

## L'ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL : UN VECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DE LA RÉUNION ?

Frédéric Annette, Patrick Valéau et Philippe Eynaud

Association Recma | « RECMA »

2018/4 N° 350 | pages 38 à 54

ISSN 1626-1682

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-recma-2018-4-page-38.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Association Recma.

© Association Recma. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# L'ENTREPRENEURIAT INSTITUTIONNEL : UN VECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DE LA RÉUNION ?

par Frédéric Annette\*, Patrick Valéau\*\* et Philippe Eynaud\*\*\*

*La Réunion a connu trois périodes distinctes dans le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) entre 2000 et 2015. Dans un premier temps, les normes établies par les pouvoirs publics structurent le champ et lui permettent de s'ouvrir localement. La deuxième période voit des entrepreneurs de l'ESS utiliser les marges du système pour élaborer de nouveaux modèles organisationnels, mais le changement sociétal reste limité. La troisième étape est celle de la constitution de réseaux entrepreneuriaux animés par la volonté de changer les règles du jeu en s'appuyant sur la diversité des arrangements institutionnels et en développant un entrepreneuriat collectif. Dans cette recherche, les auteurs questionnent la capacité de ce dernier à être un vecteur du développement et de la vitalité de l'ESS à La Réunion.*

## **Institutional entrepreneurship: A vehicle for developing the social and solidarity economy in Reunion?**

Reunion's social and solidarity economy (SSE) has experienced three distinct periods of growth between 2000 and 2015. In the first period, standards set by public authorities structured the sector and allowed it to expand locally. The second period saw SSE entrepreneurs use the system's margins to develop new organisational models, but societal change remained limited. The third stage was the creation of entrepreneur networks driven by the desire to change the rules of the game by drawing on the diversity of institutional arrangements and developing a collective entrepreneurship. In this work, the authors question the ability of this collective entrepreneurship to be a vehicle for a growing and vibrant SSE in Reunion.

## **El emprendimiento institucional: ¿un vector del desarrollo de la economía social y solidaria en la Isla de la Reunión?**

En la Isla de la Reunión se conocieron tres periodos distintos en el desarrollo de la economía social y solidaria (ESS) entre 2000 y 2005. Al principio, las normas establecidas por los poderes públicos estructuraron el campo y le permitieron abrirse al nivel local. En el segundo periodo, ciertos empresarios de la ESS utilizaron los márgenes del sistema para elaborar nuevos modelos organizacionales, aunque el cambio social quedó limitado. En la tercera etapa, se constituyen redes empresariales animadas por la voluntad de cambiar las reglas del juego, apoyándose en la diversidad de los arreglos institucionales y desarrollando un emprendimiento colectivo. Los autores de esta investigación cuestionan la capacidad de este último para ser un vector de desarrollo y de vitalidad de la ESS en la Isla de la Reunión.

---

\*Administrateur de la Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire (Cress) de La Réunion.

\*\* Professeur à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de La Réunion.

\*\*\* Professeur à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris-1 Panthéon-Sorbon

L'ESS porte en elle la double promesse d'un développement économique au service des plus démunis et d'une émancipation citoyenne dans le cadre d'une société plus directement démocratique (Eynaud, 2015 ; Laville, 2016 ; Laville, Young et Eynaud, 2015 ; Valéau, 2016). La littérature sur le sujet ne manque cependant pas d'évoquer les obstacles à la réalisation de ces promesses : d'un côté, elle pointe les dangers d'un idéalisme déconnecté des enjeux techniques et économiques ; de l'autre, elle dénonce les risques d'instrumentalisation par les pouvoirs publics (Laville et Salmon, 2015) et de marchandisation des activités (Valéau et Annette, 2012 ; Valéau, 2016). Ces deux écueils tendent à marginaliser les initiatives citoyennes en les empêchant de jouer un rôle important à l'échelle d'un territoire (Laville, 2016 ; Eynaud *et al*, 2014) et en renvoyant leurs promesses à l'aléa de facteurs contingents (Valéau, 2015).

Sur une période que nous situons de 2000 à 2015, l'ESS à La Réunion a connu un essor à la fois quantitatif et qualitatif. Sur un territoire confronté à un taux de chômage de 26,8 %, les 12 000 associations, coopératives et mutuelles de l'île sont passées, entre 2005 et 2013, de 1 700 à 2 000 établissements employeurs, portant le nombre total d'emplois de 17 000 à 24 000. Ce succès est d'autant plus étonnant que ces structures sont, dans le même temps, de plus en plus nombreuses à s'engager dans des démarches entrepreneuriales caractérisées par des modèles de gestion moins dépendants des financements publics. À travers ces émergences, la société civile réunionnaise semble avoir montré sa capacité à gérer un développement de l'ESS articulé entre des traditions associatives locales (issues des dissidences culturelles et politiques des années 1970) et des formes plus modernes d'entrepreneuriat (similaires à celles qui se diffusent actuellement au niveau national).

L'objectif de cette recherche est d'étudier les opportunités et les contraintes du développement de l'ESS telles qu'elles apparaissent dans les territoires insulaires ultrapériphériques. Nous formulons en effet ici l'hypothèse que ces territoires – souvent marqués par une culture et une histoire différentes de celles des autres départements français, notamment en ce qui concerne la cohabitation interculturelle (Fuma et Poirier, 1990 ; Ghasarian, 2002) – ont une capacité particulière à mettre en œuvre des démarches d'économie plurielle et qu'à ce titre le fait de bien les connaître peut apporter une contribution importante à la recherche sur ce champ. Pour aborder ces questions, nous définirons dans un premier temps les formes d'entrepreneuriat associées à l'ESS. Nous présenterons ensuite notre méthode. Nous analyserons ensuite l'histoire du développement de l'ESS à La Réunion dans la période 2000-2015. Puis nous interrogerons la nature de l'entrepreneuriat ayant accompagné la montée en puissance de l'ESS dans ce contexte insulaire.

## Quel entrepreneuriat pour l'ESS ?

L'entrepreneuriat social est un mouvement théorique et pratique relativement récent dans le champ de l'ESS français. Né en Amérique du Nord à la fin des années 1990, importé en France dans les années 2000, il fait l'objet de réactions contrastées et de débats passionnés de la part des chercheurs et des acteurs. Boncler et Valéau (2010) distinguent trois hybridations principales : gestionnaire (l'entrepreneuriat social consiste à utiliser des outils d'entreprises visant à produire de façon plus efficace à des fins sociales), financière (il vise à recourir le moins possible aux subsides publics) et statutaire (il ne se limite pas aux associations). L'entrepreneuriat social peut prendre toutes les formes juridiques, et certains de ces principes se retrouvent dans la loi sur l'ESS de juillet 2014. Boncler et Valéau (*Ibid.*) dénoncent toutefois l'approche restrictive de ce concept, incapable selon eux de couvrir l'ensemble du périmètre mobilisé par les entrepreneurs de l'ESS.

L'entrepreneuriat institutionnel, quant à lui, trouve sa source dans un questionnement sur le changement social (Battilana, Laca, et Boxenbaum, 2009 ; Valéau, 2016). En partie appuyé sur les travaux de Di Maggio et Powell (1983), ce concept jusque-là négligé diffère fondamentalement de celui d'entrepreneuriat social (Dees, 1998). En effet, les acteurs concernés inscrivent leur vocation entrepreneuriale dans un travail institutionnel qui peut se traduire par la création de nouvelles institutions ou la transformation de structures existantes (Maguire *et al.*, 2004 ; Battilana *et al.*, 2009). Un entrepreneur institutionnel est donc avant tout un acteur qui remet en question les règles et les pratiques dominantes du champ dans lequel il opère. En outre, il ne se contente pas de critiquer : il traduit ses paroles en actes et mobilise les ressources nécessaires à son projet (Battilana, 2006).

Pour réaliser son projet, l'entrepreneur institutionnel peut profiter des crises qui traversent et bousculent le champ des institutions dominantes (Greenwood *et al.*, 2002). Il peut aussi profiter de l'hétérogénéité des arrangements institutionnels de l'espace dans lequel il évolue. Plus ces derniers sont nombreux et divers, plus le risque d'incompatibilité entre eux est fort, d'où la possibilité d'une remise en question. L'entrepreneur institutionnel est souvent un acteur à la marge ou à la périphérie d'un champ (Maguire *et al.* 2004) et sa position d'outsider peut favoriser sa réussite en cas de crise. En effet, sa prise de recul par rapport aux institutions dominantes lui permet de détecter les failles du système et d'être à même de proposer des solutions originales. Pour cela, il utilisera différentes stratégies qui passent par la recherche de légitimité et participent d'un processus politique visant à modifier les règles du jeu institutionnel (Garud *et al.*, 2007).

## Entretiens et analyse documentaire

Nous avons opté pour une méthodologie qualitative triangulant des entretiens semi-directifs, des analyses documentaires et des formes d'observation participante (Denzin et Lincoln, 1994) afin d'investiguer les niveaux macro, méso et micro de l'ESS à La Réunion sur la période 2000-2015 (Desjeux, 1996). Trente entretiens d'une durée moyenne d'une heure trente ont été menés entre 2016 et 2017. Les acteurs rencontrés étaient des militants de l'ESS et des responsables publics à la fois témoins et acteurs des changements étudiés (tableau 1). En parallèle, nous nous appuyons sur différents documents : rapports d'étude et d'activité, comptes rendus de réunion, etc., afin de pouvoir retracer plus objectivement le fil historique des événements<sup>1</sup> qui a mené à la situation actuellement observée.

(1) Bien évidemment la liste des faits et événements ici repris n'est en rien exhaustive. De nombreux éléments n'ont pas pu être intégrés faute d'espace (pour une liste plus complète, voir la thèse de doctorat de Frédéric Annette, citée plus loin).

**Tableau 1**  
**Composition de l'échantillon**

Cas	Type d'organisation	Domaine	Fonction actuelle	Nombre d'années d'expérience ESS
1	Association	Humanitaire	Trésorier	20
2	Association fédérative	Développement coopératif	Directrice générale	15
3	Association	Formation dans le champ du social	Responsable de formation	30
4	Mutuelle	Assurance mutuelle	Délégué régional	40
5	Entreprise individuelle	ESS	Consultante	14
6	Service déconcentré de l'État	Emploi et travail	Retraité	42
7	Association	Ressourcerie	Coordonnateur	20
8	Groupement d'employeurs	Mutualisation de l'emploi	Directeur général	16
9	Association	Éducation populaire	Trésorier	40
10	Service de l'État	ESS	Correspondante	10
11	Association de quartier	Animation, insertion	Directeur	8
12	Fondation	Social et médico-social	Employé	30
13	Association nationale	Social et médico-social	Directeur général	30
14	Mutuelle	Assurances sanitaires et sociales	Cabinet	20
15	Coopérative (Scic)	Petite enfance	Codirecteur	15
16	Coopérative (CAE)	Entrepreneuriat généraliste	Directrice générale	25
17	Association	Insertion par l'activité économique	Trésorier	8
18	Coopérative (Scop)	Services à la personne	Président-directeur général	30
19	Association	Omnisport	Président	10
20	Association Fédérative	ESS	Président	40

21	Collectivités	Services aux personnes âgées	Attaché territorial	5
22	Association	Financement et formation	Délégué	11
23	Association fédérative	ESS	Direction	8
24	Fondation	Médico-social	Cadre de direction	20
25	Établissement public	Entrepreneuriat – ESS	Recherche	18
26	Collectivité territoriale	Social, ESS et formation	Élue	5
27	Établissement public	Insertion, social et ESS	Cadre de direction	10
28	Association fédérative	Insertion	Président	10
29	Association	Création d'entreprises	Cadre de direction	10
30	Mutuelle	Santé	Direction	25

Les contenus ici présentés sont en grande partie tirés d'une thèse de doctorat en sciences de gestion intitulée *Les Changements d'échelles de l'ESS à La Réunion. Un passage par l'entrepreneuriat institutionnel en réseau*, soutenue à l'IAE de La Réunion en octobre 2017 par Frédéric Annette, qui était également en position d'observation participante pendant toute la période en tant que directeur puis administrateur de la Cress Réunion. Le deuxième auteur, Patrick Valéau, enseignant-chercheur à l'IAE de La Réunion, a participé aux changements décrits en tant que responsable de différents diplômes et président d'une association d'insertion et d'éducation populaire. Quant à Philippe Eynaud, enseignant-chercheur à l'IAE de Paris, il est intervenu sur la fin de la période en tant que responsable de formation dans le cadre d'un partenariat entre l'IAE de Paris, l'IAE de La Réunion, l'IRTS (Institut régional du travail social) et la Cress. Cette diversité d'implication dans les réalités étudiées a permis de trianguler les points de vue dans le cadre de l'analyse des données (Denzin et Lincoln, 1994).

En recoupant les témoignages et les fonds documentaires rassemblés, nous avons tout d'abord établi une première chronologie des faits, événements et rassemblements concernant les institutions et les organisations de l'ESS à La Réunion sur la période étudiée. L'analyse des données s'est ensuite portée plus spécifiquement sur les liens entre les parcours des individus rencontrés, leur participation aux différents réseaux et leur implication dans les changements observés au niveau institutionnel. Suivant l'approche établie par Desjeux (1996), notre analyse chronologique tient compte des articulations entre les niveaux macro, micro et méso. Le contenu des entretiens et les extraits des documents retenus ont été classés chronologiquement en fonction de ces trois niveaux et suivant les formes théoriques préalablement identifiées : entrepreneuriat social d'une part et institutionnel de l'autre. La dernière phase de l'analyse a consisté à identifier les contingences des relations causales entre les niveaux. Ces différentes itérations nous ont permis d'aboutir à la caractérisation de trois périodes fondées sur des mécanismes et des dynamiques de différentes natures.

## Analyse du développement de l'ESS à La Réunion

Le contexte réunionnais est intéressant pour des raisons aussi bien géographiques qu'historiques et sociologiques. La Réunion est une île de 2 500 km<sup>2</sup>, soit 72 km du nord au sud et 55 km d'ouest en est. Située dans l'océan Indien, à 700 km de Madagascar, elle compte 850 000 habitants. Le peuplement de l'île remonte à 1665 et l'esclavage y est aboli en 1848. La départementalisation date de mars 1946. La caractéristique sociologique majeure de l'île est son caractère multiethnique et multiculturel, qui s'exprime par des métissages et la cohabitation de différentes communautés. Les années 1970 constituent une période charnière de son histoire, car elles ont été le théâtre (au travers de la départementalisation) d'une forte tension entre une culture locale traditionnelle et une culture nationale républicaine, dans un contexte historique et politique singulier (Combeau, 2003 ; Maestri, 2001). Le mouvement de la société civile a joué un rôle important dans l'articulation de ces deux cultures. Aujourd'hui en partie apaisées, ces tensions ont laissé place à des dynamiques identitaires, culturelles et politiques constructives. Les résultats de notre étude montrent trois périodes, entre 2000 et 2015, caractérisées par des dynamiques de natures différentes : le temps des politiques publiques volontaristes, celui des restrictions budgétaires et de la recherche d'innovation, puis celui de la coconstruction des politiques publiques et des mises en réseau.

### Politiques publiques volontaristes : 2000-2007

Décidées aux niveaux national et local, les étapes politiques présentées dans le tableau 1 se sont télescopées pour créer un système de contraintes et d'opportunités spécifiques. Au niveau national, les gouvernements ont cherché à développer une véritable politique de l'ESS (F5 et F4), avec notamment un secrétariat d'État dédié (F1). Localement, les pouvoirs publics ont fait face à une série de problèmes économiques et sociaux mis en exergue quelques années auparavant lors des « événements du Chaudron » (des émeutes ayant éclaté en 1991). Les représentants de la Direction du travail et du conseil général (F2) ont alors cherché à résoudre ces problèmes en relançant la Chambre régionale de l'économie sociale (Cres).

### Tableau 2

#### Faits marquants sur la période 2000-2007

2001-2002 :	Création du secrétariat d'État à l'économie solidaire conduit par Guy Hascoët (F1)
2002 :	1 <sup>re</sup> convention pluriannuelle État-département-Cres (F2)
2003 :	Adoption de la première charte ESS pour La Réunion (F3)
2005 :	Loi de programmation pour la cohésion sociale (2005-2009), qui réaffirme le rôle de l'insertion par l'activité économique (IAE) (F4)
2006 :	Mise en place de la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIISES) (F5)

« On ne va pas discuter politique, mais ce sont eux qui, au conseil général, avaient une vraie politique sur le développement de l'économie sociale et solidaire. » (Extrait d'entretien E1 avec un dirigeant salarié d'association.)

Durant cette première période, un petit noyau de responsables publics et de professionnels de l'accompagnement met en place un des premiers réseaux d'appui aux initiatives sociales et solidaires (F3). En parallèle, des militants créent leurs propres structures. Les acteurs, qui ne se connaissent pas, ont tendance à se méfier les uns des autres, notamment à propos des problématiques liées à l'ESS.

« Voilà, on regarde encore à travers le prisme de l'emploi. Je vois que certaines collectivités parlent de projets innovants. Ce qui me désole, c'est que certaines personnes de ces collectivités ne sont pas au niveau des enjeux. Quand elles parlent d'économie sociale et solidaire avec toi, tu te rends compte qu'elles n'y connaissent rien. » (Extrait d'entretien E2 avec un dirigeant salarié d'association.)

Le niveau institutionnel impulse une démarche structurante qui préfigure les conditions du développement d'un entrepreneuriat spécifique à l'ESS.

« C'est là que je me dis que, si on n'a pas une vision comme ça, il faut arrêter. Je pense qu'à un moment donné, il faut la ligne. Il faut être cohérent. Il y a un fil conducteur dans la vie. » (Extrait d'entretien E3 avec un dirigeant salarié d'association.)

Cette période se caractérise par un contexte peu favorable à l'ESS. Son périmètre demeure méconnu de la plupart des institutions locales et des acteurs. La défense et la reconnaissance de ce champ, qui concerne principalement l'entrepreneuriat associatif, sont portées sur le terrain au début des années 2000 par une poignée de militants. Le modèle associatif est prégnant et, pour beaucoup, l'économie sociale et solidaire se résume à l'insertion et aux associations employeuses dans certains secteurs d'activité (F4).

« Tout ce que j'ai entrepris, je l'ai fait sur le modèle associatif. » (Extrait d'entretien E4 avec un dirigeant salarié d'association.)

L'attractivité de l'ESS vis-à-vis des entrepreneurs classiques n'est pas favorisée. Les actes d'engagement militants dans le développement de ce champ sont les seuls visibles durant cette période de méconnaissance du concept ESS. Ils se font en marge, dans le prolongement de l'esprit des années 1970-1980, et dans le cadre de la culture, du sport et de l'éducation populaire.

« L'économie sociale et solidaire n'est pas un mode de pensée. Elle a été créée dans les années 1970-1980 par rapport à des problématiques de chômage. Si l'économie sociale, les mutuelles et les fondations ont un mode de pensée orienté vers le changement de société, l'IAE (insertion par l'activité économique) n'a pas cette vocation. D'ailleurs, on voit très bien qu'il n'y a pas, derrière, un mouvement politique fort. » (Extrait d'entretien E5 avec un dirigeant salarié d'association.)

À cette époque, le niveau des réseaux est peu visible et repose essentiellement sur des liens discrets mais assez forts dans des groupes actifs.



« Derrière le réseau de l'ESS, ce sont les acteurs, mais il n'y a pas ce changement sociétal. Même dans les grands sujets, il n'y a pas de grands mouvements. On ne voit pas les acteurs de l'ESS. » (Extrait d'entretien E6 avec un dirigeant salarié de coopérative.)

Les liens avec les institutions sont relativement faibles, mais les premiers échanges conduisent à réfléchir sur la vision du territoire et les changements à opérer. Les réseaux de l'ESS existants se rendent compte qu'ils peuvent y contribuer et les premiers contacts sont impulsés durant cette période sur des constats partagés et sur des actions concrètes à lancer. Les réseaux se tissent entre les militants et certains responsables des pouvoirs publics impliquant la Direction du travail et le conseil général, collectivité pionnière dans la démarche. Les actions militantes privées et publiques convergent vers la même motivation : le territoire. Les premières actions structurantes consistent à créer un environnement favorable. Cependant, c'est une forme de méfiance qui prédomine entre militants et représentants des pouvoirs publics alors qu'émergent les premières actions communes. La spécificité de La Réunion réside dans l'importance des politiques menées par l'État et les collectivités territoriales en faveur des associations. Nous retrouvons là une des caractéristiques de l'île, inscrite à la fois dans les politiques nationales et européennes et dans une recherche d'adaptation locale sans doute plus marquée qu'ailleurs. La cohabitation des dispositifs nationaux et locaux crée un champ d'opportunité favorisant l'émergence d'un secteur associatif particulièrement riche.

La période 2000-2007 en résumé :  
**une forte dépendance à l'action publique**

### **Restrictions budgétaires et recherche d'innovation : 2008-2010**

Comme nous l'avons montré, une partie des acteurs de l'ESS réunionnais expriment une certaine méfiance face aux dispositifs proposés (F11) et craignent d'être « *instrumentalisés* » par les pouvoirs publics. Cette deuxième période est caractérisée par les premières restrictions de budgets alloués par les institutions aux organisations de l'ESS, notamment aux associations. Les acteurs commencent à se « *débrouiller* » autrement.

#### **Tableau 3**

#### **Faits marquants sur la période 2008-2010**

2008 :	Premier colloque « Entreprendre autrement » sur la coopération (F6)
2009 :	Faillite de l'Arast (Association réunionnaise d'accompagnement social territorialisé) (F7)
2008 :	Création de la 1 <sup>re</sup> coopérative d'activité et d'emploi (Dynamique Services) (F8)
2010 :	Première convention Urscop, Cres et CCIR (F9)
2010 :	Création de la première Scop de services à la personne, SCOPad (F10)
2010 :	Publication du rapport Vercamer sur l'économie sociale et solidaire (F11)
2010 :	Colloque « Entreprendre ensemble autrement » (F12).

« Les changements que j'ai vus, c'est par rapport au financement. »  
(Extrait d'entretien E8 avec un dirigeant bénévole d'association.)

« Depuis 2008, c'est un vrai resserrement dû à une baisse des subventions. » (Extrait d'entretien E7 avec un dirigeant bénévole d'association.)

« Aujourd'hui, on est dans un contexte de crise économique, de baisse des dotations publiques avec des arbitrages des collectivités, des structures ou des projets qu'on ne finance plus, des types d'activités qu'on ne finance plus. On finance beaucoup moins, sauf qu'on n'a jamais eu de transition. On est passé de plein de subventions, voire un trop-plein parfois, à plus grand-chose. » (Extrait d'entretien E8 avec un dirigeant bénévole d'association.)

« Maintenant, pour avoir de l'argent, il faut déposer des projets, monter de la paperasse. Et encore, ce n'est pas sûr qu'on en ait après ça. Il faut vraiment atteindre ses objectifs. On a de moins en moins de frais de gestion. Il y a de moins en moins de subventions pour le même travail effectué. On sent qu'il y a beaucoup de difficultés à ce niveau. » (Extrait d'entretien E9 avec un dirigeant bénévole d'association.)

Cette époque est aussi marquée par la faillite de plusieurs structures emblématiques du secteur associatif réunionnais. Avec plus de mille salariés, l'Arast (F7) constituait l'exemple d'une structure aboutie dans le champ des services à la personne, avec des activités financées par le conseil général. En 2010, venait le tour du Case du Chaudron, une association de plus de deux cents salariés implantée dans le quartier ayant vu naître la politique de la ville après les émeutes de 1991. Dans les deux cas, les collectivités ont refusé de compenser les dettes, laissant les deux structures faire faillite.

« Je pense aujourd'hui que l'IAE est arrivée à un tournant. Je pense à la baisse des subventions publiques. Il y a de moins en moins d'argent face à la crise économique qu'on a traversée. Je pense qu'il est important que les acteurs de l'économie sociale et solidaire réfléchissent à d'autres modes opératoires. » (Extrait d'entretien E10 avec un dirigeant salarié d'association.)

Durant cette période, la plupart des institutions ne parviennent toujours pas à comprendre l'économie sociale et solidaire et à appréhender l'importance de ses enjeux. Ce changement de contexte lié à la rationalisation des marchés publics et au lancement d'appels à projets conduit les acteurs de terrain à trouver des solutions. Cette raréfaction des financements publics induit ainsi la recherche d'autres types de financements et l'hybridation des ressources pour les associations. L'entrepreneuriat (F6) évolue durant cette période sous la pression du contexte. L'impact recherché n'est pas forcément global, il s'agit au départ d'une multiplication d'initiatives de petits groupes sans lien les uns avec les autres, mais qui doivent faire face à des défis similaires, notamment celui de définir de nouveaux modèles organisationnels. Les premiers temps forts dédiés à cette dynamique sont intitulés « Entreprendre autrement » (F6 et F12). Ces rapprochements entre porteurs de projets et institu-

tions favorisent des ambitions communes à l'échelle du territoire. On débat de l'évolution du modèle de réponse de l'ESS face aux problématiques locales.

« *L'entrepreneuriat social, c'est une notion assez forte.* » (Extrait d'entretien E11 avec un dirigeant salarié d'association.)

« *Je pense que les mots "défi" et "innovation" rendent possible ce qui semble impossible à un moment. À partir du moment où, à un endroit, on me dit que ce n'est pas possible, ça me donne envie...* » (Extrait d'entretien E12 avec un dirigeant salarié de coopérative.)

Les initiatives se multiplient sur le terrain en fonction des contraintes et des opportunités. C'est à cette époque que les réseaux nationaux arrivent à La Réunion, notamment France Active et Uniformation. Les porteurs de projets innovants sont également de plus en plus nombreux. Pendant ce temps, certaines institutions démarrent un travail de réseau entre le national et le local, le public et le privé (État, Europe, Cres, Urscop, CCIR) pour développer des synergies nouvelles. Cela encourage un changement de modèle entrepreneurial et on voit apparaître des formes de coopération (F6) méconnues localement, comme les coopératives de production (F10) et les coopératives d'activités et d'emploi (F8).

« *Le modèle coopératif dans l'entrepreneuriat a vraiment fait l'objet d'une évolution. Surtout à La Réunion. Car il est venu bousculer les modèles classiques de création d'entreprises.* » (Extrait d'entretien E13 avec un dirigeant salarié de coopérative.)

Le changement s'opère également sur la dimension institutionnelle puisqu'une vision, un dispositif et un parcours sur mesure sont impulsés de façon cohérente par l'exigence de projets plus structurés en termes de montage et de financements (F9). Ces échanges préparent une montée en puissance des réseaux. La restriction des financements accordés par les pouvoirs publics qui marque la seconde période identifiée met les entrepreneurs dans l'ESS au cœur du système (Boncler et Valéau, 2010). En réaction à la raréfaction des ressources, mais également à des demandes de plus en plus contraignantes plaçant les associations en position d'exécutants, une partie des entrepreneurs innove afin de s'émanciper. Cette innovation concerne plusieurs aspects : les statuts juridiques davantage tournés vers l'économique (coopératives, Scic, CAE, etc), les systèmes de financement, les modes d'organisation et de collaboration, et les modèles d'action, dont certains s'inscrivent dans le cadre de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998). La Réunion démontre ainsi une culture entrepreneuriale au moins aussi forte que dans les régions de métropole. Ces mouvements plutôt centrés sur les problématiques de financement et d'action préparent le terrain pour d'autres innovations plus profondes touchant le positionnement de ces acteurs par rapport aux institutions. Cette deuxième période remet l'entrepreneur au centre du système : l'impulsion vient du terrain, de militants ayant le sens de l'action. Des réseaux commencent à se former, mais restent confinés dans des secteurs spécifiques.

« Je pense que les réseaux existaient, notamment dans l'économie sociale et solidaire, mais ils fonctionnaient en autarcie. Il faut qu'on ait des réseaux montants et descendants, le national et le local. Et des gens qui se réunissent pour travailler ensemble. Ces réseaux, on pouvait les trouver dans l'éducation populaire, dans d'autres champs. Est-ce qu'ils avaient une volonté de travailler ensemble ? De travailler dans la transversalité, avec ce que cela comprend de coopérations et de mutualisations ? » (Extrait d'entretien E14 avec un représentant des pouvoirs publics.)

La période 2008-2010 en résumé :  
**une recherche d'autonomie à la fois contrainte et voulue**

### Coconstruction des politiques publiques et mise en réseau : 2011-2014

Grâce aux premiers contacts établis au cours de la période précédente, les porteurs de projets et des représentants des pouvoirs publics commencent à se connaître et à travailler ensemble. La politique des pouvoirs publics laisse place à des initiatives davantage coconstruites.

#### Tableau 4

#### Faits marquants sur la période 2011-2014

2011 :	Création de la première Scic sur la petite enfance, Scic Run Enfance (F13)
2011 :	Premier colloque sur les finances solidaires (F14)
2011 :	Séminaire ESS Région (F15)
2011 :	Appel à projets national PTCE (pôles territoriaux de coopération économique) (F16)
2011-2012 :	Premier contrat d'objectifs sur l'ESS entre l'État, la Région et la Cress (F17) ; premier Prix Réunion « 2012, Année internationale des coopératives » (F18)
2012 :	Création du master ESS IAE Réunion-Paris Cress-IRTS (F19)
2014 :	Loi-cadre sur le développement de l'ESS (F20)
2014 :	Première thèse sur l'ESS à l'université de La Réunion (F21)
2014 :	Création du premier incubateur de groupements d'employeurs (F22)

« Quand on se retrouve autour d'une table, il faut que quelque chose de concret puisse émerger. Quand on sort de là, on est content. Il y a des partenaires. » (Extrait d'entretien E15 avec un dirigeant salarié de coopérative.)

« Je pense que s'il n'y avait pas eu X de la Cress, des gars comme Y et Z pour la formation et T à la préfecture, ça aurait été compliqué. Des institutions se sont positionnées pour nous accompagner, nous mettre en lien. C'est la convention signée entre la Région, l'État, la Cress et la CCI qui a donné cet élan. À un moment donné, on doit formaliser les choses pour permettre aux porteurs de projet, à ceux qui souhaitent entreprendre, d'être soutenus et suivis par un collectif, un groupe. » (Extrait d'entretien E16 d'un dirigeant salarié de coopérative.)

C'est une période d'expérimentation à une autre échelle (F17). L'innovation devient la norme sur les modes d'entrepreneuriat (F13) : un travail en concertation, dans le cadre duquel de nouvelles façons de faire sont introduites. Certains modèles comme les jardins partagés se diffusent également un peu partout dans l'île. Plusieurs exemples dans le domaine de l'entrepreneuriat à travers les coopératives d'intérêt collectif (F13) ou les formes de mutualisation comme les groupements d'employeurs émergent sur le territoire (F22) ou sur la filière de formation en ESS (F21) créée conjointement par l'Université (F19), l'IRTS et la Cress en concertation avec la Région et l'État. Les approches innovantes à cheval entre plusieurs dispositifs se multiplient.

« *Ce cercle-là, il faut l'élargir, l'étoffer autour d'échanges et de pratiques. Souvent, on dit qu'il faut qu'on se voie, il faut que ce soit quelque chose de concret.* » (Extrait d'entretien E17 avec un dirigeant salarié de coopérative.)

« *Je travaille [...] aujourd'hui sur les pôles territoriaux de coopération économique, qui sont pour moi des modes opératoires très adaptés au territoire et qui permettent de mettre en synergie l'économie sociale et solidaire, les pôles de recherche, les boîtes de formation, mais uniquement sur des enjeux, emplois et publics ciblés. C'est-à-dire qu'on est maintenant sur le développement de territoire, le développement local. Et c'est justement ce qui m'intrigue : l'emploi local. Ces notions, c'est tout l'impact qu'on va amener au territoire.* » (Extrait d'entretien E18 avec un dirigeant salarié d'association.)

L'existence d'un réseau de personnes au sein d'institutions clés a facilité la création de passerelles ou de partenariats sur le territoire. L'engagement des acteurs traduit une volonté d'agir qui dépasse le cadre institutionnel en intégrant aux actions qu'ils engagent une dimension sociétale, territoriale, voire militante.

« *Il y avait un territoire, un terreau, un vivier de personnes. Dans ce vivier, tu as des personnes, des institutions, c'est-à-dire la Cress et tout ce qui s'ensuit, l'Urscop, les collectivités. Quand je vois les appels d'offres du TCO (Territoire de la côte ouest), je me dis "whaou !" De toute façon, c'est simple : sur un territoire, quand tu as plusieurs personnes capables de se mettre en synergie – c'est ce qu'on disait au niveau de l'association –, ça fonctionne. Tu as des entrepreneurs, tu as la collectivité qui a un besoin et tu as les institutions qui sont là pour impulser cette dynamique. Ça prend un an, deux ans... mais, ça voit le jour. Sur ce territoire, il peut y avoir des porteurs de projet, mais, s'il n'y a pas des volontés institutionnelles, des volontés qui accompagnent ces autres volontés, ils ne pourront rien faire.* » (Extrait d'entretien E19 d'un dirigeant salarié de coopérative.)

« *Maintenant, je m'intéresse à l'évolution des territoires. Je crois en ce concept. Il y a plusieurs visions. Il y en a qui pensent que l'économie sociale et solidaire va transformer les choses et la société. J'ai un peu de mal à y croire.* » (Extrait d'entretien E20 d'un dirigeant salarié d'association.)

« *Partir du territoire. Je crois vraiment à la notion de territoire.* »  
(Extrait d'entretien E21 avec un dirigeant salarié d'association.)

La collaboration avec des organisations à vocation régionale a donné une dimension collective au changement institutionnel. Toutes les institutions engagées dans ce changement sont liées par les dispositifs et les conventions formalisées au départ. Créer un cadre favorable à l'entrepreneuriat collectif est un exemple de ce changement institutionnel. La convention de partenariat décline cet entrepreneuriat pour accompagner des projets viables (F17).

« *Je pense que l'ESS ne peut pas changer les choses d'une manière globale. Mais, quand on parcourt le territoire, on peut commencer à changer le territoire, la proximité, créer des synergies et montrer comment monter au niveau national.* » (Extrait d'entretien E22 d'un dirigeant salarié d'association.)

Le fonctionnement en réseau a montré sa capacité à intervenir sur différentes échelles territoriales (nationales et locales) et d'observation (niveaux micro, méso et macro). Les changements sont formalisés par des partenariats, dispositifs et actions institutionnelles significatives au regard du processus d'évolution depuis 2000 (F20). Le niveau institutionnel a évolué en termes de contraintes et d'opportunités par rapport à la première période. La problématique de la rarefaction des ressources financières et du niveau d'exigence accru pour les entrepreneurs conduit ces derniers à chercher à entreprendre autrement (F14).

Le niveau entrepreneurial s'est donc structuré pour répondre à plusieurs objectifs : améliorer la qualité des projets portés, diversifier les ressources, s'ouvrir à d'autres pratiques, s'engager dans des formes de coopération territoriale (E20). Les PTCE constituent ainsi des modes opératoires adaptés aux dynamiques du territoire (F16). Le principe de la coopération entre acteurs de champs différents est source de développement local (E22). Le PTCE fait partie des nouveaux modes d'entreprendre consacrés par la loi ESS (F20). Il permet d'impulser des synergies aux formes très variées. Certaines formes de PTCE sont embryonnaires et ne sont pas forcément reconnues dans le cadre d'un appel à projets (F16). À La Réunion, le premier PTCE (EcoPAL) a vu le jour en 2016 sous la forme d'une démarche de mutualisation entrepreneuriale et économique au service du territoire. Depuis, d'autres initiatives se construisent et suscitent un intérêt de la part des acteurs de l'ESS et des acteurs publics, constituant un des champs d'expérimentations possibles pour le développement de l'ESS sur le territoire réunionnais.

La valorisation des projets ESS a permis de révéler ces dynamiques de changement (F14). C'est un travail institutionnel porté par la collaboration avec des organisations à vocation régionale qui a donné une dimension collective au changement institutionnel. Durant cette troisième période, les relations entre les acteurs sont devenues plus fortes, et des réseaux se sont constitués qui ont permis d'intégrer des pratiques dans le cadre de dynamiques de

nature à contribuer à un changement significatif sur le territoire. Le niveau d'impulsion et d'articulation se situe effectivement bien au niveau de ces réseaux. Un entrepreneuriat collectif se développe avec un engagement personnel des représentants des pouvoirs publics aux côtés des entrepreneurs de l'ESS et avec des émotions partagées qui fondent des liens de plus en plus forts.

La période 2011-2014 en résumé :  
**de nouveaux modèles sociopolitiques de gestion et de participation**

## **Discussion : entrepreneuriat institutionnel et développement de l'ESS**

L'objectif de cette recherche était de comprendre les facteurs qui ont contribué au développement de l'ESS observé à La Réunion entre 2000 et 2015. Cette démarche nous permet de poser les jalons d'un modèle général tout en mettant en exergue certaines spécificités et certains atouts du contexte réunionnais. Nous orienterons la discussion de cet article vers les convergences entre les caractéristiques du développement de l'ESS sur les trois périodes analysées et celles de l'entrepreneuriat institutionnel. Nous nous intéresserons particulièrement à trois de ces convergences.

### **Une volonté de changer les règles du jeu**

Durant les années 1970, les organisations de l'ESS ont largement contribué à la sauvegarde et à l'affirmation de l'identité réunionnaise, notamment à travers l'action sociale, les arts, le sport et l'éducation populaire. Certaines aspirations de mouvements de « dissidence » en réseau ont été institutionnalisées à l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981. À partir des années 2000, on observe l'émergence de contre-cultures qui viennent nourrir la dynamique d'un nouvel entrepreneuriat au sein de l'ESS. C'est ainsi que l'ESS à La Réunion se traduit par un mouvement de la société civile visant à changer l'ordre des choses et à impulser une dynamique de contre-culture citoyenne. La vision d'un changement à l'échelle du territoire était présente dans tous les esprits, mais avec le sentiment qu'il s'agissait d'un idéal inatteignable. L'expérience vécue lors de la troisième période, dans le cadre de l'action en réseau, a fait prendre conscience à nombre d'acteurs que d'autres horizons étaient possibles.

### **Des arrangements institutionnels nombreux et parfois contradictoires**

Comme le montrent certains des témoignages recueillis, les acteurs eux-mêmes sont surpris par l'ampleur du travail accompli et se prennent à rêver d'aller plus loin. Il importe de préciser que tous les acteurs ne partagent pas les mêmes idées, mais c'est précisément cela qui les engage à rechercher une vision commune. La Réunion est

marquée par sa pluralité ethnique et religieuse : l'ESS ne peut faire l'impasse sur cette donnée. Certaines spécificités du contexte local (colonisation, départementalisation et décentralisation) ont façonné une configuration culturelle, économique, politique et sociale unique, caractérisée par un très grand nombre d'arrangements institutionnels. De ce contexte culturellement et institutionnellement riche naît une pluralité d'idées en provenance de la société civile, lesquelles se confrontent avec les directives ou orientations données par les autorités publiques. La Réunion apparaît donc, sous cet aspect-là, comme un terrain propice à l'entrepreneuriat institutionnel.

### Un entrepreneuriat collectif

Les organisations de l'ESS sont souvent profondément transformées lorsqu'elles recrutent des professionnels de la gestion à des postes de cadre. Notre étude sur La Réunion montre que l'inverse est également vrai : les institutions locales peuvent évoluer dans leur compréhension des enjeux de l'ESS en recrutant des personnes ayant une forte expérience sur ce champ d'activité. C'est de la rencontre entre les entrepreneurs de l'ESS et des représentants des pouvoirs publics sensibilisés à l'ESS que peut naître une nouvelle dynamique comme celle observée lors de la troisième période. L'entrepreneuriat institutionnel collectif se construit par la mise en relation de ces individus et des organisations auxquelles ils appartiennent. Cette variété d'acteurs participant à l'entrepreneuriat institutionnel explique non seulement l'évolution entrepreneuriale observée dans le champ de l'ESS, mais aussi et surtout l'affirmation des opportunités de changement au niveau institutionnel. Ces changements sont aujourd'hui en phase d'institutionnalisation, nationalement (loi ESS, rôle des CRES, de l'État et des régions) et localement (création de services ESS dans la plupart des municipalités de l'île en parallèle ou en lieu et place des services de la vie associative).

#### Quelques initiatives exemplaires des dynamiques récentes :

- L'action des collectivités locales en faveur de l'entrepreneuriat social des jeunes à travers des formes de recherche-action.
- L'intervention des acteurs historiques dans les formations sur l'ESS afin de sensibiliser les dirigeants et les futurs dirigeants d'associations à la dynamique des réseaux et de l'entrepreneuriat institutionnel.
- De nouvelles formations courtes sur l'ESS.
- L'implantation de réseaux nationaux liés au mouvement associatif et à l'entrepreneuriat social.
- Le développement d'un réseau d'acteurs de l'ESS sur l'économie circulaire, etc.

### Les leçons du modèle réunionnais

L'analyse des étapes historiques du développement de l'ESS à La Réunion de 2000 à 2015 fait ressortir des convergences fortes entre ce développement et la dynamique de l'entrepreneuriat institutionnel ; l'entrepreneuriat social, en revanche, semble n'y avoir joué qu'un rôle mineur. En effet, l'ESS à La Réunion a su s'inscrire, lors



de la période étudiée, dans une stratégie de changement forte, et ce dans un contexte institutionnellement riche et porteur de diversité. Pour y parvenir, des ensembles d'acteurs et d'organisations se sont mis en réseau pour développer un entrepreneuriat institutionnel collectif. Ce modèle semble donc bien convenir pour rendre compte de l'effet d'accélération du développement de l'ESS observé à La Réunion entre 2000 et 2015.

Cependant, des éléments supplémentaires doivent être pris en considération pour enrichir et compléter l'analyse, en prenant en compte les spécificités du territoire réunionnais. Tout d'abord, il faut noter que La Réunion possède une longue expérience, sur son territoire, de cohabitation et de coopération entre des populations issues d'horizons culturels et institutionnels différents : cela a été un atout majeur pour la vitalité d'une économie plurielle. De plus, elle a été capable de trouver un équilibre subtil avec la métropole en jouant tout à la fois la carte de la diversité et celle de la normalisation (Eynaud, 2015). Ensuite, la taille et l'insularité de ce territoire ont sans doute également favorisé ce développement. L'échelle de La Réunion (2 500m<sup>2</sup> et 850 000 habitants) semble permettre aux acteurs de se connaître et de se constituer en réseau. L'insularité et l'éloignement constituent à la fois une difficulté et un atout : ils réduisent les échanges avec la métropole et donc certaines de ses influences, mais permettent, ce faisant, une certaine protection des spécificités culturelles de l'île et stimulent un plus grand besoin de trouver ses propres voies de développement. Ainsi, autant que l'accélération des dynamiques entrepreneuriales, nous mettons en avant le caractère idiosyncratique du développement de l'ESS à La Réunion.

Le travail institutionnel observé a permis de faire émerger de nouvelles solidarités économiques et sociales ancrées dans les fondamentaux culturels de l'île (Fuma et Poirier, 1990 ; Ghasarian, 2002). Face à des inégalités souvent plus marquées qu'en métropole, le développement de l'ESS y représente un enjeu crucial. L'exemple réunionnais nous rappelle l'importance des identités et des résistances territoriales pour apporter des réponses adéquates et citoyennes aux enjeux globaux. En cela, La Réunion est un excellent laboratoire pour observer le développement d'une ESS à même de rester conforme à ses ambitions originelles.

## BIBLIOGRAPHIE

- Battilana J.**, 2006, *L'Entrepreneuriat institutionnel : le rôle des individus dans les processus de changement institutionnel*, thèse de l'unité gestion et management, École normale supérieure de Cachan.
- Battilana J., Laca B. et Boxenbaum E.**, 2009, « How actors change institutions », *The Academy of Management Annals*, n° 3, p 67-107.
- Boncler J. et Valéau P.**, 2010, *Créer et manager une association : une gestion au service de valeurs éthiques*, Louvain-la-Neuve, De Boeck.
- Combeau Y.**, 2003, *La Vie politique à La Réunion. 1963-1983*, Sedes-université de La Réunion.
- Dees J. G.**, 1998, « The meaning of "social entrepreneurship" », Kauffman Foundation.
- Denzin N. K. et Lincoln Y. S.**, 1994, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- DiMaggio P. J. et Powell W. W.**, 1983, « The iron-cage revisited », *American Sociological Review*, n° 48, p. 147-160.
- Eynaud P.**, 2015, *La Gouvernance entre diversité et normalisation*, Paris, Dalloz/Juris éditions.
- Eynaud P., Schmidt G. et Laville J.-L.**, 2014, « Restructurations associatives : comment éviter l'échec ? », dans « Restructurations : terrain (dé)miné », *Juris Associations*, n° 492, p. 20-22.
- Fuma S. et Poirier J.**, 1990, « Métissage, hétéro-culture et identité culturelle », dans *Métissages : linguistique et anthropologie* (collectif), Paris, L'Harmattan, p. 205-222.
- Garud R., Hardy C. et Maguire S.**, 2007, « Institutional entrepreneurship as embedded agency », *Organization Stud.*, n° 28, p. 957-969.
- Ghasarian C.**, 2002, « La Réunion : acculturation, créolisation et réinventions culturelles », *Ethnologie française*, n° 32, p. 663-676.
- Greenwood R., Suddaby R. et Hinings C. R.**, 2002, « Theorizing change : the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields », *Academy of Management Journal*, n° 45, p. 58-80.
- Laville J.-L.**, 2016, *L'Économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Paris, Points Seuil.
- Laville J.-L. et Salmon A.**, 2015, *Associations et action publique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Laville J.-L., Young D. R. et Eynaud P.**, 2015, *Civil society, The Third Sector, Social Enterprise : Governance and Democracy*, Routledge.
- Maestri E. et Nomdedeu-Maestri D.**, 2001, *Chronologie de La Réunion. De la départementalisation à la loi d'orientation (1946-2001)*, Cresoi-Sedes.
- Maguire S., Hardy C. et Lawrence T.-B.**, 2004, « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *The Academy of Management Journal*, n° 47, p. 657-679.
- Valéau P. et Annette F.**, 2012, « La gestion des "déviations" des associations par les pouvoirs publics : une autonomie conditionnelle », *Management international*, n° 16, p. 139-152.
- Valéau P.**, 2015, « Stages and pathways of development of nonprofit organizations : an integrative model », *Voluntas*, n° 26, p. 894-1919.
- Valéau P.**, 2016, « Democracy, institutional entrepreneurship and socio-political performance : the contribution of management science to a reassessment of traditional associationism », intervention à la 2<sup>e</sup> Conférence européenne EMES-Polanyi, les 19 et 20 mai 2016 au Cnam.