



**HAL**  
open science

## Introduction : faire connaître et reconnaître les pratiques exemplaires des entreprises et organisations de l'ESS

Monique Combes-Joret

### ► To cite this version:

Monique Combes-Joret. Introduction : faire connaître et reconnaître les pratiques exemplaires des entreprises et organisations de l'ESS. Monique Combes-Joret; Laetitia Lethielleux. L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs, 4, Editions et presses universitaires de Reims, pp.23-24, 2020, RESSOR, ISSN 2740-0441, 978-2-37496-104-0. hal-03070885

**HAL Id: hal-03070885**

**<https://hal.science/hal-03070885v1>**

Submitted on 27 Sep 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

sous la direction de  
Monique Combes-Joret  
et Laëtitia Lethielleux

# L'EXEMPLARITÉ DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Initiatives inspirantes et modèles novateurs

**RESSOR N° 4**

**l'epure**  
EDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS



Document extrait de *L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : initiatives inspirantes et modèles novateurs*,  
sous la direction de Monique Combes-Joret et Laëtitia Lethielleux

dans la collection **RESSOR** de la Chaire ESS de l'Université de Reims  
Champagne-Ardenne dirigée par Laëtitia Lethielleux

Ouvrage publié avec le concours de la Chaire ESS de l'université de Reims  
Champagne-Ardenne

Conception graphique © Éditions et presses universitaires de Reims

ISBN papier : 978-2-37496-104-0

ISBN électronique : 978-2-37496-111-8

**l'epure**  
ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS

**ÉPURE – ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS - 2020**

Bibliothèque Robert de Sorbon

Avenue François-Mauriac / CS40019 / 51 726 Reims Cedex

[www.univ-reims.fr/epure](http://www.univ-reims.fr/epure)

Diffusion FMSH - CID

18-20 rue Robert-Schuman / 94 220 Charenton-le-Pont

[www.lcdpu.fr/editeurs/reims](http://www.lcdpu.fr/editeurs/reims)



Ce document est mis à disposition selon les termes de la Licence  
Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale -  
Pas de Modification 4.0 International.

## INTRODUCTION

# Faire connaître et reconnaître les pratiques exemplaires des entreprises et organisations de l'ESS

par Monique COMBES-JORET

---

Cet ouvrage collectif est le fruit de rencontres et de réflexions organisées dans le cadre des 5<sup>e</sup> Journées internationales de recherche sur la gestion des entreprises sociales et solidaires (GESS) à Reims. *Repenser le management des ESS : interroger les théories et les pratiques*, tel en était le thème. Entrer dans la complexité et les contingences du management des entreprises de l'ESS, en interrogeant les cadres de pensée et les situations concrètes de gestion, telle en était l'ambition.

Il poursuit un double objectif. Tout d'abord, il vise à faire connaître des pratiques qui, pour reprendre les termes de Bézille<sup>1</sup> sont largement confinées dans l'invisibilité sociale. Ensuite, il ambitionne de faire reconnaître des initiatives inspirantes et des modèles novateurs, au-delà des terreaux et territoires qui les ont vu naître, pour inspirer les acteurs de l'ESS mais aussi les enseignants, chercheurs et étudiants, et tout individu en quête d'alternatives au modèle de l'entreprise privée lucrative.

Les organisations de l'ESS et les associations en particulier, se caractérisent par des principes fondateurs rappelés par la loi du 31 juillet 2014 : une gouvernance non exclusivement liée aux apports en capital

---

1 Bézille, Hélène, « Préface », in *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*, Erès, p. 7-12. 2013.

(importance du principe « une personne = une voix »), la poursuite d'une activité d'utilité sociale, l'orientation stable des excédents dégagés en faveur de cette activité et une lucrativité limitée. Dans leur diversité, ces formes d'organisation ou de regroupement ont la particularité de se démarquer de l'acception courante de l'entreprise moderne définie comme « une organisation marchande destinée à faire du profit » (Segrestin et Hatchuel<sup>2</sup>).

Elles présentent des avancées majeures dans le développement de l'autonomie, des compétences et de la participation des salariés et bénévoles, y compris les plus éloignés de l'emploi, comme dans les SIAE ; l'intégration de préoccupations sociales et territoriales aux activités économiques (à l'image des SCIC et des groupements d'employeurs) et le développement de projets associatifs à dimensions sociale, solidaire et environnemental comme dans les *ressourceries* et les partenariats avec les biocoop.

Nous partageons le constat de J.F. Draperi<sup>3</sup>, pour qui l'économie sociale est le creuset d'utopies et de pratiques alternatives à celles de l'économie libérale, qui se sont développées et renouvelées du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours.

Cet ouvrage entend mettre en lumière ces pratiques exemplaires et présenter, dans une première partie, des innovations sociales dans les SIAE (chapitre 1) et la petite enfance (chapitre 2), mais aussi des modes de management (chapitre 3) et de gouvernance participatifs (chapitre 4) et multi-parties prenantes (chapitre 5).

Dans une deuxième partie, l'étude de terrains aussi variés que les *living labs* (chapitre 6), le *business model* associatif (chapitre 7), les EHPA issus de l'ESS (chapitre 8), les Services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM) (chapitre 9) ou encore les monastères (chapitre 10), peut constituer une source d'inspiration pour promouvoir des changements dans les pratiques et les organisations.

Dans une troisième partie sont présentées de nouvelles et plus anciennes formes de coopération qui montrent la volonté d'une collectivité de dépasser les difficultés et les tensions d'une co-production, que ce soit au sein des groupements d'employeurs (chapitre 11), d'un partenariat associatif (chapitre 12), d'un PTCE (chapitre 13) ou encore entre des acteurs de la finance solidaire (chapitre 14).

---

2 Segrestin, Blanche, et Hatchuel, Armand, *Refonder l'entreprise*, Seuil, Collection La République des idées, 2012.

3 Draperi, Jean-François, *L'Économie sociale. Utopie, Pratiques, Principes*, Presses de l'économie sociale, Montreuil, 2009.