

**L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ?**  
**Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans**  
**l'univers des services à domicile aux personnes âgées**  
**Social enterprises: enterprises with a difference?**  
**An exploratory study on organizational creation in the field of**  
**home care for the elderly**

Nathalie Schieb-Bienfait and Caroline Urbain

Number 293, July 2004

De l'association à l'entrepreneuriat social

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1022099ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1022099ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Schieb-Bienfait, N. & Urbain, C. (2004). L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées. *Revue internationale de l'économie sociale*, (293), 68–92.  
<https://doi.org/10.7202/1022099ar>

Article abstract

This article considers the issue of social entrepreneurship, in particular organizational creation, based on an exploratory study carried out in the elderly home-care services sector. From the emergence of an enterprise plan to the creation of a productive project, the study questions the validity of the assertion, “enterprises with a difference,” by seeking to understand both the conditions for the creation of these forms of organizations and the process of how these productive projects are structured as entities organized for multiple purposes. The authors show both the richness and the diversity of the entrepreneurial processes that give rise to nonprofit organizations and propose an alternative vision of nonprofit entrepreneurs’ “difference.”

# L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, UNE AUTRE FAÇON D'ENTREPRENDRE ?

Une étude exploratoire sur l'émergence organisationnelle  
dans l'univers des services à domicile aux personnes âgées

par Nathalie Schieb-Bienfait et Caroline Urbain<sup>(\*)</sup>

*Cet article aborde la question de l'entrepreneuriat social, et plus particulièrement l'émergence organisationnelle à travers une étude exploratoire réalisée dans le secteur des services à domicile aux personnes âgées. De la naissance du projet d'entreprendre à la formation du projet productif, elle interroge la pertinence de cette affirmation d'un « entreprendre autrement », en cherchant à comprendre à la fois les conditions d'émergence de ces formes d'organisation et les processus de structuration de ces projets productifs, entités organisées à finalités plurielles. Les auteurs montrent la richesse, mais aussi la diversité des processus entrepreneuriaux à l'origine de l'organisation associative et posent en d'autres termes un « entreprendre autrement » des acteurs associatifs.*

(\*) Laboratoire CRGNA, Institut d'administration des entreprises, université de Nantes, rue de la Sensitive-du-Tertre, BP 62232, 44322 Nantes cedex 3. Mél. schieb-bienfait@iae.univ-nantes.fr.

Les questionnements relatifs à la prise d'initiatives, au développement d'activités ou encore à la capacité des organisations (à but lucratif ou non lucratif) à révéler ou à satisfaire des besoins convergent tous vers la notion de projet, et plus particulièrement du projet d'entreprendre (Bréchet, 1994). Derrière le projet, est sous-jacente l'intention d'une transformation du réel, l'intention de modifier le champ de l'action collective. Cette intention se trouve toujours portée par un acteur individuel ou collectif. Au travers de son projet, l'acteur entend signifier quelque chose, autant pour lui-même que pour les autres. D'où émerge ce projet? Quel sens l'acteur donne-t-il au projet? Comment passe-t-on du projet individuel au projet collectif? Depuis plusieurs années, ces questions sont au cœur de recherches menées sur la problématique de l'émergence organisationnelle<sup>(1)</sup> (Learned, 1992; Gartner, 1993), pour mieux comprendre ce phénomène organisationnel conduisant à l'apparition de formes organisées, à finalité socio-économique et nécessitant un pilotage pour arriver au futur désiré par ceux qui en ont la responsabilité et/ou la gouvernance (Verstraete, 2001). Toutefois, la progression des connaissances sur les processus entrepreneuriaux (Bygrave, 1989) exige que l'on circoncrive ces questions génériques à un terrain d'étude bien spécifique. Il nous est donc apparu intéressant d'aborder cette problématique en étudiant les modes de structuration des projets<sup>(2)</sup> développés dans un domaine d'activité précis, celui des services à domicile aux personnes âgées. Ce choix n'est pas le fruit du hasard; en effet, les

(1) C'est-à-dire la notion d'organisation émergente (émergence organisationnelle, formation d'organisation, création d'organisation), E. M. Hernandez, *L'entrepreneuriat, approche théorique*, L'Harmattan, 2001.

(2) Les processus conduisant à mettre en place une configuration organisationnelle et à positionner cette structure dans la structure sociale existante (Verstraete, 1999).

(3) Le parti pris a été de retenir la forme juridique de l'organisation étudiée en retenant au titre de l'ESS les organisations associatives et mutualistes. Les coopératives sont absentes de ce secteur dans notre terrain d'étude.

(4) Notamment dû à une accentuation du vieillissement de la population. Les besoins dans ce domaine sont donc appelés à croître, d'autant plus que la solvabilité sera mieux assurée que par le passé, en raison de niveaux de pension supérieurs en moyenne à ceux des générations précédentes et avec la mise en place de soutiens publics (la PSD, prestation spécifique dépendance, puis l'APA, allocation personnalisée d'autonomie, depuis 2002).

(5) Les associations ont représenté 13 % des emplois créés de 1980 à 1990. *Alternatives économiques*, dossier hors série sur l'utilité sociale, septembre 2003.

(6) Nous proposons de retenir que tout projet productif se définit comme combinatoire d'un projet politique, d'un projet économique et d'un projet d'action (Bréchet, 1996).

(7) Une partie prenante peut être considérée comme un acteur individuel, le plus souvent collectif, doté d'une capacité d'action propre, une unité active au sens de F. Perroux (1973) ou un quasi-sujet au sens de l'individualisme complexe (Dupuy, 1992). (Bréchet, 2001.)

principaux acteurs revendiquent des spécificités dans leur façon d'entreprendre, liées notamment à leur appartenance à l'univers de l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>(3)</sup>. De plus, ces projets d'activités sont aujourd'hui initiés par des acteurs très différents (acteurs privés, publics et associatifs) et donnent lieu à la création d'entités aux formes juridiques et organisationnelles diverses (association, entreprise privée à but lucratif...). De plus, ils sont amenés à connaître un développement important<sup>(4)</sup>. Ainsi, en France, mais aussi en Allemagne et aux Etats-Unis, on constate une montée du rôle économique des associations<sup>(5)</sup>, qui se sont concentrées dans un tertiaire qui peut être qualifié de relationnel (parce qu'il est basé sur une relation directe entre prestataire et usager) [Laville *et alii*, in Granovetter, 2000]. Notre travail pose la question de l'existence de spécificités éventuelles des projets d'entreprendre des acteurs évoluant précisément dans ce champ de l'économie sociale et solidaire. En effet, ces derniers acteurs ont été amenés à construire et à structurer leurs projets; avec la formation de leur organisation, ils ont dû opérer des choix plus ou moins délibérés. Ainsi, dans la pratique, peut-on observer une large palette de réponses. Tenter de comprendre les processus de structuration des projets, c'est donc mettre au premier plan l'acteur singulier, la compréhension des logiques d'action pour montrer comment le projet se concrétise par des construits d'action collective qui le contraignent (Bréchet, 1994). Une telle position nous invite à poser plusieurs questions.

- Qui sont les acteurs? Quelles sont les logiques qui ont guidé leurs choix? S'agit-il de choix de compromis et/ou de choix de rupture?
- Quelles sont les caractéristiques des réponses organisationnelles en regard de leur projet initial?
- Peut-on repérer parmi ces caractéristiques des critères susceptibles d'identifier des spécificités de leur façon d'entreprendre?

Après une présentation du champ de la recherche et du cadre méthodologique, nous nous attacherons à analyser la formation et l'émergence des projets, puis la transition du projet d'entreprendre vers le projet productif<sup>(6)</sup> articulé autour d'un système d'offre; nous chercherons à identifier les spécificités pouvant caractériser la façon d'entreprendre des organisations qui entrent dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Il s'agit ici de s'intéresser à l'organisation vue comme la mise en œuvre d'un projet. L'objet statique « organisation » est alors délaissé au profit du projet d'entreprendre, du point de vue des acteurs et des processus de l'action collective qui le servent (Bréchet, 1994; Hernandez, 2001). Les axes d'analyse retenus sont les parties prenantes<sup>(7)</sup> (Martinet, 1984; Freeman 1994; Donaldson et Preston, 1995) dans la formation du projet et leurs logiques, les finalités du projet et les modalités de définition du projet et de formulation des objectifs.

## Le champ de recherche et la méthodologie retenus

(8) Trois laboratoires de recherches de l'université de Nantes, le

Le travail de recherche exposé ici nécessite des précisions épistémologiques et méthodologiques<sup>(8)</sup>. L'économie sociale et solidaire a des contours très

CRGNA, le LEN-CEBS et le Les-tamp, se sont associés pour réaliser une étude sur la place de l'économie sociale et solidaire dans le domaine des services à domicile aux personnes âgées. Cette étude, circonscrite à la région des Pays de la Loire et plus particulièrement aux départements du Maine-et-Loire et de Loire-Atlantique, s'inscrivait dans le cadre du programme national d'observation de l'économie sociale et solidaire en région, lancé en 2001 par la Délégation interministérielle à l'innovation sociale et à l'économie sociale (DIISES) et la Mission interministérielle recherche expérimentation (Mire). Clergeau C., Dussuet A., Nogues H., Prouteau L., Schieb-Bienfait N., Urbain C. (2002), *L'économie sociale et solidaire et les services à domicile aux personnes âgées*, rapport d'étude, décembre, 277 p.

(9) La présente étude s'est intéressée à deux ensembles de prestations : les prestations ne résultant pas d'une prescription médicale (aide à la mobilité, réalisation de travaux ménagers, préparation des repas, services de garde) et les services s'intégrant dans l'aide au maintien à domicile des bénéficiaires (portage des repas, services de téléalarme, services d'accompagnement et de transport), puis les prestations prescrites de soins réalisés au domicile des personnes âgées. Pour le premier ensemble de services, les personnes âgées peuvent recourir à plusieurs modalités de consommation dès lors qu'elles décident de faire appel à une offre rémunérée : elles peuvent être employeurs (en faisant appel au gré à gré), elles peuvent faire appel à un organisme prestataire (qui salarie l'intervenant prestataire) ou externaliser les tâches de gestion du salarié en ayant recours à un organisme mandataire. L'étude est centrée sur l'offre structurée, seules y sont étudiées les organisations prestataires et mandataires.

(10) Nous avons privilégié une approche socio-économique en nous appuyant sur le concept webérien d'action sociale (c'est-à-dire l'action comme socialement encadrée).

(11) Ces entretiens ont été réalisés dans le cadre de l'étude sur l'économie sociale et solidaire et les services à domicile aux personnes âgées, dans le cadre du programme national d'observation de l'économie sociale et solidaire du secrétariat d'Etat à l'Économie solidaire (année 2001-2002). Clergeau et alii, 2002.

incertains (Garrabé et alii, 2001). L'absence de définition consensuelle, et par conséquent de repères, nous a incitées à privilégier une approche pragmatique pour explorer ce champ.

En d'autres termes, nous avons observé les projets et pratiques socio-économiques des acteurs et des organisations réputés relever de cette économie dans l'univers des services à la personne âgée<sup>(9)</sup>. Par ailleurs, il nous est apparu nécessaire de mobiliser des approches théoriques larges pour mieux appréhender la diversité et complexité des réalités étudiées<sup>(10)</sup>.

La recherche proposée adopte une démarche hypothético-inductive pour aborder les questions relatives aux modes de structuration des projets engagés (Bygrave et Hofer, 1991).

En choisissant de considérer l'organisation comme un tout et dans toutes ses dimensions, nous avons voulu l'appréhender comme une unité de production, mais aussi comme une organisation sociale et comme un système politique (Tabatoni et Jarniou, 1975). L'analyse du processus de formation de ces organisations s'est donc opérée autour de ces trois points de vue. En effet, dans la vie quotidienne précisément, le créateur de toute forme d'organisation doit combiner en acte ces différents aspects qui participent de la vie d'une organisation, depuis la formation du projet jusqu'à son développement (Verstraete, 1999).

Ainsi, dès lors que l'on s'intéresse à la création *ex nihilo* d'une nouvelle organisation ou bien au développement d'une activité nouvelle au sein d'une organisation existante, se pose déjà une double question : quels sont les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), initiateurs et parties prenantes de ce projet ? quelles sont leurs logiques d'action (Amblard et alii, 1996) ? La pluralité qui se dégage renvoie alors aux finalités du projet d'entreprendre ainsi qu'aux modalités selon lesquelles il peut être défini (choix de métier, d'activité, de positionnement) et aux objectifs qui peuvent lui être assignés.

Le choix des logiques d'action comme cadre d'analyse constitue une posture épistémologique susceptible d'élucider les logiques en présence dans la construction du projet (c'est-à-dire dans la concrétisation du projet dans une structure composée d'individus qui le mettent en œuvre). Ce choix a orienté la conduite de la recherche vers une méthodologie qualitative appuyée sur une analyse de discours<sup>(11)</sup> (Wacheux, 1996) par triangulation : la production de données provient, d'une part, d'entretiens individuels semi-directifs et, d'autre part, de documents concernant les organisations observées. Ces organisations (trente-quatre organisations ont été retenues) appartiennent à l'univers des services à la personne âgée. Elles ont été choisies selon des critères qui expriment leur diversité juridique et institutionnelle (organisations publiques territoriales, associations, organisations de droit privé) afin de pouvoir identifier les spécificités éventuelles de celles relevant de l'ESS. Le choix s'est également efforcé de représenter leur diversité géographique (implantation dans différents départements de la région étudiée) et leur diversité économique (appréhendue par les effectifs mobilisés). Les processus de formation de ces organisations ont été repérés par l'intermédiaire d'entretiens semi-directifs

auprès de responsables de ces organisations ainsi que par l'examen de documents comptables, administratifs et commerciaux mis à notre disposition. A cet égard, le guide d'entretien ainsi que la grille d'analyse des documents se sont attachés à identifier les caractéristiques clés de la structure de l'organisation étudiée et de son histoire (parcours, expérience professionnelle, intentions et buts poursuivis, raisons de l'engagement, valeurs affichées...), la nature et l'évolution des prestations proposées et les caractéristiques des bénéficiaires, les ressources humaines mobilisées et l'organisation interne au cours du temps, la structure et l'évolution du financement, de la tarification et de la fiscalité, l'évolution des relations entre l'organisation étudiée et son environnement (concurrents, partenaires, institutions, réseaux...), la perception des perspectives susceptibles d'influencer la vie de l'organisation (opportunités, menaces, évolution des besoins, vision du projet productif, développement envisagé, place et rôle de l'organisation dans l'économie sociale et solidaire...).

Il convient ici de noter les limites de notre approche méthodologique, notamment le champ géographique retenu (les pratiques repérées sont empreintes des spécificités et de l'histoire régionales en matière d'aide aux personnes âgées) et la « reconstruction » de la réalité et de l'histoire des projets que nous avons opérée lors la production des données et de leur analyse.

Ainsi, devant l'extrême complexité du décryptage du processus de formation de ces projets et compte tenu du caractère exploratoire de notre travail, nous avons cherché à repérer, par l'analyse des discours produits lors des entretiens ou dans les documents à notre disposition, les points de convergence, les « faits saillants » relatifs à notre problématique. S'appuyant sur l'approche de la sociologie compréhensive (Weber, 1995), cette analyse s'est articulée autour de l'identification des acteurs, de leurs logiques d'action, des besoins qu'ils entendent servir, des critères de structuration du projet et de leur évolution<sup>(12)</sup>.

(12) Par souci de convenance méthodologique, ces dimensions nous ont guidées dans notre travail d'interprétation significative, pour mieux « saisir intellectuellement » les faits (Weber, 1995). Toutefois, elles ne débouchent pas sur la construction de type (idéal-type).

## L'émergence des projets

La très large diversité des projets étudiés sur le terrain des services à domicile aux personnes âgées, tant sur le plan de leur nature, des acteurs impliqués, de la genèse de l'idée, de sa trajectoire et des évolutions récentes (Butté-Gérardin, 1999), nous a révélé l'importance, mais aussi la complexité du double questionnement relatif aux acteurs impliqués et à leurs logiques d'action. L'observation de ce terrain montre bien que la création d'une organisation nouvelle, quelle que soit sa forme, constitue un « fait social total »<sup>(13)</sup> inscrit dans un contexte économique, historique, socio-culturel et technologique donné, que l'on ne peut ignorer.

La dimension de la temporalité est donc apparue essentielle à prendre en compte pour aborder la question de la formation de ces projets. En effet, cette temporalité influence le sens attribué par les acteurs initiateurs du projet, la nature des systèmes d'influence et des stratégies d'acteurs (modèle

(13) Mauss M., « Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, seconde série, 1923-1924, tome I.

(14) Voir la théorie de la structuration. Giddens (1987) considère que les relations sociales se structurent dans le temps et l'espace à travers un principe de « dualité du structurel » ; les systèmes sociaux sont des conditions et des résultats des actions des agents composant le système. La structure contraint l'action dont elle résulte.

politique), l'ensemble des conditions environnantes (contraintes et opportunités), le poids des structures et des décisions passées (Giddens, 1987)<sup>(14)</sup>. Le secteur des services aux personnes âgées révèle l'existence d'une réelle dynamique entrepreneuriale dans la région observée (Bouget *et alii*, 1985 ; Brovelli, 1984). A cet égard, il faut souligner que de nombreuses associations affirment une image entreprenante et professionnelle et sont devenues des acteurs socio-économiques de premier plan. Ainsi, dans notre périmètre d'étude, elles constituent les signaux les plus visibles de l'ESS. Il est bon de rappeler que la formation d'une association renvoie à une liberté fondamentale, celle de se grouper pour s'entraider, se défendre ou créer ensemble. Cette dynamique entrepreneuriale a pour finalité de couvrir des besoins spécifiques des personnes âgées par la mise en place de prestations adaptées, à travers la création d'organisation. Néanmoins, derrière elle, se cache une réalité plurielle, tant au niveau des acteurs repérés, de leurs liens, de leurs logiques que de leurs activités et champs d'action ou d'intervention.

### Des besoins aux projets d'entreprendre

L'analyse de la production et de la relation de services à domicile aux personnes âgées (Gadrey, 1994 ; Gadrey et Zarifian, 2002) montre une large pluralité des besoins à l'origine de la formation des organisations agissant dans ces univers et la diversité des bénéficiaires (*tableau 1*).

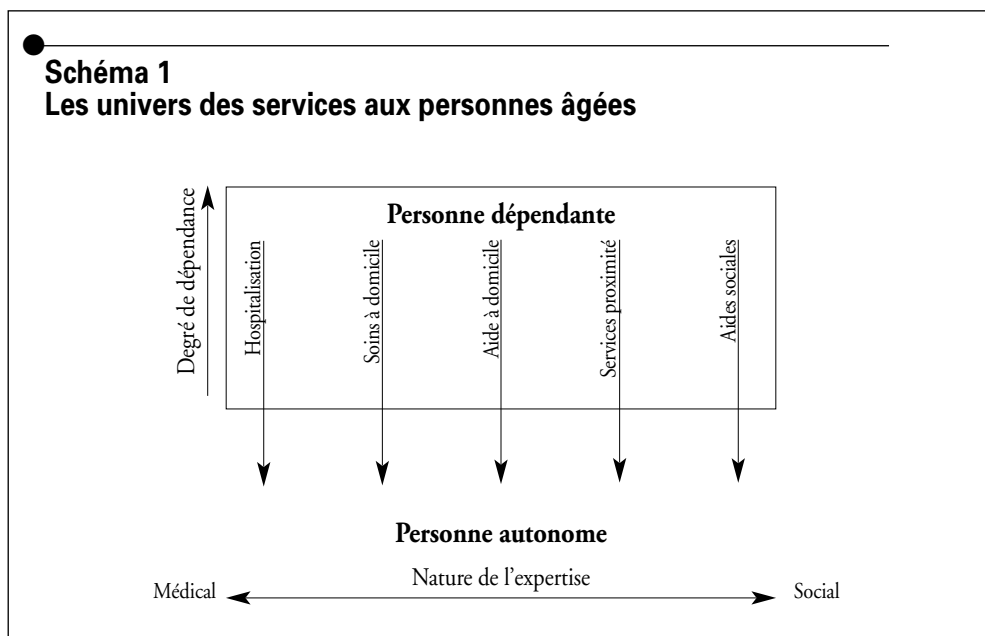
Face à la variété et à la dynamique des besoins et des bénéficiaires, on peut remarquer que le processus de formation des projets des organisations étudiées est influencé par l'évolution des besoins au cours du temps et par deux dimensions discriminantes des univers de services : le degré de dépendance de la personne et le niveau d'expertise du service (*schéma 1*). Il en résulte une diversité des projets aussi bien dans les formes d'offre construites que dans les origines des acteurs, initiateurs du projet initial (Ennuyer,

**Tableau 1**  
**Récapitulatif des types de besoins et des caractéristiques du bénéficiaire**

Type de besoins	Caractéristiques du bénéficiaire
Soins infirmiers	Degré de dépendance morale
Soins	Degré de dépendance physique
Ménage	Degré de précarité
Services à la personne	Urbain ou rural
Accompagnement	Seul ou en couple
Portage de repas	Age
Téléalarme	Isolé ou présence d'un entourage familial
Accompagnement	Régime de retraite (caisses privées, mutuelles)
Animation, sorties	
...	

1998, 2001). Ces acteurs peuvent être déjà présents dans les univers des services aux personnes âgées ou bien être de nouveaux entrants. Le secteur des services aux personnes âgées pose de réelles difficultés pour définir des contours bien délimités aux différents univers de besoin (Butté-Gérardin, 1999). Ainsi, à l'extrême de ce continuum, on peut trouver des acteurs travaillant dans l'univers de l'hospitalisation qui vont initier un projet et, à l'autre extrême du continuum, des acteurs de l'aide sociale.

Comme l'illustre le schéma 1, la formation des différentes offres s'inscrit dans l'imbrication de plusieurs univers : on peut recenser l'univers de l'hospitalisation et son ouverture vers des services à domicile, l'univers du soin à domicile, l'univers de l'aide ménagère ou encore l'univers des services de proximité, l'univers des aides sociales. Les activités qui en découlent, sanitaires, logistiques ou sociales, sont techniquement très diverses et relèvent de différents domaines et niveaux d'expertise.



L'histoire de ces services (Brovelli, 1984) montre que c'est précisément aux interstices entre ces différents univers et activités que des besoins non, ou insuffisamment, satisfaits se sont révélés, contribuant ainsi à l'émergence de nouveaux champs et formes d'intervention et donc de nouveaux projets. A titre d'exemple, on peut citer le cas de la création d'une organisation de service de garde à domicile, qui s'est faite parce que des demandes d'hospitalisation à domicile ne relevaient pas de ce type de prise en charge (car il n'y avait pas suffisamment de soins à prodiguer à la personne). Ces prises en charge relevaient d'une maintenance à domicile avec une surveillance (aide à la toilette, aux repas, au gardiennage...). Dans le même

(15) Les aides familiales sont salariées des associations familiales.

registre, la décision de la création d'une organisation d'aide à domicile fut prise parce que les interventions d'aides familiales<sup>(15)</sup> auprès des familles avaient permis de repérer le besoin d'intervention auprès des personnes âgées. Cette diversité des champs d'intervention explique au moins pour partie la pluralité des acteurs, parties prenantes des projets.

Les tendances actuelles, sur le plan démographique, économique, politique, laissent envisager une forte évolution des besoins en matière sanitaire et sociale susceptibles d'accentuer la diversité de ces acteurs. La question qui est alors posée est celle de la capacité des acteurs et des organisations du secteur à y répondre en innovant, d'une part, et en faisant évoluer leur projet productif et des conditions susceptibles de la favoriser (Ennuyer, 2001), d'autre part.

### Les logiques d'action

La majorité des projets observés est issue d'une construction collective (Demoustier, 2001) ; c'est à un ensemble d'individus que nous nous sommes intéressés pour cerner les logiques d'action. Par logique d'action, nous entendons rencontre entre un acteur et une situation d'action d'où naissent des interactions qui permettent aux logiques d'action de se matérialiser (Amblard *et alii*, 1996). Ces interactions ont conduit à la prise de décisions relatives à la formation du projet productif et à son développement. Pour repérer ces logiques, il nous a fallu considérer que ces individus cherchent à satisfaire un « panier d'aspirations » (Marchesnay, 1998 ; Julien et Marchesnay, 1996) entre lesquelles ils établissent une hiérarchie.

#### *Vers une diversité des logiques d'action*

Il apparaît ainsi que, selon les périodes et selon les projets, différentes aspirations, ou mobiles, cohabitent : agir pour soi, agir pour les autres, agir pour soi *via* les autres, agir pour les uns *via* les autres. Nous avons ainsi pu mettre en évidence cinq catégories de logiques dominantes ou affichées qui se distinguent par la nature des actions qu'elles initient (*tableau 2*). Les extraits d'entretiens (*voir infra*) témoignent de cette diversité des acteurs, des parties prenantes et de leurs logiques d'action.

- Les décisions des acteurs peuvent s'orienter principalement vers le lancement d'une activité visant la satisfaction de besoins (les personnes âgées expriment des besoins insuffisamment satisfaits par les acteurs en place, les acteurs bâtissent un projet qui tend à y répondre) : « *L'association est issue du mouvement familial (pour intervenir plutôt en direction des familles) et qui a vu à l'époque (1973) le besoin des personnes âgées. Elle a donc décidé de créer une structure à part [...] pour répondre plutôt aux personnes vieillissantes. [Les fondateurs], principalement ce sont à l'origine des militants ouvriers, plutôt de la cause familiale. Ils pouvaient aussi être des syndicalistes.* » (Entretien A3.)
- Ce lancement peut aussi constituer une opportunité d'affaires qui permet à l'initiateur de créer son emploi ; les décisions sont alors guidées par une logique entrepreneuriale : « *En 1998, j'aspirais à faire autre chose et*



*j'ai essayé de voir ce que je pouvais faire auprès des personnes retraitées... Je suis tombé sur le réseau E... [Le créateur de ce réseau] avait fait le constat... Les services aux personnes âgées existaient, mais on les appelait services à domicile. Il manquait le lien entre le domicile et l'extérieur, d'où l'idée de l'accompagnement à l'extérieur, qui est l'idée de base. » (Entretien E2.)*

- Lorsque les décisions visent principalement à mettre en place des structures qui permettent de réguler des phénomènes sociaux, elles répondent à une logique que l'on peut qualifier de « sociétale » (il existe un déséquilibre social tel que l'isolement ou le manque d'informations ou de relais, le projet vise à bâtir des structures de liaison et d'information): « [La précédente association] *avait été créée pour compenser des prestations qui n'étaient pas forcément fournies à des personnes âgées à domicile. La mairie a toujours eu un service d'aide à domicile comme aide ménagère... C'était l'idée d'un M... qui venait juste d'être en retraite et qui était secrétaire du CCAS... Puis on a lié ça avec des problèmes d'emploi. [...] On pourrait en profiter pour mettre en place la possibilité pour des gens, notamment des femmes, de faire quelques heures de travail... C'était un besoin de personnes qui gardaient leurs parents chez elles et qui avaient besoin de souffler. Elles avaient des ressources, ce n'était pas un problème de ressources... Aujourd'hui, l'association A6 est en collaboration avec la mairie... [La précédente association] a été créée pour compléter des besoins par des prestations non fournies par la mairie, mais en accord avec la municipalité... Elle a pris fin avec la loi Aubry... C'est l'origine de A6 [création d'une structure mandataire d'emplois familiaux], elle répond à des besoins non couverts de gens très dépendants. » (Entretien A6.)*

- Dans certains cas, les décisions des acteurs répondent à une volonté de favoriser le développement du territoire; elles relèvent alors d'une logique territoriale. Il s'agit par exemple de répondre à des objectifs territoriaux en matière sanitaire, sociale ou d'aménagement du territoire par le maintien à domicile des personnes âgées, le maintien d'activités économiques de proximité ou la prise en charge collective des personnes âgées dépendantes.

- Lorsque les décisions des acteurs s'attachent à formaliser le développement d'une activité préexistante, elles sont tirées par une logique instrumentale; la forme donnée au projet, notamment la forme juridique (le plus souvent associative), sert de support au développement d'une activité économique tournée vers les prestations de services aux personnes âgées. « *A l'origine, tout un groupe s'est formé... [Ces gens] étaient sensibilisés aux problèmes des personnes âgées, puisqu'ils [...] étaient déjà sur le terrain des personnes âgées. Toutes ces personnes se sont alors demandé de quelle façon il serait possible d'éviter les hospitalisations abusives dans le temps. Ils ont cherché à savoir si des choses existaient déjà à l'époque. Et en effet, 4-5 services expérimentaux fonctionnaient sur Paris, Montpellier... Ils s'en sont inspirés... Chacun (chaque structure) avait vocation à créer son propre service... Mais ils ont fait de la coordination avant l'heure et, en s'unissant, ont créé le service de soins infirmiers à domicile. » (Entretien A2.)*

• Enfin, les décisions des acteurs peuvent se mobiliser pour créer, ou maintenir, de l'emploi ; elles s'inscrivent alors dans une logique d'insertion (les services aux personnes âgées servent alors de support à l'insertion et/ou à la formation de ressources humaines). « *Il y a une double action : répondre à une demande d'une clientèle par un service de qualité intégrant des aspects techniques et des aspects humains et sociaux ; il y a aussi tout l'enjeu de création et de développement de l'emploi à partir d'un public pas forcément encore inséré dans la société ou qui a du mal à trouver ses marques.* » (Entretien A7.)

**Tableau 2**  
**Les logiques des acteurs et la nature de leurs actions**

Logique d'action dominante et/ou affichée	Nature de leurs actions
Logique d'action entrepreneuriale	Lancer une activité pour satisfaire des besoins tout en se créant son emploi
Logique d'action « sociétale »	Mettre en place un cadre pour agir sur les causes
Logique d'action territoriale	Doter le territoire de structures pour se développer
Logique d'action instrumentale	Mettre en place une structure pour développer une activité
Logique d'action d'insertion	Développer une activité pour créer de l'emploi

*Une cohabitation de logiques parfois contradictoires*

Pour les associations ayant une certaine antériorité d'existence que nous avons pu observer, les parties prenantes du projet initial peuvent effectivement être définies comme un ensemble d'entrepreneurs sociaux et civiques, dans la mesure où ces derniers ouvrent des voies nouvelles. Ils sont les premiers à proposer, à organiser une réponse différente à des besoins insuffisamment satisfaits, ou encore non révélés ou non formalisés. Leur choix peut relever à la fois d'une logique entrepreneuriale et d'une logique sociétale. Souvent pour ces entrepreneurs, « *la référence au bien commun est plus importante que l'intérêt matériel. Ces personnes jouent un rôle d'interacteurs et articulent qualités de gestionnaires et de médiateurs politiques. Plus que des personnes isolées, ce sont des réseaux socio-économiques qui sont à l'origine d'un entrepreneuriat social et collectif. Cet entrepreneuriat repose sur des valeurs partagées et son efficacité tient à des engagements personnels* » (Enjolras, 2002). Pour les associations plus jeunes, ce constat demande à être nuancé, le choix du statut associatif ayant pu être motivé par d'autres considérations, notamment administratives ou fiscales. Aujourd'hui, il est difficile d'affirmer que toutes les organisations associatives résultent d'une façon d'entreprendre

autrement. En effet, sur ces dernières décennies, la nature ainsi que les formes d'engagement collectif ont changé pour déboucher sur des projets associatifs très différents. Ainsi, les processus entrepreneuriaux (Hernandez, 1999) ayant abouti à la création d'associations plus anciennes sont différents quand on les compare aux démarches entrepreneuriales de jeunes associations. Ces dernières sont plus souvent initiées par des individus isolés ou instrumentalisées (par des collectivités locales). Ainsi, la création d'une association est souvent plus motivée par la participation accrue à l'offre de services existants que par la mise en œuvre d'un projet innovant autour de nouvelles prestations. On peut donc s'éloigner d'une dynamique collective de création de potentiel, portée par une logique d'action sociétale, pour une dynamique d'allocation et de gestion de ressources, relevant plutôt d'une logique d'action instrumentale.

Cette dynamique remet en cause le mode de management ; l'organisation rencontre des effets de seuil et des effets de structure qui l'amènent à s'ouvrir à d'autres acteurs. Les parties prenantes dominantes ne sont plus simplement les parties prenantes idéologiques (comme les bénévoles, les donateurs ou les bénéficiaires). On constate également des parties prenantes politiques internes (la hiérarchie, notamment les dirigeants, soucieuse d'accroître le développement de l'organisation et la pérennisation de ses positions). On peut encore signaler la présence accrue des acteurs politiques externes (comme les collectivités locales et territoriales), soucieux de proposer une offre de services de niveau équivalent à celle des secteurs géographiques voisins, et enfin celle des organismes privés (mutuelles, compagnies d'assurances), qui recherchent et financent des opérateurs.

Comme le souligne Laville (2000), il ne s'agit pas de succomber à une conception naïve qui ferait des associations le lieu par excellence d'un « entreprendre autrement ». La diversité des logiques évoquées montre que la formation des projets subit l'influence de logiques exogènes<sup>(16)</sup>. La capacité d'innovation des projets associatifs dépendrait alors de leur capacité autoréflexive au sens de Giddens (1987), c'est-à-dire de leur capacité à se structurer en fonction des logiques dominantes du projet initial et non en fonction de logiques qui leur sont exogènes.

(16) A ce sujet, Laville (*in* Granovetter, 2000) identifie un isomorphisme non marchand, qui a touché les associations de services dans la santé et le social, qui assurent une mission de service public et ont adopté un comportement mimétique les rapprochant des administrations. Il évoque aussi l'isomorphisme marchand pour aborder le mouvement de marchandisation des services relationnels.

## Des projets d'entreprendre aux projets productifs

La structuration organisationnelle de ces projets d'entreprendre conduit à la définition de projet productif, à travers la formation de système d'offre (Bréchet, 1996) et la mise en place de configuration organisationnelle, où des acteurs très différents construisent des liens, afin d'être en mesure de satisfaire les besoins repérés. Pour Enjolras (2001), ces parties prenantes constituent des coalitions d'individus qui s'associent afin de s'offrir et de fournir des services qui ne sont pas offerts de façon adéquate, ni par les organisations lucratives, ni par les organisations publiques. Deux types de parties prenantes sont distingués : les parties prenantes du côté de la demande,

qui paient pour la consommation d'un bien (les consommateurs) ou qui subventionnent la consommation pour quelqu'un d'autre (donateurs, financeurs) ; les parties prenantes du côté de l'offre, qui valorisent les bénéfices tirés de la création de l'organisation plus que les bénéfices qu'ils peuvent tirer d'une autre activité. Enjolras considère que le projet associatif constitue un moyen pour les parties prenantes du côté de la demande de contrôler l'organisation créée et de dépasser ainsi les conflits d'intérêt entre les différentes parties prenantes<sup>(17)</sup>.

(17) Dans le cadre d'échanges marchands, les parties prenantes du côté de la demande chercheraient le maximum de quantité et de qualité d'un service, tandis que les parties prenantes du côté de l'offre poursuivraient le but opposé.

(18) C'est-à-dire des acteurs susceptibles de participer et d'affecter la réalisation des objectifs et des projets.

### Des caractéristiques des projets productifs

Ainsi, dans l'ESS, on a pu observer qu'autour du projet focal s'articulent plusieurs parties prenantes externes<sup>(18)</sup>. On peut citer les financeurs, les caisses de retraite et la Cnam (qui délivrent des agréments et des conventions et participent à la prise en charge financière), les administrations de tutelle (DISS, Caf), les collectivités locales (conseil général, ville...). On peut aussi citer les fournisseurs de service (prestations de repas, de transport...), les experts – médecins, infirmiers... –, qui définissent et réalisent certaines prestations des protocoles de soins. Il y a aussi les intermédiaires, qui font connaître l'organisation et participent en quelque sorte à la distribution du service : les CCAS, les services sociaux des mairies, les mutuelles, les plates-formes de services, les cliniques, les hôpitaux... Enfin, dans ce système d'offre, la famille et l'utilisateur-client sont aussi des parties prenantes, par leur participation à la coproduction du service (Gadrey, 1994). Ces différents acteurs cherchent à tendre vers « *la satisfaction et le bien-être des personnes âgées au-delà de ce que serait stricto sensu la satisfaction de leur seul besoin. Ils ne sont pas les seuls. Ils sont aidés en cela par les services départementaux, les assistances sociales du département, les structures extérieures qui sont nos partenaires et qui nous permettent d'avoir un regard un peu différent*<sup>(19)</sup>. »

(19) Extrait d'un entretien avec un responsable d'une organisation C1.

Ces parties prenantes englobent donc tous les acteurs susceptibles d'intervenir dans la définition du projet autour des fondateurs. Ces acteurs sont en relation directe ou indirecte avec le projet. Constituant ainsi le système d'offre, ils sont susceptibles d'intervenir dans l'espace et le parcours de formation et de développement du projet. Ces différents acteurs établissent différentes natures de liens (financiers, organisationnels, contractuels, marchands...) : par exemple, les pouvoirs publics locaux et nationaux (qui peuvent financer, contrôler, arbitrer, relayer, réguler...), les structures professionnelles délivrant les agréments, les financeurs privés et publics (mutuelles, caisses de retraite, compagnies d'assurances...). On peut aussi citer les partenaires (fédérations, groupes de réflexion...), qui relaient, informent, militent et optimisent les relations, les fournisseurs de services (personnel soignant, organismes de formation...), les intermédiaires, qui jouent le rôle d'information et de prescription. Enfin, les bénéficiaires directs ainsi que leur entourage familial et/ou institutionnel (tuteur) sont acteurs de la structuration de ce système d'offre. La forme associative épouse bien cette pluralité dans la mesure où, comme le souligne Bernard Enjolras

(2002), l'association se caractérise par le fait qu'elle associe une pluralité de parties prenantes à son projet, et ceci le plus souvent dès la formation du projet productif.

### Une hétérogénéité des projets productifs associatifs

Historiquement, les premiers projets associatifs renvoient à une vision longue et globale d'une humanité nouvelle à construire ensemble; le projet donne alors sens à l'engagement des individus. Ces projets relèvent d'une logique d'action sociétale.

Depuis leur création, les grandes associations appartenant à notre terrain d'étude se sont attachées à construire et à défendre un projet collectif global<sup>(20)</sup>, fortement affirmé auprès des acteurs environnementaux. Ce projet a beaucoup structuré les conditions d'adhésion et de participation à la vie associative, en particulier pour le bénévole. Aujourd'hui, ces associations sont devenues de véritables institutions et, de fait, se trouvent exposées aux problèmes de rigidité des grosses organisations (manque de dynamisme, problème de cohérence et de coordination, démotivation, éloignement, perte de créativité et d'innovation...) [Mintzberg, 1990]. Ainsi, le bénévolat a une place et une importance très différenciées selon les associations. Si, dans certains cas, le bénévolat est surtout présent, en tant que bénévolat d'intervention, dans d'autres cas, le bénévole a un rôle beaucoup plus limité, voire secondaire.

Aujourd'hui, le rapport au collectif mais aussi le rapport au temps et à l'espace du projet se trouvent modifiés: on privilégie le « pour soi » avant le « pour les autres », on privilégie l'action au projet, au sens où l'on s'investit plus dans l'action et moins dans l'association.

Depuis quelques années dans l'univers observé, sont apparues de nouvelles formes d'organisations, plus isolées, contribuant à une fragmentation de l'offre dans le champ des services aux personnes âgées; on pense ici aux jeunes associations de petite taille ou encore aux associations intermédiaires<sup>(21)</sup>, qui s'inscrivent dans d'autres logiques. Parallèlement, les modèles de grandes fédérations associatives, maillant le territoire avec leurs associations locales, ont continué à se développer. Entre ces deux modèles d'organisation, existe donc une large diversité de projets d'entreprendre.

Ainsi, la formation des projets a pu être motivée par des raisons très diverses. Le choix de la forme associative peut, bien entendu, résulter d'un véritable projet collectif aux motifs autres que lucratifs. Ce choix peut également être opéré par facilité, ou par souci de légitimité (Boltanski et Thévenot, 1991), pour développer progressivement des activités économiques ou commerciales<sup>(22)</sup>. Dans certains cas, la loi de 1901 intervient alors comme instrument ou paravent d'une administration sclérosée, frileuse, engoncée dans des procédures (Guillois, 2000).

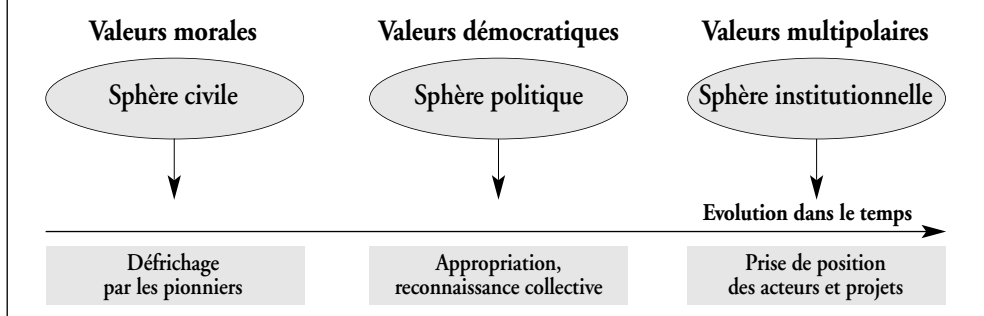
Avec le temps, on peut également constater l'évolution et le glissement des parties prenantes et de leurs mobiles. Dans un premier temps, ces parties prenantes composent une sphère civile de pionniers initiateurs du projet et mobilisés dans un défrichage des besoins. Ensuite, on peut observer

(20) Par exemple, l'aide ménagère en milieu rural, le maintien à domicile...

(21) En 1987, la création d'associations intermédiaires (AI) est décidée par l'Etat (loi Seguin), avec pour objet de faciliter l'émergence d'activités nouvelles, délaissées par l'initiative privée et publique et susceptibles d'assurer à des personnes dépourvues d'emploi des ressources, une insertion ou une réinsertion. Les projets sont ici animés d'une logique d'emploi et d'insertion.

(22) Entretien avec l'organisation A5, p. 16: « Vous auriez pu être une structure privée à but lucratif: oui. »

## Schéma 2 Les parties prenantes du projet et leurs sphères de rattachement (d'impulsion)



(23) Par exemple, après avoir mis en cause la concurrence implicite des associations intermédiaires et des associations mandataires, de nombreux acteurs associatifs choisissent également de développer une offre en mandataire dans le souci, pour beaucoup, d'un développement quantitatif (diversification des activités, une conquête de territoire...) et de ne pas se faire exclure de pratiques qui de fait se développent.

un élargissement, ou une transformation, en une sphère politique qui marque l'appropriation du projet par la collectivité et participe de son développement. Enfin, les parties prenantes sont susceptibles de constituer une sphère institutionnelle qui implique une prise de position<sup>(23)</sup> structurant la réponse que l'organisation apporte aux besoins qu'elle est censée servir (*schéma 2*).

Ainsi, le visage de l'ESS dans le secteur des services aux personnes âgées a changé au fil du temps. Ce ne sont ni les mêmes initiateurs, ni les mêmes associations, ni les mêmes adhérents, ni les mêmes manières d'adhérer. Comme initiateurs, les individus ne ressentent plus de la même façon l'utilité du soutien de l'agir collectif. Ils ressentent moins la nécessité de compenser leur faiblesse par la force du collectif. Pour certains d'entre eux, les adhérents se considèrent d'abord comme des usagers, des clients des services proposés avant d'être des adhérents. Cette représentation peut être renforcée par les associations elles-mêmes, qui peuvent considérer comme incongru de les assimiler à des adhérents. Les bénéficiaires sont alors réputés consommer des biens sociaux, et c'est par le biais de leur acte de consommation qu'ils deviennent adhérents (d'une fin, l'adhésion devient un moyen). Le bénéficiaire devient et se comporte comme un client : quelle que soit l'offre, il s'autorise à exprimer son degré d'exigence et de satisfaction. Ainsi, dans certains cas (services en concurrence en milieu urbain), les bénéficiaires peuvent faire le tri dans l'offre sociale et opérer un choix sur des critères marchands, tels que le prix de la prestation, la proximité de la structure ou sa notoriété, par exemple.

Les projets associatifs de la première génération<sup>(24)</sup> ont donné naissance à des organisations qui constituent des acteurs majeurs de l'ESS de la région, notamment par le maillage du territoire par les réseaux qu'elles ont développés. Pendant des années, de tels réseaux ont permis et favorisé la coopération et la réalisation de projets et d'actions communes, notamment dans le domaine de l'aide ménagère et dans le maintien à domicile des personnes âgées.

(24) ADMR, ADAR, Mutualité Anjou...

(25) Sur ce point, on peut évoquer l'importance du rôle joué par la formation de fédération.

On pressent aujourd'hui des chemins stratégiques différents : d'une part, le prolongement d'une logique d'action entrepreneuriale par une ouverture de ces grands réseaux aux jeunes associations et, ainsi, une transmission de leurs valeurs<sup>(25)</sup> ; d'autre part, l'émergence d'une logique instrumentale privilégiant le développement quantitatif de leurs activités (diversification des activités, conquête de territoires...). Ces orientations pèsent lourd dans l'évolution de la configuration de l'offre. Le prolongement d'une logique entrepreneuriale est-il susceptible de favoriser le développement de structures de type réticulaire qui pourraient être une barrière à l'entrée pour les organisations à but lucratif ? L'émergence et/ou le développement d'une logique instrumentale peut-elle permettre de répondre à grande échelle aux besoins, déjà reconnus ou latents, des personnes âgées ? Autant de questions qui nous interpellent sur le caractère effectif et pérenne d'un « entreprendre autrement », c'est-à-dire sur l'existence de spécificités éventuelles de l'entrepreneuriat social, entendu non seulement comme l'émergence, mais aussi comme la formation et le pilotage d'entités organisées aux finalités plurielles. Ces considérations amènent à regarder de près les finalités propres qui portent les projets de l'ESS.

## Des spécificités de l'entrepreneuriat social

La question des finalités de l'action collective organisée ne relève pas d'une lecture facile. Elle suppose de s'interroger en amont sur les valeurs et les rationalités à l'œuvre dans les comportements des individus et des groupes initiateurs. En effet, toute action collective repose sur des individus et des groupes dotés d'intérêts, d'idéaux et de valeurs différents, subissant l'influence de facteurs sociétaux, ainsi que celle du cadre institutionnel de l'action. L'interpellation autour de cette question des valeurs vise aussi à s'éloigner d'une conception réductrice de l'être humain, comme un être abstrait, un individu sans affect, sans histoire et sans culture (Chanlat, 1998). Les questions fondamentales du pourquoi, du pour qui et du au nom de quoi sont aussi au cœur des choix de ces entrepreneurs.

### Des idéaux et des valeurs relevant de « grandeurs » différentes

Devant les multiples acceptions reconnues à la notion de valeur (Weber, 1995 ; Valette-Florence, 1994), pour notre part, nous entendons par valeurs les principes qui portent le discours d'un individu ou d'un groupe et, dans une certaine mesure, les attitudes et les comportements. La pluralité des acteurs rencontrés amène à examiner de façon différenciée les valeurs selon les organisations susceptibles de porter les projets. En effet, selon l'histoire des parties prenantes et selon les groupes sociaux auxquels elles appartiennent ou dont elles sont issues, on peut voir s'exprimer différentes logiques selon les valeurs dominantes qu'elles affichent et qui sous-tendent la formation et le développement des projets. A ce propos, Enjolras (2002) appréhende l'association comme « *dispositif de compromis entre grandeurs* » (Boltanski et Thévenot,

1991), considérant qu'il existe plusieurs registres d'argumentation et de légitimation sur lesquels les personnes peuvent s'appuyer pour justifier leur action.

### *A propos des valeurs et principes exprimés*

*« Faire appel à notre association, c'est la confiance, le sérieux, la régularité, [...] mais la capacité d'une association à apporter un service régulier et de confiance, bien qu'un petit peu plus cher, joue de manière forte sur le choix des familles... Le public fait plus facilement confiance pour ce type de service à une association qu'à une entreprise privée. Le côté non lucratif de l'association et de l'activité d'aide à la personne permet d'établir une relation de confiance. »* (Entretien A1.)

*« Le principal avantage, c'est que le statut associatif est garant d'une certaine éthique, une certaine forme de respect de la personne. Cependant, n'ayant jamais travaillé dans une entreprise [privée], je ne vois pas non plus ce que ça changerait concrètement. »* (Entretien A10.)

*« Nous ne sommes pas dans une logique de rentabilité ou de tirer les prix au maximum. Nous voulons rendre un service de qualité répondant au maximum aux attentes et besoins de la personne, mais pas uniquement sur l'aspect ménager. C'est prendre aussi en compte la personne dans toute sa globalité. »* (Entretien A7.)

Comme nous avons pu l'observer, les valeurs dominant les discours des associations sont la solidarité, l'entraide et la liberté d'association (Laville, 1993). Dans la mesure où l'association est la convention par laquelle deux personnes ou plus mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager des bénéfices<sup>(26)</sup>, il est possible d'identifier les principes et les valeurs plus ou moins implicitement mobilisés lors de la formation du projet associatif. Au cours de cette étape, les membres de l'association acceptent de s'engager au profit d'une cause et d'aliéner à celle-ci une partie de leur liberté et de leur temps. De plus, les associations doivent se constituer librement sans intervention de l'autorité publique: nul ne peut être contraint d'adhérer à une association. Historiquement, les associations, tout comme les autres formes d'organisation collective volontaire (syndicats, mutuelles, coopératives...), fondent la légitimité de leur présence dans l'espace public sur l'égalité formelle de leurs membres et sur la garantie d'un fonctionnement démocratique interne (Worms, 2000). Ainsi, l'acte d'adhésion est censé traduire ou représenter une forme de fusion de chacun dans un projet collectif, qui le dépasse et dont il tire un surcroît de dignité sociale. L'association cherchera donc à œuvrer pour l'unité d'un projet, qui doit rassembler, sinon il y a risque de perte potentielle de légitimité. Parallèlement, l'adhérent y a des droits et des devoirs.

Le développement de ces associations et de leurs réseaux s'est beaucoup appuyé sur des valeurs et normes de comportement qui relèvent de la confiance, la réciprocité, l'entraide, la solidarité (Enjolras, 2002). Si, dans le discours des organisations associatives importantes et souvent anciennes, il y a affirmation d'une supériorité quasi ontologique du collectif sur l'individuel (en matière d'action publique, une utilité pratique, celle de « l'union fait la force »), les acteurs travaillant dans des associations plus petites et récemment créées revendiquent moins cette solidarité collective. Par ailleurs,

(26) Texte de la loi de 1901.



dans les faits, cette solidarité collective est certes présente dans le projet initial (dimension éthico-politique), mais son déploiement et/ou sa mise en œuvre sur le plan technico-économique rencontrent de nombreux obstacles, notamment sur le plan interne: de quelle(s) solidarité(s) collective(s) parle-t-on effectivement? entre les adhérents? entre adhérents et bénévoles? entre adhérents et employés-salariés?....

Dans la mesure où de nombreux projets se sont engagés dans des activités commerciales, on peut aussi s'intéresser aux valeurs dominant le discours des organisations marchandes privées telles que la liberté d'entreprendre, la liberté de consommer et l'efficacité économique. Ces valeurs portent le projet tout au long de sa formation et de son développement. Les dirigeants insistent sur leur volonté et leur possibilité de satisfaire les besoins de leurs clients, quelle que soit leur nature. Cette traduction des valeurs est particulièrement importante dans la mesure où la prestation offerte est réputée être une prestation « d'utilité sociale », les valeurs peuvent « autoriser » le caractère marchand du projet: il ne s'agit pas de faire du profit *stricto sensu*, mais de répondre à un besoin. Par ailleurs, les clients des entreprises privées ont le choix de consommer ou non et de sélectionner leurs prestataires (infirmières, emplois familiaux, associations): ils ne sont pas dans une situation d'assistance, mais dans une situation de gré à gré qui est censée leur reconnaître un pouvoir. Enfin, le contexte de concurrence explique l'efficacité économique recherchée qui permet de proposer des prestations flexibles dont les coûts sont optimisés.

Les projets associatifs qui ont abouti à la formation de « quasi-administration » sont aussi concernés par les valeurs dominant les structures publiques: la non-discrimination des individus, le respect des droits de la personne, la démocratie et la cohésion territoriale du corps social. Les projets sont portés par la volonté de proposer des services aux personnes âgées quelles que soient leurs caractéristiques personnelles, en atténuant les disparités sociales et économiques et en privilégiant leur appartenance à un territoire collectif. Ces valeurs dominantes, qui émanent de l'histoire spécifique des acteurs et qui apparaissent dans les discours, forgent les rationalités à l'œuvre dans la formation des aspects technico-économiques des projets productifs et dans leur développement.

### **Des finalités multipolaires**

En effet, si les rationalités à l'œuvre dans la formation et le développement des projets apparaissent contraintes par ces différents systèmes de valeurs, on ne doit pas pour autant en conclure qu'à chaque projet correspond une forme organisationnelle (forme associative, entreprise publique, structure privée) et que cette dernière se caractérise par une rationalité dominante (une forme organisationnelle se situant en quelque sorte dans le cadre d'une seule rationalité).

A travers leur histoire, on découvre combien les différentes organisations étudiées sont confrontées à des contradictions, tant internes qu'externes; les diversités des processus mobilisés pour la résolution des problèmes de choix

(27) « Il y a eu une réticence dès l'origine. Les associations prestataires se sont engagées dans le service mandataire un peu à reculons, à regret, parce qu'ils estimaient qu'on ne leur donnait pas à eux les moyens pour augmenter le nombre d'heures et pour diffuser mieux le service » (entretien C4).

(28) Entre autres exemples, on peut citer la décision des associations de s'engager dans une activité de mandataire parallèlement à leur activité de prestataire, car ce développement de l'activité mandataire permet aussi d'occuper le terrain et d'avoir des compléments d'heures de travail pour le personnel. Ainsi, pour éviter un contournement de leur activité qui risquait de menacer les emplois déjà créés, des associations d'aide ménagère, mais aussi des centres communaux d'action sociale décident d'ajouter une activité mandataire au sein de leur structure ou de créer une association satellite

et des problèmes d'action les amènent à une structuration progressive du champ des possibles (on peut évoquer les débats sur le développement d'activités mandataires ou d'activités d'insertion<sup>(27)</sup>). Il serait donc très réducteur de considérer, voire d'affirmer la présence d'une finalité univoque portée par un acteur unitaire. Au cœur des projets, plusieurs rationalités différentes coexistent (Cyert et March, 1970; March et Simon, 1964), et cette coexistence se traduit par des compromis approximatifs, débouchant sur des sources de solution à peu près satisfaisantes<sup>(28)</sup>. Relevant d'univers sociaux et de cadres institutionnels différents, les parties prenantes du projet peuvent avoir des conceptions différentes concernant la démocratie, l'entraide, la justice sociale, la solidarité, mais également sur la définition même du service proposé.

### *A propos des compromis organisationnels*

Si l'approche téléologique (Martinet, 1994) pose l'existence d'une rationalité organisationnelle (une rationalité en quelque sorte reconnue aux systèmes sociaux plus qu'aux personnes), cette approche nous éclaire peu sur la réalité effective des processus de finalisation de l'action collective au sein de cet univers des services à domicile aux personnes âgées. En effet, la complexité des modes de gouvernance des projets associatifs ne facilite pas la formation des buts: la formation de l'organisation, en tant qu'entité sociale, est marquée par des relations entre acteurs, des rapports de pouvoir, des jeux politiques (Friedberg, 1993).

Pour repérer les finalités de ces organisations, il faut reconnaître les rationalités multiples à l'œuvre en leur sein, ainsi que les contraintes de l'action collective et les libertés irréductibles des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). C'est donc à travers l'intentionnalité (communiquée par l'action) et les discours sur l'action (les comportements des individus et des groupes se montrent indicatifs aussi des intentions) que nous avons cherché à repérer les finalités ultimes affichées par les organisations rencontrées: finalités sur lesquelles il devrait y avoir consensus; finalités qui guident l'action, en polarisant l'action individuelle et collective vers les fins que l'organisation s'assigne. L'expression de ces finalités apparaît aussi comme la réponse à un besoin de légitimer l'organisation au regard de ses diverses parties prenantes, notamment internes (tableau 3).

**Tableau 3**  
**Les finalités dominantes et leur expression dans l'organisation**

Finalité dominante	Organisation
Finalité économique	L'organisation comme entité visant à transformer des ressources et prestations dans un souci d'économie de moyens
Finalité politique	L'organisation comme système politique contribuant à façonner le système sociopolitique qui la porte (participer à la réalité sociale et la faire évoluer)
Finalité sociale	L'organisation comme système régulateur des tensions ou de déséquilibres sociaux
Finalité sanitaire	L'organisation comme système de prévention sanitaire et de soins de santé

**Un projet d'entreprendre articulé autour de finalités « multipolaires »**

Dès la formation de leurs projets, certaines associations semblent connaître des difficultés à les construire et à les articuler autour de finalités claires et univoques. On peut citer le cas des associations prestataires qui élargissent leur projet à la « défense de l'emploi », des associations prestataires développant l'activité mandataire et réduisant ainsi leur engagement vis-à-vis du bénéficiaire, des associations mandataires fonctionnant comme des prestataires, des associations intermédiaires utilisant les services domestiques aux personnes âgées pour développer l'insertion de publics en difficulté.

Les associations plus jeunes créées dans l'univers des services domestiques et d'aide à domicile semblent connaître une certaine confusion dans l'expression de leurs finalités : on remarque une certaine multipolarité favorisée par l'apparition de nouveaux facteurs environnementaux (comme la loi Aubry sur les emplois familiaux<sup>(29)</sup>).

(29) Cette loi a permis aux associations d'obtenir un agrément pour réaliser une activité de mandataire (et donc de bénéficier des dispositions financières, comme les particuliers employeurs). Par ailleurs, elle autorisait les associations intermédiaires à investir l'univers de l'aide à domicile. En 1996, cette loi ouvre la possibilité aux entreprises du secteur privé d'investir ce champ de l'aide à domicile.

**A propos des finalités plurielles**

*« On a toujours dit que c'était un secteur où l'on pouvait favoriser la création d'emplois via l'insertion professionnelle. Or, création d'emploi et insertion professionnelle, ce n'est pas la même chose. D'une part, nous ne sommes pas des associations d'insertion, nous n'avons pas les moyens de cofinancer pour aider des personnes à se réinsérer »* (entretien A10).

*« On ne fait pas d'insertion, on ne développe pas d'emploi, ce n'est pas notre but... On a toujours dit que c'était un secteur où l'on développait de l'emploi, mais c'est la conséquence de notre activité et non pas le but. Le but, c'est l'aide à la personne... Ce n'est pas un travail de guérison, comme celui des infirmiers, c'est un travail d'accompagnement social. Les personnes ont plus besoin d'une présence que d'aide effective technique et matérielle. Il y a un lien social entre la personne et nous »* (entretien A10).

On peut ainsi constater qu'il est difficile d'identifier une hiérarchie des finalités qui serait propre aux organisations associatives. Elles sont portées par des finalités multipolaires, qui leur imposent des ajustements et des compromis susceptibles de dénaturer leur projet d'entreprendre initial (tableau 4).

**Des représentations de l'environnement et des choix stratégiques déterminés**

L'action d'organiser concerne aussi le positionnement du projet dans les espaces sociaux (Verstraete, 1999). A ce propos, les acteurs, parties prenantes du projet, ainsi que les logiques d'action qui guident leurs décisions influencent les modalités selon lesquelles le projet oriente les choix stratégiques, se positionne dans l'environnement et se dote de principes d'action. En regardant les représentations de l'environnement et les choix stratégiques, on repère, d'une part, des spécificités qui différencient les acteurs de l'économie sociale et solidaire les uns des autres et, d'autre part, des spécificités qui distinguent l'économie sociale et solidaire des autres univers.



**Tableau 5**  
**La vision de l'environnement**  
**et le choix de comportement des organisations**

Contenu de l'environnement	« Gisement à exploiter »	« Territoire à aménager »	« Territoire conquis »
<b>Forces qui s'exercent sur le(s) marché(s)</b>	Compétition strictement économique sur horizon court	Luttes et coopérations économiques sur horizon long	Maintien ou protection de la position, grâce au cadre législatif
<b>Ensemble des acteurs d'interposition</b>	Compétition multiple entre acteurs différents (projet, statut, taille...)	Luttes coopérations économique-politiques entre acteurs en situation d'« oligopole »	Pas d'autres acteurs : « monopole » sur un territoire donné
<b>Exemples d'organisation</b>	Associations prestataires d'aide domestique (emploi familial)	Fédérations service à domicile	SSIAD (soins infirmiers)

Tout d'abord, le potentiel de l'environnement peut être vu comme un « gisement à exploiter », susceptible d'être investi par les acteurs en présence. Les forces exercées par ces différents acteurs relèvent d'une compétition économique dont l'horizon est long : il s'agit de « prendre des places ». Cette compétition confronte de nombreux acteurs qui diffèrent sur de nombreux points (selon leur projet, leur statut, leur taille...). Ces acteurs s'interposent plus ou moins fortement sur leurs objectifs réciproques : on peut penser qu'ils influencent les trajectoires par mimétisme, ajustement ou réaction. Ensuite, le potentiel de l'environnement peut être vu comme un « territoire à aménager<sup>(30)</sup> » qu'il faut s'approprier. Les fédérations s'inscrivent dans cette logique. Sur ce terrain, la compétition prend la forme de luttes, alliances et coopération : il s'agit de « faire sa place ». Cette compétition s'exerce sur un champ économique-politique et met les acteurs dans une situation d'« oligopole politique » ; ils visent leurs objectifs et s'interposent dans la trajectoire des autres acteurs en prenant appui sur des réseaux techniques, économiques et politiques (autour des grands réseaux associatifs, des CCAS...). Enfin, le potentiel de l'environnement peut être vu comme un « territoire conquis » au sein duquel il faut renforcer sa présence. L'acteur qui occupe le territoire s'applique à maintenir, ou à protéger, sa position. L'activité sur ce territoire est le fait d'un seul acteur, il n'y a donc pas d'acteurs directs d'interposition entre l'organisation et ses objectifs : celle-ci est dans une situation de « monopole territorial », elle exploite en quelque sorte une concession.

### *Une vision élargie de l'environnement*

Pour la majorité des organisations associatives observées, leur vision de l'environnement est constituée de tous les acteurs avec lesquels elles sont en

(30) La notion de territoire renvoie ici à la contrainte de proximité que les acteurs doivent prendre en compte pour développer leur offre de service (et donc à la territorialisation de leurs actions). Dans certains cas, ce territoire est déterminé de manière officielle (selon des dispositifs du cadre législatif), il peut aussi être défini préalablement entre acteurs pour se répartir les espaces d'intervention (par exemple, accord préalable entre communes).

relation (effective et potentielle) – les parties prenantes externes –, ainsi que de l'ensemble « résiduel » constitué des groupes d'opinion et des divers relais. Cette vision étendue et complexe de l'environnement paraît influencer fortement les attitudes et les comportements des parties prenantes de ces organisations. Ainsi, l'association a pleinement conscience d'être en société et cherche à user de son pouvoir pour déformer l'environnement à son avantage tout en s'y adaptant. Ce pouvoir est « hors marché », le plus souvent ; il s'exerce notamment par le développement de relations privilégiées et d'échanges d'informations (entre associations, avec les collectivités publiques locales, mais aussi au sein de groupement associatif, comme le Groupement d'études, de recherches et d'initiatives pour l'aide aux personnes âgées [Gériapa]<sup>(31)</sup>). A ce titre, elle revendique que son action ne peut être réduite à une seule mission de production de services.

(31) Ce groupe rassemble la Fondation nationale de gérontologie, les principales unions et fédérations nationales de services à domicile et d'établissements pour personnes âgées et la Caisse nationale de prévoyance assurances.

(32) Les difficultés de mise en place de la PSD et la publication d'un livre noir de la PSD (sous l'initiative de la quasi-totalité des fédérations et des unions d'associations concernées) constituent ici une illustration pertinente de leur position au sein de l'environnement. En effet, selon ces associations, les règles trop restrictives définies par la loi permettaient au maximum à 250 000 personnes de recevoir la PSD, alors que les besoins estimés portaient sur environ 700 000 personnes. A la fin du troisième trimestre 2001, on comptait seulement 143 000 personnes prises en charge. La remise en cause de la PSD débouchera sur la mise en place d'une nouvelle prestation, l'APA, en 2002. Inscrite plus dans la continuité qu'en rupture par rapport à la PSD, l'APA est cependant plus ouverte ; à son lancement, elle concernait aussi les personnes classées en GIR IV (à la demande des acteurs de l'économie sociale), le barème était revu à la hausse et il n'était plus question de récupération sur succession. A la fin du premier semestre 2002, on recensait déjà 700 000 dossiers de demande, ce qui a suscité de fortes inquiétudes sur le financement de cette charge au sein des conseils généraux.

(33) Entretien A3, p. 16.

(34) Entretien A1, p. 17.

(35) Entretien A6, p. 10.

(36) Entretien A1, p. 20 (aide ménagère).

(37) Entretien A10, p. 17.

(38) Entretien A6, p. 24.

(39) Entretien A6, p. 23.

### Une vision ambiguë de la concurrence

Le rapport à la concurrence, c'est-à-dire la représentation de cet « ensemble d'acteurs d'interposition », est très ambigu, comme le montrent les extraits *infra*. Ces représentations sont multiples selon l'activité de l'association (prestataire et/ou mandataire), son offre de prestations (aide ménagère, soins...), son implantation (densité de population et rayon d'action), mais aussi sa taille et ses apporteurs de ressources. Par ailleurs, ces représentations évoluent dans le temps, car de nouveaux facteurs sont à intégrer (comme la PSD, puis l'APA, par exemple<sup>(32)</sup>), dans la mesure où ils modifient les positions des acteurs d'interposition.

En activité prestataire, les discours sur la concurrence sont les suivants :

- « *On est un peu concurrents, mais on refuse de se considérer comme concurrents* », « [...] *volonté de ce respect entre associations, [...] c'est un principe, on ne se fait pas concurrence entre nous* »<sup>(33)</sup> ;
- de la part des petites associations, « *Est-ce normal qu'une association soit si grosse ?* », « *Sur Nantes, en aide ménagère, il y a le choix entre cinq à sept associations, donc c'est très concurrentiel, pas à Guémené où il n'y a pas le choix* »<sup>(34)</sup> ;
- « *J'ai le sentiment qu'il y a des zones qui ne sont pas servies ou trop monopolisées* »<sup>(35)</sup> ;
- « *Ce sont des schémas de concurrence un peu curieux, car parfois nous sommes complémentaires* »<sup>(36)</sup> ;
- « *Mais on a tous la volonté d'augmenter notre activité* »<sup>(37)</sup>, « *Il y a des parts de marché à prendre* »<sup>(38)</sup>, « *Concurrents, et membres d'une même fédération* » ;
- « *Concurrence, non, c'est plus un partage du marché... Si on regarde sur le terrain, on voit un genre de collaboration... Partenariat entre associations... On peut être fédérés au niveau national dans une fédération. [...] Dans notre cas, c'est l'Unassad, où se trouvent mandataires, prestataires, CCAS* »<sup>(39)</sup>.

Si dans l'activité de prestataire la non-concurrence est souvent érigée comme principe, ce principe se manifeste diversement dans la réalité, selon l'univers de services et son implantation géographique (rural ou urbain). En activité de mandataire, la vision est sensiblement différente ; le rapport à la concurrence existe bien, car n'importe qui peut intervenir

auprès de la personne âgée. A l'origine, l'arrivée des associations purement mandataires a été mal vécue, entraînant des relations difficiles avec les associations prestataires. Avec l'entrée en jeu de l'APA, certaines associations considèrent que le jeu concurrentiel va s'intensifier. Dans la mesure, où de nombreuses associations gèrent une double activité de prestataire et de mandataire, on peut s'interroger sur la pertinence de cette distinction de concurrence sur le terrain. En effet, l'exonération des charges sociales (pour les plus de 70 ans) a introduit un mécanisme de solvabilisation de la demande qui a favorisé les relations de gré à gré (Enjolras, 2002). Ainsi, les associations ont tiré parti de la situation en créant une activité de mandataire.

A cet égard, il faut également souligner la concurrence introduite par l'arrivée des associations intermédiaires. Plusieurs organisations formulent le constat d'une réelle concurrence, tandis que les associations sont membres de la même fédération.

Toutefois, peut-on parler strictement de compétition économique sur les prestations offertes? En effet, les apporteurs de ressources, en particulier les financeurs (bailleurs de fonds, DISS, Cram, MSA...), interviennent fortement en amont dans les règles du jeu (Reynaud, 1997). Les tarifs de financement sont départementaux et ne sont pas basés sur les coûts réels de production des services bien que ces coûts soient très différents d'une structure à l'autre. La concurrence s'exerce sur plusieurs critères tels que le prix, la proximité, la notoriété ou encore la visibilité des services proposés.

Ce rapport complexe à la concurrence est aussi lié à l'existence d'un partage du marché, *via* l'octroi de convention et de financement<sup>(40)</sup>.

Des spécificités sont repérables dans les configurations originales mises en œuvre, selon des modalités de lutte-coopération; ainsi, certaines associations s'entendent pour se répartir les communes, soit selon un registre conventionnel (Boltanski et Thévenot, 1991), soit du fait de l'existence d'un cadre réglementaire. Cette coopération prend sens, notamment, dans un souci de diminution ou de minimisation des coûts de transport liés aux distances et aux déplacements du personnel chez la personne âgée et également pour des commodités de planning. Les associations les plus importantes apparaissent comme des acteurs importants de cette organisation du territoire. Il y aurait une entente implicite entre les « grosses associations » et la concurrence jouerait alors plus sur des critères de taille.

Par ailleurs, il faut souligner l'influence des réseaux de prescription. En l'absence de visibilité de l'offre, c'est souvent le conseil général, la mairie ou ses acteurs (CCAS) qui communiquent les informations. La diffusion de l'information par ces intermédiaires canalise en quelque sorte l'activité en influençant le processus de choix des usagers ou clients<sup>(41)</sup>.

Enfin, quelles que soient les configurations de l'environnement dans lesquelles les organisations se créent et se développent, il semble que leur vision élargie de cet environnement les amène à réfléchir en permanence à la dynamique de leurs activités.

(40) Les financeurs ont jusqu'alors attribué un territoire à une association (même en ville). Ainsi, il peut arriver qu'une seule organisation soit financée par la DISS, au titre de l'aide ménagère (aide à domicile). De plus, cette situation (pas de situation de concurrence) est susceptible d'évoluer, car elle est contraire à la règle des marchés publics. Pour la PSD, la DISS a conventionné des structures privées à but lucratif en activités prestataires. En revanche, pour l'aide ménagère, aucune convention n'a été accordée à une entreprise privée.

(41) « Le rapport des offres est disproportionné et très déséquilibré... », « Selon les communes, ses relations avec les associations, sa connaissance des gens qui y travaillent, on vous indiquera de vous adresser à telle association et on oubliera les autres, ou bien on vous communiquera une liste exhaustive » (entretien A6).

---

## Conclusion

Cette étude exploratoire sur les services à domicile aux personnes âgées montre à la fois la richesse et la diversité des processus entrepreneuriaux à l'origine de l'organisation associative. S'il est effectivement courant d'évoquer la fonction entrepreneuriale propre aux organisations non lucratives (par leur capacité d'innovation, notamment), il nous semble toutefois délicat d'affirmer que les projets associatifs relèvent systématiquement d'un « entreprendre autrement », dès que l'on analyse plus précisément les choix de structuration de l'organisation impulsée. L'hétérogénéité à la fois des projets d'entreprendre et des productifs étudiés exige prudence et prise en compte des dimensions historiques. Les premiers projets ont su effectivement procéder à une structuration spécifique des organisations, basée sur une capacité à ajuster les services aux besoins, à générer des complémentarités entre les parties prenantes, à développer des relations partenariales. Aujourd'hui, ces spécificités (Bloch-Lainé, 1994) s'estompent, voire s'effritent : le projet associatif est confronté à de nouveaux défis, à savoir la coordination d'acteurs pluriels, de motivations, d'intérêts divergents et de ressources différentes, et ceci dès la structuration initiale du projet productif afin d'être en mesure de mieux le gouverner. Dans ce contexte, on peut penser que les spécificités des organisations de l'économie sociale et solidaire sont susceptibles de s'exprimer dans leur capacité à maîtriser les organisations impulsées, c'est-à-dire à construire des processus de coordination innovants, en prenant en compte les dimensions éthico-politiques, mais aussi technico-économiques du projet, et ceci dans une économie plurielle. ●



## Bibliographie

**Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G., Livian Y. F.** (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil.

**Bloch-Lainé F.** (1994), « Identifier les associations de service social », *Recma*, vol. 73 n° 251, pp. 61-72.

**Boltanski L. et Thévenot L.** (1991), *De la justification, les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

**Bouget D., Nogues H., Tymen J.** (1985), « Essai d'évaluation d'une politique sociale décentralisée: l'aide ménagère en Loire-Atlantique », *Recherches économiques et sociales*, n° 13-14, pp. 229-243.

**Bréchet J.-P.** (2003), « La démarche projet dans une grande université française pluridisciplinaire: dispositifs, difficultés et enseignements », papier de recherche, novembre.

**Bréchet J.-P.** (1996), *Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre*, Eska.

**Bréchet J.-P.** (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 99, été, pp. 5-14.

**Brovelli G.** (1984), *Genèse de la prestation d'aide ménagère en Loire-Atlantique*, rapport intermédiaire pour le commissariat général du Plan, mai.

**Butté-Gérardin I.** (1999), *L'économie des services de proximité aux personnes, le cas du soutien à domicile aux personnes âgées*, L'Harmattan.

**Bygrave W. D.** (1989), « The entrepreneurship paradigm (I) : a philosophical look at its research methodologies », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 14, n° 2, Fall, pp. 7-26

**Bygrave W. D., Hofer C. W.** (1991), « Theorizing about entrepreneurship », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 16, n° 2, winter, pp. 13-22.

**Chanlat J.-F.** (1998), *Sciences sociales et management, plaidoyer pour une anthropologie générale*, Presses de l'université de Laval, Eska.

**Clergeau C., Dussuet A., Nogues H., Prouteau L., Schieb-Bienfait N., Urbain C.** (2002), *L'économie sociale et solidaire et les services à domicile aux personnes âgées*, programme national d'observation de l'économie sociale et solidaire du secrétariat d'Etat à l'Economie solidaire, décembre.

**Crozier M., Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, « Points », Edition du Seuil.

**Cyert R. M. et March J. G.** (1970), *Processus de décision dans l'entreprise (A behavioral theory of the firm*, New Jersey, ESA, 1963), Paris, Dunod.

**Demoustier D.** (2001), *L'économie sociale et solidaire: s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, Alternatives économiques.

**Donaldson T., Preston L. E.** (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences and implications », *Academy of management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

**Dupuy J. P.** (1992), *Introduction aux sciences sociales: logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses.

**Enjolras B.** (2002), *L'économie solidaire et le marché, modernité, société civile et démocratie*, L'Harmattan.

**Ennuyer B.** (1998), « La construction du champ de la vieillesse dépendante 1973-1997: le retour en force du modèle de vieillesse biomédical », *Prévenir*, n° 35, pp. 63-70.

**Ennuyer B.** (2000), « La coordination, un mythe? », *Gérontologie*, n° 113, pp. 13-19.

**Ennuyer B.** (2001), « Quel avenir pour le maintien à domicile? », *Documents Cleirppa*, cahier n° 1, janvier, pp. 29-32.

**Freeman E. R.** (1994), « The politics of stakeholder theory: some future directions », *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, pp. 409-421.

**Friedberg E.** (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil.

**Gadrey J.** (1994), « Les relations de service dans le secteur marchand », in J. De Bandt et J. Gadrey (sous la dir. de), *Relations de services*

*et marchés de services*, Paris, CNRS éditions.

**Gadrey J., Zarifian Ph.** (2002), *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Liaisons.

**Garrabé M., Bastide M. et Fas C.** (2001), « Identité de l'économie sociale et de l'économie solidaire », *Recma*, n° 280, pp. 12-35.

**Gartner W. B.** (1993), « Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary », *Journal of business venturing*, vol. 8, n° 3, may, pp. 231-239.

**Giddens A.** (1987), *La constitution de la société*, Paris, Puf.

**Guillois T.** (2000), « Les tables de la loi 1901 », *Projet*, n° 264, hiver, pp. 44-54

**Granovetter M.** (2000), *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.

**Hernandez E. M.** (1999), *Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan.

**Hernandez E. M.** (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, L'Harmattan.

**Julien P. A., Marchesnay M.** (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Gestion poche.

**Laville J.-L.** (1993), *Les services de proximité en Europe*, Syros.

**Laville J.-L.** (2000), in Granovetter, *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.

**Learned K. E.** (1992), « What happened before the organization? A model of organization formation », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, vol. 17, n° 1, pp. 39-48

**March J. G. et Simon H. A.** (1964), *Les organisations*, Paris, Dunod.

**Marchesnay M.** (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés, sciences de gestion*, série S. G., n° 8-9, pp. 99-117.

**Martinet A. C.** (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, Mac Graw Hill.

**Martinet A. C.** (1994), *Formation, pensée et*

*langage stratégiques*, papier de recherche, IAE Lyon, n° 21.

**Mauss M.** (1950), « Essai sur le don », in *Sociologie et Anthropologie*, Paris, Puf.

**Mintzberg H.** (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Edition d'organisation.

**Nogues H.** (2000), « Les nouveaux enjeux économiques du maintien à domicile », in *Des lieux et des modes de vie pour les personnes âgées : expériences et analyses pluridisciplinaires internationales*, (sous la direction de R. Vercauteren), Eres, « Pratiques du champ social », juin 2000, pp. 114-123.

**Parodi M.** (1999), « Les sciences sociales peuvent-elles légitimer les "spécificités méritoires" des associations? », in Bloch-Lainé F. (sous la direction de), *Faire société*, Syros, pp. 127-153.

**Perroux F.** (1973), *Pouvoir et économie*, Paris, Bordas.

**Reynaud J.-D.** (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, 3<sup>e</sup> édition, Paris, Armand Colin.

**Tabatoni P., Jarniou P.** (1975), *Les systèmes de gestion*, Paris, PUF.

**Valette-Florence P.** (1994), *Les styles de vie, bilan critique et perspectives, du mythe à la réalité*, Paris, Nathan.

**Verstraete T.** (1999), *Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, « Economie et innovation ».

**Verstraete T.** (2001), « Entrepreneuriat : modélisation du phénomène », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, pp. 5-23.

**Wacheux F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

**Weber M.** (1995-1971), *Economie et Société*, Paris, Agora.

**Worms J.-P.** (2000), « L'individu, défi et chance pour les associations », *Projet*, n° 264, hiver, pp. 35-43.