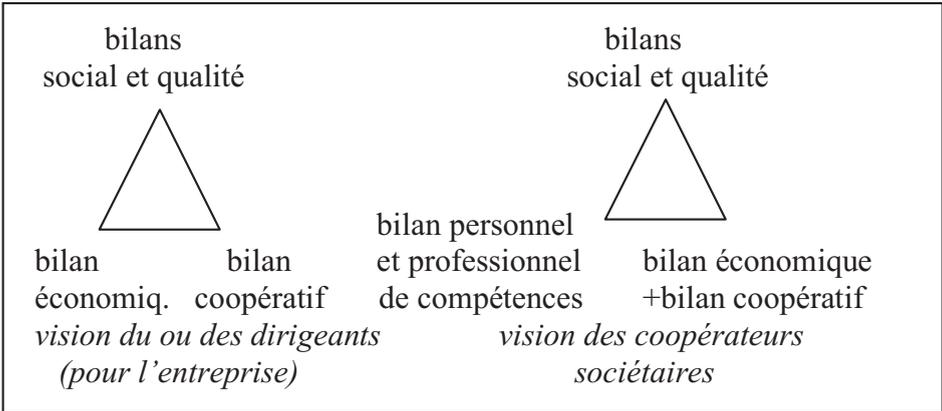
<sup>11</sup> Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale.

<sup>12</sup> À partir d'une idée que nous avons lancée à l'université d'été des Karellis en 1994.

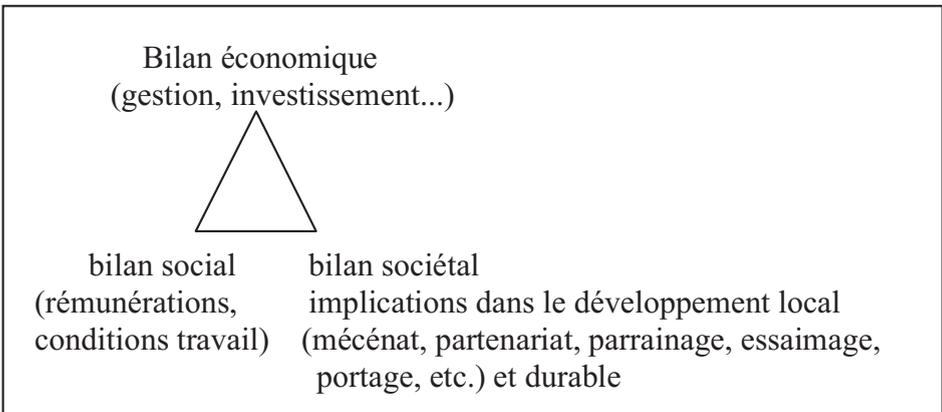
<sup>13</sup> Cf. le chapitre 12 de notre ouvrage *L'Association, image de la société*, L'Harmattan, 2008, 2<sup>e</sup> édition.

peut inciter le salarié à faire ce bilan, il ne peut en aucun cas en prendre connaissance de droit.

On peut schématiser les relations entre ces divers bilans de façon multiple, selon le point de vue que l'on privilégie. Les exemples ci-dessous l'illustrent, au sein d'une SCOP :



Si on examine maintenant le positionnement des salariés d'une entreprise et de leurs syndicats vis-à-vis des demandeurs d'emploi du territoire, une nouvelle vision se dégage :



### Une boussole du sens pour l'entreprise et son projet

On peut maintenant imaginer la mise au point d'un outil permettant l'expression des acteurs de l'entreprise sur les représentations qu'ils se font de ses *valeurs*, en tant que valeurs déclarées puis en tant que valeurs pratiquées. Un positionnement de chaque entreprise peut ensuite être

construit par catégorisation sémantique des expressions de chacun selon 3 axes correspondant aux trois pôles, sous la forme d'un diagramme triangulaire révélant la prédominance de tel ou tel pôle, et la confrontant au projet initial. Cette approche présente l'avantage de permettre de dépasser une focalisation excessive sur les statuts, garantie illusoire d'un fonctionnement qui serait toujours exemplaire... et unidimensionnel.

### **L'habit ne fait pas le moine, ni le statut la SCOP**

À titre d'exemple, le fonctionnement qui se veut démocratique des SCOP dans lequel les travailleurs sont les employeurs peut être lu d'une façon plus précise avec notre approche ternaire. Nous avons pratiqué ce statut dans notre entreprise durant onze ans et travaillé en partenariat de façon intensive et prolongée avec trois autres SCOP de matière grise, elles aussi fondées par des ingénieurs ou docteurs en sciences sociales et intervenant en conseil, formation professionnelle, études, ingénierie de projet économique. Nous les appellerons dans la suite de ce paragraphe A (la nôtre), B, C et D pour les trois autres.

On pouvait déjà les classer selon la distinction de R. Fourtou<sup>14</sup> sur un axe allant de la *culture téléonomique* (ou jeu non programmé) *au projet téléologique* (action volontaire ordonnée) et on trouverait alors la SCOP B, puis dans un entre-deux les SCOP C puis A et enfin à l'extrémité téléologique la SCOP D.

Pour y repérer les logiques du « pour moi », du « pour nous », du « pour eux », la définition du eux et les équilibres construits dans chaque entreprise, deux clés de lecture préalable s'imposent pour les présenter :

- d'une part, le *mode dominant de communication*, polarisé depuis le plus oral et informel, que nous appelons fusionnel jusqu'aux pratiques les plus formalisées, écrites et structurées que nous qualifions de sériel ;
- d'autre part, le *mode dominant d'organisation*, de construction et de gestion des statuts de chacun, depuis le plus paritaire et horizontal (salaires, accès aux responsabilités, etc.) jusqu'au plus hiérarchique et vertical, dans la distinction des dirigeants, leur poids et la difficulté d'accès au statut d'associé, de travailleur-employeur. Le croisement de ces deux variables qui font la vie d'une entreprise ouvre les caractérisations du tableau ci-après.

---

<sup>14</sup> *La Passion d'entreprendre*, éditions d'Organisation, 1985.

RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

La distinction en quatre types est évidemment réductrice, un continuum sur les deux axes serait plus représentatif des réalités concrètes. Néanmoins, la correspondance de la SCOP B avec le modèle 2 était forte, celle du modèle 1 avec la SCOP C aussi éclairante, la SCOP D relevait d'un mélange de modèle 4 et d'un peu 3, tandis que A, modèle 1

Mode dominant de communication / Mode dominant d'organisation	Oral, informel FUSIONNEL	Écrit, formel SÉRIEL
collégial égalitaire, réciprocité « horizontal » PARITÉ	1 modèle des frères LA CONFRÉRIE peu de règles écrites de textes généraux d'évaluations	2 la société des égaux des partenaires la CORPORATION GIE de consultants sans secrétariat
directorial hiérarchique, différencié « vertical » HIÉRARCHIE	3 modèle familial LA FAMILLE un voire deux pères charismatiques ; relations extra-prof. Mais distances rap- pelées et maintenues	4 modèle bureaucra- tique, « militaire » ou administratif UNITÉ de produc- tion taylorisée entreprise classique et fonctionnelle

dans ses premières années, relevait nettement du modèle 3. Le modèle 4 très rationalisé fonctionnait sur un « pour moi » très fort du fondateur et PDG de D, tandis que les modèles 1, 2 et 3 valorisaient de façons différentes le « pour nous » : un équilibre subtil entre Pour moi fort / pour nous faible dans le modèle 2 de la corporation (B), un pour moi faible voire inexistant dans le modèle 1 de la confrérie (C) et enfin un pour nous fort / pour moi faible dans le modèle 3 « familial » (A). Le « pour eux » désignait les clients avec forte co-construction des projets dans le modèle 1. Mais aussi une double implication militante et professionnelle dans des entreprises d'insertion pour les SCOP A, C et D.

### **Vue d'ensemble : un équilibre à chercher, celui de la marche**

Les trois pôles sont présents dans toute entreprise et chacun voit midi à sa porte. Notre double lecture en interne ou en « externe » selon la place que l'on occupe fournit une série de boussoles que les dirigeants doivent tenter de synchroniser, d'harmoniser serait plus juste ; pour que tous les acteurs de l'entreprise cherchent le même Nord et s'accordent chemin faisant... régulièrement.

L'équilibre en question ne peut être que celui du vivant qu'illustre la marche, recherche constante de stabilité dans le mouvement et de dynamisme dans la stabilisation.

C'est pourquoi la confrontation régulière des points de vue est un acte essentiel pour la santé de l'entreprise, ce lieu où chacun entreprend à sa mesure<sup>15</sup> mais aussi à celle des autres du dedans et du dehors. C'est pourquoi la direction a une responsabilité globale, celle de permettre à chacun de co-construire le métapoint de vue partagé et à l'actualiser dans le contexte évolutif de l'entreprise. Certains appellent cela une organisation apprenante. Car apprendre, c'est changer, tout en restant soi-même, comme dans la marche.

---

<sup>15</sup> Des femmes aussi différentes et aussi remarquables que Mary Parker Follett et Simone Weil ont écrit des textes magnifiques sur l'intelligence du travail que construisaient les ouvriers dans et par leur ouvrage. Le management intelligent, respectueux, sait en tenir compte...

## 6

### **Les entreprises intermédiaires, pour l'emploi par le travail**

*Ils ne savaient pas que c'était impossible ; alors ils l'ont fait.*

Sénèque.

*Employable ? Inemployable ? Ça dépend...*

anonyme.

Derrière le sigle barbare de SIAE<sup>1</sup> se cachent des réalités qui font honneur à la dignité des êtres humains et au message émancipateur de notre pays, si souvent mis à mal par des gouvernants peu empressés de réduire l'écart entre leurs discours et leurs actes.

#### **Des éducateurs entrepreneurs par nécessité**

Intermédiaire, le mot est ambigu. On dit aujourd'hui médiateur mais avec une variété de sens et d'usages beaucoup plus large. Les éducateurs constituent par nature des intermédiaires entre les personnes en difficulté (de tous ordres) dont ils s'occupent et la société que celles-ci n'arrivent pas, ou trop difficilement, à intégrer. Les éducateurs ont donc vocation – et souvent aspiration – à s'occuper de tout... Tout ce qui peut favoriser cette (ré)intégration.

Les problèmes d'argent et de surendettement, de délinquance, de logement, de violence conjugale, d'addictions diverses, d'éducation des enfants, d'accès aux vacances, etc. Il était donc pensable<sup>2</sup> qu'ils en arrivent à s'occuper un jour d'accès à l'emploi dès lors que certains de leurs « clients » sortant de prison ou d'hôpital psychiatrique se voyaient trop souvent rejetés par les employeurs.

Dès 1975 Christian Chassériau à Périgueux avec l'Apare, un club de prévention, François Roche et l'AST à Bordeaux, le GIAR à Reims et l'ATFJ à Chambéry et d'autres à Meaux en 1980, bricolent au sens fort

---

<sup>1</sup> Structures d'insertion par l'activité économique.

<sup>2</sup> C'est plus facile de le dire après coup.

les premières structures à activité économique de type commercial et finalité sociale pour embaucher ces « rejetés », ces exclus de l'emploi.

### **Eux les personnes exclues<sup>3</sup> durablement de l'emploi**

Avec le décollage rapide du chômage structurel<sup>4</sup> – on passe de 1 million à plus de 2 millions dans les années 1980 – un grand nombre de personnes sont laissées sur le carreau, hors de l'emploi et affrontent des difficultés multiples très importantes. Le rapport commandé à Christian Chassériau en 1993 les recense et fait apparaître malgré la diversité des situations plusieurs points communs :

- le cumul des problèmes produit des effets dévastateurs : au-delà de deux problèmes graves, la plupart des personnes s'effondrent et les problèmes se multiplient alors en quantité et en gravité ;
- la capacité à se projeter et à élaborer des solutions positives en terme professionnelle est devenue quasi-nulle ; la vie quotidienne devient une survie, la galère, et absorbe toute l'énergie de la personne.
- de graves difficultés psychologiques<sup>5</sup> apparaissent, causées ou révélées par ces situations terribles, les personnes sont gravement perturbées et en deviennent perturbantes.

### **Des formes nouvelles d'imbrication entre économique et social**

1. La diversité des structures d'insertion par l'économique tant de par leur statut que par leur type d'activité devient vite importante ; elles touchent tous les secteurs d'activité, de l'agriculture aux services en passant par l'industrie, le commerce et le BTP. Mais le type de SIAE, le concept insérant, est plus difficile à repérer. Il exprime la créativité des systèmes inventés par les pionniers dans les années 1980, et qui deviendront par la suite des dispositifs publics. Dans le secteur concurrentiel tout d'abord :

- *l'entreprise d'insertion* (EI) produit des biens ou des services comme toute entreprise ; elle accueille comme salariés en transition pour deux ans au plus des personnes très éloignées de l'emploi, à partir d'une

---

<sup>3</sup> Le mot est lancé par René Lenoir en 1975, alors que le chômage de masse n'a pas encore explosé. Il désigne plutôt les personnes ayant un handicap permanent, d'ordre physique, moteur, sensoriel, intellectuel, ou plusieurs qui se combinent.

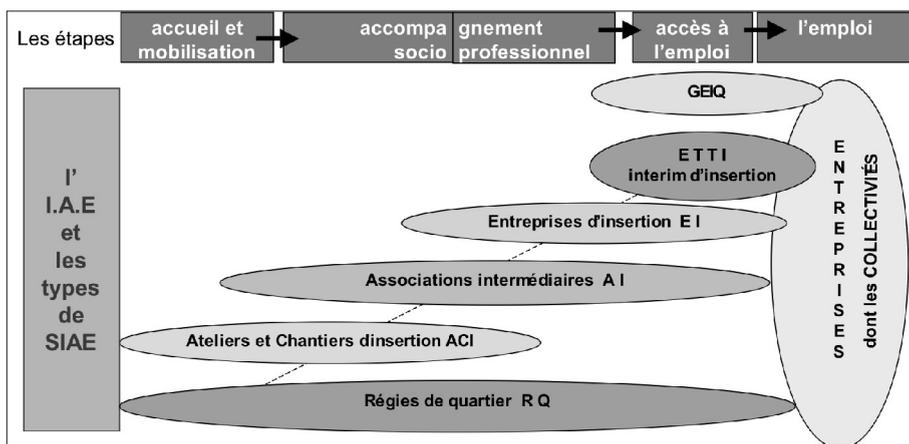
<sup>4</sup> De masse et durable par opposition au chômage conjoncturel.

<sup>5</sup> Cf. l'étude de Martine Roques et Jean-Claude Chevallier, *Les Représentations de l'employabilité chez les bénéficiaires du RMI*, DTRE Poitou-Charentes, 1997.

prescription de l'ANPE. Les « postes d'insertion » correspondants bénéficient d'un financement justifié par leur « surcoût social » qui permet de mettre en œuvre la fonction d'insertion de la SIAE qui sera détaillée plus loin ;

- *l'association intermédiaire (AI)* utilise, dans un territoire délimité, la mise à disposition de ces personnes auprès d'employeurs divers, particuliers, associations, collectivités et entreprises (dans la limite de 250 heures par an). Elle les rémunère mais surtout elle les oriente, les évalue, voire les forme. L'accompagnement social de ces personnes est (faiblement) financé par l'État ;

- *l'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)* réalise les mêmes activités d'intérim « social » mais en direction exclusive des entreprises ordinaires, sans limitation de temps et avec toutes les contraintes des autres ETT commerciales ordinaires. Même mode de financement que pour l'AI.



Dans le secteur non concurrentiel cette fois :

- *l'atelier et chantier d'insertion (ACI)* est un dispositif porté par une association, une commune, un CCAS. Il offre à des personnes très loin de l'employabilité « ordinaire » des activités productives utiles au territoire (rénovation du patrimoine naturel ou bâti) qui favorisent d'abord une réinsertion sociale par le travail puis préparent le passage dans des SIAE plus proches des entreprises, comme l'EI ou l'ETTI.

Enfin dans le secteur appelé mixte :

- *la régie de quartier* associe sur un quartier (voire plusieurs) d'une même ville, des représentants des collectivités, des bailleurs sociaux et

des habitants du quartier. Elle poursuit une double démarche d'entreprise (d'insertion ou de chantier d'insertion) et de développement social communautaire. Les activités contribuent à rendre le quartier plus vivable, d'où des services multiples aux habitants, des travaux de rénovation, d'embellissement, de jardins, mais aussi des actions d'expressions de toutes sortes pour l'animation du quartier et de lutte contre l'illettrisme. Les régies sont les partenaires privilégiés des centres sociaux et socioculturels des quartiers, dont elles sont issues fréquemment. La dimension économique est « encadrée » dans une problématique plus large.

Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) font pratiquer aux personnes accompagnées l'alternance entre travail salarié et formation dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Ils sont plus proches de la formation professionnelle par alternance que de l'IAE, leur faible implication dans les réseaux régionaux et locaux de l'IAE en témoigne.

2. Imbrications nouvelles de l'économique et du social, les SIAE sont des entreprises de l'économie sociale. Celle-ci se caractérise par *un double circuit* de relations avec la société : le circuit de l'économie monétaire « classique » où des biens et des services s'échangent contre de l'argent et le circuit du lien social dans un territoire où du bénévolat vient apporter des ressources complémentaires (temps, compétences, argent...) à l'entreprise.

Elles en sont une forme particulièrement complexe. En effet, elles présentent la particularité de comporter deux produits au sens marketing du terme : il s'agit pour elles de proposer et de vendre un bien ou un service ordinaire (appelé *l'activité support*) pour pouvoir en même temps et par ce biais « vendre » le travail de la personne en insertion (appelé *l'objet social fondateur*). Double production, double clientèle, double métier !

Elles en sont une des formes les plus récentes et leur apparition a représenté l'introduction originale et reconnue en tant que tel du modèle entrepreneurial, par cette forme spécifique d'organisation économique qu'est l'entreprise, dans l'action sociale. Le centre d'aide par le travail<sup>6</sup> et

---

<sup>6</sup> En 2005 : le CAT devenu entreprise de service par le travail (ESAT) et l'AP devenu entreprise adaptée (EA).

l'atelier protégé sont aussi des entreprises mais n'en revendiquaient pas officiellement le nom, même si leur mission à l'origine est semblable, pour des populations dont la situation de handicap est différente. On peut définir cette pénétration de l'action sociale dans le champ économique comme l'ensemble des actions économiques « *éco-organisées* » destinées à répondre à des besoins sociaux nombreux (survie, relations, reconnaissance, travail...) par opposition aux économies classique et sociale *auto-organisées*<sup>7</sup>.

Ainsi est apparu le troisième type d'entrepreneur, l'entrepreneur social focalisé sur le « pour eux », après l'entrepreneur individuel dans sa logique du « pour moi » et l'entrepreneur collectif égalitaire et démocratique de l'économie sociale organisée en « pour nous ».

### **Des paradoxes fondateurs ou la complexité de l'IAE**

Entreprises sociales à statut associatif pour la plupart, les SIAE sont conduites à affronter plusieurs paradoxes redoutables.

1. Le premier paradoxe est d'utiliser une forme d'organisation fragile et très contraignante, l'entreprise, avec sa logique économique, pour des finalités sociale et pédagogique : à savoir la formation<sup>8</sup> par le travail et dans le travail pour la réinsertion professionnelle.

– Les dirigeants doivent donc être à la fois des chefs d'entreprise et des ingénieurs sociaux ! Défi redoutable.

– Les encadrants techniques d'insertion de ces SIAE doivent être des professionnels compétents dans leur domaine productif et des pédagogues confirmés ; disposant d'une double compétence, ils sont rares et précieux, et exercent un métier d'avenir ! Leur spécificité a fini par être reconnue, la qualification d'ETI est maintenant un diplôme de niveau<sup>9</sup> 4 préparé par l'AFPA<sup>10</sup>.

2. Le deuxième paradoxe des SIAE les conduit à « perdre » constamment leurs « bons » éléments, c'est-à-dire les salariés en transition dès lors qu'ils sont redynamisés et requalifiés, donc réemployables d'une façon plus ordinaire. C'est la règle du jeu initiale. En faisant tout pour que ce départ permanent des salariés temporaires (pas

---

<sup>7</sup> Voir la figure 2 du chapitre 3.

<sup>8</sup> Formation est à entendre ici dans son sens premier de genèse (la formation des continents) et pas uniquement dans le sens faire des apprentissages.

<sup>9</sup> L'équivalent d'un baccalauréat professionnel.

<sup>10</sup> Association pour la formation professionnelle des adultes.

plus de deux ans) soit aussi pour eux *un nouveau départ dans la vie* vers une entreprise ou une formation qualifiante et pas une retombée dans « le trou de la galère »... D'où les « tuilages » à instaurer entre SIAE et entreprises ordinaires, encore peu nombreux.

D'où également l'envie de rester dans la SIAE pour les salariés en transition qui ont connu avant des entreprises ordinaires où on leur accordait beaucoup moins de considération, de temps et de confiance.

3. Le troisième paradoxe des SIAE est d'utiliser la forme associative à des fins commerciales, ce qui présente de nombreux inconvénients, notamment le manque de crédibilité pour les banquiers, certains fournisseurs et certains clients ; de nombreux administrateurs de SIAE cautionnent sur leurs biens propres les emprunts de tous types de leurs structures. Cette difficulté et l'envie de ressembler au modèle classique de l'entreprise ont poussé un certain nombre de SIAE, surtout entreprises d'insertion ou d'intérim d'insertion (travail temporaire) à adopter des statuts de type commerciaux, SARL, SAS ou SA. La majorité du CNEI<sup>11</sup> pousse à cette transformation statutaire.

Remarquons que ces challenges font ressembler les entreprises d'insertion, celles qui tiennent et se développent, aux entreprises les plus modernes, dont parle M. Crozier dans *L'Entreprise à l'écoute*.

4. Le quatrième paradoxe de certaines SIAE tient à leur mode de constitution : une création collective à visée intégratrice, l'entreprise formative et redynamisante<sup>12</sup> des années 1990. Assez souvent et à cause du statut associatif, le phénomène de la délégation voire de la *double délégation*<sup>13</sup> est au cœur de leur problématique :

– délégation classique du groupe fondateur bénévole à un responsable, un dirigeant technique et du quotidien, qui est salarié et un non-fondateur le plus souvent,

– double délégation contradictoire de la fondatrice ou du fondateur qui devient salarié(e) et doit pour créer son emploi, recruter un CA de bénévoles à qui il délègue le pouvoir politique, et de qui il reçoit à son

---

<sup>11</sup> Comité national des entreprises d'insertion.

<sup>12</sup> On trouve les mots tremplin, lancée, espoir, vitamine, rampe, valorisation, envie, regain, essor... dans le titre de nombreuses SIAE.

<sup>13</sup> Déjà longuement présenté dans notre ouvrage *L'Association, image de la société*, 2<sup>e</sup> édition, L'Harmattan, 2008.

tour délégation du pouvoir technique ! Double délégation risquée qui peut devenir la double contrainte de G. Bateson.

### **Le métier nouveau de l'insertion par l'activité économique**

1. Encore marginal et vécu trop souvent, notamment par les élus, comme social au sens caritatif (« aider les malheureux<sup>14</sup> »), le métier de la SIAE insérante est pourtant radicalement nouveau. Il s'est matérialisé par la création de deux nouveaux métiers en son sein. D'une part, les encadrants techniques d'insertion pratiquent un nouveau type de tutorat que nous appelons *le tutorat d'insertion*<sup>15</sup>, ce qui en fait un tutorat de l'avenir, garant du maintien de la cohésion sociale par le recyclage des exclus de l'automatisation cupide ; nous pensons qu'il sera appelé à se développer et à intéresser de plus en plus les entreprises quand elles auront compris l'intérêt économique de long terme qu'il présente. Notamment pour les seniors...

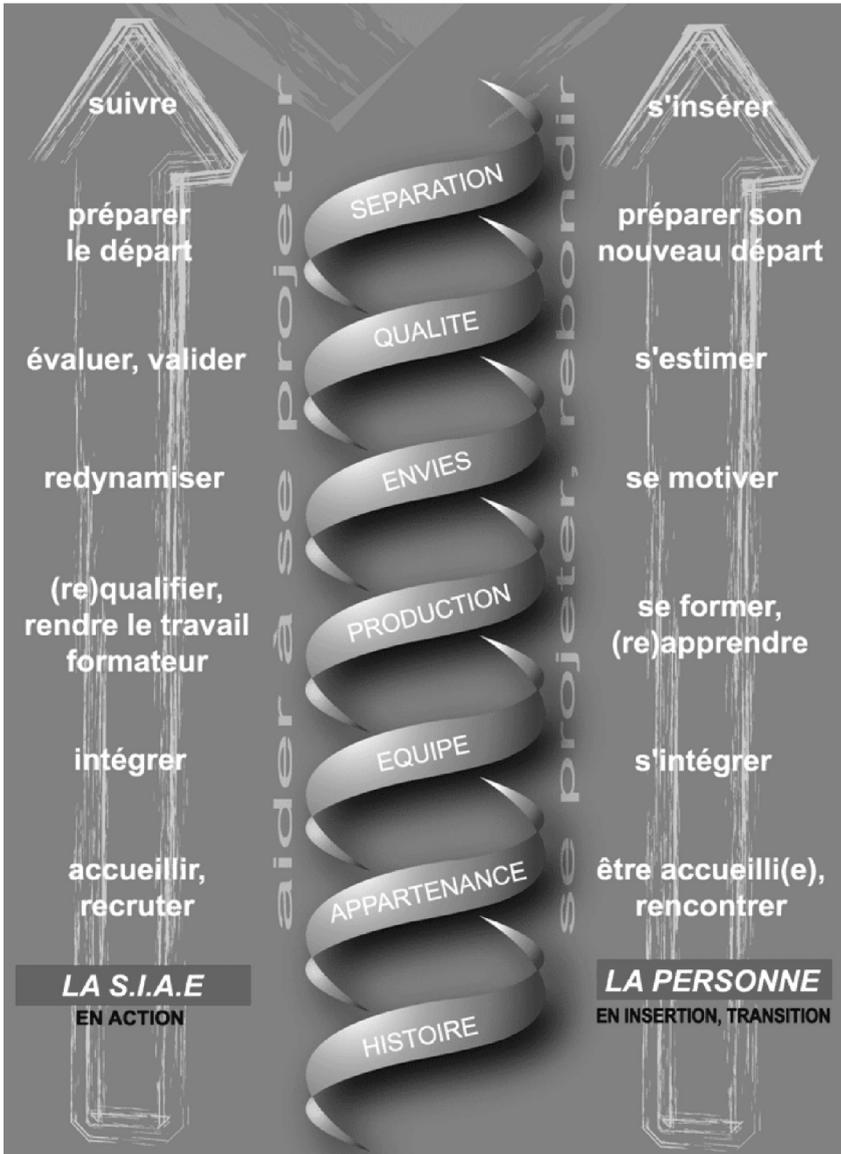
Pour accompagner, compléter et dépasser la dimension tutorale du travail mené et l'élargir à la recherche et à la suppression des freins à l'emploi de la personne en transition, les accompagnateurs socioprofessionnels sont apparus. Le métier global de l'IAE peut être qualifié *d'accompagnement du parcours socioprofessionnel*. Il a le mérite de souligner l'apport respectif des deux acteurs et les nombreuses interactions qui interviennent entre la personne accompagnée et l'entreprise accompagnante.

*Schéma de l'accompagnement du parcours socioprofessionnel ---->*

---

<sup>14</sup> Dans les régies de quartier, c'est souvent l'adjoint municipal au social et non celui à l'emploi qui représente la ville au sein du CA tripartite : habitants, élus, bailleurs sociaux.

<sup>15</sup> Dans notre Guide Pratique du tutorat réalisé pour l'OPCA Promofaf (1995, p. 19), nous avons été amenés à distinguer cinq types de tutorat selon la situation de la personne tutorée : en intégration, en alternance, en insertion, en sécurisation, en reconversion.



2. L'ingénierie qui se construit au sein des SIAE est une ingénierie d'insertion des bas niveaux de qualification. Elle est complémentaire de ce que furent les opérations Nouvelles Qualifications ou de la méthode

IOD<sup>16</sup> inventée par Denis Castra, car elles visent toutes deux à combattre la surqualification dans les politiques de recrutement des entreprises, coûteuse à moyen terme et source de démotivation des salariés concernés. Il se construit là des savoir-faire transférables des SIAE vers les entreprises ordinaires. Et certains parcours professionnels d'encadrants techniques en sont les prémices.

3. Cette ingénierie a des outils repérables et des compétences spécifiques en cours de formalisation qui appartiennent au travail social, d'une part, à la pédagogie, d'autre part, et à la connaissance des métiers enfin. Citons sans les détailler :

- l'utilisation de référentiels métiers et de référentiels formations,
- les attestations de compétences et portefeuilles de compétences issus des outils de bilan de compétences et de projet professionnel,
- les techniques d'évaluation importées du travail social : méthode ECARTS© notamment<sup>17</sup>,
- le soutien social personnalisé par un référent externe ou interne à la SIAE, et/ou un parrain issu du monde l'entreprise et prêt à transmettre sa connaissance de cet univers et de sa « culture » singulière,
- les techniques d'activation vocationnelle (ADVP), pour la construction de parcours d'insertion structurés et personnalisés.

4. les SIAE ne créent pas de l'emploi<sup>18</sup>, hormis les emplois permanents qui s'y développent<sup>19</sup>, elles produisent de l'employabilité ou plutôt un *développement de l'employabilité de la personne* : notamment la capacité à (re)exercer des compétences, à les développer, en s'adaptant à des situations et des personnes variées dans des délais souvent courts et des contraintes nombreuses, etc.

L'importance du contexte au niveau méso-économique (le niveau local, à travers les PLIE par exemple) et macro-économique (national et plus, à travers la réglementation en vigueur et la conjoncture) est déterminante pour la réussite de l'action micro-économique des SIAE.

---

<sup>16</sup> Intervention sur l'offre et la demande ; cf. Denis Castra, *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Puf, 2003.

<sup>17</sup> IRIS, Union régionale des SIAE de Poitou-Charentes a conçu avec une quinzaine de SIAE des référentiels d'évaluation de la dynamique d'une personne en transition qui ont fait l'objet de co-évaluations triangulaires très prometteuses.

<sup>18</sup> Les DDTE les évaluent positivement sur les seuls CDI et CDD de 6 mois ou plus !

<sup>19</sup> avec une étonnante capacité de détection de micro-créneaux locaux d'activités comme l'embouteillage itinérant dans le secteur du cognac.

5. Cette employabilité est fragile et relativement éphémère. Le partenariat avec les entreprises « ordinaires » est fondamental, notamment pour la sortie de la personne en transition au cours de laquelle il faut pouvoir réaliser un tuilage des deux types d'emploi plutôt si l'on veut que l'employabilité reconstruite et l'estime de soi qui l'accompagne et la soutient conduisent rapidement à l'emploi.

6. Les SIAE et les entreprises sont appelées à se rapprocher, c'est leur intérêt commun au niveau local (l'aide aux personnes d'une part, le manque de personnes compétentes d'autre part et l'adaptation motivée au poste proposé sans nuire à la performance de l'entreprise) comme au niveau global (la cohésion sociale du territoire et le respect des personnes, y compris dans leur droit à un emploi, qui reste encore la principale source de reconnaissance sociale). Un mutualisme<sup>20</sup> profitable, une coopération intelligente<sup>21</sup> doit s'établir, qui favorisera la pérennisation de chacune des formes engagées dans cette coopération, comme c'est le cas pour d'autres types de systèmes dans de nombreux biotopes. Une nouvelle gestion des ressources humaines inemployées dans le territoire en surgira, que nous appelons un *développement durable orienté emploi*. Les exemples présentés par le Medef et le CNEI dans leur petit guide *Collaborer et Coproduire sur le territoire* en 2008, sont encourageants.

Plus largement, l'enjeu de ce rapprochement est « la naissance d'une nouvelle culture de la responsabilité des dirigeants économiques », comme le disait Hugues Sibille quand il présidait le CJDES en 1993. Retour difficile et incertain de l'éthique, autour duquel se nouent des rapports complexes, complémentaires et antagonistes entre l'économique et le social.

### **Les employeurs formateurs, des employeurs du futur ?**

Dans son livre *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*<sup>22</sup>, Dominique Thierry, créateur de l'association Développement et Emploi, qualifie les SIAE d'entreprises ayant adopté le modèle de la stratégie induite par les ressources humaines. « Ce 4<sup>e</sup> modèle, écrit-il, est celui de toutes les entreprises où les ressources humaines sont peu ou prou intégrées à la stratégie et au développement de

---

<sup>20</sup> Au sens de la biologie, fécondation mutuelle de deux organismes très différents.

<sup>21</sup> C'est-à-dire respectueuse des identités de chaque partenaire et créatrice de synergies imprévisibles.

<sup>22</sup> En collaboration avec Christian Sauret, L'Harmattan, 1993, p. 265.

l'entreprise, il répond à la problématique suivante : avec les salariés que j'ai, leurs compétences et leurs insuffisances, quelles activités pourrais-je développer ? [...] Ce modèle, qu'il ne faudrait pas assimiler à « la ligne bleue des Vosges » ou à un modèle idéal, existe plus qu'on le dit habituellement :

- d'abord dans les processus de création, combinaison d'une idée et d'un savoir-faire du (ou des) créateur, accompagné ou non par une boutique de gestion ;

- dans les actions réussies de développement local<sup>23</sup> qui mènent une analyse rigoureuse des potentialités locales dont les potentialités humaines ;

- enfin dans les entreprises d'insertion où le choix des créneaux est largement conditionné par la variable ressources humaines et par l'analyse du handicap de cette ressource et des moyens d'accessibilité à des activités plus classiques. Ce dernier modèle encore plus en émergence que les autres<sup>24</sup> ne nous semble pas devoir être présenté comme *une alternative morale* aux autres. »

Cette négation à la fin de sa longue citation est ce que les psychanalystes appellent un déni, il fait écho *a contrario* à l'appel éthique d'Hugues Sibille. Bien sûr que c'est un choix de société qui est en jeu et un appel pressant à une politique<sup>25</sup> de l'emploi différente, résolument tournée vers le droit à l'emploi inscrit dans notre Constitution et le droit à la dignité de chacun.

### **Un investissement humain et financier gagnant-gagnant**

En restant à l'échelle « micro » mais en globalisant les chiffres d'affaires de toutes les SIAE d'un même territoire<sup>26</sup>, on découvre qu'un euro d'argent public apporté aux SIAE a généré 2,60 euros en tout, euros qui sont redistribués et dépensés dans le territoire et que les dépenses

---

<sup>23</sup> Cf. le chapitre 8 et le paragraphe consacré au développement local.

<sup>24</sup> Nouvelle justification de notre chronologie du chapitre 1.

<sup>25</sup> Art de choisir un objectif, nous rappelle Antoine Bevort, *Pour une démocratie participative*, Presses de Sciences po, 2002.

<sup>26</sup> Travail mené en région Poitou-Charentes, en Pays Rochefortais et en Pays du Cognac notamment.

passives du chômage pour les personnes si elles n'avaient pas été embauchées dans les SIAE auraient été doublées<sup>27</sup> !

Éloquent exemple d'une activation féconde des dépenses publiques pour la lutte contre le chômage de longue durée et le renouveau des territoires sans délocalisation.

### **Des résultats et des défis**

Les SIAE doivent se professionnaliser plus fortement, car elles sont encore jeunes et fragiles mais si mal soutenues<sup>28</sup>. Elles doivent surtout développer une pratique intense de la coopération entre elles et avec les entreprises de leur territoire. Ainsi que les savoir-faires correspondants. Elles doivent enfin développer beaucoup plus intensément la pratique de *la co-évaluation* qui rend la personne plus consciente d'elle-même et de ses atouts, renforçant ainsi son estime de soi et sa confiance en soi et en les autres.

Laissons la conclusion provisoire du survol rapide de cette invention si utile qu'est l'IAE à l'un de ses meilleurs défenseurs. Claude Alphandéry<sup>29</sup> tire le bilan suivant : « Grâce aux SIAE, plus de 250 000 personnes sont embauchées chaque année et accompagnées vers un futur amélioré : une personne sur deux retrouve le chemin de l'emploi ordinaire ou d'une formation requalifiante. »

Comment se satisfaire de ce résultat pour l'autre moitié ? Impossible, l'action locale des SIAE aussi louable soit-elle ne peut en rester là. Ne nous trompons pas de niveau, elle appelle en complément majeur une politique globale contre le chômage de longue durée. Nous l'avons proposée et explicitée longuement dans notre tome 1, *Pour une écologie du travail humain ; travail et emploi : divorce ou mutation ?*, au chapitre 7 avec le dispositif de la co-insertion partagée, une très forte incitation à la coopération entre acteurs économiques et l'utilisation des groupements d'employeurs multisectoriels de territoire (GEMST) comme outils de gestion (plus humaine) des ressources humaines du territoire.

---

<sup>27</sup> Étude menée en Pays de Loire par l'agence AVISE pour le CNIAE en 2004 et confirmée par tous les chiffres émanant des autres régions.

<sup>28</sup> Le montant du soutien public au poste d'insertion en EI n'a pas été réévalué depuis 2000 !

<sup>29</sup> Ancien résistant, haut fonctionnaire retraité et actuel président du Conseil national de l'insertion par l'activité économique (CNIAE) et auteur d'un bilan dans *Libération* du 24 décembre 2008, *Une économie au service de l'homme*.

Là où il y a une volonté, il y a un chemin. Comme l'a dit le vainqueur de l'élection présidentielle américaine qui va prendre ses fonctions dans quelques jours à l'heure où j'écris ces lignes : *Yes we<sup>30</sup> can !*

### Sixième vue d'ensemble

L'action menée par et dans les SIAE apporte deux enseignements importants :

– Le « pour eux » initial des fondateurs de SIAE appelle un « pour moi » de la personne aidée, accompagnée dans sa redynamisation par le travail. Aide-toi le ciel t'aidera, le proverbe garde ses vertus pédagogiques et nous rappelle que dans tout service apporté à quelqu'un, il faut non seulement la présence de ce quelqu'un mais son consentement et son engagement. On parle de la coproduction du service. Même quand la matérialité du service est grande, un TGV arrive en gare, mon implication réelle est requise, je dois monter dedans pour qu'il me transporte. Le tuteur, le formateur, le moniteur, l'enseignant ne peut rien m'apporter si je ne m'engage pas *a minima*, par la présence, l'écoute puis l'action. Un pont s'établit entre le « pour eux » et le « pour moi », l'économie d'inclusion est une école de la prise de responsabilité, chacun à son niveau, à sa mesure... Même si je suis vraiment dans la mouise, je dois moi aussi entreprendre !

– Dès lors que l'intégration de la personne en transition est faite, au bout de quelques jours ou de quelques semaines, la plupart du temps une équipe de travail se constitue<sup>31</sup> et un « pour nous » se forme avec toutes ses contraintes – respecter les autres, assumer les différences nombreuses, les divergences d'opinion, de façon de faire, etc. – mais aussi avec toutes ses vertus de convivialité et de soutien mutuel. Les dimensions du travail réapparaissent, *labor* et la fatigue, *trepalium* qui contraint, oblige, normalise et socialise à la fois, mais aussi *opera* ou la personne en action – corps et esprit mêlés – de transformation sur son chantier, dans son atelier, enfin *opus* et la fierté du travail accompli, de l'appartement rénové, du rempart réparé, de la rivière régénérée... Le nous triomphe, l'œuvre collective, même modeste, est là sous nos yeux que l'on pourra montrer – en direct ou en photos – lors de l'assemblée générale de la

---

<sup>30</sup> Et non pas je vais chercher la croissance avec les dents, je vais relancer le pouvoir d'achat, etc.

<sup>31</sup> En EI, en ACI, en RQ voire en ETTI avec les salariés de l'entreprise accueillante ; c'est moins vrai en AI.

## LES ENTREPRISES INTERMÉDIAIRES

SIAE, dans son portefeuille de compétences, et sur le stand que l'on tient dans les manifestations publiques. Et la fierté ressentie n'est pas mince !

Le chemin du « pour moi » passe donc aussi par le « pour nous », mais doit s'en arracher pour un nouveau départ ! Paradoxe fondateur, à l'image de notre destinée humaine, de transition en transition, de séparation en séparation...

## 7

### L'entreprendre sous toutes ses coutures

*Peut-on dire qu'une action est impossible  
aussi longtemps qu'on ne l'a pas essayée ?*  
Jean Monnet.

*Rien n'est si insupportable à l'homme que d'être dans un plein repos,  
sans passion, sans affaire, sans divertissement, sans application.  
Il sent alors son néant...*  
Pascal.

Il est mille et une façons d'entreprendre et d'être entreprenant. Une observation attentive des comportements mis en œuvre vis-à-vis de l'emploi révèle des pratiques créatives qui ne passent pas toutes par la création d'une entreprise au sens d'organisation économique. Cette créativité plus répandue qu'il n'y paraît mérite d'être approchée à son tour tant elle révèle une grande variété d'initiatives qui questionnent les divers sens du mot entreprendre.

Entreprendre est un mot qui vient de loin, il a pris des sens multiples au cours des ans. Refaire le parcours de ces évolutions est un moyen de se demander ce que les mots veulent dire, au-delà des contextes où ils sont employés et de repérer les étranges interactions du langage et des modes de vie dans le temps des humains.

#### **Ce que les mots veulent dire**

L'origine guerrière et plus largement agressive du terme entreprendre est attestée par les travaux pionniers d'Hélène Vérin<sup>1</sup>, une véritable entreprise historique, sémantique et philosophique... Dès 1140, il signifie attaquer, pour s'interposer, « s'entreprendre » entre un acteur et sa possession, pour la lui ravir. Entreprendre, c'est prendre, c'est capturer. Nous sommes en pleine économie de la rapine. Mais presque aussitôt une déclinaison juridique (1174) lui donne un second sens « accuser quelqu'un », le droit vient relayer la force.

---

<sup>1</sup> *Entrepreneurs, Entreprise, histoire d'une idée*, Puf, 1982.

Assez vite pourtant, en 1181, la signification moderne fait ses premiers pas avec le sens de « commencer à faire quelque chose ». Cela est probablement dû à une confusion avec le verbe « entreprendre », selon Alain Rey<sup>2</sup>. En 1253, il relève pour la première fois le terme « entrepreneur » et en 1283, le terme « emprenneur » ou « empreneur ». Les deux termes ne vont pas tarder à se confondre.

Beaucoup plus tard, le sens « conquête amoureuse » fait son apparition vers 1550, entreprendre quelqu'un, c'est tenter de le séduire. En 1611, un entrepreneur est surtout quelqu'un qui se charge d'exécuter un travail de construction pour un autre (on parlera aussi de sous-entrepreneur et beaucoup plus tard de sous-traitant). L'association des deux termes entrepreneur et travaux du bâtiment va durer jusqu'aux années 1960. En 1671, le mot prend encore un sens nouveau et signifie : commencer des rapports marchands.

Ce n'est qu'au XIX<sup>e</sup> siècle que le terme entrepreneur commence à désigner celui qui *dirige* une entreprise. Beaucoup plus tard encore dans notre histoire contemporaine, entreprendre, (voir chapitre 1) avec l'histoire des nouveaux entrepreneurs et des entrepreneurs sociaux, signifiera *créer* une entreprise. Enfin, dans les années 2000, le sens du mot s'élargit une nouvelle fois pour qualifier le fait de prendre une initiative. Ce livre devient à son tour une entreprise.

### **Le risque d'entreprendre**

Le mot entreprendre réussit aujourd'hui l'assemblage de trois aspects : entreprendre suppose d'abord de travailler au sens que nous avons construit (voir tome 1), agir de façon intentionnelle pour transformer la matière, les êtres vivants et/ou l'information. Toute entreprise est action finalisée, et finalisante si l'on se souvient de cette définition du travail selon Jean-Louis Le Moigne.

Mais entreprendre, c'est également commencer, c'est amorcer quelque chose, s'engager dans un processus nouveau, même si d'autres l'ont mille fois répété. D'où les termes lancer son entreprise, se lancer dans cette aventure, etc. et le passage à la concrétisation du projet que constitue l'étape de lancement.

Enfin, entreprendre, justement parce que la chose entreprise est nouvelle et n'a pas encore été réalisée, c'est aussi et même surtout

---

<sup>2</sup> *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 1998.

risquer, prendre des risques nombreux et souvent pas tous repérés. Que le nom vienne de *resecum*, ce qui coupe, qui a donné le mot écueil ou de *rixicare* se quereller et qui a engendré rixe, la dimension de violence et de danger est présente.

Entreprendre, c'est donc avant tout risquer. Créer une entreprise quel que soit celui des trois chemins qu'on emprunte pour soi, pour nous ou pour eux, c'est risquer beaucoup de choses : souvent son argent et celui des autres ; c'est aussi mettre en jeu l'image de soi et plus important encore son estime de soi, c'est mettre en péril (à plus ou moins long terme) nombre de relations des plus personnelles aux plus sociales, c'est tout simplement mettre en jeu son devenir et son histoire de vie, souvent bien au-delà du seul aspect professionnel.

D'où l'extrême intensité des engagements qui se nouent autour de la création d'entreprise et plus largement de ce qui a trait à l'emploi.

Ce rapport au risque, au futur incertain mais qui dépend d'abord de soi-même, a un fort effet d'individuation. Il crée un sentiment de puissance, un sentiment d'exister à travers l'exercice de sa capacité d'action. J'entreprends donc je suis, nous entreprenons donc nous existons. C'est un des aspects majeurs de l'*empowerment* d'Amartya Sen, l'autre étant que ce droit au risque d'entreprendre a besoin de la liberté politique pour bien se manifester et l'enrichir en retour. D'où l'importance sociétale de ce droit à l'initiative.

### **Entreprenant et/ou entrepreneur ?**

Deux lectures sont possibles du terme entrepreneur selon qu'on le focalise sur sa dimension économique de créateur et dirigeant d'entreprise – nous l'appellerons le sens strict ou encore étroit – ou sur la dimension sociétale des comportements entreprenants, que nous appellerons le sens large.

Dans une première lecture, les deux termes sont évidemment différents, adjectif pour l'un et substantif pour l'autre, l'un qualifie un comportement individuel, l'autre un statut social.

Dans une seconde lecture, une relation s'active entre les deux termes, créant une zone floue lieu d'interactions et de questions intéressantes : l'entrepreneur est-il entreprenant ? Il a tout intérêt à l'être dans la plupart des cas, s'il veut rester entrepreneur ! Mais aussi la question réciproque : l'entreprenant est-il entrepreneur ? Il ou elle peut le devenir et la frontière

n'existe vraiment que si l'on ne met pas l'action entreprise en perspective avec ses résultats.

Je pense à ces associations dont les créateurs bénévoles par leur action entreprenante ont fini par créer de l'emploi salarié et les transformer eux-mêmes dirigeants bénévoles en de véritables entrepreneurs sociaux ou culturels ou sportifs ou environnementaux ? Je pense également à ces trajectoires professionnelles moins connues mais très originales comme celle de l'histoire suivante.

### **Le cas Pierrot, comment créer son emploi chez un autre**

Il était une fois un salarié bien rémunéré qui s'ennuyait beaucoup dans son métier, gestionnaire des matières sèches dans une grande société de négoce de spiritueux. Sa passion était ailleurs, dans les arbres dont il était un connaisseur hors pair. Mais cette passion ne le faisait pas vivre économiquement... du moins pour l'instant.

Dans la ville où il résidait, le maire laissa l'Office national des forêts (ONF) faire une « coupe à blanc » au sein d'un parc historique et classé qui avait connu le roi François 1<sup>er</sup>. Pratique absolument interdite en ces lieux et particulière dégradation de l'image du lieu même pour les profanes nombreux qui y passaient. Pierrot réagit très vite : fondation immédiate d'une association de protection du parc, appel à la DIREN<sup>3</sup> et à l'inspecteur chargé des paysages, articles de presse, arrivée brutale de l'architecte chargé nationalement des parcs classés ! Le scandale. La ville dut immédiatement faire une replantation dans la parcelle dévastée et ne plus faire que des travaux progressifs dûment contrôlés, à savoir enlèvement progressif des arbres trop vieux, dangereux ou malades et au fur et à mesure replantation à côté d'eux.

Survient le terrifiant ouragan du 27 décembre 1999. 90 % des arbres du parc sont couchés ou cassés, la désolation absolue. Que faire ? C'est l'occasion ou jamais ! Le passionné Pierrot, fort de sa présidence de l'association très concernée, rencontre le maire – d'une sensibilité politique différente – et lui propose le marché suivant : vous m'embauchez au service des espaces verts de la ville et je mets en œuvre un processus de régénération progressif des essences du parc et des écosystèmes à partir de ce qui est sur place, avec dégagement des chablis mais sans coupe à blanc ni replantation au cordeau.

---

<sup>3</sup> Direction régionale de l'environnement.

Après moult négociations, le maire dit banco et l'embauche de Pierrot se fait dans un statut (précaire) de contractuel deux fois moins rémunéré que l'emploi précédent mais enfin payé pour se livrer à sa passion, la protection et l'entretien de la biodiversité naturelle. Dix ans plus tard, malgré quelques criaileries de citoyens amoureux des pelouses nettes et sans « mauvaises herbes », le succès est total sur le plan de la biodiversité, le nombre des espèces a fortement augmenté y compris des espèces végétales et animales qu'on ne voyait plus. Mais surtout Pierrot a su créer son emploi sans avoir à créer son entreprise, et il en est particulièrement heureux, passant de longues journées à présenter à des enfants et des classes les essaims d'abeilles sauvages, la renaissance du saule roux et du cormier, de l'alizier et des magnifiques chênes verts qui sont l'emblème de la contrée et que l'on nomme les yeuses. Intraprenariat ? En aucun cas, mais plutôt internalisation réussie d'une fonction de service public alors que tant d'externalisations font le contraire, défaire des unités complexes pour des raisons souvent de profit actionnarial.

### **L'association qui ne voulait pas de salariés**

En 1968 s'est fondée dans une petite ville de France une association d'amoureux du patrimoine ancien pour fouiller et restaurer une motte médiévale, dernières traces d'un château ancien détruit par les Anglais durant la guerre de Cent Ans, lui-même bâti sur un tumulus celtique, aux confluents de la rivière principale et d'un de ses affluents. Un chantier de jeunesse international s'est ouvert, attirant chaque année durant l'été des dizaines de jeunes garçons et filles aux multiples nationalités, encadrés par les fondateurs locaux amoureux de l'histoire et tout autant de l'action collective aux vertus éducatives nombreuses.

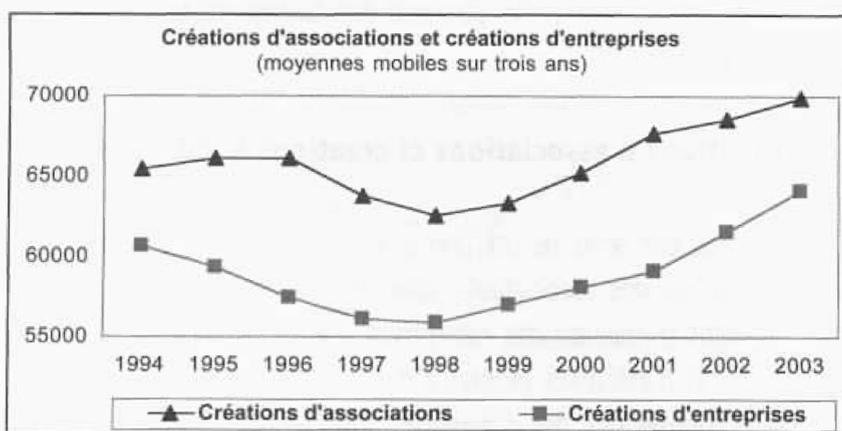
Une dizaine d'années plus tard, qui ont vu se multiplier les fouilles et les restaurations d'une vieille abbaye en ruine, d'une commanderie de templiers, d'un four banal, le principal fondateur et président de l'association m'assurait : « nous n'aurons jamais de salariés, seul le bénévolat donne du sens et de l'énergie à notre action ».

Le quarantième anniversaire se profile, le siège de l'association s'est déplacé, il abrite aujourd'hui plus de trente salariés permanents qui œuvrent au quotidien au sein d'un village célèbre au Moyen Âge pour sa foire, redevenu centre d'intérêt du département de par la richesse de son patrimoine médiéval restauré par l'association et cœur d'une dynamique

économique. De très nombreux chantiers – sous forme de chantiers école et de chantiers d’insertion – ont été ouverts dans les villages environnants, plusieurs dizaines de jeunes « à problèmes » y apprennent avec succès<sup>4</sup> les métiers du bâtiment ancien, la maçonnerie d’art, la charpente et la menuiserie, la ferronnerie, etc. Les maisons restaurées sont louées durant l’été à des prix très modiques à des familles pauvres de la région parisienne qui viennent y découvrir la douceur de vivre charentaise et les loisirs associés.

Une magnifique démarche de développement local initiée et conduite par des éducateurs entreprenants devenus entrepreneurs... chemin faisant. L’entreprise économique, moyen d’une entreprise humaine portée par une passion partagée et des valeurs fondatrices.

Pour ceux qui douteraient encore du fait que l’association est un moyen d’entreprendre autrement sur le plan économique, nous leur



Sources: Services du Journal officiel et Insee.

rappelons les 900 000 équivalents temps plein (etp) salariés des 160 000 associations employeurs, les 900 000 etp bénévoles qui font « tourner<sup>5</sup> » le million d’associations actives et nous présentons ces curieuses données

<sup>4</sup> Le taux de réussite aux CAP correspondants est très élevé.

<sup>5</sup> Le mot management vient de l’italien *managire*, faire tourner le manège.

## RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

produites par le CERPHI<sup>6</sup> dans ses publications annuelles sur le fait associatif en France.

On y voit page précédente l'étrange similitude entre les deux types de création au cours d'une période de dix ans avec la même inflexion peu expliquée. Et ci-dessous, la répartition des créations d'entreprise et d'associations selon chacune des 21 régions métropolitaines classées en ordre décroissant.

Régions	Créations d'entreprises <sup>44</sup>	Créations d'associations <sup>45</sup>
Languedoc-Roussillon	1	1
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	1	1
Aquitaine	1	1
Rhône-Alpes	1	1
Midi-Pyrénées	1	1
Pays de la Loire	1	2
Bretagne	1	2
Ile-de-France	2	2
Basse-Normandie	2	2
Poitou-Charentes	2	2
Franche-Comté	2	2
Alsace	2	1
Lorraine	2	3
Nord-Pas-de-Calais	2	3
Picardie	3	3
Centre	3	3
Champagne-Ardenne	3	3
Haute-Normandie	3	3
Bourgogne	3	2
Auvergne	3	1
Limousin	3	2

Sources: Insee et service du Journal officiel.

Treize régions sur les 21 présentées ici figurent dans le même tiers (cinq dans le premier groupe, quatre dans le deuxième groupe et quatre dans le dernier groupe). Une seule région présente de fortes différences, l'Auvergne. Les neuf autres sont dans des tiers voisins. Nous nous garderons d'aller plus loin dans le commentaire et nous nous limiterons à cette photographie qu'il sera possible d'affiner si besoin. Mais le Sud figure ici en bonne place dans les deux classements.

<sup>6</sup> Centre de Recherches et d'Études sur la PHilantropie, Nantes.

### **L'approche ternaire de la dynamique d'un territoire**

Si nous étudions les actions de développement économique au sein d'un territoire, en général nos trois logiques apparaissent, la création d'entreprises ordinaires « pour moi », celles de l'économie sociale classique « pour nous » les mutualistes et les coopérateurs, et celles de l'économie d'inclusion avec les SIAE et les ESAT.

D'une part, une multitude de créations d'entreprises de toutes tailles se manifeste en permanence dans un territoire, sans organisation, ni plan préconçus ; elle est l'expression du pôle « pour moi » et assure le renouvellement toujours incertain du tissu économique par la seule action libre des créateurs.

Par ailleurs, le territoire dispose à travers ses collectivités publiques de systèmes assistanciers et de dispositifs sociaux qui matérialisent – mais dans le champ social – le pôle « pour eux ». Ce qui revient à dire que chaque territoire vit (revit en fait) au niveau de son espace, ce qui a été décrit au premier chapitre au niveau du temps et de l'histoire : le pôle « pour moi » engendre un pôle « pour eux » complémentaire et en partie antagoniste ; diachronie et synchronie se rejoignent.

Parler de développement local de ce territoire (pays ou communauté d'agglomération), à travers les dix critères élaborés par Xavier Greffe (1984), c'est parler du processus de constitution d'un *méta pôle* « pour nous » au-delà de la seule économie sociale et solidaire ; le nous en question est la naissance d'une identité collective – à la fois conscience collective et sentiment d'une appartenance commune – qui fédère les acteurs du territoire, rassemblés autour d'un projet de développement commun et multi-facettes. Les entrepreneurs se mettent à coopérer, les processus d'assistance s'intéressent à favoriser le droit à la parole de leurs usagers et l'entrée, pour eux aussi, dans des dynamiques de création et de coopération. Les acteurs se connaissent, ils se parlent et deviennent créatifs. Autant dire que ce processus est long à mettre en place, qu'il suppose notamment des leaders de qualité, à l'écoute et convaincants, et qu'il reste dans tous les cas fragile. Ce pôle « pour nous », cette dynamique est toujours dans une situation d'équilibre métastable, à l'image d'une bille en équilibre sur une balle de taille très supérieure. Il faut sans cesse bouger pour corriger des déséquilibres. Quand ce pôle synergique se crée, par dépassement ou imbrication créative des trois pôles de départ, il amplifie à son tour les manifestations de création privée

et d'entrepreneuriat social dans le champ économique (pôles « pour moi » et « pour eux »). Il intensifie également les liens sociaux et notamment qualité et quantité du bénévolat dans le territoire. Les formes économiques co-opératives (pôle « pour nous ») se développent, et des instances de coordination animation du processus apparaissent ou s'élargissent fortement. Les exemples français de Parthenay et sa Gâtine, de la vallée de la Voëwre en Lorraine, de Thiers ou de Laguiole, de la vallée de la Soule au Pays basque, de Cholet, du Pays de Racan, etc. en témoignent.

Un second intérêt du modèle ternaire est alors de permettre une approche historique d'un territoire et de révéler ainsi par l'examen attentif des acteurs des pôles 1 (pour moi), 2 (pour nous) puis 3 (pour eux), les atouts et les faiblesses de ce milieu de vie et de travail, dans son dynamisme historique spécifique. Quelle est la créativité locale sur le plan économique ? Est-elle endogène ou principalement exogène ? Quelles sont les instances de rencontre entre les acteurs du pôle 1 et du pôle 3 ? Les acteurs du pôle « pour eux » sont-ils dans une logique caritative ou d'économie solidaire ? Y a-t-il un début de conscience collective ? Chez qui ? Quel est le degré d'ouverture, de décloisonnement de l'instance (ou des instances) de coordination du processus de développement ? Les vieux clivages se dépassent-ils ? Et de quelles façons ? Les étiquettes laissent-elles la place aux rencontres entre les humains ? Et aux projets qu'elles engendrent ?

### **Couveuses, incubateurs, pépinières, ateliers de la création, réseaux d'aide**

De multiples formules de détection et d'accompagnement des initiatives à caractère économique ont vu le jour ces dernières années. Elles se veulent actives et utiles à divers niveaux d'avancement d'un projet, c'est-à-dire des outils spécifiques pour mieux aider la démarche du porteur de projet, du créateur : aider à concevoir l'idée, aider à naître, faire grandir, etc. Les ateliers de la création attribuent des bourses tremplin, l'ADIE<sup>7</sup> apporte des financements initiaux quand les banques ne sont pas prêtes à s'investir pour de petites sommes.

Les couveuses permettent à des projets de se tester, les incubateurs également mais pour de futures entreprises de haute technologie, les

---

<sup>7</sup> Association pour le droit à l'initiative économique.

pépinières aident à grandir et à mutualiser des moyens, les coopératives d'activités et d'emplois sont sur l'ensemble des phases de la création. Mais d'autres réseaux jouent aussi ces rôles en interne pour leurs futurs adhérents, les UREI<sup>8</sup> par exemple ou les CRES<sup>9</sup> à travers la gestion de dispositifs particuliers comme le FSE microprojets associatifs, etc.

Mais il est tout aussi important de témoigner de cet enseignement des boutiques de gestion au bout de quelques années dans leur nouveau métier et notamment à travers les formations collectives de plusieurs centaines d'heures pour étudier et faire avancer son projet : même si la personne abandonne en cours de route son projet de création d'une entreprise, de se mettre à son compte, elle ressort de cette aventure apparemment échouée avec *une maturité plus grande* vis-à-vis de l'entreprise. Une vision plus nuancée et complexe comme lieu de prise de risque, comme lieu qui doit assumer des contraintes de gestion, comme lieu d'une adaptation permanente aux évolutions de sa clientèle, comme lieu où il faut sans cesse apprendre et changer.

Bernadette Aumont, dans sa thèse de sciences de l'éducation<sup>10</sup>, montre qu'il existe dans la société deux métiers très différents qui ont en commun le fait que les personnes qui les exercent passent leur temps à apprendre et à inventer, les entrepreneurs et les chercheurs. Elle les a longuement interrogés pour mettre à jour leurs façons différentes de conjuguer ces deux activités de l'être humain. Le chercheur apprend beaucoup, cherche beaucoup, il est centré sur sa démarche et invente peu mais cela peut-être alors de grande conséquence. L'entrepreneur apprend tout autant, est centré par contre avant tout sur le résultat, donc invente beaucoup mais cela est souvent de bien moindre conséquence. Comme le disait à la fin de sa très longue vie, Jean Monnet, entreprenant d'une immense envergure, qui fut entrepreneur économique dans une partie de sa vie professionnelle, et qui cessa ses études – livresques – avant le baccalauréat, « j'ai toujours eu l'âge d'apprendre ». Un réseau existe aujourd'hui *Entreprendre pour apprendre* (EPA) qui se donne pour but d'explorer toutes les vertus formatrices de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes. Les boutiques de gestion en font partie aux côtés des Chambres de Commerce et de l'Éducation nationale.

---

<sup>8</sup> Union régionale des entreprises d'insertion.

<sup>9</sup> Chambres régionales de l'économie sociale (et solidaire pour certaines CRESS).

<sup>10</sup> Publiée sous le titre *L'Acte d'apprendre*, Bernadette Aumont, P.-M. Mesnier, Puf, 1992.

## Apprendre l'initiative

On ne naît pas entrepreneur, on le devient, aime à rappeler Henri Le Marois, cofondateur des boutiques de gestion. Dans le colloque international qu'elles ont organisé en 1988, un des axes de la rencontre était ce thème « Apprendre l'initiative ». Un vidéogramme a présenté une entreprise d'enfants<sup>11</sup> qui a réalisé et vendu un journal, *L'Amateur*, durant trois ans avec un tirage monté à 200 exemplaires et sans aide aucune d'adultes.

Une psychanalyste a révélé le bébé humain dans ses initiatives permanentes<sup>12</sup>, la sensibilisation à la création d'activités dans les lycées au Québec a été exposée. Cette réflexion a généré ensuite l'introduction dans la seconde Charte des BG rénovée en 1991, de la démocratisation du droit à l'initiative économique. Titre qu'a repris plus tard le microcrédit en France sous le nom de ADIE.

## Entreprendre en reprenant une entreprise, recréer

Plus répandue qu'on ne le croit est la situation où l'entrepreneur doit se faire entrepreneur – et réciproquement – pour réveiller, relancer une entreprise proche de sa fin ou en grande déshérence. J'ai eu ce privilège de connaître et d'avoir à gérer une « re-création » d'entreprise de matière grise (à statut associatif et autofinancé à 75 %) dans le secteur de l'action sociale au sens large. J'y ai découvert les ressemblances avec la création, la prise de risques, le choix d'une stratégie, de clients prioritaires, de prestations vraiment utiles, le lancement d'une offre nouvelle.

Mais aussi les différences sensibles avec la création *ex nihilo* : une image déjà présente mais dégradée (« on avait appris à se passer de vous ») qu'il m'a fallu apprendre à déchiffrer, avec ses variations de bons et de mauvais souvenirs, des traditions internes inadaptées mais confortant des habitudes sécurisantes tant pour les deux salariées restantes que pour le conseil d'administration en partie épuisée.

J'ai beaucoup retenu et répandu le propos d'Edgar Morin « tout ce qui ne se régénère pas dégénère ». Avec le président de CREAHI, nous avons résolument opté pour un double positionnement : être utile et en avance à la fois. Répondre aux préoccupations prioritaires des clients fidèles ou à

---

<sup>11</sup> Âgés d'une douzaine d'années et formés par la pédagogie Freinet pour trois sur cinq.

<sup>12</sup> Cf. le journal de la boutique de gestion du Nord-Pas-de-Calais, *Espace*, n° 9.

reconquérir – et le faire savoir – et en même temps lancer des actions innovantes en montrant qu'elles représentaient un avenir quasi-incontournable. Intégrer de l'ancien dans le nouveau et du nouveau dans l'ancien a été notre ligne de conduite, avec du tâtonnement et de l'ajustement fréquent.

Il nous a fallu à la fois respecter des manières de faire ensemble en les changeant par petites touches et ouvrir en large concertation des chantiers du futur qui se sont révélés payants au bout de quelques années : méthode d'évaluation coopérative, bilans de compétences et de projets professionnels un an avant la sortie de la loi, échanges temporaires de postes entre professionnels, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, lancement d'une lettre bimestrielle centrée sur les innovations du secteur professionnel concerné, guide de l'évaluation et la qualité sociale dans une approche constructiviste, guide pédagogique pour les apprenants adultes en difficulté de lecture, guide pratique de l'action sociale pour un développement durable, etc.

Plus de dix ans plus tard, une image très novatrice de cette organisation s'était répandue et commençait à s'auto-entretenir par les apports et les idées de nombreux acteurs devenant des militants de l'innovation à leur tour. Une microculture, fragile mais réelle, avait pris forme dans un contexte législatif complexe, déstabilisant et pesant à la fois. La difficulté aurait été sensiblement plus forte si l'équipe des salariés avait été plus nombreuse, les résistances au changement probablement beaucoup plus fortes. Un des atouts de ce travail est de jouer à la fois sur les claviers du temps très court et du temps long, des petits pas immédiats et des grands résultats pour plus tard. Patience et détermination font plus que force ni que rage, voilà bien un conseil populaire précieux tout autant que cette maxime si peu simple à comprendre : c'est en ne voulant pas ce qu'on veut que cela finit par arriver...

### **Pas d'idolâtrie de l'auto-entrepreneur**

Les difficultés de l'entreprendre seul sont aujourd'hui occultées par un discours gouvernemental qui tend à faire de la création de son propre emploi un palliatif miraculeux à la remontée du chômage. Les créations par des demandeurs d'emploi représentent plus de la moitié des naissances en 2008. Soupons les atouts et les handicaps de cette création d'une très petite entreprise, une TPE. Sans oublier que cette

nouvelle formule si promue n'est qu'une amélioration du statut de travailleur indépendant ou de micro-entreprise.

Côté positif, la facilité d'accès, la prise d'initiative rapide, le fait d'être seul maître à bord (le *petit royaume* de Schumpeter), l'absence de conflit d'associé, un statut simple pour débiter et tester un projet qui évite de créer une fausse association et le risque de la double délégation<sup>13</sup> entre créateur et conseil d'administration, des formalités et une fiscalité simplifiée, des possibilités d'évolution vers d'autres statuts : EURL, SARL, SARL-SCOP, etc.

Aspects plus discutables voire dangereux : des risques d'échec forts si l'on n'est pas accompagné (50 % de disparition en trois ans contre 25 % avec un accompagnement), la solitude du coureur de fond qui doit savoir tout faire et être partout, le développement d'une vision individualiste du monde déjà si prégnante ; le fait de faire croire que chacun peut devenir facilement auto-entrepreneur et jouir d'une liberté sans limite alors que cela peut être au contraire un assujettissement bien plus fort que le salariat dans certains cas. Si l'auto-entrepreneur n'a qu'un client, l'Urssaf ne se prive jamais de requalifier le statut en salariat déguisé, avec les pénalités correspondantes !

Devant ce bilan contrasté, des formules nouvelles d'emploi telles que les groupements d'employeurs (GE) ou les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) ont de multiples atouts, dont celui de faire de l'emploi une question individuelle et collective à la fois, en mariant les spécificités de chaque dimension, d'une façon concrète et novatrice.

### **Une figure exceptionnelle d'entrepreneur, Jean Monnet<sup>14</sup>**

Nous voulons pour finir dédier ce chapitre à un homme dont le nom n'est pourtant pas associé d'emblée à celui d'entrepreneur. Et pourtant quelles créations et quelles traces ! Celui qui est connu comme l'un des pères de l'Europe et que le général de Gaulle appelait « l'inspirateur », Jean Monnet, a eu neuf vies professionnelles durant sa vie d'adulte. Son destin exceptionnel s'est déroulé de façon étonnamment équilibrée dans trois champs socioéconomiques très différents.

---

<sup>13</sup> Cf. le chapitre 5 de *L'Association, image de la société. Le modèle associatif et ses enjeux*, M. Adam, L'Harmattan, 2<sup>e</sup> édition enrichie, 2008.

<sup>14</sup> Conférence donnée par l'auteur pour le 120<sup>e</sup> anniversaire de sa naissance à Cognac.

Dans le premier qui a duré 24 ans, il a exercé sa créativité dans le négoce du cognac – redressant la société de son père – et dans la banque au niveau international.

Dans le second champ d'une durée identique, il a été haut fonctionnaire de service public durant ces deux périodes dramatiques que furent les deux guerres mondiales du XX<sup>e</sup> siècle, ce qui le conduira entre autres au comité de coordination des approvisionnements anglais et français<sup>15</sup> à l'âge de 26 ans dès 1915, secrétaire-adjoint de la Société des nations (SDN) à 30 ans, quasi-ministre au CFLN<sup>16</sup> d'Alger aux côtés des généraux rivaux De Gaulle et Giraud en 1943, puis à la fonction *inventée par lui* de premier Commissaire au Plan (de reconstruction de la France) en 1946 et ensuite à la première présidence, *encore inventée par lui*, de la Communauté européenne du charbon et de l'acier (CECA) en 1952 qui amorcera la coopération européenne.

Enfin, il aura passé vingt ans dans le statut associatif, pour sa neuvième vie si j'ose dire, en tant que président fondateur de la première association à dimension européenne, le célèbre Comité d'Action pour les États-Unis d'Europe (CAEUE) qui a rassemblé la plupart des chefs d'État ou de gouvernement des six pays pionniers de l'Europe.

Les fruits de cette action « hors norme » tous azimuts s'appellent le traité de Rome et les premières élections européennes de juin 1979, auxquelles il n'a pu participer car il décède quelques mois avant. Sans parler du raccourcissement d'un an de la durée de la seconde guerre mondiale que lui attribue la plupart des spécialistes aux USA. Et de l'audace dont il fit preuve dans sa vie amoureuse, allant se marier en URSS en 1932 pour pouvoir épouser celle qu'il aimait et qui ne pouvait pas divorcer dans son pays, l'Italie !

Entrepreneur entreprenant et précurseur, citoyen du monde, inventeur des métiers qu'il a exercé, et quels métiers, des métiers de coopération entre les hommes. « Nous unissons des hommes, nous ne coalisons pas des États » est l'une de ses phrases les plus connues. Entrepreneur de reliance selon la belle définition qu'en donne Edgar Morin : « l'action de

---

<sup>15</sup> Dont il est le concepteur, entraînant les dirigeants français et anglais par son exceptionnelle force de conviction et sa maîtrise totale des deux langues.

<sup>16</sup> Comité français de libération nationale.

lier, de se relier et les résultats de cette action. Relié est passif, reliant est participant, reliance est activant. »

L'analyse de sa pensée<sup>17</sup> à travers ses *Mémoires* publiées en 1987 révèle les qualités essentielles de l'entrepreneur capable de prendre en compte la complexité : sens du temps dans ses différentes dimensions (temps-durée et sens du savoir attendre, temps-occasion et sens de l'opportunité, temps-évolution et sens de l'irréversibilité, de l'imprédictibilité), esprit de synthèse (la vue d'ensemble) et souci du détail à la fois reliant les dimensions macro et micro, capacité d'apprendre des autres, de reconnaître à la fois les différences et les ressemblances, refus de séparer l'action de la réflexion, conscience de l'importance de l'espace, de la dimension spatiale des lieux sur les relations entre les gens, etc.

On a célébré l'homme qui a tant fait pour rapprocher ses congénères, on a trop peu dit que cette œuvre immense fut faite constamment sur le mode de l'entreprendre, c'est donc lui rendre justice que de célébrer aussi et en même temps l'entrepreneur.

Il n'a pas laissé de développements précis et détaillés sur sa conception du management, à l'image d'une Mary Parker Follett que l'on redécouvre enfin<sup>18</sup>, elle qui fut la conceptrice du *management respectueux* dès 1910 et de la nécessité d'écouter les acteurs directement concernés pour bien organiser le travail, a contrario d'un F. Taylor et de sa machinisation mortifère des ouvriers. Mais Jean Monnet tient des propos nombreux et documentés sur la confiance nécessaire pour œuvrer ensemble, sur la nécessité de convaincre plutôt que de commander, de « rappeler sans cesse le sens de l'action qui se perd sans cesse dans l'accomplissement de l'action », sur la nécessité et la fécondité de la coopération, sur l'égalité des droits qu'elle requière pour être efficace, sur le fait qu'« on ne peut progresser sans un certain désordre », propos typique d'entrepreneur et

---

<sup>17</sup> Cf. note 6.

<sup>18</sup> Marc Mousli, 2000, *Mary Parker Follett, pionnière du management*, Cahier du Lipsor, diffusion librairie Arts et Métiers, Paris.

que ne renierait pas Schumpeter à travers son concept de sa destruction créatrice.

Jean Monnet aimait citer Arnold Toynbee : « Il est paradoxal, mais profondément vrai – et d'une importance pratique quotidienne – que le moyen le plus prometteur pour atteindre un but n'est pas de poursuivre ce but lui-même, mais quelque but plus ambitieux encore, au-delà. » Puissante conception de l'entreprendre qu'il incarna magistralement tout au long de sa vie.

## **Conclusion**

### **Pour une économie plurielle et des entreprises tridimensionnelles**

*Pour affronter la navigation il faut des intérêts fondamentaux.  
Or les véritables intérêts sont les intérêts chimériques.  
Ce sont les intérêts qu'on rêve, pas ceux qu'on calcule.  
Ce sont les intérêts fabuleux.*  
Gaston Bachelard.

*Personne n'échappe à l'économie.  
Certains échappent au marché.*  
Philippe Frémeaux.

### **Apologie du métissage pour l'entreprise**

Michel Rocard, interviewé par la revue *Autrement* en 1979, développait longuement cette idée trop méconnue : l'entreprise capitaliste est une déviation. Écoutons-le : « Elle est née comme ça avec deux catégories de sociétaires : les apporteurs en capitaux et les apporteurs en industrie. Il y avait deux parties. Une des choses les plus frappantes de la loi de 1966 sur les entreprises – et qui, à l'époque, est passée inaperçue –, c'est la disparition des apporteurs en industrie. Ils sont devenus des salariés comme les autres. *L'entreprise capitaliste est à cet égard une déviation de ce qu'a toujours été l'entreprise.* D'un point de vue théorique, ce que nous cherchons à propos de l'entreprise d'économie sociale – et c'est un problème central –, c'est de retrouver les conditions de financement de l'entreprise, qui reconnaissent comme décideurs ceux qui y travaillent et qui ramènent le pouvoir financier à sa place, qui doit être modeste. » Et il ajoutait ces éléments majeurs pour notre propre lecture : « De cela découlent plusieurs choses : d'abord reconnaître juridiquement l'entreprise ; ensuite assurer le risque. »

L'activité humaine finalisée que nous appelons travail met de l'ordre dans l'Univers, ou du moins croit le faire. Deux questions essentielles surgissent : pour qui est-ce utile et quelles en sont les conséquences sur le milieu, sur la biosphère et ses habitants ?

## CONCLUSION

Le Front populaire a fêté ses 70 ans, le rôle et la place du « social » – plus clairement des travailleurs – dans la caractérisation démocratique de la vie politique ne peut plus être laissée en l'état, c'est-à-dire en dégradation insupportable. Il ne peut plus y avoir un trop grand écart entre deux options radicalement différentes sans que l'une ou l'autre ne vienne contaminer et entraîner dans sa logique, la vie collective de notre société :

– ou bien une démocratisation de l'entreprise s'amorce, raisonnable et imaginative<sup>1</sup> à la fois, construite par les partenaires sociaux et soumise à l'approbation du pays et elle modernise socialement le monde des entreprises, régénérant un climat de coopération<sup>2</sup> (conflictuelle bien sûr) et la motivation au travail, donc le développement des compétences et la dynamique de l'entreprise, recentrée sur des produits utiles et/ou non dangereux pour les humains et l'environnement ;

– ou s'accroît la montée orwellienne d'une « idéologie d'usine<sup>3</sup> », qui fait de la société toute entière un entrepôt mal géré mais de façon autoritaire ; c'est-à-dire l'hégémonie déjà très avancée d'un économisme autoritaire (« on ne peut rien contre la logique des choses et les « lois » de l'économie qui l'expriment ») sous couvert de la recherche de l'efficacité et du prétexte de la « guerre économique » mondiale : alors on laisse se dégrader la déjà très mauvaise représentativité des syndicats et la possibilité d'accords ultra-minoritaires entre partenaires sociaux ! Alors, des millions de gens sont hors de l'emploi ou dans le sous-emploi contraint pendant que les mêmes et d'autres peinent à se trouver un logement décent... Alors on imagine de casser le droit du travail (emploi) par des initiatives totalement irresponsables telles que le CPE, la défiscalisation des heures supplémentaires, etc.

Tout se passe comme s'il y avait en chaque individu-sujet deux logiciels à la fois complémentaires et antagonistes, écrit Edgar Morin<sup>4</sup>, et il poursuit : être sujet comporte l'auto-affirmation d'un « moi-je » au

---

<sup>1</sup> Les idées ne manquent pas tant au CJD qu'à la CGT, chez les artisans ou à la CFDT et la CFTC.

<sup>2</sup> La communauté de travail, avec son paternalisme issu du monde féodal en France et détruite par le management des entrepreneurs nomades américains et leur méthode de management de type « terre brûlée » en serait revivifiée et changée à la fois ; cf. le beau livre de Hubert Landier, *Divorce à la française*, Dunod, 2006.

<sup>3</sup> J'emprunte le terme à Gilles Luneau et José Bové dans leur dernier livre, *Pour la désobéissance civique*, La Découverte, 2004.

<sup>4</sup> Edgar Morin, *Mon chemin, entretiens avec Djénane Kareh Tager*, Fayard, 2008.

centre de son mode, d'où un égocentrisme vital mais qui peut dégénérer en égoïsme, mais comporte en même temps l'aptitude à s'intégrer dans un nous, l'aptitude à se vouer au bien commun ou à autrui. Les conséquences de ces deux aptitudes sont là sous nos yeux, cupidité dévastatrice, violences en tous genres, humiliations, exclusions ou métissage progressif et fraternel des cultures dont font partie les nouvelles formes de l'entreprendre. On n'est jamais créatif seul, mais nourri par des nous d'avant, des nous d'ailleurs et d'ici et maintenant, dans une « revisitation<sup>5</sup> » du monde comme s'il était neuf.

### **Le principe de légitimité plurielle s'applique à l'entreprise**

Chaque forme d'entreprise a le droit de cité mais pas celui de se prendre à elle toute seule pour la cité (la tentation hologrammatique). Cela plaide pour une économie véritablement plurielle et qui assume cette situation comme une fertilité nouvelle, pas comme un laisser-faire ou un compromis bancal entre le Medef impérieux, l'État borgne et l'économie sociale s'autoproclamant solidaire par définition !

Aucun syndicat professionnel d'entrepreneurs ou de salariés ne représente tous les acteurs de son champ, malgré les discours qui tendent à le faire croire. Ils sont trois pour les employeurs ordinaires avec le Medef, la CGPME et l'UPA, mais il y a aussi le CEGES pour l'économie sociale et ses 2 millions de salariés, au moins huit pour les salariés avec la CGT, la CFDT, FO, la CFTC, la CFE-CGC, l'UNSA, Solidaires, l'émiettement est très fort. Ce peut être une chance, par obligation d'apprendre la coopération ou d'accepter la perte d'efficacité et le risque de manipulation par les autres acteurs « d'en face ». Alors pour que tous soient représentés, deux conditions de progrès se dessinent :

- que la diversité soit prise en compte comme une richesse qui oblige à construire une unité d'un niveau plus complexe ;
- faire enfin la place au sein de chaque organisation et entre les organisations à *une conception nouvelle du Tout* qui ne réduise plus le chacun (chaque un) à très peu de chose ou moins que rien, créant ainsi un « nous » qui écrase les « moi ».

---

<sup>5</sup> Cette audace lexicale m'est inspirée par les guadeloupéens et leur « profitation »

### **Le « nous » contre les « je » ou articulés avec les « eux » ?**

Le linguiste danois Viggo Brondal a proposé en 1937 une logique des quantificateurs latins, en précisant les implications politiques de cette logique. Il distingue deux séries :

- la série intégrale (à partir de *totus*) exprime l'idée d'une masse, d'une totalité qui absorbe les individus et les transforme en parties *indiscernables*, dominées, ou à l'inverse expulsées, niées comme unités indépendantes (*unus*). Sous-jacente, une conception du politique comme un corps qui contrôle ses éléments par absorption ou par expulsion, leur impose le renoncement à toute liberté ou les condamne à une liberté solitaire ;

- la série numérique (*omnis, nemo, quis, alius*) est plus sophistiquée. *Omnis* exprime une réunion d'individus dans une communauté qui reconnaît la réalité indépendante de ses composantes, tout en formant cependant un ensemble ; les individus se reconnaissent *dans leurs différences*, et le groupe qu'ils forment est *structuré par cette reconnaissance*. Le cercle n'intègre pas les individus, mais leurs liens de reconnaissance antérieurs à la formation du cercle politique.

Ligne de partage entre deux cultures donc, qu'on retrouve dans les pays de tradition protestante *versus* catholique ou orthodoxe, bolcheviks et leurs successeurs jacobins centralisateurs *versus* autogestionnaires et écologistes, girondins et fédéralistes.

Comme l'exprimait un animateur de centre de ressources éducatives en zone d'éducation prioritaire (ZEP) au colloque de Cerisy<sup>6</sup> intitulé *Des nous et des je qui inventent la cité* : « entre la posture oblatrice et christique - le tout « pour eux » selon notre approche - et la posture d'un « je » prédateur des « nous » - le tout « pour moi » selon le modèle ternaire - c'est une posture professionnelle et/ou politique qu'il s'agit de construire en analysant ses pratiques avec ses pairs ».

Illustration forte du fait que le « pour nous » est à la fois une solution et une tension entre le tout pour moi et le tout pour eux, invivable dans leur absolutisme. Mais le même intervenant, au riche parcours militant d'enseignant dans des institutions innovantes, ajoutait : « Pour devenir enseignant, il faut passer des concours ! La tension je/nous est féconde. Entre la prétention à échapper au collectif et le conformisme destructeur

---

<sup>6</sup> *Prospective du présent IV*, L'Aube, 2003, coordonné par Edith Heurgon.

du je, quelle place pour des je qui soient aussi des nous, mais des nous qui ne se situent pas contre eux ? Difficile. »

Voilà dans un autre contexte, le piège de l'égoïsme collectif qui dénature l'économie sociale, l'oubli des « pour eux ». Chacun de nos trois pôles ne manifeste ses vertus que reconnu par les deux autres, en une inlassable circulation des attentions et des légitimations. Auguste Templier, fondateur et animateur de l'université de pays en Horte et Tardoire, parle « d'une *fécondité hétérogame*... qui d'ailleurs apporte bien du plaisir ! »

Le « pour eux » est un « pour nous » généralisé, la fraternité n'est acceptable que volontaire et suscitée dans un cadre où elle est tempérée et vivifiée à la fois par la liberté et l'égalité. Le contraire est un fanatisme qui détruit tous les non-frères, devenus des *Untermenschen*... Mais son absence est une désolation glaciale.

### **Pour une économie sociale régénérée et régénérante**

Lors d'un débat à Niort<sup>7</sup>, la capitale des mutuelles, sur le thème : « Quelles conditions pour une bonne visibilité de l'économie sociale ? », les mots clés mis en avant furent lisibilité, attractivité (par plus de coopération interne, externe et de *co-évolution*), créativité, prise en compte plus explicite des exigences d'un développement durable mais aussi une pensée moins manichéenne et plus complexe quant à l'appréhension de l'économie. Expliquons-nous.

Quelques constats essentiels s'imposent pour faire de l'économie sociale, solidaire et durable une nouvelle culture profitable à tous.

- PREMIER CONSTAT : tout système vivant a une économie. Seule la matière inanimée n'a pas d'économie, mais une énergétique.

Faire les foins, fouiller dans les poubelles, faire du shopping (du marchandisage, comme disent nos cousins québécois) sont trois formes d'une même activité économique : localiser une ressource pour se l'approprier, même si la première est naturelle, la deuxième un « déchet » et la dernière une marchandise<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Organisé par le CJDES le 29 mai 2006.

<sup>8</sup> Jean-Pierre Warnier, *Construire la culture matérielle*, Puf, 1999.

## CONCLUSION

Avec René Passet, j'appelle économie « l'ensemble du processus de gestion concrète des ressources considérées – à une période donnée – comme indispensable aux besoins d'un système vivant ». En conséquence, *personne ne peut se passer d'une économie* et il ne peut être question dans un programme politique sérieux, c'est-à-dire visant à gouverner et prenant les citoyens pour des gens intelligents, de chercher à se passer de l'économie ou de faire comme s'il pouvait ne pas y avoir d'économie dans toute vie collective. Le reste n'est que mensonge ou incompetence. Ce premier constat fait l'objet d'un refoulement encore fort dans les sociétés catholique et orthodoxe, à cause du rapport à l'argent.

Cette réalité prégnante des processus économiques devrait faire que chacun, dès le plus jeune âge, apprenne à comprendre l'économie et les échanges, comme le font les pédagogie Freinet et institutionnelle par la pratique d'une monnaie interne à l'école.

- DEUXIEME CONSTAT : il y a toujours eu dans la société une grande variété de pratiques économiques.

L'usage effroyable – destruction, gaspillage, pollutions... – des ressources que font certaines multinationales – bois exotiques et thons rouges par exemple – peut être qualifié de pratiques économiques déplorables, mais cela n'autorise personne à dire que toute pratique économique est déplorable.

Comme le dit Viviane Forrester<sup>9</sup>, « nous n'assistons pas à une mainmise de l'économie sur la politique mais à une politique irresponsable et/ou cyniquement inhumaine sur l'ensemble de l'économie ». Dans les boutiques de gestion à leur fondation, la devise était « l'économie sanctionne mais ne dirige pas » et les Verts dans leur programme de 1989 posaient bien la question : « L'économie mauvais maître mais bon serviteur ? »

L'économie de marché ne peut être déclarée la seule forme existante d'économie même si elle est dominante dans la plupart des pays, pas plus qu'elle ne peut être confondue avec l'économie capitaliste qui désigne les pratiques d'une partie des acteurs de l'économie de marché, également dominante dans la plupart des pays. Ce qui n'empêche pas les économies non marchande et non monétaire (ou souterraine) de concerner un très

---

<sup>9</sup> *L'Horreur économique*, Fayard, 1996.

grand nombre de gens. À cheval sur ces deux dernières catégories, l'économie informelle du troc et de l'échange, du don et du contre-don, l'économie occulte du vol et du travail au noir, ou dans le strictement non monétaire, l'économie occulte de l'autoproduction et de l'autoconsommation ; l'ensemble est estimé équivalent au PIB purement monétaire et si réducteur<sup>10</sup>.

- TROISIEME CONSTAT : tout acteur économique est dans une triple dépendance. D'une part, envers ceux qui lui fournissent des ressources (les fournisseurs pour l'entreprise, l'employeur pour le travailleur, les contribuables pour l'État et l'administration, etc.) et d'autre part, envers ceux à qui il en fournit (les clients de l'entreprise, les travailleurs salariés, les pouvoirs publics). Aucune de ces deux dépendances ne peut être supprimée sans conséquences négatives.

Le client a besoin d'une certaine liberté de choix, tout monopole conduit à l'abus de position donc à la réduction puis à la suppression de cette possibilité dès lors qu'il n'y a pas de contre-pouvoirs. Cette liberté de choix dans la consommation, peu de gens sont prêts à y renoncer aujourd'hui. La vie, c'est la diversité ! La biodiversité économique est elle aussi un atout. De la même façon, tout producteur a besoin d'un revenu décent et du respect de sa dignité. C'est le fondement de l'idée de commerce équitable. De plus, la qualité réelle du travail produit dépend de plus en plus de la motivation, compte tenu de l'évolution de la nature du travail.

Nous avons montré dans le tome 1 de *Pour une écologie du travail* en étudiant les interactions du travail et de l'emploi que les rapports des producteurs salariés<sup>11</sup> et de leurs employeurs sont à la fois complémentaires, opposés et concurrents. Ils appellent à construire des compromis intelligents fondés sur le principe de légitimité plurielle pour rendre la société vivable pour chacun.

Enfin, troisième dépendance si longtemps ignorée, celle qui nous lie au milieu biophysique ; enfin appréhendée par le Bilan sociétal © du CJDES dès 1995, puis par la loi NRE en 2002 qui a vu naître responsabilité

---

<sup>10</sup> Cf. le rapport *Reconsidérer la richesse*, Patrick Viveret, La Documentation française, 2005, ou les travaux de l'agence californienne Redefining Progress.

<sup>11</sup> Ou même sous-traitants avec le statut de travailleurs indépendants, formule qui engendre plutôt la précarité, sauf si elle est librement choisie.

## CONCLUSION

sociale et environnementale (RSE) et agences de notation. Les problèmes des ressources et de leurs modes de traitement ne peuvent plus être écarté. Paul Valéry disait en 1946 : « Le temps du monde fini commence. » Une écologie de l'entreprise doit donc être aussi *celle de son emprise*<sup>12</sup>. Ceci se voit déjà dans les entreprises dont l'objet social est écologique : les produits alimentaires ou textiles du commerce équitable qui font appel à l'agriculture biologique, la charte FSC<sup>13</sup> pour le traitement écologique des bois exotiques comprend des clauses sociales fortes.

- QUATRIEME CONSTAT : l'unicité d'un modèle économique – et de la théorie explicative et prédictive qui lui est associée – fût-il opérationnel dans un contexte précis, est toujours illusoire et même dangereuse car aucun modèle n'a une capacité absolue à expliquer le réel. L'unicité d'un mode de fonctionnement, au contraire de la pluralité qui manifeste le degré de variété d'un système, diminue sa capacité de réponse aux variations rapides de son environnement<sup>14</sup>.

Le seul modèle capitaliste « pur » (l'échange marchand « libre » comme seule relation économique « vraie » et autorisée, modèle qui n'existe nulle part et surtout pas aux États-Unis, chantre de l'ultralibéralisme), le seul modèle collectiviste d'État (ou économie administrée, extension indéfinie des services publics confiés aux seuls fonctionnaires) constituent un appauvrissement de fait du vivre ensemble et un modèle plus idéologique que réel car la réalité résiste et déborde les cadres idéologiques. L'état écologique actuel de la Russie montre que l'absence de contre-pouvoirs forts a été catastrophique pour ses écosystèmes. Et le marché noir y était particulièrement florissant.

Le multiple est souvent supérieur à l'unique pour nombre de contextes, comme en témoigne la parité en politique, les quatre<sup>15</sup> arbitres en football, les trois juges dans un tribunal, les douze jurés dans une Cour d'assises, etc. Mais il est plus délicat à manier et ne peut prétendre à le supplanter.

---

<sup>12</sup> Dans *entreprendre*, il y a *prendre*, rappelle Hélène Vérin ; et le don joue un rôle aussi discret que majeur dans l'entreprise, écrit N. Alter dans *La Société vue du don*, 2008.

<sup>13</sup> Forest Stewardship Council.

<sup>14</sup> L'exemple de la crise actuelle brutalement surgie en septembre 2008 et dont nous ne sommes pas sortis à l'heure où ces lignes sont écrites est éloquent.

<sup>15</sup> Entre la version initiale de ce texte et aujourd'hui, on est passé de 1 à 2 puis 4 arbitres et même 5 avec l'ajout encore timide de la vidéo.

La seule économie sociale et/ou solidaire (ou monopole de structures collectives autogérées et favorisant l'implication bénévole) ne peut constituer *une réponse totale* aux méfaits des deux économies précédentes. Les valeurs qu'elle porte appellent à des choix éthique et politique contraires à toute idée de monopole. D'une certaine façon, la soif démocratique qui l'anime doit trouver son prolongement dans des registres plus larges. Même si son effet d'entraînement peut être majeur, dès lors qu'elle se remet à conjuguer statut, valeurs *et* pratiques exemplaires...

- CINQUIEME CONSTAT : la notion de concurrence est à revisiter<sup>16</sup>. Ni diabolisation radicale pour les uns, ni idolâtrie universelle pour les autres ne sont des attitudes porteuses d'un futur souhaitable. D'une part, parce qu'elle est présente au cœur de nombre de processus vivants, comme la coopération. Le « *struggle for life* » unique modèle biologique est tout aussi menteur que le seul modèle de *L'Entraide* mis en avant par Kropotkine<sup>17</sup> en réponse à cette première vision dévoratrice qui justifiait et justifie encore les pires asservissements. Nous reviendrons plus longuement sur les rapports complexes de la coopération et de la concurrence dans notre tome 3.

D'autre part, parce que la concurrence loyale est au cœur même des processus démocratiques de type représentatif ! Il y a donc beaucoup de mauvaise foi à chasser en économie ce qu'on utilise puissamment – et à l'excès car d'autres mécanismes sont possibles<sup>18</sup> – en politique pour élire des représentants d'une communauté humaine.

C'est sur la base de ces constats qu'il nous faut aborder les triples relations capital/travail (compétences)/milieu comme des relations de *coopération conflictuelle* ayant à gérer des *conflits coopératifs* et non comme un insurmontable *conflit non coopératif*, au sens de la polémologie, où la victoire de l'un passe par la suppression physique de l'autre partie : la solution serbe au Kosovo, la solution finale à Auschwitz, le goulag de Staline... voire l'usine automatique sans ouvriers, la coopérative ouvrière sans patron (officiel).

---

<sup>16</sup> L'analogie entre la concurrence et l'usage du bon vin est tellement citée que nous ne pouvons pas l'ignorer...

<sup>17</sup> *L'Entraide, un facteur de l'évolution*, Kropotkine, Aden éditions, 2009 (1902).

<sup>18</sup> Le tirage au sort, la rotation régulière, etc. qu'ont pratiqué certaines SCOP.

## CONCLUSION

L'entrepreneur doit intégrer pleinement la triple complexité de la relation travail-emploi<sup>19</sup> dans ses dimensions évolutives de rapport de force (Marx), de coopération (N. Alter, F. Flahaut) et de concurrence (Y. Clot, P. Zarifian). Mais il doit tout autant s'appropriier celle de la relation travail/milieu, c'est-à-dire participer à la construction d'une véritable écologie industrielle dont Suren Erkman nous montre les prémices<sup>20</sup>. Le terme industrie étant pris dans son sens initial d'ensemble des efforts humains permettant d'exercer une activité.

### **Entreprendre ou les coureurs de l'extrême**

Quand Claude Fauquet, directeur technique national de la natation française, couverte de médailles en 2008 par ses championnes, dit<sup>21</sup> : « seul l'athlète peut trouver la réponse », il nous montre que le succès – jamais définitif – de l'entreprise est lié d'une façon imprévisible au rapport « à l'entreprendre » de son créateur. Bien plus que la qualité toujours fluctuante pour ne pas dire hasardeuse d'une étude de marché, la force de vie (qui se disait en latin *valor*, *valoris* et a engendré le mot valeur) du créateur ou de la créatrice, le défi inhérent au projet qu'elle a fait naître en elle ou en lui, reste déterminante et ses effets imprédictibles.

Que de projets prétendus forts qui se sont effondrés en peu de temps quand d'autres « entreprises » ont fait naître dans des conditions rocambolesques de solides entreprises, même de petite taille. Qu'un futur advienne qui soit le présent que je désire. « Une action est impossible tant qu'on ne l'a pas réalisée », écrit Jean Monnet dans ses *Mémoires*. Et Victor Hugo avant lui : « L'utopie d'aujourd'hui est la réalité de demain. »

### **Logique de l'inspiration et logique démocratique**

En revisitant les six cités de la théorie des conventions<sup>22</sup> de Thévenot et Boltanski, nous posons une question fondamentale pour l'économie sociale et solidaire, à laquelle elle a du mal aujourd'hui à répondre correctement.

---

<sup>19</sup> *Pour une écologie du travail humain*, M. Adam, L'Harmattan, 2008, chapitre 3.

<sup>20</sup> *Vers une écologie industrielle*, éditions Charles Léopold Mayer, 1998.

<sup>21</sup> *Libération* du 18 décembre 2008.

<sup>22</sup> Devenues sept avec la cité des projets.

L'entrepreneur est un créateur, un artisan au sens étymologique et poétique, et à sa façon un artiste. Comme lui ou elle, il fait advenir un monde neuf, de services ou de produits peut-être déjà fabriqués ailleurs en plusieurs exemplaires, mais il engendre *hic et nunc* un monde nouveau. Il a donc besoin de pouvoir suivre son idée, son rêve, sa folie créatrice, son intuition<sup>23</sup> et cela ne s'accorde pas spontanément avec des mécanismes démocratiques stricts de SCOP<sup>24</sup> ou d'association qui lui enlèvent toute marche de liberté ou presque. Une solution est alors de construire des articulations – en contexte – entre la dimension individuelle, personnelle, du créateur entreprenant avec la dimension collective du groupe d'appui, du collectif associé qui complète et enrichit cette dimension de création mystérieuse et impartageable par une dimension de conseil, de régulation et d'ajustements négociés.

L'économie sociale et solidaire a des outils complexes à inventer<sup>25</sup> pour marier intelligemment et d'une façon aussi nouvelle que fertile le « pour moi » et le « pour nous », y compris en n'oubliant pas le « pour eux ». N'oublions pas que la démocratie d'une coopérative agricole ou d'une mutuelle ne concerne pas les salariés<sup>26</sup>, un peu comme la démocratie athénienne ne concernait ni les esclaves ni les femmes ; celle des États-Unis, célébrée par Tocqueville, oubliait les Noirs. C'est encore le cas de nombreuses associations employeurs aujourd'hui.

### **Quand les pour nous et les pour eux se fécondent mutuellement**

En contrepoint, l'aventure du Viel Audon<sup>27</sup> est exemplaire à plus d'un titre<sup>28</sup>. « Rien n'est possible sans les hommes, rien n'est durable sans les

---

<sup>23</sup> Les projets stratégiques de développement partenarial de la SCOP Épiscopo d'un de ses deux gérants à la fois homme de réseau et anticipateur ont été contrecarrés et annulés par le second gérant. Elle en est morte trois ans plus tard. Alors que les perspectives de ce développement externe étaient fortes.

<sup>24</sup> À la française, car à Mondragon des systèmes de pondération subtils ont été inventés selon qu'il s'agit de choix à dominante sociale ou à dominante stratégique...

<sup>25</sup> Ou à s'approprier, comme par exemple la méthode ECARTS© d'Alain Georget (CREAHI Poitou-Charentes) pour élaborer de façon coopérative des référentiels pour tisser des synergies ; ou la méthode PAT Miroir de Gilles Le Cardinal (UTC Compiègne) pour faire coopérer des groupes en conflits intercatégoriels.

<sup>26</sup> Avec quelques contre-exemples peu suivies comme à la MAIF ou la CANA avec leur collègue salariés au conseil d'administration.

<sup>27</sup> *Chantier ouvert au public ; le Viel Audon, village coopératif*, Béatrice Barras, 2008

## CONCLUSION

institutions », cette phrase de Jean Monnet éclaire à merveille la renaissance du Viel Audon. Béatrice Barras a réveillé en 1975 ce petit village en ruines accroché à une falaise des gorges de l'Ardèche, avec son compagnon Gérard et tant d'amis autour d'eux. Et de nombreuses institutions ont fini par les aider !

Cette œuvre de coopération est d'abord l'aventure de deux pionniers, en couple de surcroît. « Il n'est de projet que d'homme », nous disait, lors de la fondation de notre SCOP Épiscope, Charles Jousselin un ancien de la communauté de Boismondau, devenu menuisier et PDG d'une SCOP de 75 coopérateurs à Niort, l'Organisation des Compagnons Menuisiers.

C'est aussi, dès le départ une *aventure de transmission* : l'homme clé Gérard Barras était architecte, ce qui est utile pour reconstruire un village, il avait suivi tout enfant son père sur les chantiers, entrepreneur et bâtisseur. Force du modèle en actes. Toute la reconstruction puis les différentes activités qui se multiplient aujourd'hui se sont bâties autour de la transmission aux jeunes, dans une pédagogie de l'autonomie, un « faire pour comprendre » (le droit à l'erreur) et « comprendre pour faire », par exemple quand ils montent les premières voûtes en pierre. Construire pour se reconstruire, devise des chantiers d'insertion.

La transmission se fait peu à peu idéologie au sens fort de l'idéal du projet, ciment symbolique qui permet de résister aux autres idéologies proches mais concurrentes (par exemple Longo Maï). Mais c'est également, le récit l'élude avec pudeur, l'abandon progressif des amis du début qui s'en vont, tant le projet fait obsession chez les deux fondateurs qui ont tenu le cap. Cet aspect plus douloureux du *choix du projet* plutôt que de la cohésion du groupe a enfanté l'association Le Mat devenue petite institution à son tour. Souhaitons-lui de rester longtemps instituante.

Dans notre approche avec le modèle des « trois pour », le Viel Audon naît d'un « pour nous » qui intègre dès le départ un « pour eux » (chantier ouvert « au public ») celui des jeunes venus périodiquement à chaque vacance scolaire participer avec joie et passion à la restauration des ruines existantes. Ce « pour eux » sert le « pour nous » des fondateurs au début, il leur est indispensable, la main-d'œuvre est motivée et gratuite, pleine d'idées, de force et d'enthousiasme juvénile. En échange, les « eux »

---

<sup>28</sup> Plus encore que la création de la SCOP Ardelaine qui est surtout un « pour nous » large dans notre modèle, malgré son prodigieux travail de redynamisation locale.

reçoivent souvenirs exaltants, rencontres émouvantes et apprentissages sur le tas. Puis, peu à peu, le moyen se métamorphose en une des fins du projet fou (le Mat du tarot), le « pour nous » sert de plus en plus le « pour eux ». Il en naît une association dont le cœur bat très fort autour du phénomène de la transmission.

Bel exemple de réciprocité et d'ouverture d'un « pour nous » qui se fonde dans la longue durée, retrouvant le message initial de l'économie sociale, si solidaire. Passage du témoin, force du relais, nos savoir-faires appartiennent à l'humanité, en devenir. Durable ? L'acte de transmission d'un savoir-faire multiforme à des plus jeunes fait renaître des maisons puis le village (dans village il y a vie) et sa transmission aux générations suivantes ; celle-ci engendre encore plus de transmission en une boucle de rétroaction positive et fertile. Le contexte rude et abandonné en est bouleversé, il revit ! Le travail humain a joué son rôle fécond, le « monde donné » est devenu un « monde produit » (au sens de notre tome 1), il en est amélioré. Une écologie de la transmission s'esquisse, le Viel Audon en a jointé les premières pierres avec un ciment à base d'entreprendre et de fraternité. Il va s'affronter à l'épreuve du temps.

Un autre exemple de cette interaction complexe est issu de l'analyse d'un groupe de travail international sur le microcrédit<sup>29</sup>. L'impact principal pour les bénéficiaires en est le développement du capital social, du réseau de relations et la confiance en soi. Un « pour eux » génère un « pour soi » et un « pour nous ».

### **Le bonheur d'entreprendre et ses limites**

Dans un ouvrage récent, l'équipe de Polynôme écrit : « Le bonheur d'entreprendre s'est peu à peu livré à nous comme réflexion fondatrice et permanente, comme jouissance poétique de l'existence et du monde, enfin comme réciprocité et relation vive. Toutes ces déterminations désirées forment la joie. » Sans conceptualiser de façon aussi riche leur expérience de la création, tous ceux qui ont emprunté ces chemins ont ressenti eux comme moi, contre vents et marées, petites réussites et lourds échecs, le bonheur d'entreprendre.

Ultime leçon pour un avenir amélioré. Réinventer l'entreprendre a un immense enjeu : *lui faire droit sans le faire roi*. Que chacun puisse y

---

<sup>29</sup> Pierre Calame, *Essai sur l'Économie*, Éditions Charles Léopold Mayer, 2009, p. 146

## CONCLUSION

accéder sans s'y voir contraint<sup>30</sup>. Refonder ses limites sur la base d'un équilibre issu des « trois pour » de notre triangle juridique et éthique à la fois. Favoriser à partir de l'entrée par un des trois chemins, la découverte du point de vue des deux autres et leurs apports incontestables, comprendre qu'ils convergent. Bâtir, faire vivre une entreprise tridimensionnelle, vivante, citoyenne et négocier les effets de son emprise écologique, locale et globale.

L'entreprendre est une déclinaison du travail – tel que nous l'avons défini – majeure ou mineure selon l'ampleur du sens qu'on lui attribue. *Ingenium*<sup>31</sup> biophysique et social, son impact économique résonne à la fois sur notre économie personnelle et sur celle de la vie toute entière si perturbée à la surface de notre petite planète, notre Terre patrie. Le comment et le pour quoi entreprendre s'entremêlent avec le pourquoi pas, leur reliance complexe est aujourd'hui lourde des dangers d'une barbarie nouvelle mais aussi des promesses d'une nouvelle civilisation, éthique et écologique. Sachant retrouver les limites pour en faire une nouvelle culture.

Il y a urgence. Si comme l'écrit Régis Debray, la fraternité ne peut naître et durer que face à un péril, son temps est revenu... Il dit aussi : « On ne peut innover que si on transmet. On ne peut fabriquer du neuf que si l'on a de l'ancien par-devers soi. »

C'est l'histoire du Viel Audon et l'un des buts de ce livre.

---

<sup>30</sup> Il y a trente ans, Henri Dougier écrivait dans le numéro 20 de la revue *Autrement* un texte sur « la fin des héritiers ou le retour à grand papa », plaidant pour une mise à la portée de tous de l'entreprendre sans l'élitisme et les privilèges bourgeois. Et Henri Le Marois enfonçait le clou : « on ne naît pas entrepreneur, on le devient ». Un retour fort autant qu'imprévisible de l'entreprendre est à l'oeuvre à nouveau aujourd'hui .

<sup>31</sup> Au sens de G. Vico, si délicat à traduire en français, un sens au carrefour de engendrement, ingéniosité et ingénierie.

# Bibliographie

## LIVRES

- ADAM Michel, 2008, *Pour une écologie du travail humain*, tome 1. *Travail et Emploi : divorce ou mutation ?*, préface de H. Sibille, L'Harmattan.
- ADAM Michel, 2008, *L'Association image de la société*, préface de Henry Noguès, L'Harmattan, 2<sup>e</sup> édition revue et augmentée.
- ADAM Michel, 2000, « Du partenariat à la coopération », *Les Cahiers du CREAHI*, n° 8.
- ADAM Michel, 1996, *La Production sociale de l'entreprise d'insertion*, étude pour le Conseil régional de Poitou-Charentes.
- ADAM Michel, 1993, « De nouvelles formes d'imbrication de l'économique et du social : les entreprises d'insertion par le salariat », in *Emploi et Insertion en Poitou-Charentes*, éditions Solange Montagné-Villette, coll. Item, Poitiers.
- AIMÉ Gérard (dir.), 1976, *Catalogue des ressources*, tomes 1 à 5, éditions Librairie Parallèles.
- ALGAN Yann, CAHUC Pierre, 2007, *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, éditions ENS, CEPREMAP.
- ALLAIN-LAUNAY Thomas, 1985, *L'Évolution de la démographie des entreprises et ses facteurs explicatifs*, thèse de doctorat en sciences économiques, université de Poitiers.
- ALLAN MICHAUD D., 1989, *L'Avenir de la société alternative : les idées 1968-1990*, L'Harmattan.
- ALLEMAND Sylvain, SEGHERS Virginie, *L'Audace des entrepreneurs sociaux*, Autrement, 2007.
- ANTONI Antoine, 1977, *La Coopération ouvrière de production*.
- ARNAULT Françoise, 1993, *Frédéric Le Play, de la métallurgie aux sciences sociales*, PUN.
- ARIZMENDIARRIETA José Maria, 1984, *Reflections*, Otorora, MCC (aucune version française à ce jour des réflexions de l'inspirateur de Mondragon).

- AROCENA José, 1986, *Le développement par l'initiative locale. Le cas français*, L'Harmattan
- ASSOCIATION ARIANE, 1982, *Des Outils pour créer – Guide pratique pour une autre entreprise.*
- AUMONT Bernadette, MESNIER Pierre-Marie, *L'Acte d'apprendre*, Puf, 1992.
- AUTÈS Michel, 2000, « Favoriser l'émergence d'une troisième économie », *Partage*, n° 139.
- BAKAN Joël, 1992, *Psychopathes et Cie, la soif pathologique de profit et de pouvoir*, Transcontinental éditions.
- BARRAS Béatrice, 2008, *Chantier ouvert au public. Le Viel Audon, village coopératif*, éditions REPAS.
- BARRAS Béatrice, 2003, *Ardelaine, la fibre développement local*, éditions REPAS.
- BITOUN Pierre, 1988, *Les Hommes d'Uriage*, La Découverte.
- BOLTANSKI Luc, THEVENOT Laurent, 1994, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard.
- BOLTANSKI Luc, CHIAPELLO Eva, 1999, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard.
- BONNIN Philippe, REYNAUD Paul, 1982, « Les utopistes du m<sup>2</sup>. Mouvements et expériences de l'habitat autogéré », *Autogestions*, n° 11
- BOURGEOIS Léon, 1998 (1912), *Solidarité*, Éditions du Septentrion.
- BRAUNSTEIN J.-F. (coord.), 2007, *Canguilhem. Histoire des sciences et politique du vivant*, Puf, coll. Débats philosophiques.
- CAILLÉ Alain, 2005, *Dé-penser l'économique, contre le fatalisme*, La Découverte-MAUSS.
- CAILLÉ Alain, 2008, « La société civile mondiale qui vient », in P. Chanial (dir.), *La Société vue du don*, La Découverte/Bibliothèque du MAUSS.
- CAIRE Gilles, LEMAIGNAN Christian, 2007, *Les Nouveaux Créateurs sociaux vus à travers les porteurs de projet FSE 10B*, DRTEFP.
- CASTRA Denis, *L'Insertion professionnelle des publics précaires*, Puf, 2003, préface de François Dubet.

- CHANIAL Philippe, 2001, *Justice, Don et Association*, La Découverte/MAUSS.
- CHAROLLES Valérie, 2007, *Le Libéralisme contre le capitalisme*, Fayard.
- CHASSAGNE Elisabeth, ROMEFORT Alain de (sous la dir.), 1987, *Initiatives et Solidarités, Rencontres d'Aurillac*, Syros - ADELS
- CHATAIGNIER Alain, LEFILLEUL Marie-Françoise, FABIAN Monique, 1985, *Portraits de SCOP*, Syros.
- CHAUDY Michel, 2008, *Faire des hommes libres. Boimondau et les communautés de travail à Valence*, Éditions REPAS.
- CJD, 2004, *Pour un libéralisme responsable*, Éditions d'organisation
- 1996, *L'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle*, Flammarion
  - 1995, *Vers l'entreprise à la carte*, rapport pour le gouvernement.
- CLAJ, 1972, *Un chalet réalisé par les travailleurs eux-mêmes*, supplément à *Spécial Jeunesse*, n° 26, 140 p.
- DEBRAY Régis, *Le Moment fraternité*, Gallimard, 2009.
- DEMOUSTIER Danièle, 2003, *L'Économie sociale et solidaire : entreprendre autrement*, La Découverte.
- DANJOU Isabelle, 2004, *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, L'Harmattan.
- DESROCHE Henri, 1976, *La Coopération*, éditions Ouvrières.
- DESROCHE Henri, 1991, *Histoires d'économies sociales*, Syros Alternatives-CJDES.
- DRAPERI Jean-François, 2005, *L'économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes*, Presses de l'Économie Sociale
- FAUQUET G., 1935, *Le Secteur coopératif*, 4<sup>e</sup> édition.
- FAVREAU Michèle, BÉDARD Pierre, 1977, *Le Manifeste alternatif*, éditions Mainmise/TRIK, Ottawa.
- FAYOLLE Alain, *Le métier de créateur d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2003 (avec une typologie discutable)
- FERRATON Cyrille, 2007, *Associations et Coopératives*, Erès.
- FITOUSSI Jean-Paul, LAURENT Éloi, *La Nouvelle Écologie politique. Économie et développement humain*, Seuil, 2008.
- FLAHAUT François, 2003, *Pourquoi limiter l'expansion du capitalisme ?*, Descartes & Cie.

- FOURTOU J.-René, FAUVET J.-C, 1985, *La Passion d'entreprendre*, éditions d'Organisation.
- FRIEDMANN Yona, 1974, *Comment vivre entre les autres sans être chef, ni esclave*, Pauvert.
- FRIEDMANN Yona, 1976, *Utopies réalisables*, éditions 10/18.
- GARCIA Quintin, 1970, *Les Coopératives industrielles de Mondragon*, éditions Ouvrières et Économie et Humanisme, préface d'Henri Desroche.
- GENELOT Dominique, 1992, *Manager dans la complexité*, INSEP Consulting éditions.
- GÉBÉ, 1975, *L'an 01. On arrête tout, on réfléchit et c'est pas triste*, Éditions du Square.
- GÉNÉREUX Jacques, 2008, *La dissociété*, nouvelle édition revue et augmentée, Seuil
- GODIN Jean Baptiste André, 1979 (1880), *Solutions sociales. Le familistère de Guise*, éditions La Digitale.
- GRAF Beatriz, 2006, *Longo Mai, révolte et utopie après 68*, Thesis Verlag, série ars historica.
- GRANGER Benoît, MONTELIH Bernard, 1986, *Entreprendre aujourd'hui*, ANCE.
- HATZFELD Marc, 2002, *Tisser le lien social, Guide méthodologique et pratique des régies de quartier*, éditions du CNLRQ.
- HEURGON Edith, LANDRIEU Josée (coord.), 2003, *Des nous et des je qui inventent la cité. Prospective du présent IV*, colloque de Cerisy, L'Aube.
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE, 1985, *Boule et Bill créent une entreprise*, Belgique.
- ITÇAÏNA Xabier, LAFORE Robert, SORBETS Claude (dir.), 2004, *Un monde en quête de reconnaissance, usages de l'économie sociale en Aquitaine*, Presses universitaires de Bordeaux.
- JEANTET Thierry, 2008, *L'Économie sociale, une alternative au capitalisme*, Economica.
- KALAORA Bernard, SAVOYE Antoine, 1989, *Les Inventeurs oubliés, Le Play et ses continuateurs aux origines des sciences sociales*, Champvallon.

- KROPOTKINE Pierre, 2001 (1902), *L'Entraide un facteur d'évolution*, éditions Écosociété, Montréal.
- LAINÉ Pierre, 1993, *Les Karellis. Vingt ans de développement harmonisé*.
- LANDIER Hubert, 2006, *Divorce à la française. Comment les Français jugent les entreprises*, Dunod.
- LAVILLE Jean-Louis, 2004, « L'économie solidaire, une écologie sociale », *Écologie et Politique*, n° 28, mai.
- LE MAROIS Henri, 1985, *Contribution à la mise en place de dispositif de soutien aux entrepreneurs*, thèse de doctorat de gestion, IAE Lille.
- LE MOIGNE Jean-Louis, CARRÉ Daniel, 1977, *Auto-organisation de l'entreprise. 100 Propositions pour l'autogestion*, éditions d'Organisation, préface de Michel Rocard.
- LE MOIGNE Jean-Louis, 1977 (éd. révisée 1994), *La Théorie du système général, théorie de la modélisation*, Puf.
- LE MOIGNE Jean-Louis, 1987, *Systémographie de l'entreprise*, Revue Internationale de Systémique, Vol. n1, n° 4, p. 499-531.
- LE MOIGNE Jean-Louis, 1996, *Les Deux Sources de la performance des organisations*, dans l'ouvrage "*Cohérence, Pertinence et évaluation*" sous la direction de P. Cohendet & alii (éditions Economica), p.31/45.
- LÉGER Danièle, HERVIEU Bertrand, 1979, *Le retour à la nature. « Au fond de la forêt... l'État »*, Seuil.
- LÉVY-STRINGER Jacques, 1977, *Les marginaux, une nouvelle force politique en France*, Intervalle / Fayolle.
- LIPIETZ Alain, BROVELLI Lydia, MOSCOVICI Pierre, QUIN Claude, 1995, *Quelle économie pour l'emploi ?*, éditions de l'Atelier.
- LIPIETZ Alain, BROVELLI Lydia, MOSCOVICI Pierre, QUIN Claude, 2000, *Pour le tiers secteur, rapport à Martine Aubry*, La Découverte.
- LULEK Michel, 1998, *Ambiance bois, le travail en partage – l'aventure d'un collectif autogéré*, éditions Utovie.
- MARSETTI Manuel, 1982, *Mutuelle des motards, chronique d'une utopie en marche*, éditions de la FFMC.

- MAUGER Gérard, FOSSÉ Claude, 1977, *La vie buissonnière*, Maspero.
- MAULÉON Martine, 1985, *Guide contacts de la France qui bouge*, éditions France Inter.
- MAYER Sylvie, CALDIER Jean-Pierre, 2007, *Le guide de l'économie équitable*, Fondation Gabriel Péri
- MEDEF, CNEI, CNCEGEIQ, *Collaborer et Coproduire sur le territoire*, mai 2008.
- MERMOZ Marcel, 1977, *L'Autogestion, c'est pas de la tarte*, Seuil.
- MOREAU Jacques, 1994, *L'Économie sociale face à l'ultralibéralisme*, Syros.
- MORGAN Gareth, 1989, *Images de l'organisation*, Presses de l'université Laval, éditions ESKA, Montréal.
- MORIN Edgar, 2006, *Éthique, la Méthode tome 6*, Seuil
- MORIN Edgar, 2008, *Mon chemin. Entretiens avec D. K Tager*, Fayard.
- MOUSLI Marc, 2000, *Mary Parker Follett, pionnière du management*, Cahier du Lipsor, diffusion librairie Arts et Métiers, Paris.
- NOGUÈS Henry, 2004, *De l'innovation économique à la transformation sociale*, synthèse des rapports de recherche pour le ministère de l'Économie solidaire.
- ORMAECHA José Maria, 1993, *The Mondragon Cooperative Experience*, Mondragon Corporacion Cooperative.
- PASSET René, 1996, *L'Économie et le Vivant*, Economica.
- PASSET René, 1999, « Économie : de l'unidisciplinarité à l'interdisciplinarité », in *Relier les connaissances*, journées animées par Edgar Morin, Seuil.
- PÉNIN Marc, 1997, *Charles Gide. 1847-1932 L'esprit critique*, L'Harmattan et Comité pour l'édition des Oeuvres de Charles Gide.
- PFEIFFER Lucien, 2006, *La Fin du capitalisme... et après ?*, éditions Yves Michel.
- PLASSARD François, 1982, *Autonomie au quotidien réponse à la crise ? Du rôle et du sens des micro-initiatives*, Chronique sociale de France.
- POISSON Ernest, 1933, *Le Coopérateur Albert Thomas un quart de siècle de vie militante*, PUF.

- POLYNÔME, sous la direction de R. Misrahi, 2003, *Le Bonheur d'entreprendre*, Encre marine.
- POLYNÔME, 1999, *Le Risque d'entreprendre*, Les Essentiels Milan.
- REVON Christian (coord.), 1978, *Boutiques de droit*, Solin.
- ROSANVALLON Pierre, 1976, *L'âge de l'autogestion*, Seuil.
- ROSANVALLON Pierre, VIVERET Patrick, 1977, *Pour une nouvelle culture politique*, Seuil.
- ROSANVALLON Pierre, 1979, *Le Capitalisme utopique*, Seuil.
- ROUSTANG Guy, LAVILLE Jean-Louis, EME Bernard, MOTHÉ Daniel, PERRET Bernard, 1996, *Pour un entrepreneuriat civique*, Desclée de Brouwer.
- RUBIN Jerry, 1972, *Do it Yourself*, Seuil, coll. Points.
- RUSO Pascale Dominique, 1998, *Des réseaux financiers pour une société plus solidaire*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- RYO Isabelle, 2007, *L'Entrepreneuriat social ; la place de la femme*, mémoire de master 2, droit et économie sociale et solidaire, Poitiers.
- SAINSAULIEU R., MARTY M.-O., TIXIER P.-E., 1979, « L'autogestion quand on s'y met », *Esprit*, septembre-octobre.
- SAUVAGE Patrice, POTIER Anne, OUTREQUIN Philippe, 1986, *Les Entreprises alternatives*, Syros.
- SCANZI Françoise, 2004, *L'IDES vingt ans après ; regard sur vingt ans d'histoire de l'économie sociale*, IDES.
- SEN Amartya, 2000, *Un nouveau modèle économique, développement, justice, liberté*, Odile Jacob.
- SEN Amartya, 1993, *Éthique et Économie*, Puf.
- SEURAT Silvère, 1987, *La Co-évolution créatrice*, Rivages.
- SERIEYX Hervé, 1984, *L'Entreprise du 3<sup>e</sup> type*, Seuil.
- SERIEYX Hervé, 1993, *Le Big-bang des organisations*, Calmann-Lévy.
- SERIEYX Hervé, ROLLAND Gabrielle, 1995, *Quand les organisations laminent les talents*, InterÉditions.
- SIMON Patrick, 1974, *L'Utopie en marche. Contribution à l'étude de la marginalité communautaire*, mémoire de DES de Sciences politiques, université de Poitiers.

- SORBETS Claude (dir.), ITÇAÏNA Xabier, LAFORE Robert, 2004, *Un monde en quête de reconnaissance, usages de l'économie sociale en Aquitaine*, Presses universitaires de Bordeaux.
- SUE Roger, 2001, *Renouer le lien social, Liberté, égalité, association*, Odile Jacob.
- SUE Roger, 2003, *La Société civile face au pouvoir*, Presses de Sciences Po.
- TAPIE Bernard, 1987, *Gagner*, Le Livre de poche, n° 6393.
- THÉSÉE Bernard, GOTLIB Marcel, 1974, *Les aventures communautaires de Wao le laid*, Belfond.
- THIERRY Dominique, SAURET Christian, *La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan, 1993.
- TOUCAS-TRUYEN Patricia, 1998, *Histoire de la mutualité et des assurances*, Syros.
- TOUCAS-TRUYEN Patricia, 2005, *Les Coopérateurs, deux siècles de pratiques coopératives*, éditions de l'Atelier.
- VÉRIN Hélène, 1982, *Entrepreneurs, Entreprise, histoire d'une idée*, Puf, coll. Recherches politiques.
- VIENNEY Claude, 2002, *Coopération et Économie sociale au « second » XX<sup>e</sup> siècle*, cahier coordonné par André Chomel, Cahiers de l'Économie sociale, L'Harmattan.
- VILLENEUVE Jeanne, 1988, *Le Mythe Tapie, chronique des années quatre-vingt*, La Découverte.
- VIVERET Patrick, 2008 (2004), *Reconsidérer la richesse*, L'Aube poche.
- VIVERET Patrick, 2005, *Pourquoi la société ne va pas plus mal*, Fayard.
- WILLETTE Luc, 1993, *LONGO MAÏ, vingt ans d'utopie communautaire, préface de René Dumont*, Syros.

## REVUES

Consultées régulièrement ou numéros spécifiques

*À Faire ; initiatives, emplois, solidarités*, revue de l'ALDEA.  
*Actuel* (disparu).

*Alternatives économiques*, dont le hors-série *L'Entreprise*, 2009.

*Alternatives non violentes.*

*Association mode d'emploi (AME).*

*Autogestions, dont le n° 11, Les Utopistes du m<sup>2</sup>, automne 1982.*

*Autrement, n° 5, Innovations sociales, pour une révolution du quotidien, 1976.*

*Autrement, n° 20, Et si chacun créait son emploi ?, 1979.*

*Autrement, n° 34, Dix heures par jour avec passion..., 1981.*

*Autrement n°47, Le local dans tous ses Etats, 1983.*

*Co-Évolution, 15 numéros de 1980 à 1984 (disparu).*

*Correspondance municipale, revue de l'ADELS.*

*Créez ! le magazine du nouvel entrepreneur.*

*DÉFIS.*

*Écologie (disparu).*

*Écologie et Politique.*

*Économie et Humanisme, n° 330, Une ambition, l'économie sociale – 1994 – dossier de la revue réalisé avec le CJDES.*

*Économie et Humanisme & COORACE, hors-série n° 15, De l'emploi pour tous : quelles innovations ? Quelles solidarités ?, 2007.*

*Entreprendre.*

*Espace Contacts.*

*Faire, mensuel pour le socialisme et l'autogestion.*

*Journal des associations.*

*L'Économie en questions, n° 21, L'Économie sociale : quelle alternative ?, 3<sup>e</sup> trimestre 1982.*

*La Gueule ouverte (disparu).*

*La Lettre d'Emmaüs France.*

*La Lettre de Longo Mai.*

*La Lettre du GNC.*

*La Revue de l'économie sociale (RES), III, Les SCOP à l'épreuve, janvier-mars 1985 (disparu).*

*Le Sauvage (disparu).*

*Les Cahiers des clubs Gagner, de 1987 à 1989.*

*Management & Conjoncture sociale.*

*Ministère de l'Emploi, L'Imagination au quotidien – les emplois d'initiative locale (EIL), 10/1983.*

## RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

*Nature et Progrès.*

*Nouvelles Campagnes.*

*Partenaires pour l'emploi*, ministère du Travail, n° 1 à 7.

*Présence*, cahier n° 36, *La Guerre des battants*, éditions Alliance culturelle romande, 1989.

*POUR*, revue du GREP.

*RECMA*, dont les n° 290, *Économie sociale et Enjeux de société*, novembre 2003, et n° 296, *Économie sociale et Territoires*, mai 2005.

*Revue française des affaires sociales*, n° 3, *Promotion de l'emploi et Initiatives locales (les nouveaux entrepreneurs et les BG)*, 7/1984.

*Rhizome*, bulletin des Boutiques de gestion.

*Silence.*

*Territoires*, revue de l'ADELS.

*Transversales Science/Culture*, dont le n° 57, *Le Tiers Secteur en débat.*

*TSS, travailler en économie sociale et solidaire.*

*ZA*, magazine de l'IRI, Pierre Shasmoukine.

## AUTRES DOCUMENTS UTILISES

Archives des Boutiques de gestion de 1979 à 1989.

Autrement, *Un autre modèle de travail, un autre modèle d'entreprise*, rapport du colloque de Nancy, 13-14 novembre 1981.

Association des Âges, *Économie sociale et Cycle de vie des institutions*, Economica, 1983.

Association ARIANE, *Les Nouvelles Structures d'aide aux entrepreneurs*, décembre 1983, 67 p.

Carrefour national des créateurs d'entreprise, *Les Ateliers du carrefour*, Marseille, 23-25 mai 1985, 75 p.

Espace Région, *Étude pour la création d'un chèque conseil pour la création d'entreprises*, délégation à l'Emploi, mai 1985, 16 p.

CEGEP de Rosemont (Québec), *Démarrage et Autogestion d'une petite entreprise*, programme d'éducation des adultes, mars 1984, 88 p.

RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

CDE (Centre des dirigeants d'entreprise du Québec), *La Rage d'entreprendre, le défi du Japon*, avril 1988.

*Le Petit Gavroche*, entretien transcrit avec le fondateur, 18 p., juin 1972.

MEDEF, CNEI, CNCEGEIQ, *Collaborer et Coproduire sur le territoire*, mai 2008.

ARTICLES SIGNIFICATIFS

par ordre chronologique

(la simple lecture des titres offre une réelle tranche d'histoire contemporaine)

- « Militants des villes et militants de champs », *Libération*, 18-21 juin 1975.
- « Crise du militantisme ou crise des organisations », *Politique Hebdo*, 25 novembre 1975.
- « Une si jolie petite ville, culture et contre-culture », *Politique Hebdo*, n° 210, 19 février 1976.
- « Les gauchistes découvrent l'entreprise », François Rouge, *L'Expansion*, 3 mars 1980.
- « Cinq ingénieurs inventent une économie différente », Patrick Servant, *La Charente libre*, 2 février 1980.
- « Matière grise en coopérative, les deux ans de Ten », *Le Matin*, 17 mars 1980.
- « Des outils actuels pour une économie différente », *Correspondance municipale*, juin 1981.
- « Boutiques de gestion. L'économie alternative en pratique », *Alternatives économiques*, n° 8, janvier-février 1982.
- « Changer concrètement l'économie », Michel Adam, *Réseaux Espérance*, n° 12, mai-juin 1982.
- « Alternatives sociales et alternatives techniques, approche conceptuelle et propositions d'action », GRET, Mission Promotion Emploi, septembre 1983.
- « Nouveaux entrepreneurs pour gérer l'économie et le social », Patrice St André, actes du colloque *Économie sociale et Développement local*, La Roche-sur-Yon, avril 1984
- « Les nouveaux entrepreneurs ou l'économie renaissante », *Revue française des affaires sociales*, juillet 1984.
- « Les boutiques de gestion, un outil actuel pour une économie différente », Michel Adam, *Correspondance municipale*, n° 220, 1985.
- « Les clubs de créateurs, un nouveau compagnonnage », in *Les Réseaux de la création (2<sup>e</sup> partie)* », *Défis*, n° 21, 1985.

- « Les Boutiques de Gestion : l'alternative », *Créez !*, n° 61, 15 juin 1986
- « Entre le CNPF et les jeunes dirigeants, le fossé de l'entreprise », interview de Philippe Guillaume, président du CJD, *Libération*, 12 juin 1986.
- « Journées internationales de la réussite en entreprise », le programme, Niort, 15-18 octobre 1986.
- « Je tente l'aventure ; Jean Martin un créateur type », *Créez !*, n° 65, novembre 1986.
- « Les trois âges de l'initiative », Michel Adam, *Espace Contacts*, n° 9, juin 1988.
- « Véronique Diaz : pas de social sans une approche économique », *La Charente libre*, 6 avril 1989.
- « Entreprise cherche entrepreneur », Anne Ulpat, *Défis*, n° 63, juin 1989.
- « L'entreprise corps – âme – esprit, entretien avec Thierry Gaudin », *Sources*, n° 22, juin-juillet 1989.
- « Éthique et morale, ce que les mots veulent dire », André Comte-Sponville, colloque CJDES-*Le Monde* sur l'économie sociale, 8 novembre 1990.
- « Le capitalisme est-il moral ? », André Comte-Sponville, *L'Expansion*, 9-22 janvier 1992.
- « Les patrons cathodiques renoncent à la parole », *Libération*, 14 décembre 1992.
- « Les exclus ont besoin d'entrepreneurs sociaux », Pierre de Saintignon, *Entreprises et Carrières*, octobre 1992.
- « La création d'entreprises en panne, la fièvre est retombée... », Alain Lebaube, *Le Monde Initiatives*, 20 janvier 1993.
- « Les bâtisseurs d'emploi », Jacques Brohand, *Le Monde*, 2 février 1994.
- « Les étudiants d'HEC cassent le mythe de l'entreprise », *Libération*, 14 février 1995.
- « Salarié-entreprise, un couple en crise », *Libération*, 22 octobre 1995.
- « Le pouvoir limité des actionnaires français », *Le Monde*, 10 juillet 1996.

- « L'esprit d'entreprise vient aux Français », *Le Monde*, 10 septembre 1996
- « Le CNPF est en hibernation... pour ses 50 ans », *Libération*, 16 septembre 1996.
- « L'entreprise familiale, modèle d'avenir », Octave Gélinier, *Les Échos*, 24 octobre 1996.
- « L'emploi permanent contre la flexibilité », Alain Debocq, vice-président d'*Entreprise et Progrès*, 24 septembre 1997.
- « Le mythe de l'économiquement correct », Jacques Généreux, *Alternatives économiques*, n° 157, mars 1998.
- « Tout va contre l'entrepreneur en France », Patrick Fauconnier, *Partage*, mai 1998.
- « Un capitalisme sans capital ? », Patrick Artus, *Libération*, 8 juin 1998.
- « Il faut un statut du créateur », Danièle Desguées, *Libération*, 15 juin 1998.
- « Quand l'école apprend à être entreprenant », *Libération*, 15 juin 1998.
- « Peut-on enseigner l'entrepreneurial ? », Antoine Reverchon, *Le Monde*, 18 mai 1999.
- « Micro-crédit, le risque libéral », Jean-Louis Laville, *AlterÉco*, 172, juillet 1999.
- « Le logiciel libertaire piégé par la Bourse, apprentissage difficile du marché pour les programmeurs bénévoles de Linux », *Libération*, 23 août 1999.
- « Pour une citoyenneté collective », Bruno Libert, chef d'entreprise, *Partage*, n° 136, octobre 1999.
- « L'art d'entreprendre – dossier », *Journal des professionnels*, n° 46, novembre 1999.
- « Le modèle du Futuroscope », Erwan Le Bot, *Libération*, 17 février 2000.
- « Diplôme pour créateurs de solidarité, le 1<sup>er</sup> DESS pour les projets d'économie solidaire à la fac de Valenciennes », *Libération*, 25 avril 2000.

- « La boutique de l'éthique s'agrandit ; en 25 ans le commerce socialement correct est sorti de sa confidentialité », *Libération*, 25 avril 2000
- « Au risque d'entreprendre », Jean-Pierre Worms, *Projet*, n° 261, printemps 2000.
- « Pour une autoproduction familiale ; l'inégalité n'est pas seulement monétaire », Guy Roustang, *Alternatives économiques*, n° 182, juin 2000.
- « L'individualisme patrimonial, un concept, entretien avec André Orléan », *Alternatives économiques*, n° 183, juillet-août 2000.
- « Fusions, confusions, les entreprises se dévorent entre elles et les salariés trinquent », Anne Kunvari, *Libération Emploi*, 8 janvier 2001.
- « Innovation et capitalisme, Joseph Alois Schumpeter », E. Fournier, *Sciences humaines*, n° 119, août-septembre 2001.
- « Patrons à la française », D. Sabo, *Le Monde Initiatives*, décembre 2001.
- « Mary Paker Follett, l'anti-Taylor », Marc Mousli, *Alternatives économiques*, n° 206, septembre 2002.
- « L'entreprise, cette mauvaise mère », Paul Ariès, *Libération*, 9 décembre 2002.
- « Pour Renaud Sainsaulieu, la création d'entreprise était 'une affaire de réseaux' », *Le Monde Initiatives*, janvier 2003.
- « Les petits porteurs en ordre de bataille », *Libération*, 18 avril 2003.
- « Le lent essor des fonds « socialement responsables », Joël Morio, *Le Monde*, 12 et 13 décembre 2004.
- « J. K. Galbraith, le désillusionniste », entretien avec *Libération*, 30 décembre 2004.
- « C'est quoi l'entreprise », livret pédagogique du Medef, 2005.
- « Autogestion : que reste-t-il de nos amours ? », *Territoires*, janvier 2005.
- « De la transparence, pas des apparences », IPAC (Initiative pour un actionariat citoyen), document de campagne, 31 octobre 2005.
- « Trente ans que leur tube tient la route (la SCOP Marketube) », *Libération*, 26 décembre 2005.

## RÉINVENTER L'ENTREPRENEURIAT

- « L'autre économie renvoie à la capacité de résistance des sociétés », Jean-Louis Laville, *Libération*, 18 février 2006.
- « Albert Hirschman, penseur iconoclaste du capitalisme », Gilles Dostaler, *Alternatives économiques*, n° 247, mai 2006.
- « Dupliquer les entreprises sociales », Pascal Canfin, *La Lettre de l'IAE*, 129, octobre 2006.
- « Compagnonnage ; entreprises alternatives solidaires, formation à la culture coopérative », Réseau Repas, janvier 2007.
- « Ambiance Bois planche sur l'autogestion : SCOP ou Sapo ? », *L'Âge de faire*, n° 7, janvier 2007.
- « La première multinationale de l'histoire, la Cie anglaise des Indes orientales », Nick Robins, *L'Écologiste*, n° 21, février 2007.
- « Le CAC 40 casse la baraque, 100 milliards de bénéfices en 2006 », *Libération*, 14 mars 2007.
- « Un homme en colère ; les angoisses qui plombent les PME », entretien avec Thibault de Maillard, *Sud-Ouest*, décembre 2007.
- « Les champions sont des créateurs », entretien avec Claude Fauquet, directeur technique national de la natation française, *Libération*, 21 avril 2008.
- « Travaux agricoles : une association pour fédérer les PME charentaises », Patrick Servant, *La Charente libre*, 13 mai 2008.
- « Correspondance inédite entre Keynes et Marx », imaginée par J.-M. Harribey, coprésident d'Attac, *Libération*, 19 novembre 2008.
- « Les multinationales se goinfrent de PME au goût éthique », *Libération*, 10 avril 2009.
- « La coloc' pour les seniors. Une coopérative d'habitants plutôt qu'une maison de retraite en Dordogne », *Sud-Ouest*, 26 mai 2009.

## VIDEOGRAMMES

- Les Nouveaux Entrepreneurs*, Jean Mamère, Antenne 2, février 1980.
- Le Nouveau Vendredi*, K7 ¾'', magazine de Jean-Marie Cavada, FR3, 29 février 1980.
- Briomer, une création collective à La Rochelle*, K7 VHS, 1985.
- ERTD, un stage de création d'entreprises à Parthenay*, K7 VHS, 1985.

(2 vidéogrammes du CREA V réalisés en 1985 pour la boutique de gestion Épicentre).

*L'Amateur, un journal pour enfants fait par des enfants*, K7 VHS, FCOL, 1988, 12'.

*Le Cun du Larzac ; de 1975 à demain, résister et construire aujourd'hui*, K7 VHS, Le Cun, centre de recherche et de formation à la résolution non-violente des conflits, 1995, 52'.

*Partenaires pour l'emploi, présentation du réseau IRIS et du partenariat avec les entreprises*, IRIS, 2000, 12'.

*Partenaires pour l'emploi, la co-construction des parcours professionnels au sein des SIAE du réseau IRIS*, IRIS, 2002, 8'.

*Le CJD, initiateur de performance globale*, CJD, août 2002.

*Les Régies au cœur des quartiers : pour qui et pour quoi ?* CNLRQ, janvier 2003, 13'.

## Liste des abréviations

AI	association intermédiaire	GAEC	groupement agricole d'exploitation en commun
ACI	atelier et chantier d'insertion	GE	groupement d'employeur
BG	boutique de gestion	GEIQ	groupement d'employeur pour l'insertion et la qualification
EA	entreprise adaptée (ex atelier protégé)	GIE	groupement d'intérêt économique
EI	entreprise d'insertion	GS	groupement solidaire
ESAT	entreprise de service pour l'aide par le travail (ex CAT)	MES	mouvement de l'économie solidaire
ETTI	entreprise de travail temporaire d'insertion	MLE	mission locale pour l'emploi des jeunes
EURL	entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	NRE	nouvelles régulations économiques (loi de 2002)
CAE	coopérative d'activités et d'emplois	PME	petite et moyenne entreprise
CBE	comité de bassin d'emploi	RBG	réseau des boutiques de gestion
CCI	chambre de commerce et d'industrie	REPAS	réseau des entreprises pour une alternative sociale
CDD	contrat à durée déterminée	RQ	régie de quartier
CDI	contrat à durée indéterminée	RSE	responsabilité sociale et environnementale
CJD	centre des jeunes dirigeants d'entreprises	RTES	réseau des territoires pour l'économie solidaire
CILE	coordination des initiatives locales pour l'emploi	SA	société anonyme
CJDES	centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale	SARL	société à responsabilité limitée
CLBG	comité de liaison des boutiques de gestion	SAS	société anonyme simplifiée
CM	chambre des métiers (pour les artisans)	SAPO	société anonyme à participation ouvrière
CRES(S)	chambre régionale de l'économie sociale (et solidaire)	SCEA	société civile d'exploitation agricole
CRGE	centre régional de ressources des groupements d'employeurs	SCIC	société coopérative d'intérêt collectif
CUMA	coopérative d'usage de matériel agricole	SCOP	société coopérative ouvrière de production
EIL	emploi d'initiative locale	SIAE	structure d'insertion par l'activité économique
ETP	équivalent temps plein	TPE	très petite entreprise
EUC	emploi d'utilité collective	UES	union d'économie sociale
EURL	entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée	URSCOP	union régionale des SCOP et des SCIC

## Table des matières

Préface	7
Introduction	11
1 – Trois chemins vers la création d’entreprise	21
Relire notre histoire économique	
Le triangle des « trois pour »	
La création d’entreprises de 1979 à 1994	
Vue d’ensemble : trois voies distinctes	
Les trois économies de K. Polanyi et F. Perroux	
2 – Les entreprises alternatives, de la politique à l’économie	39
Une brève histoire des entreprises différentes	
Cinq sources aux origines des entreprises alternatives	
Trois périodes, du tout politique à l’expérimentation sociale	
Quelques traits communs des pratiques alternatives	
Les entreprises alternatives ont rencontré l’écologie	
Vue d’ensemble : du pour nous global au pour nous local	
3 – Trois types de projet, trois types de créateurs	67
Les fondements du modèle tripolaire	
Auto-organisation et hétéro-organisation	
Un classement tripolaire des entreprises	
Complexité du fait associatif et de l’économie sociale et solidaire	
Des interactions nombreuses entre les pôles	
La complémentarité des trois types : les atouts de la pluralité	
D’un type à l’autre, des évolutions plus ou moins visibles	
Vue d’ensemble : les types peuvent se conjuguer	
4 – Les premiers pas des Boutiques de gestion, entreprises de création d’entreprises	91
La chose était déjà dans l’air	
Puis le mot vint sur terre...	
La bataille de Cognac ou la gestion des BG par elles-mêmes	
Déjà l’écodéveloppement et l’économie solidaire	
De la FNBG au CLBG en passant par la FIRBG	
La gauche met le turbo pour les BG	
Premier bilan trois ans après	
Un nouveau logo plus moderne	
Stagnation du nombre et expansion internationale	
Dix ans, la première crise d’adolescence	
Vue d’ensemble : le pour nous semble devenu un pour eux	

5 – Voyage ternaire au cœur de l'entreprise	109
Le modèle tripolaire est hologrammatique	
Chaque pôle a une expression spécifique	
Une double vision de l'entreprise émerge	
Une valorisation de chaque pôle est souhaitable et possible	
Conséquences pratiques : des bilans spécifiques	
Une boussole du sens pour l'entreprise et son projet	
L'habit ne fait pas le moine ni le statut la SCOP	
Vue d'ensemble : un équilibre à chercher, celui de la marche	
6 – Les entreprises intermédiaires, l'emploi par le travail	123
Des éducateurs entrepreneurs par nécessité	
Eux, les personnes exclues durablement de l'emploi	
Des formes nouvelles d'imbrication entre économique et social	
Des paradoxes fondateurs ou la complexité de l'IAE	
Le métier nouveau de l'IAE	
Les employeurs formateurs, employeurs du futur	
Un investissement financier humain gagnant - gagnant	
Des résultats et des défis	
Vue d'ensemble : le pour eux appelle le pour moi	
7 – L'entreprendre sous toutes ses coutures	137
Ce que les mots veulent dire	
Le risque d'entreprendre	
Entrepreneur et/ou entrepreneur ?	
Le cas Pierrot : créer son emploi chez les autres	
L'association qui ne voulait pas de salariés	
Le développement local d'un territoire	
Ateliers de la création, couveuses, incubateurs, pépinières, réseaux d'aide	
Apprendre l'initiative	
Entreprendre en reprenant une entreprise, recréer	
Une figure exceptionnelle d'entrepreneur, Jean Monnet	
Conclusion pour une économie plurielle	153
Apologie du métissage pour l'entreprise	
Le principe de légitimité plurielle s'applique à l'entreprise	
Les « nous » contre les « je » ou articulés avec les « eux » ?	
Pour une économie sociale régénérée et régénérante	
Entreprendre ou les coureurs de l'extrême	
Logique de l'inspiration et logique démocratique	
Quand les pour nous et les pour eux se fécondent mutuellement	
Le bonheur d'entreprendre et ses limites	
Bibliographie	167
Liste des abréviations	184

**L'HARMATTAN, ITALIA**  
Via Degli Artisti 15 ; 10124 Torino

**L'HARMATTAN HONGRIE**  
Könyvesbolt ; Kossuth L. u. 14-16  
1053 Budapest

**L'HARMATTAN BURKINA FASO**  
Rue 15.167 Route du Pô Patte d'oise  
12 BP 226  
Ouagadougou 12  
(00226) 76 59 79 86

**ESPACE L'HARMATTAN KINSHASA**  
Faculté des Sciences Sociales,  
Politiques et Administratives  
BP243, KIN XI ; Université de Kinshasa

**L'HARMATTAN GUINÉE**  
Almamy Rue KA 028  
En face du restaurant le cèdre  
OKB agency BP 3470 Conakry  
(00224) 60 20 85 08  
harmattanguinee@yahoo.fr

**L'HARMATTAN CÔTE D'IVOIRE**  
M. Etien N'dah Ahmon  
Résidence Karl / cité des arts  
Abidjan-Cocody 03 BP 1588 Abidjan 03  
(00225) 05 77 87 31

**L'HARMATTAN MAURITANIE**  
Espace El Kettab du livre francophone  
N° 472 avenue Palais des Congrès  
BP 316 Nouakchott  
(00222) 63 25 980

**L'HARMATTAN CAMEROUN**  
BP 11486  
(00237) 458 67 00  
(00237) 976 61 66  
[harmattancam@yahoo.fr](mailto:harmattancam@yahoo.fr)