

## MÉMOIRE

- Dans quelle mesure l'innovation sociale, au sein des coopératives, peut-elle être vectrice d'emploi durable sur l'île de la Réunion.
- 

Mathieu BURKMANN

MASTER II

EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS DE L'ECONOMIE SOCIALE  
ET SOLIDAIRE (M2MOESS)

2022/2024

**RESPONSABLE PEDAGOGIQUE** : Monsieur Jérôme GARDODY

**DIRECTEUR DE MEMOIRE** : Monsieur Frédéric ANNETTE

**« Seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin ».**

Proverbe africain

## REMERCIEMENTS

En premier lieu je tiens à remercier ma compagne et mon fils qui sont les deux personnes qui ont eu le plus à subir de mes absences notamment les soirs de cours en présentiel et les week-ends de rédaction de mémoire.

Ensuite, mes remerciements vont à l'ensemble des camarades de ma promotion car, sans l'aide de certain d'entre eux, je ne sais pas si j'aurais pu aller au bout du cursus.

Aussi, mes remerciements vont également à toute l'équipe administrative et pédagogique de l'IAE Réunion qui a eu la charge d'intervenir sur l'organisation et l'enseignement au bénéfice de notre promotion.

A ces titres je souhaite remercier particulièrement mon directeur de mémoire Monsieur Frédéric Annette ainsi que notre responsable pédagogique Monsieur Jérôme Gardody.

Enfin, merci mille fois aux dirigeant(e)s mandataires et aux salarié(e)s des coopératives qui ont bien voulu jouer le jeu de « l'interview » et qui, par leur précieux témoignage, ont nourris le cœur de ce mémoire.

# SOMMAIRE

RESUME.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCTION.....	7
<b>1 LE CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>10</b>
1.1 LE CONCEPT D'EMPLOI DURABLE .....	11
1.2 LE CONCEPT D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE .....	21
1.3 LES COOPERATIVES.....	26
1.4 LE CONCEPT D'INNOVATION SOCIALE.....	34
<b>2 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>41</b>
2.1 L'ENVIRONNEMENT ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE.....	42
2.2 PREPARATION DE L'ANALYSE .....	44
<b>3 L'ANALYSES DES DONNEES « TERRAIN » .....</b>	<b>47</b>
3.1 ANALYSE DES ENTRETIENS PAR THEMATIQUES.....	48
3.2 ANALYSE CROISEE PAR THEMATIQUE .....	57
<b>4 DISCUSSION &amp; RECOMMANDATIONS MANAGERIALES.....</b>	<b>59</b>
4.1 DISCUSSION.....	60
4.2 RECOMMANDATIONS MANAGERIALES .....	63
CONCLUSION.....	64
BIBLIOGRAPHIE/WEBOGRAPHIE.....	65
PERSONNALITES/RAPPORTS & INDICATEURS SOURCES.....	67
TABLE DES MATIERES.....	70
ANNEXES.....	71

## RESUME

Ces dernières années le gouvernement Français semble avoir réussi à juguler la montée du chômage et même à inverser la tendance vers une baisse du taux national pour atteindre aujourd'hui en 2024 selon l'INSEE 7,3% ce qui reste son plus bas niveau depuis 1982 (7,1%)<sup>1</sup>.

Cette dynamique actuelle de la baisse du taux de chômage est également observable sur l'île de la Réunion qui est actuellement selon l'INSEE Réunion de 18% soit son plus bas niveau depuis 10 ans.

Cependant, La Réunion est toujours en tête des départements français les plus touché par le chômage et cela s'explique par son histoire économique et sociale et son éloignement de la France hexagonale.

De ce fait, à la Réunion plus qu'ailleurs, il existe un besoin social dont la réponse est assurément : **l'emploi durable**.

Ce concept issu des prises de conscience mondiales en matière de développement durable, afin d'assurer demain nos conditions futures d'habitabilité de la planète, ont été en quelque sorte transposées à la manière d'envisager l'individu dans l'exercice de sa fonction professionnelle.

Pour qu'un emploi soit durable il doit être envisagé dans toutes ces dimensions par l'organisation qui le met en œuvre à savoir : sa qualité, sa décence et sa pérennité et enfin son utilité.

Ainsi, l'histoire a démontré la résilience des modèles économiques des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS). A ce titre nous envisageons la possibilité des **coopératives** et notamment les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) comme « terrain » favorable à la création et au développement de l'emploi durable.

De plus, nous pensons aussi que **l'innovation sociale** qui est inhérente à la force de mutualisation des coopératives, est le moyen le plus sûr afin de garantir en leur sein l'emploi durable par des initiatives protéiformes.

Enfin, après avoir confronté ces hypothèses à l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de personnes évoluant dans des coopératives réunionnaises, les résultats de l'étude sont majoritairement convergents.

Ces nouvelles données permettent d'envisager certaines recommandations managériales en faveur de l'emploi durable sur l'île de la Réunion.

---

<sup>1</sup> Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>

## ABSTRACT

In recent years, the French government seems to have succeeded in curbing the rise in unemployment and even reversing the trend towards a fall in the national rate to reach today in 2024 according to INSEE 7.3% which remains its lowest level since 1982 (7.1%)<sup>2</sup>.

This current dynamic of the drop in the unemployment rate is also observable on the island of Reunion which is currently, according to INSEE Réunion, at 18%, its lowest level in 10 years.

However, the Department of Reunion is still at the top of the French territories most affected by unemployment and this can be explained by its economic and social history and its distance from mainland France.

As a result, in Reunion and more than elsewhere there is a social need for which the answer is undoubtedly: **sustainable employment**.

This concept resulting from global awareness in terms of sustainable development, in order to ensure tomorrow our future conditions of habitability of the planet, has been in some way transposed to the way of considering the individual in the exercise of his professional function.

For a job to be sustainable, it must be considered in all these dimensions by the organization that implements it, namely: its quality, its decency, and its sustainability and finally its usefulness.

Thus, economic history has demonstrated the resilience of the economic models of social and solidarity economy (ESS) organizations. As such, we are considering the possibility of **cooperatives** and in particular Activity and Employment Cooperatives as a “field” favorable to the creation and development of sustainable employment.

In addition, we also believe that **social innovation**, which is inherent to the pooling power of cooperatives, is the surest way to guarantee sustainable employment within them through protean initiatives.

Finally, after confronting these hypotheses using semi-structured interviews with people working in Reunion Island cooperatives, the results of the study are mostly convergent.

These new data make it possible to consider certain managerial recommendations in favor of sustainable employment on Reunion Island.

---

<sup>2</sup> Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/>

# INTRODUCTION

D'un point de vue historique Jean-Louis Laville (2014), dans son ouvrage<sup>3</sup> intitulé « L'innovation sociale », souligne qu'au début du XIXème siècle d'autres formes de solidarité, autres que celle induite par la filiation familiale, préexistent. Ces nouvelles formes de solidarité vont donner corps à des regroupements de personnes qui partagent le même sentiment d'être exploitées par les patrons du prolétariat c'est-à-dire les capitalistes. C'est la naissance de « l'associationnisme ».

Ainsi, les premières organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont nées en réponse au fait que les sociétés capitalistes font primer dans leur statut l'accumulation d'argent ou de capital sur la force de travail ou l'humain.

En effet, les entreprises de l'économie dite « classique » sont construites sur un modèle économique capitaliste, celui-ci correspond au modèle dominant de nos sociétés car étant celui qui crée le plus de richesses au regard d'indicateurs tel que le Produit Intérieur Brut (PIB).

Cependant, nous verrons en détail dans les prochaines pages que depuis le début du XIXème siècle jusqu'à nos jours, les organisations de l'ESS ont tenu bon.

Aujourd'hui le principe d'un modèle économique basé davantage sur l'humain que le capital est une alternative réelle<sup>4</sup> à l'économie capitaliste car il occupe plus de 10% du PIB<sup>5</sup> national français et pourvois près de 14% des emplois\*<sup>6</sup>du pays.

Dans ce **contexte** national l'île de la Réunion n'est pas en reste et pointe même aujourd'hui comme « fer de lance » dans certain domaine de l'ESS comme nous le mentionnerons plus loin. En effet, de par son histoire esclavagiste et coloniale, l'île a toujours connu de grandes disparités sociales dans lesquelles la frange de la population la plus pauvre n'a eu longtemps que le principe de solidarité pour s'en sortir.

---

<sup>3</sup> LAVILLE Jean-Louis, « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique », dans : Juan-Luis Klein éd., *L'innovation sociale*. Toulouse, Érès, « Sociologie économique », 2014, p. 45-80.

<sup>4</sup> BOUSQUET Carole, MONTIES Vanessa, RICHARD Damien, « L'économie sociale et solidaire après la loi du 31 juillet 2014 : le « choc des cultures » », *Question(s) de management*, 2021/1 (n° 31), p. 81-92.

<sup>5</sup> Le PIB est un indicateur économique mesurant l'ensemble des richesses (biens et services) produites par un pays durant une année. Il évalue la valeur totale de toute la production du territoire national, y compris celles des entreprises étrangères implantées en France. Méthode de calcul par les revenus : Cette méthode additionne l'ensemble de l'argent généré dans le pays par les propriétaires de facteurs productifs (résultant donc du travail et des investissements). Soit la formule : PIB = Rémunération des salariés + Excédent brut d'exploitation + impôts – subventions (source <https://www.capital.fr/economie-politique/pib-tout-savoir-sur-le-produit-interieur-brut-1479712>)

<sup>6</sup> Source : <https://www.economie.gouv.fr/>

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : Au 1<sup>er</sup> janvier 2021<sup>7</sup> la Réunion compte près de 2000 établissements de l'ESS dont 85% sont des associations, 11% des coopératives et les 4% restant sont divisés en mutuelles, fondations et entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS). Ainsi, l'ESS à la Réunion emploie aujourd'hui près de 26000 personnes ce qui correspond à 16% des emplois privés du Département.

Cependant, même si on constate un léger regain dans le nombre d'emplois créés ces dernières années à la Réunion, le Département n'en demeure pas moins à la tête des plus impactés par le chômage en France avec un chiffre qui avoisine toujours les 20 %.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la cause de ce chômage de masse, et qui touche notamment les plus jeunes, est dû historiquement aux grandes disparités sociales de l'île mais pas que, elle est aujourd'hui multifactorielle et nous détaillerons ce point dans le premier chapitre.

Pourtant des mesures ont été prises, notamment par l'Etat ces dernières années avec le développement du contrat d'apprentissage et la réforme ouvrant de nouveaux droits aux « micro-entrepreneurs ».

Face à ce diagnostic, le **sujet** de cette étude est de trouver de nouvelles solutions d'emploi à la Réunion afin de répondre au chômage de masse.

L'emploi oui, mais pas n'importe lequel !

Un emploi DURABLE au sens contemporain du terme c'est-à-dire qui est abordé de façon multidimensionnelle aussi bien du point de vue de l'individu qui l'occupe mais aussi de l'organisation qui l'orchestre et enfin du point de vue de l'environnement qui doit l'accueillir et non le subir.

Aussi, comme nous l'analyserons plus loin, pour répondre à cet objectif, l'économie sociale et solidaire (ESS) et notamment le statut des coopératives semblent de par leurs valeurs intrinsèques et historiques les plus aptes à occuper le rôle d'acteur.

Enfin, comme l'a toujours fait l'ESS depuis sa genèse pour exister et perdurer nous étudierons l'innovation sociale comme moyen des coopératives afin de favoriser et de développer l'emploi durable sur l'île de la Réunion.

Cela nous amène à formuler **la problématique** de ce mémoire de la manière suivante :

**« Dans quelle mesure l'innovation sociale au sein des coopératives, peut-elle être vectrice d'emploi durable sur l'île de la Réunion. »**

---

<sup>7</sup> Source CRESS Réunion : <https://www.cress-reunion.com/decouvrir-l-ess/75-l-observatoire/ressources/1562-chiffres-cles-2023-de-l-ess-a-la-reunion>

Ainsi, afin de répondre à la problématique, nous organiserons notre étude selon un plan détaillé cohérent.

- La première partie est consacrée au cadre théorique qui nous permettra d'introduire et de détailler chaque concept qui compose la problématique à savoir : l'emploi durable, les coopératives et enfin l'innovation sociale.

Afin d'être complet dans cet exercice, pour chacun des concepts nous proposerons une définition et nous analyserons leur typologie avant de les mettre en lien ensemble.

- Dans la seconde partie de cette étude, nous introduirons et développerons la méthodologie mise en œuvre pour conduire l'étude empirique qui nous permettra un recueil de données sur l'application des différents concepts en œuvres sur le territoire réunionnais.

- La troisième partie correspond à l'analyse des données issues du « terrain » en identifiant par exemple les éléments convergents et divergents des témoignages entre eux.

- La dernière partie du mémoire sera consacrée à une discussion issue de la confrontation du résultat de l'analyse des données et des apports de la première partie correspondant au cadre théorique.

- Enfin, nous conclurons en envisageant les recommandations managériales qui pourraient apporter des solutions à la problématique de ce mémoire.

# 1 : LE CADRE THEORIQUE

## 1.1 LE CONCEPT D'EMPLOI DURABLE

### 1.1.1 L'EVOLUTION EN FRANCE DES DIFFERENTS CONTEXTES EN MATIERE D'EMPLOI.

LIMA Léa et TUCHSZIRER Carole<sup>8</sup>(2022) nous renseignent sur le fait qu'à l'image de la création tardive d'un système d'indemnisation par l'assurance chômage des personnes qui sont sans emploi (création de l'UNEDIC en 1958), le contexte économique et social français a longtemps utilisé le terme de « main d'œuvre » pour évoquer le travailleur.

Aussi, ce n'est qu'au moment des 30 glorieuses que l'Etat opte pour une logique d'emploi avec son entrée dans le marché européen et la multiplication de la concurrence. C'est la naissance du Fond National pour l'Emploi (1963) qui deviendra ensuite l'Agence Nationale pour l'Emploi (1967) à l'initiative notamment de Jacques Delors.

C'est à l'issue de cette période, qui a connu notamment le premier choc pétrolier (1973), qu'un phénomène de chômage de masse apparaît en France dans les années 1980 avec la désindustrialisation comme conséquence de la mondialisation.

Ainsi, avec la loi de décentralisation de 1982 l'Etat adopte pour la première fois une politique qui a des effets positifs sur l'emploi, période pendant laquelle émergent les missions locales et les Plans Locaux pour l'Insertion et l'Emploi (PLIE).

Cependant, à l'image de la création de Pôle Emploi en 2008 et depuis le début du XXIème siècle, l'Etat a multiplié les initiatives afin de reprendre la supervision des personnes bénéficiaires du chômage. Cela dans une volonté de corrélation optimisée du principe d'indemnisation en rapport avec les démarches du chômeur pour son retour à l'emploi.

Depuis le 01 janvier 2024 Pôle Emploi est remplacé par France Travail<sup>9</sup>. Le gouvernement actuel planche sur une nouvelle réforme de l'assurance chômage qui vise notamment à durcir encore davantage les conditions d'indemnisation et de contrôle des chômeurs. Cette volonté politique se tient en parallèle d'une volonté de continuer la libéralisation du marché du travail. Pour illustrer cette dernière tendance, dans son « dictionnaire des concepts de la professionnalisation », COHEN-SCALI Valérie (2022)<sup>10</sup> nous explique comment les rapports entre l'individu et le marché du travail ont changé en quarante années en France :

**« (...) Dans les années 1980 et 1990, l'insertion renvoyait à un processus de construction de soi progressif vers un marché du travail composé de situations d'emploi relativement normées (CDI et CDD). Aujourd'hui, le terme d'insertion, (...), renvoie à une adaptation rapide des individus au poste de travail sur un marché du travail dans lequel on entre et duquel on peut ressortir rapidement et où les situations professionnelles et les statuts sont**

<sup>8</sup> LIMA Léa, TUCHSZIRER Carole, « 3. Les politiques du marché du travail », dans : Olivier Giraud éd., *Politiques sociales : l'état des savoirs*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2022, p. 45-58.

<sup>9</sup> <https://www.gouvernement.fr/actualite/pole-emploi-devient-france-travail-au-1er-janvier-2024>

<sup>10</sup> COHEN-SCALI Valérie, « Insertion professionnelle », dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur,

« Hors collection Psychologie/Pédagogie », 2022, p. 257-260.

*beaucoup plus variés que par le passé (autoentrepreneurs cumulant plusieurs activités, cumul de plusieurs petits jobs, CDI à temps partiel avec une activité complémentaire, etc.). (...). »*

### **1.1.2 L'EMPLOI A LA REUNION**

L'emploi à la Réunion est une problématique structurelle de longue date<sup>11</sup>. (DESCHAMPS Damien, PROVINI Olivier,2022)

Du fait que l'Histoire de la Réunion fut marquée par le colonialisme et l'exploitation esclavagiste, le développement des conditions sociales et d'accès à l'emploi des réunionnais n'ont pas connu la même évolution que dans l'hexagone.

En effet, les instances métropolitaines de l'époque considéraient la « colonie Réunion » terre d'approvisionnement de denrées inexistante ou non produite dans l'hexagone.

Aussi pendant longtemps l'activité agricole et notamment sucrière de l'île était la première pourvoyeuse d'emploi à la Réunion et c'est autour de celle-ci qu'une économie parallèle et non officielle s'est développée pour satisfaire les besoins de la population locale.

Ainsi, dès le départ la structure du marché de l'emploi à la Réunion intégrait un fossé d'inégalités entre les habitants de l'île dans laquelle la grande pauvreté était installée.

Il aura donc fallu attendre l'abolition de l'esclavage en 1848, la départementalisation en 1946, et surtout le processus de décolonisation et d'instauration progressive de l'Etat Providence, pour réduire considérablement la pauvreté à La Réunion. C'est à cette période, au début des années 1960 que la France et ses pays voisins du continent entre dans une logique de construction européenne.

C'est dans cette dynamique de solidarité que l'Europe adopte une politique d'aide aux territoires en difficultés économiques et notamment les Régions Ultra Périphérique (RUP).

Ce dispositif d'aide économique vient s'ajouter à celui de l'Etat qui sont ensuite relayés et distribués à la population réunionnaise par les collectivités locales depuis les lois de la décentralisation votées dans les années 1980.

Cependant DESCHAMPS Damien et PROVINI Olivier (2022) nous expliquent aussi que malgré la volonté de l'Etat d'adopter une politique économique dite de « rattrapage », la grande pauvreté a certes été jugulé mais le fossé<sup>12</sup> des inégalités sociales existe toujours à La Réunion.

---

<sup>11</sup> DESCHAMPS Damien, PROVINI Olivier, « Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion », dans : Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion, Coordination BOTTON Sarah. 2022.

<sup>12</sup> IDEM 4 : (...) La Réunion est un territoire ultramarin invariablement inégalitaire et pauvre. C'est le département français où le coefficient de Gini mesurant les inégalités atteint le record en France. D'après l'observatoire des inégalités, La Réunion avait en 2011 l'indice de Gini le plus élevé (0,53) devant Paris (0,50) — le département le plus inégalitaire de métropole — et la Martinique (0,47) [19][19]Plus le coefficient est proche de 1, plus les inégalités sont...

### 1.1.2.1 Les chiffres clefs de l'emploi à la Réunion ces dernières années

Au 4<sup>ème</sup> trimestre 2023<sup>13</sup>(DONNEES INSEE REUNION 2023), avec 18,7% de chômage, **la Réunion est à la seconde place des département Français les plus touché** au coude à coude avec la Guadeloupe (19,4%).

<b>DONNEES INSEE REUNION (ETUDE 2021)<sup>14</sup></b>	
<b>CHIFFRES REUNION</b>	<b>Comparaison avec la France HEXAGONALE</b>
1/3 des habitants de la Réunion ont moins de 20 ans (260000 personnes).	« <i>La Réunion est la troisième région la plus jeune de France derrière Mayotte et la Guyane. »</i>
Seulement 50% des réunionnais de 15 à 64 ans ont un emploi en 2022.	« <i>Nettement moins qu'en France métropolitaine où ils sont deux sur trois (68 %) »</i>
1/3 des jeunes réunionnais sont au chômage en 2022.	« <i>Contre environ 12% en France hexagonale »</i>
46 % des enfants réunionnais vivent dans une famille pauvre	« <i>Contre environ 21% en France hexagonale »</i>
3400 jeunes quittent l'île chaque année pour 1300 qui s'y installent.	« <i>Ce rapport est proche de celui de la moyenne nationale. »</i>
11% des salariés occupent des emplois précaires type temps partiel etc...	« <i>C'est 2 fois plus qu'au niveau national »</i>
1/10 salariés occupent un poste en télétravail	« <i>C'est 2 fois moins que dans l'hexagone » !</i>

Ces chiffres sont à ce jour modérés par la dynamique actuelle d'accroissement des emplois à la Réunion notamment pour 27% des réunionnais âgés de 15 à 29 ans.

Anne Jonzo (2021), qui est l'autrice de l'Enquête emploi 2021 à la Réunion pour l'INSEE, nous explique pourquoi :

**« La hausse de l'emploi à la Réunion est la plus forte depuis 10 ans, notamment grâce au développement de l'apprentissage et des micro-entreprises. En effet, en 2021, à La Réunion, 6 100 entreprises sont créées sous le régime de micro-entreprise dans l'ensemble du secteur marchand non agricole, soit deux fois plus qu'en 2019. »**

<sup>13</sup> [https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012804#tableau-TCRD\\_025\\_tab1\\_departements](https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012804#tableau-TCRD_025_tab1_departements)

<sup>14</sup> 2023-Direction interrégionale de l'Insee La Réunion- Mayotte/INSEE-Enquête emploi 2021 à la Réunion-Anne Jonzo

### 1.1.2.2 Le marché de l'emploi à La Réunion, pour aller plus loin (LES CAUSES)

Dans leur étude<sup>15</sup>, DESCHAMPS Damien et PROVINI Olivier (2022), nous éclairent sur les causes principales des problématiques du marché de l'emploi à la Réunion, en voici une liste synthétique :

- Des coûts supérieurs pour les entreprises qui sont liées à l'insularité (main d'œuvre, coût de transport...).
- Mutation des secteurs rémunérateurs (fonctionnaires et cadres) et qui recrutent, qui sont plus tournés vers les services (au dépend de l'agriculture) même si l'industrie tire encore son épingle du jeu (10% de l'emploi réunionnais).
- La démographie galopante de l'île avec une population multipliée par 3 en moins d'1 siècle ! Pratiquement la moitié des réunionnais ont moins de 30 ans.
- L'offre de formation des étudiants n'est pas suffisamment en phase avec les propositions d'emplois des entreprises.
- L'illettrisme qui concerna encore presque ¼ des personnes entre 15 et 66 ans.

### 1.1.2.3 Les outils des pouvoirs publics pour faire face au chômage à la Réunion.

L'auteure Gisèle Anki-Zuccarello (2006) dans son rapport<sup>16</sup> pour la Direction de l'Animation et de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) fait ce rappel législatif :

*« Depuis 1994, à travers trois lois successives (loi « Perben » du 25 juillet 1994, loi d'orientation pour l'outre-mer du 13 décembre 2000 et loi de programme pour l'outre-mer du 21 juillet 2003), les pouvoirs publics ont bâti un système d'outils spécifiques, renforçant l'ensemble des leviers usuels de la politique de l'emploi. »*

Ainsi, le législateur a permis une baisse des cotisations sociales dans certains secteurs concurrentiels tels que le Tourisme par exemple.

Le « coût du travail » a lui aussi été abaissé par une révision de certains types de contrats d'embauches allégeant notamment les charges des employeurs.

Enfin, des dispositifs d'aide à la formation pour les jeunes ont été spécifiquement créés. (Exemple : le Projet Intérêt Jeune)

En complément de ces dispositifs législatifs, l'Etat a conçu les « contrats aidés ».

---

<sup>15</sup> DESCHAMPS Damien, PROVINI Olivier, « Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion », dans : *Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion*, Coordination BOTTON Sarah.2022.

<sup>16</sup> Gisèle Anki-Zuccarello (Dares) dans « LES TRAVAUX DE L'OBSERVATOIRE » 2005/2006.

Voici comment DESCHAMPS Damien et PROVINI Olivier (2022) nous expliquent le « principe » des contrats aidés :

*« Le principe des contrats aidés est de réduire les coûts de l'embauche et de la formation pour les employeurs par la mise en place de ces aides et, pour les bénéficiaires, d'initier un parcours de (ré)insertion sur le marché du travail. Le nombre de ces contrats est limité et décidé par les pouvoirs publics. »<sup>17</sup>*

Ainsi, historiquement 3 types de contrats aidés ont profité particulièrement aux départements d'outre-mer entre 1994 et 2007 :

- LES CONTRATS AIDES DU SECTEUR MARCHAND
- LES CONTRATS AIDES DU SECTEUR NON MARCHAND
- LES CONTRATS D'APPRENTISSAGE

En 2011 c'est pratiquement 30 000 contrats aidés qui ont été attribués à La Réunion. Cependant la positivité de l'impact de ces contrats est nuancé au regard des résultats contrastés sur le maintien à l'emploi des bénéficiaires : maintien dans l'emploi pour 57% des bénéficiaires dans le secteur marchand et seulement 26% dans le secteur non marchand.

En conséquence, en 10 ans le nombre de contrats aidés, alloués aux collectivités locales de La Réunion, a été pratiquement divisé par deux. Et cela malgré les revendications réelles ou démagogiques des responsables politiques locaux notamment les Maires.

Ainsi, en 2018 suite à la commande d'un rapport portant sur la question de l'emploi à la Réunion, l'Etat met en place un nouvel outil pour remplacer les « anciens » emplois aidés : Le Parcours Emploi Compétence (PEC).  
Voici comment DESCHAMPS Damien et PROVINI Olivier (2022) nous expliquent le « principe » des « PEC » :

*« Conçus au bénéfice des publics les plus éloignés du marché du travail ils sont réservés au secteur non-marchand et prioritairement accordés à certains publics tels que les travailleurs handicapés ou les résidents des quartiers prioritaires de la politique de la ville. »*

Enfin, en accompagnant les départs volontaires, et notamment les projets de mobilité des jeunes, l'Etat fait aussi de la mobilité un outil qui se veut efficace en faveur de l'emploi sur le territoire réunionnais.

Ainsi, l'histoire de la construction du marché de l'emploi sur l'île de la Réunion est différente à bien des égards de celle de la France hexagonale. En effet, malgré les nombreuses initiatives étatiques et des collectivités locales, la conséquence principale est la persistance du chômage de masse à la Réunion qui détient toujours quasiment la première place nationale en la matière.

Cependant, derrière ce sombre tableau il est possible de trouver la lumière dans le concept émergent **d'emploi durable**.

---

<sup>17</sup> DESCHAMPS Damien, PROVINI Olivier, « Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion », dans : Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion, Coordination BOTTON Sarah.2022.

### 1.1.3 L'EMPLOI DURABLE COMME OBJECTIF A ATTEINDRE : DEFINITIONS.

Comme souvent pour définir un concept il existe plusieurs approches et celui d'EMPLOI DURABLE n'échappe pas à la règle.

•Ainsi, en 2004 les auteurs que sont KNOCKAERT Sébastien et MAILLEFERT Muriel (2004)<sup>18</sup> tentent de définir l'emploi durable sous l'angle plus large du concept de développement durable (DD) qui prend son origine avec le rapport dit « Brundtland » de 1987<sup>19</sup>. Ainsi, pour que l'on puisse parler d'emploi dit « durable » celui-ci devrait répondre « aux trois dimensions que sont **l'économique, le sociologique et l'environnemental** ».

Cependant, dans leur article les auteurs ne manquent pas de souligner leur difficulté à trouver un exemple combinant parfaitement ces trois aspects principaux du DD tant ils peuvent être potentiellement contradictoires dans leur application. En effet, par exemple si on tient un raisonnement purement économique on se rend compte que c'est la croissance économique qui crée des emplois. Celle-ci, dans sa logique libérale actuelle non conforme aux principes fondateurs d'une démarche de DD peut questionner dans sa capacité à générer elle-même des emplois durables...

Enfin, dans la conclusion de leur article, KNOCKAERT Sébastien et MAILLEFERT Muriel précisent qu'il existe bien une « orientation » de l'emploi durable basée plus sur l'environnement s'il s'agit des entreprises du secteur marchand (notamment à travers la démarche Responsabilité Sociétale des Entreprise ou RSE) ou basée davantage sur le social s'il s'agit des organisations du secteur non marchand.

Les auteurs concluent en expliquant que c'est notamment par le biais des politiques publiques en matière d'emploi que la législation pourrait évoluer et favoriser l'expansion des emplois durables.

•Voici à présent une définition plus contemporaine de l'emploi durable issue de l'article écrit par Eric Bidet<sup>20</sup> (2021) qui relate la proposition de l'auteur Arnaud Lacan<sup>21</sup> pour définir le concept :

*« La notion de travail durable englobe tout à la fois les notions de **qualité**, de **décence**, d'**utilité** et de **pérennité** du travail, par opposition au travail précaire, aux emplois ubérisés et aux emplois inutiles (les « bullshit jobs » ou emploi « à la con » popularisés par l'anthropologue David Graeber) ou devenus inutiles du fait d'une perte de motivation au travail (nommé le « brown-out » résultant de l'accumulation d'un stress professionnel) ».*

Ainsi, dans sa définition de l'emploi durable Arnaud Lacan nous invite notamment à placer la focale sur **l'individu** :

---

<sup>18</sup> KNOCKAERT Sébastien, MAILLEFERT Muriel, « Qu'est-ce que l'emploi durable ? », *Natures Sciences Sociétés*, 2004/2 (Vol. 12), p. 135-145.

<sup>19</sup> « Le Rapport Brundtland est le nom communément donné à une publication, officiellement intitulée Notre avenir à tous (Our Common Future), publiée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. » (Source : Wikipédia)

<sup>20</sup> BIDET Éric, « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière, Arnaud Lacan, Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021, 157 pages », RECMA, 2022/1 (N° 363), p. 149-150.

<sup>21</sup> Professeur permanent à Kedge Business School. Expert en Management coopératif et en nouvelles pratiques managériales. Docteur en Sciences Economiques et diplômé de Sciences politiques, il a plus de 15 années d'expérience managériale dans l'assurance au sein du Groupe MAIF.

D'une part, comme acteur de son emploi avec la notion de « qualité du travail »<sup>22</sup> (MIOSSEC Yvon et ROUAT Sabrina 2019) et d'autre part comme une ressource humaine singulière qui se distinguerait de la notion d'emploi assimilée à une valeur marchande sur le marché du travail (DERANTY Jean-Philippe et MAC MILLAN Craig 2013).<sup>23</sup>

Ces notions étant étroitement liées à la science de la Psychologie il nous paraît ici opportun de faire un petit détour par **la Psychologie du Travail et des Organisations (PTO)**.

#### 1.1.4 L'EVOLUTION DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS (PTO)

La Psychologie du Travail qui s'est progressivement transformée en « Psychologie du Travail et des Organisations (PTO) » est une composante du domaine de la Psychologie. La naissance de cette science est évoquée de la manière suivante<sup>24</sup>:

*« Les origines de la psychologie du travail remontent au tout début de la psychologie en tant que science quand Wilhelm Wundt a fondé un des premiers laboratoires de psychologie en 1879 à Leipzig, en Allemagne. »*

L'apport du scientifique en psychologie dans les organisations de travail va progressivement se confirmer avec une approche basée plus sur les besoins de l'individu pour accomplir sa tâche plutôt que sur la tâche en elle-même à réaliser. C'est ce que nous précise ROQUES Martine, BOURGUIGNON David et HERMAN Ginette (2019) dans leur ouvrage<sup>25</sup> :

*« (...) Cette attention portée à l'activité en contexte va surtout se retrouver dans les travaux développés par l'ergonomie francophone dont le projet général est d'adapter le travail à l'homme. (...) Il ne s'agit alors plus, comme le suggérait Bonnardel<sup>26</sup> en 1943, d'adapter le travailleur à son métier, **mais bien d'accompagner l'adaptation de l'activité à l'individu.** »*

Ainsi, COHEN-SCALI Valérie (2022) nous expliquent que c'est dans les années 1990 que des psychologues tel que Pierre TAP<sup>27</sup> théorisent l'insertion professionnelle comme lien avec la socialisation et donc faisant parti du champ de la psychologie du travail.

---

<sup>22</sup> MIOSSEC Yvon, ROUAT Sabrina, « Qualité du travail et santé », dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 358-360.

<sup>23</sup> DERANTY Jean-Philippe, MAC MILLAN Craig, « Qu'est-ce qu'un « travail décent » ? Propositions pour élargir la campagne de l'Oit pour le travail décent à partir de la psychodynamique », *Travailler*, 2013/2 (n° 30), p. 147-174.

<sup>24</sup> Source Wikipédia.

<sup>25</sup> ROQUES Martine, BOURGUIGNON David, HERMAN Ginette, « Insertion professionnelle », dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019.

<sup>26</sup> Raymond Bonnardel (né à Limay le 17 mai 1901 et mort à Blois le 18 décembre 19881) est un psychologue et universitaire français. Il est connu comme spécialiste de la psychométrie. Source Wikipédia).

<sup>27</sup> COHEN-SCALI Valérie, « Insertion professionnelle », dans : Anne Jorro éd., *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Hors collection Psychologie/Pédagogie », 2022, p. 257-260.

ROQUES Martine, BOURGUIGNON David et HERMAN Ginette (2019) nous renseignent sur le fait qu'au fil du temps et des transformations économiques, la PTO voit sa définition se préciser<sup>28</sup> :

*« La PTO s'intéresse à l'ensemble des déterminants du travail et au rôle que tient celui-ci dans la vie et le développement des salariés. (...) Ses interventions s'orientent vers trois principaux objets d'étude, selon le modèle de référence publié par l'ENOP (réseau européen de PTO en 1998) :*

- *Une relation entre l'homme et son activité (...)*
- *Une relation entre l'homme et l'organisation (...)*
- *Les relations interpersonnelles en lien avec la structure et les dispositifs sociotechniques : (...)* »

#### 1.1.4.1 Focus sur la notion du « contrat psychologique » (CP)

Un des aspects qui nous semble essentiel à évoquer lorsque l'on aborde notamment **les relations interpersonnelles**, c'est la notion du « contrat psychologique » (CP) reçu par l'individu afin d'honorer son rôle dans l'organisation.

En effet, la réussite d'un emploi durable ne repose pas tant sur l'offre d'embauche, que sur les moyens notamment managériaux qui sont mis en œuvre, pour maintenir le salarié à son poste sur le long terme.

Ainsi, GARDODY Jérôme (2016) nous éclaire sur ce sujet dans son article intitulé « la formation et la violation du contrat psychologique (CP) : quels processus cognitifs ?<sup>29</sup> ».

Voici de façon synthétique certains des résultats issus des recherches de l'auteur :

→ La formation du « CP » reposerait sur :

- *« (...) une promesse exprimée de manière explicite et précise par le supérieur hiérarchique (...). »*
- *« (...) une situation au sein de laquelle le contrat psychologique repose exclusivement sur une construction individuelle dans la mesure où il se forme sans message transmis par l'organisation (...). »*
- *« (...) une démarche de construction de contrats psychologiques basée sur des messages organisationnels implicites (...). »*

→ La violation et/ou la rupture du « CP » reposerait sur :

- *« Une fois les contrats psychologiques construits, un phénomène de rupture est susceptible de survenir lorsqu'un subordonné perçoit que son organisation a échoué dans la réalisation d'une ou plusieurs obligations. »*

---

<sup>28</sup> ROQUES Martine, BOURGUIGNON David, HERMAN Ginette, « Insertion professionnelle », dans : Gérard Valléry éd., *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019.

<sup>29</sup> GARDODY Jérôme, « La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2016/4 (n° 23, vol. 5), p. 3-26.

→ Quel impact affectif sur l'individu face à la violation et/ou la rupture du « CP » : « (...) Plus précisément, notre analyse révèle deux principales émotions ressenties par les subordonnés (...). Il s'agit de la colère (24 cas) et de la tristesse (4 cas). »

→ Les préconisations managériales pour prévenir une situation de violation et/ou de rupture du « CP » :

- « (...) (les manager doivent) cadrer et préciser, grâce à **une communication explicite**, leurs attentes concernant les contributions de leurs subordonnés. Cela aura pour effet de diminuer les incompréhensions et par conséquent les risques (de violation du « CP ») »

- « (...) nous incitons les managers à intervenir au niveau des dimensions d'attribution de responsabilité (causalité et intentionnalité) et de justice interactionnelle (...) »

Ainsi, nous comprenons mieux pourquoi l'impact psychologique, supporté par le salarié dans ses relations interpersonnelles et notamment au contact de la fonction managériale, est un facteur clef de maintien ou non dans l'emploi durable.

A présent, nous nous concentrerons sur l'étude des relations, qui font liens entre l'individu, son activité et son organisation, dans le cadre d'un terrain propice à l'emploi durable.

### **1.1.5 TYPOLOGIE D'EMPLOIS DURABLES**

Dans ce chapitre et à ce stade de notre étude il serait hasardeux voir prétentieux de nommer un métier, un statut en particulier ou une organisation précise qui relèverait exhaustivement de l'emploi durable.

Cependant, suite à l'analyse qui vient d'être faite du concept nous pouvons proposer les contours que pourraient prendre une fonction qui relèverait de l'emploi durable :

- Une fonction qui est « porteuses de sens » dans laquelle le salarié souhaite s'investir sur le long terme et pour laquelle il perçoit une rémunération décente en cohérence avec le niveau des prix de la consommation.

- Une fonction qui, dans son quotidien, est intégrée dans un environnement professionnel empreint d'humanisme et de bienveillance notamment en matière de gestion des ressources humaines, de management ou encore de la prise en compte de la psychologie du travail du salarié.

- Enfin, une fonction intégrée dans une organisation employeuse disposant dans ses statuts de la capacité à offrir l'environnement de travail reprenant les deux points précédents. Et possédant un modèle qui puisse assurer sa pérennité financière.

Ainsi, dans son ouvrage intitulé : « A LA RECONQUETE DU TRAVAIL DURABLE<sup>30</sup> », Arnaud Lacan (2021) nous propose en exemple un panel d'organisations faisant preuve d'initiatives professionnelles et entrepreneuriales autour de l'emploi durable.

De par leurs statuts ces organisations font toutes partie du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) et le travail durable en leur sein est donc encouragé voir inhérent à la nature de leur organisation et de leur fonctionnement.

On distinguera notamment : Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (Geiq), les Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP), les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) et les Société d'Activités et d'emploi (CAE).

Cela nous conduit à étudier précisément le concept d'économie sociale et solidaire en faisant un focus particulier sur les différents statuts des coopératives.

---

30 « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière, Arnaud Lacan, Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021, 157 pages »

## 1.2 LE CONCEPT D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Après avoir explicité ce qu'est l'EMPLOI DURABLE et pourquoi il est nécessaire de favoriser son développement, notamment sur l'île de la Réunion, nous devons exposer dans quel environnement économique ce concept s'exprime le mieux aujourd'hui. Pour cela nous passerons par un petit détour historique.

### 1.2.1 HISTORIQUE DU CONCEPT D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) EN FRANCE HEXAGONALE.

Les premiers systèmes économiques sont basés sur des échanges en vue de satisfaire les besoins de chacun et nul doute que des initiatives solidaires en tout genre ont préexisté.

Ainsi, Jean-François DRAPERI\*<sup>31</sup> (2016) nous indique que dès l'époque médiévale la société s'organise avec des relations solidaires et celles-ci étaient notamment régies par les lois de l'Eglise Chrétienne.

Un des exemples référencés des plus anciens que nous connaissons est mentionné par Géraldine LACROIX et Romain SLITINE\*<sup>32</sup> (2023) : « *Au XIII<sup>e</sup> siècle les fruitières du Jura et de Franche-Comté (premières expériences de coopératives de collecte et de transformation de produits laitiers)* ».

Cependant la suite fut plus compliquée pour les initiatives de coopération et de regroupement du fait de la rigidité du système hiérarchique royaliste (loi chapelier et décret d'Allarde) durant la période de 1380 jusqu'à la révolution française en 1789 (Jean-François DRAPERI\*<sup>33</sup>).

Au XIX<sup>e</sup> siècle la révolution industrielle change la donne et la solidarité entre les travailleurs s'impose, c'est ce que G. LACROIX et R. SLITINE expliquent dans leur ouvrage<sup>34</sup> :

« *À côté de la solidarité philanthropique héritière des principes de charité de l'Église, une nouvelle approche émerge : celle d'une entraide et d'une auto-organisation des personnes qui partagent un destin commun.* »

Ainsi, les travailleurs se sont regroupés afin de créer de nouveaux systèmes de solidarité pour répondre à leur besoin ce qui a donné naissance à des statuts qui sont encore aujourd'hui des piliers de l'ESS notamment avec la loi cadre de 1901 pour les associations : protection santé (mutuelle), financière (crédit coopératif), sociale (association), économique (coopérative).

---

<sup>31</sup>J.F Draperi est docteur en géographie rurale et aménagement du territoire (Paris Panthéon-Sorbonne), il est responsable scientifique des formations en économie sociale et solidaire dans le réseau du Cnam. Il est aussi rédacteur en chef de la Revue Recma 2016.

<sup>32</sup> LACROIX Géraldine, SLITINE Romain, *L'économie sociale et solidaire*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2023, ISBN : 9782715413986.

<sup>33</sup> IDEM 24

<sup>34</sup> IDEM 25

C'est donc à cette époque que les organisations de L'ESS sont nées et aussi que certaine personne comme Charles GIDE<sup>35</sup>(1847-1932) ont théorisé le concept de l'économie sociale comme une alternative au marxisme et au libéralisme.

Cependant, G LACROIX et R SLITINE<sup>36</sup> nous précisent qu'il faudra attendre le dernier quart du XXème siècle pour que le concept d'économie sociale soit reconnu en droit français, notamment avec une volonté de Michel Rocard<sup>37</sup> de créer une délégation interministérielle à l'économie sociale.

Parallèlement à cette reconnaissance de l'économie sociale et face à la crise du chômage en France, la fin du XXème siècle et le début du XXIème voit l'émergence d'initiatives solidaires en matière d'emploi sur le principe que « nul n'est inemployable »<sup>38</sup>ce qui donne naissance à ce qu'on pourrait nommer de nouveaux modèles économiques solidaire tels que les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : les régies de quartiers, les associations intermédiaires, les entreprises d'insertion et les chantiers d'insertion.

A cela s'ajoute la montée du **concept d'entrepreneuriat social** comme G LACROIX ET R SLITINE le relatent dans leur ouvrage<sup>39</sup> : « *En France, dans son sens le plus large, l'entrepreneuriat social renvoie, selon la définition de l'Institut de l'innovation et de l'entrepreneuriat social de l'ESSEC, à « l'ensemble des initiatives privées au service de l'intérêt général » qui vise à fournir des solutions novatrices à des enjeux et à des problèmes sociaux.* »

Enfin, après l'institutionnalisation de l'économie sociale, l'avènement de l'économie solidaire et l'émergence de l'entrepreneuriat social ; cela associé à un contexte politique favorable notamment sous une gouvernance de gauche démocrate et plurielle ; la loi cadre de 2014 sur l'ESS est née, comme nous l'explique Timothée DUVERGER (2023) dans son ouvrage<sup>40</sup> :

*« Après des controverses autour d'un projet de création de label venant remplacer les statuts pour fixer le périmètre de l'ESS, la loi Hamon de 2014 adopte une position de compromis en proposant une définition inclusive de l'ESS, qui conforte l'approche statutaire mais l'élargit sous conditions à des sociétés commerciales, pouvant aller jusqu'à l'adoption d'un agrément d'« entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS). »*

---

<sup>35</sup> Charles Gides 1847-1932 : Il est le dirigeant historique du mouvement coopératif français, le théoricien de l'économie sociale (Wikipedia)

<sup>36</sup> LACROIX Géraldine, SLITINE Romain, *L'économie sociale et solidaire*. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2023, ISBN : 9782715413986.

<sup>37</sup> Michel Rocard 1930-2016, premier ministre français de 1988 à 1991.

<sup>38</sup> IDEM 31

<sup>39</sup> IDEM 31

<sup>40</sup> Timothée Duverger éd., *L'économie sociale et solidaire*. Paris, La Découverte, « Repères », 2023, ISBN : 9782348075551

## 1.2.2 Définition du concept d'économie sociale et solidaire (ESS)

Voici précisément le contenu de l'article 1er du premier chapitre et du premier titre de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire :

**« I. - L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :**

**1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;**

**2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;**

**3° Une gestion conforme aux principes suivants :**

**a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;**

**b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. (...) »**

Source : [legifrance.gouv.fr](http://legifrance.gouv.fr)

Pour conclure et s'il fallait définir simplement ce qu'est l'ESS il nous semble important de relater ici les propos tenus à ce sujet par Danièle DEMOUSTIER<sup>41</sup> (2020) dans une interview donnée à la série YouTube « ESS BRETAGNE » :

**« L'ESS c'est comme un groupe de copain, un groupe d'amis qui se réunissent pour répondre à des besoins. Ces besoins engendrent un certain nombre de questions auxquelles les personnes peuvent répondre en mettant leur énergie en commun. »**

D'une certaine manière cette approche de l'ESS rejoint l'analyse communautaire originelle issue des courants de pensée de R.OWEN<sup>42</sup> et C.FOURIER<sup>43</sup> au XVIIème siècle. La différence aujourd'hui est que cette volonté de « FAIRE ENSEMBLE » connaît des formes innovantes à l'instar des nouveaux statuts des coopératives que nous développerons plus loin.

<sup>41</sup> Danièle Demoustier est décédée en 2023, elle était économiste à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble en France. Elle était également membre de l'équipe de Socio-Économie Associative et Coopérative et membre de l'équipe européenne du réseau Création de richesses en contexte de précarité (CRCP).

<sup>42</sup> Robert Owen, né le 14 mai 1771 à Newtown (comté de Montgomeryshire) (pays de Galles) et mort le 17 novembre 1858 dans la même ville, est un entrepreneur et théoricien socialiste britannique. Ses idées et ses réalisations ont inspiré un courant « socialiste utopique » baptisé « owenisme », influent durant la première moitié du XIXe siècle. Il est considéré comme le « père fondateur » du mouvement coopératif et du socialisme britannique (source wikipédia).

<sup>43</sup> Charles Fourier, né le 7 avril 1772 à Besançon (Doubs) et mort le 10 octobre 1837 à Paris, est un philosophe français, fondateur de l'École sociétaire. Il était considéré par Karl Marx et Friedrich Engels comme une figure du « socialisme critico-utopique », dont un autre représentant fut Robert Owen. Plusieurs communautés utopiques, indirectement inspirées de ses écrits, ont été créées depuis les années 1830.

### 1.2.3 Historique du concept d'économie sociale et solidaire à la Réunion.

Afin de synthétiser l'évolution historique du concept de l'ESS sur l'île de la Réunion, nous avons choisi une représentation chronologique par dates clés, elle-même issue de nos travaux de groupe sous la coupe de Mr Frédéric ANNETTE<sup>44</sup>(2022-2024) dans le cadre de notre préparation au Master MOESS avec l'université de la Réunion :

#### **Dates clés de l'histoire de l'ESS à la Réunion :**

**1831** : Essor du monde associatif notamment avec l'émergence des « petites orphelines ».

**1848** : Abolition de l'esclavage. Essor des mutuelles.

**1918** : Naissance de l'association St François d'Assise.

**1936** : L'association pour l'enfance coupable et abandonnée (APECA).

**1946** : Départementalisation/Création de la fondation Père Favron.

**1950** : **Premières coopératives.**

**1970** : Création GRCM(A), club d'acteur de l'économie sociale, groupement de dirigeant, ancêtre de la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS).

**1979** : **Toutes les filières des coopératives se structurent à la Réunion.**

**2011** : **1<sup>ère</sup> SCIC : Run enfance.**

**2015** : Création de la CRESS.

**2023** : Stratégie Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (SRESS).

Aussi, l'article<sup>45</sup> de Guilaine DAVID (2018) paru dans la revue RECMA, permet de pointer du doigt les différences majeures entre : l'évolution du concept de l'ESS à la Réunion par rapport à l'évolution du concept de l'ESS qu'a connu la France Hexagonale.

En voici les passages importants les plus significatifs :

*« Sur l'île de La Réunion, l'économie sociale et solidaire s'est construite en deux temps : le temps de l'urgence face à l'extrême pauvreté puis celui de la montée des services, sans la période intermédiaire de l'industrialisation (...). Les organisations historiques de l'économie sociale métropolitaine, nées de la période d'industrialisation, ne se retrouvent guère, à La Réunion, avant les années 1970. (...).*

*Sur le plan économique et social, la situation de La Réunion ne correspond pas aux normes métropolitaines. Bien que les pouvoirs publics tentent de l'instrumentaliser comme « remède » aux urgences sociales, l'ESS prend peu à peu ses marques dans la sphère du développement économique. La spécificité réunionnaise n'est pas tant à rechercher dans les formes organisationnelles que dans le processus de leur structuration.*

<sup>44</sup> Frédéric Annette est à ce jour président de la CRESS Réunion

<sup>45</sup> DAVID Guilaine, « Émergence et développement de l'économie sociale et solidaire à La Réunion », RECMA, 2018/4 (N° 350)

*Comme en métropole, le développement de l'ESS a d'abord reposé sur la mobilisation de notables puis de professionnels. **Par contre, La Réunion n'ayant pas connu de mobilisation citoyenne autour de la consommation, de l'habitat et de l'épargne, les remises en cause de la société de consommation ont été ponctuelles et n'ont pas généré la création d'organisations en circuits courts, du fait de l'importance des échanges familiaux et informels.***

*En raison de l'isolement géographique de l'île, le développement de l'ESS est nourri par une dynamique tant endogène qu'exogène, en lien avec les grands réseaux nationaux de l'ESS et les politiques publiques nationales. (...) **L'enjeu à venir est de consolider les processus transversaux embryonnaires (fondateurs au sein des GE), de renforcer les passerelles entre les entreprises de l'ESS et les entreprises dites classiques** dans une optique de développement territorial et de développer une vision commune autour de thématiques nouvelles, comme la responsabilité sociale des organisations (RSO) ou l'utilisation du numérique. »*

En résumé, nous comprenons mieux pourquoi aujourd'hui l'ESS à la Réunion possède une véritable singularité structurelle par rapport à l'hexagone. Cela notamment du fait de sa jeune Histoire en partie coloniale et esclavagiste qui a encouragé la grande pauvreté. Et ensuite du fait de sa situation géographique éloignée du continent auquel elle est attachée économiquement.

Ainsi, les structures de l'ESS à la Réunion ne font pas que panser des plaies sur la jambe de bois d'un marché du travail local défaillant. Bien au contraire, en 2021 l'ESS à la Réunion était générateur de 26392 emplois salariés ce qui correspond à 1 emploi sur 7 de l'emploi privé dans la région (source : <https://www.cress-reunion.com/>). Et ces chiffres sont en croissance comme nous allons le voir dans le chapitre suivant qui fait la part belle aux statuts **des coopératives**.

## 1.3 LES COOPERATIVES

### 1.3.1 DEFINITION DE LA COOPERATIVE<sup>46</sup>

Les coopératives françaises sont soumises à la Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération<sup>47</sup>.

Voici l'extrait de l'article 1 du Titre premier des dispositions générales de cette loi :

*« La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires.*

*Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation des dits membres et la coopération avec les autres coopératives.*

*Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale.*

*Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres, sous réserve de l'article 16. »*

#### 1.3.1.1 L'ADN des coopératives : LA MUTUALISATION

Selon le site web du laboratoire de l'ESS (<https://www.lelabo-ess.org/mutualisation>) :

*« La mutualisation est l'action de **mettre en commun des moyens ou des ressources** (qu'ils soient humains, financiers, logistiques) ou de les répartir solidairement parmi les membres d'un groupe. »*

Dans le chapitre précédent consacré à l'histoire du concept de l'économie sociale et solidaire (ESS), nous avons vu que les coopératives font partie de la genèse de l'ESS avec notamment l'exemple des fruitières du Jura et de Franche-Comté au XIII<sup>ème</sup> siècle.

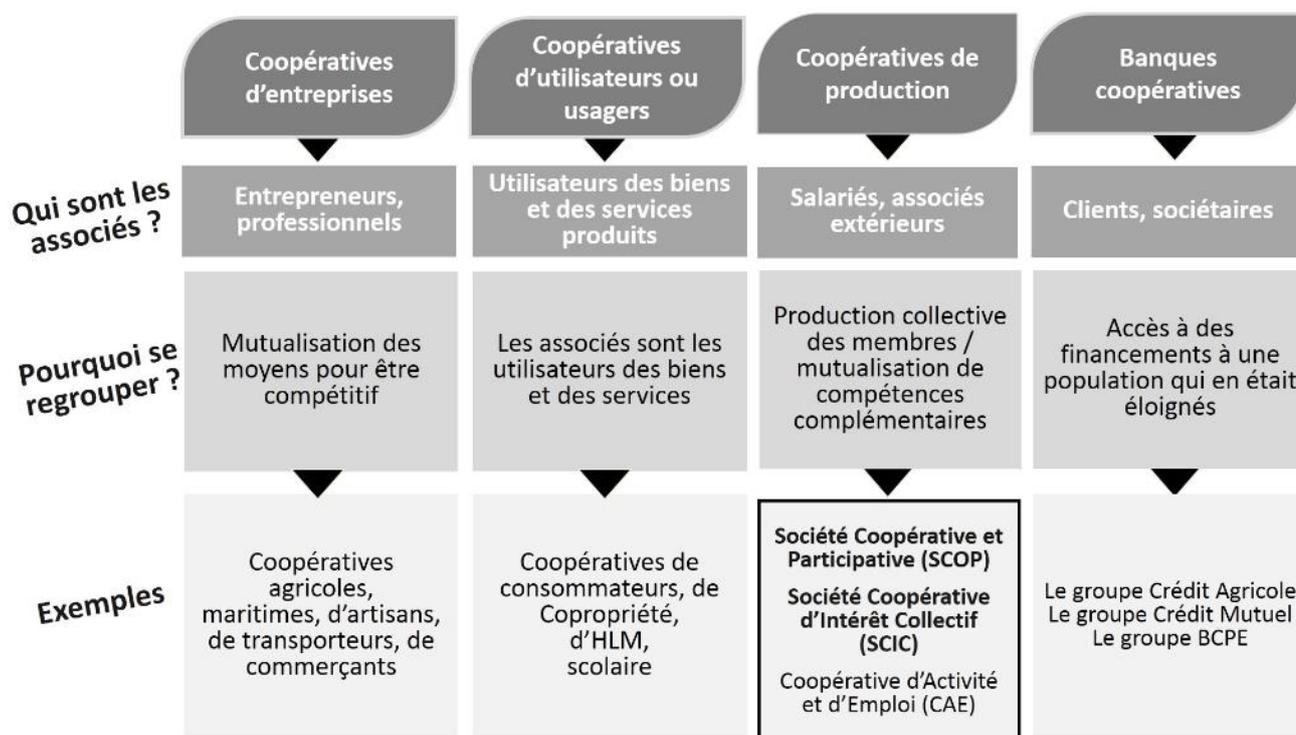
Sur l'île de La Réunion les premiers à se regrouper sous la forme de coopératives sont les agriculteurs en 1950 (source : <https://www.cress-reunion.com/>).

<sup>46</sup> Site web de la CRESS Réunion : <https://www.cress-reunion.com/entreprendre-dans-l-ess>

<sup>47</sup> Source : Légifrance

### 1.3.2 TYPOLOGIE DES COOPERATIVES

Tableau disponible sur le site web de la CRESS Réunion :



Nous mettons l'accent sur les coopératives de production que sont les SCOP et les SCIC car comme le dit très bien Arnaud LACAN (2021) :

*« Ces deux types de coopératives illustrent particulièrement l'apport de l'ESS aux modèles de travail, comme si elles avaient pour vocation principale de fabriquer un nouveau type de salariés. »*

1.3.2.1 FOCUS SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA SOCIETE COOPERATIVE ET PARTICIPATIVE (SCOP) <sup>48</sup>, données issues du site web [entreprendre.service-public.fr](http://entreprendre.service-public.fr) :

« La Scop (société coopérative de production ou société coopérative et participative) est une société à capital variable. Cela signifie que le capital social peut augmenter ou diminuer sans aucune formalité d'enregistrement. Les associés peuvent donc entrer et sortir facilement de la société par voie d'apport comme le versement d'une somme d'argent par une personne lors de la création d'une société. Cette personne devient ainsi associée ou actionnaire de la société ou de retrait de leur apport.

**Les salariés sont les associés majoritaires. Ils détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote.**

Chaque salarié associé dispose d'une voix, quel que soit son statut, son ancienneté et le montant du capital investi sur le principe : une personne = une voix. En cas de départ d'un salarié ayant le statut d'associé, le capital qu'il a investi lui est remboursé.

→ Une Scop peut être créée sous une des 3 formes juridiques suivantes :

Société à responsabilité limitée (SARL)

Société anonyme (SA)

Société par action simplifiée (SAS)

Le choix de la forme juridique a des conséquences sur le montant du capital social, la direction de la société ou l'obligation de nomination d'un commissaire aux comptes »

1.3.2.2 FOCUS SUR LA SOCIETE COOPERATIVE D'INTERET COLLECTIF (SCIC)<sup>49</sup> données issues du site web [bpifrance-creation.fr](http://bpifrance-creation.fr) :

« La Scic est régie par le code de commerce quel que soit son objet en raison de sa forme (SARL, SAS ou SA) et par la loi du 10 septembre 1947.

• La société coopérative d'intérêt collectif est une entreprise coopérative constituée sous forme de SARL, SAS ou SA à capital variable qui, selon la loi de 2001 qui a institué les Scic, a pour objet "la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale". »

**« • La Scic doit obligatoirement intégrer trois types d'associés (multi-sociétaire) parmi lesquelles figurent obligatoirement :**

→ Les salariés de la Scic ou en l'absence de salariés, les producteurs de biens ou de services,  
→ Des bénéficiaires des biens et services proposés par la coopérative (clients fournisseurs, habitants, etc.),

→ La troisième catégorie peut être constituée par tout autre type d'associé, personne physique ou morale de droit privé ou de droit public, contribuant à l'activité de la coopérative (par exemple : des sociétés, des associations, des artisans, des bénévoles, des agriculteurs, des collectivités territoriales...). »

<sup>48</sup> <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31328>

<sup>49</sup> Source : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/entreprendre-less/scic-societe-cooperative-dinteret-collectif>.

« •Le capital est variable. Il peut augmenter ou diminuer sans aucune formalité d'enregistrement. Les associés peuvent donc entrer et sortir facilement de la société par voie d'apport ou de remboursement de leur apport par la coopérative.

•Responsabilité : La responsabilité des associés est limitée à leurs apports en capital.

• Les excédents de l'entreprise sont répartis de la manière suivante :

57,50 % du résultat sont affectés à la constitution de réserves impartageables, le solde peut être en partie affecté à la rémunération plafonnée des parts sociales après déduction des éventuelles aides publiques et associatives ; l'équivalent de ces aides et le dernier solde sont affectés aux mêmes réserves impartageables. »

### 1.3.2.3 FOCUS SUR LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI (CAE) :

Voici une définition détaillée et proposée par les auteurs SANGIORGIO Joseph et VEYER Stéphane (2009) dans leur article<sup>50</sup> :

**« Une CAE est une entreprise coopérative organisée sous forme de Scop SA, Scop Sarl, Sarl coopérative ou Scic. Elle rassemble dans un même cadre juridique, économique, social, fiscal et humain différentes activités entrepreneuriales portées chacune par une, deux ou plusieurs personnes, et gérées comme autant d'unités économiques autonomes analytiquement. »**

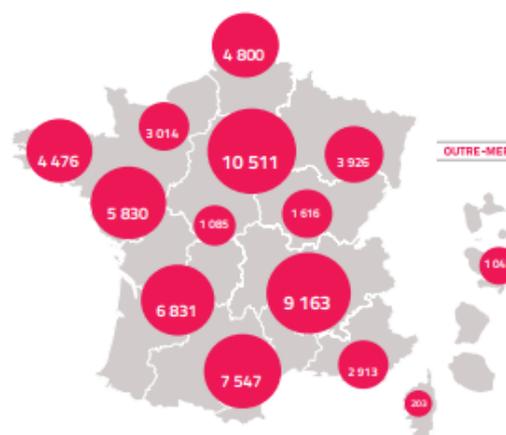
« L'une de ces activités – celle qui fonde la CAE – est souvent appelée « Structure » : elle exerce un métier d'accompagnement à la création d'activités économiques, financé presque exclusivement sur fonds publics via des conventions contractualisées avec les collectivités territoriales ou des services déconcentrés de l'État. Les autres activités sont de nature marchande et exercées par des porteurs de projets entrepreneuriaux accompagnés par la Structure. L'ensemble de ces activités entrepreneuriales – Structure comprise – finance, par une contribution sur son chiffre d'affaires, un certain nombre de fonctions mutualisées qui gèrent les aspects juridiques, comptables, fiscaux, assurantiels, administratifs, etc., de toutes les activités de l'entreprise. Ces fonctions mutualisées sont autofinancées à l'échelle de la coopérative. »

<sup>50</sup> SANGIORGIO Joseph, VEYER Stéphane, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », Revue « Projectique » 2009, p. 51-61.

### 1.3.2.4 LES CHIFFRES DE L'EMPLOI AU SEIN DES COOPERATIVES FRANCAISES :

#### Scop et Scic, des entreprises coopératives actives sur tous les territoires

##### LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES EN FRANCE



\* Chiffres à fin 2019

SOURCE : <https://www.ethiquable.coop/page-rubrique-qui-sommes-nous/scop-chiffres-clefs-2019>

Nous pouvons constater sur l'image précédente la part majoritaire du statut des SCOP dans l'univers des coopératives françaises et c'est également ce statut qui est le plus générateur d'emploi. Enfin, pour rappel les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) sont organisées sous forme de SCOP ou de SCIC.

### 1.3.2.5 EXEMPLE D'UNE COOPERATIVE AU NIVEAU HEXAGONAL

Pour illustrer ce sous-chapitre nous souhaitons mettre l'accent sur un exemple d'entreprise issu de l'économie capitaliste qui a dû muter, non sans mal, vers un modèle coopératif de l'ESS afin d'assurer sa survie.

La coopérative de production SCOP-TI (infusion, thé) qui est née d'un combat des salariés, pour conserver leur emploi, face à leur multinational UNILEVER qui avait des projets de délocalisation et de licenciement économique en 2010. Les salariés décident d'entrer en lutte contre la multinationale. La lutte va durer 1336 jours.

Cette lutte a mobilisé un grand nombre d'acteurs syndicaux et politiques locaux et nationaux. En 2014 un accord entre Unilever et les ouvriers qui occupent l'usine est trouvé. Les anciens salariés créent **une SCOP** notamment grâce aux 20 millions d'euros que UNILEVER consent à leur verser.

### 1.3.3 LE PAYSAGE RÉUNIONNAIS DES COOPÉRATIVES<sup>51</sup>

TYPES DE COOPERATIVES	% EN NOMBRE D'ENTITE DANS LE VOLUME REUNIONNAIS
BANQUES	46%
D'ENTREPRISES	40%
DE PRODUCTION (y compris les CAE)	14%
TOTAL	100%

En 2021 on comptait 209 établissements sous statut de coopératives à la Réunion générant un total de 4000 emplois soit 15 équivalents temps plein (ETP) par établissement. Cela représente 16% des emplois de l'ESS de l'île.

#### 1.3.3.1 EXEMPLE D'UNE COOPERATIVE REUNIONNAISE

COOPUNION est une coopérative d'activité et d'emploi dont les bureaux sont situés à Saint Paul sur l'île de la Réunion. Voici une brève présentation de la CAE dont les données sont issues principalement du site web de la coopérative <https://coopunion.run/coop-union/> :

*« La CAE est membre du réseau national « Coopérer pour entreprendre » et en 15 années la coopérative de production a reçu plus de 7000 demandeurs d'emploi et porteurs de projet.*

*Elle offre aux porteurs de projets d'activité en parcours d'intégration professionnelle, un hébergement juridique, comptable et fiscal de leur activité économique sous le statut d'entrepreneur-salarié.*

*COOPUNION en quelques chiffres aujourd'hui en 2024 :*

*-1er réseau des CAE à La Réunion*

*-160 Entrepreneurs*

*-1.4 Millions de CA en 2022*

*-8 pôles d'activités (Formation, Services aux entreprises, Bien-être, Artisanat, Art & Culture, Numérique, Textile et Communication & Marketing)*

*-4 projets collectifs innovants*

*-10 Lieux d'accueil*

*-61% Femmes*

*-39% Hommes »*

<sup>51</sup> Site web de la CRESS Réunion : <https://www.cress-reunion.com/entreprendre-dans-l-ess>

### 1.3.3.2 PROGRAMME OUTRE-MER DE LA CONFEDERATION DES SCOP ET SCIC (CG SCOP) PILOTER DEPUIS L'ILE DE LA REUNION

Afin d'augmenter le nombre de coopératives dans les départements et territoires d'Outre-Mer, les instances nationales de la CG SCOP ont mis en œuvre à partir de 2021 un Programme Outre-mer des SCOP et SCIC nommé : POM.

Ce programme est déployé avec le soutien du Ministère des Outre-mer et en partenariat avec l'UR Scop Ile-de-France Centre-Val de Loire DROM-COM (UR Scop ICD).

Aussi, dans le communiqué de presse de la CG SCOP (voir ANNEXE 3), dont sont issues ces informations<sup>52</sup>, Frédéric SANCHEZ (2024) qui pilote le programme nous explique qu'elles en sont les objectifs principaux :

*« Le POM a été bâti pour informer, répondre à des problématiques de créations d'emploi dans tous les secteurs et pour innover dans la transition écologique. »*

Enfin, le siège de cette opération est situé sur l'île de la Réunion du fait de son leadership sur le plan Outre-mer en matière d'implantation de coopératives. En effet, à ce jour en 2024, La Réunion ne comptabilise pas moins de 51 coopératives (SCOP et SCIC confondus) générant à elles seules 1650 emplois sur les 1795 comptabilisés en Outre-mer.

---

<sup>52</sup> Voir le document en annexe

### 1.3.4 LIENS POSSIBLES ENTRE LES COOPERATIVES ET L'EMPLOI DURABLE

Nous avons explicité en détail en quoi l'ESS, et en particulier les coopératives, peut être vectrice d'emplois qui « **font sens** » de par leur nature sociale et solidaire, intégré dans des organisations au fonctionnement démocratique et souvent d'utilité public et/ou environnemental.

Aussi, si on ajoute la mutualisation qui correspond à l'ADN des coopératives, nous avons à penser que c'est là le terreau idéal pour la création et le développement de l'emploi durable.

Cependant et pour rappel, l'emploi durable ne se mesure pas uniquement sous le prisme d'un seul et unique impact vertueux que celui-ci soit social, sociétal, environnemental ou humaniste. L'expression d'un emploi dit « durable » doit conjuguer l'ensemble de ces impacts sur l'individu et son environnement.

Cela est très bien illustré par la mise en garde que nous propose Arnaud LACAN (2021) en faisant mention de la notion de « dissonance cognitive » développé par Léon FESTINGER (1957) spécialiste de psychologie sociale :

*« Le terme désigne la dissension qu'une personne ressent lorsqu'un comportement contredit ses idées ou croyances. En somme, lorsque la vérité est moins belle que la promesse, que les beaux discours rencontrent peu de réalité dans les actes. »*

Ainsi, parmi ces structures organisées collectivement que nous venons d'évoquer tels que les coopératives, nous pourrions nous questionner sur les moyens et les initiatives mis en œuvre afin de passer de l'utopie à la réalité vécu d'un emploi durable pour le salarié.

La réponse que nous envisageons à présent correspond à l'exploration des **innovations sociales** dans le domaine de l'emploi durable.

## 1.4 LE CONCEPT D'INNOVATION SOCIALE

### 1.4.1 DE L'INNOVATION A L'INNOVATION SOCIALE : DEFINITIONS

•En lien avec la définition qu'en faisait pour la première fois SCHUMPETER<sup>53</sup> en 1935, voici comment Mr Christophe CHEVALIER\*<sup>54</sup> définissait l'innovation lors de sa conférence\*<sup>55</sup> de Grenoble du 27 septembre 2023 intitulée : « *D'une association de solidarité à Startup de territoire* » :

« *L'innovation consiste à intégrer des inventions dans un processus de fabrication* »

En effet le concept d'innovation est originellement attaché au domaine de la technologie mais en transposant celui-ci au domaine social, l'innovation prend d'autres aspects notamment la notion de produit qui est complémentée par celle de service \*<sup>56</sup> .

Ainsi, l'innovation sociale pourrait être définie brièvement comme l'utilisation de nouveaux moyens permettant de satisfaire des besoins sociaux, cependant avant d'en envisager une définition plus précise nous étudierons ses différentes approches.

•Dans leur ouvrage BESANCON Emmanuelle et GUYON Thibault (2013)<sup>57</sup> nous renseignent sur les différentes approches de l'innovation sociale (IS) et notamment sur les origines anglo-saxonnes du concept. On apprend ainsi que l'IS est né dans les années 80/90 aux Etats-Unis et qu'il est intimement lié au concept d'entrepreneuriat social qui s'est développé à cette époque dans les plus hautes sphères universitaires et patronales américaines. Voici ce que nous dise ensuite les auteurs sur l'apparition du concept d'IS :

« *La figure de l'entrepreneur social se diffuse alors au niveau mondial, notamment par les fondations et associations qui le promeuvent, dont la plus connue est Ashoka (Gardin, 2010 ; Seghers, Allemand, 2007). Il est néanmoins possible de mettre en évidence deux écoles de l'entrepreneuriat social, toutes deux américaines : celle de l'innovation sociale et celle des recettes marchandes (Dees, Anderson, 2006 ; Defourny, Nyssens, 2010 ; Richez-Battesti et al., 2012).* »

---

<sup>53</sup> Joseph Schumpeter naît en 1883, la même année que Keynes et l'année de mort de Marx. Comme eux, il aura jusqu'à sa mort en 1950 une réputation d'économiste « hérétique », qui bouscule la pensée économique établie. Professeur à Harvard à partir des années 1930, il formera les économistes les plus brillants de l'après-guerre. (Source : <http://economie.gouv.fr>)

<sup>54</sup> Christophe Chevalier, Président du Groupe Archer, membre du bureau COORACE, membre du Conseil National de l'Inclusion dans l'Emploi.

<sup>55</sup> (<https://youtu.be/JnsBIUAEDPA>)

<sup>56</sup> B Emmanuelle, C Nicolas, G Thibault, *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*. L'Harmattan, « L'esprit économique », 2013, ISBN : 9782343020693. CHAPITRE 1

<sup>57</sup> BESANCON Emmanuelle, GUYON Thibault, « Chapitre II. Les principales approches de l'innovation sociale », dans : Emmanuelle Besançon éd., *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*. Paris, L'Harmattan, « L'esprit économique », 2013, p. 29-48.

Dans la représentation schématique ci-dessous, l'IS est intégrée comme une des deux composantes de l'approche « descendante » à l'anglo-saxonne de l'entrepreneuriat social : Ex : Création d'un produit ou d'un service pour satisfaire un besoin à finalité sociale.

Dans ce même schéma est comparé l'approche « ascendante » à l'européenne de l'entreprise sociale : Ex : Les remontés des besoins sociaux impliquent l'adaptation d'un produit ou d'un service afin d'y répondre efficacement.

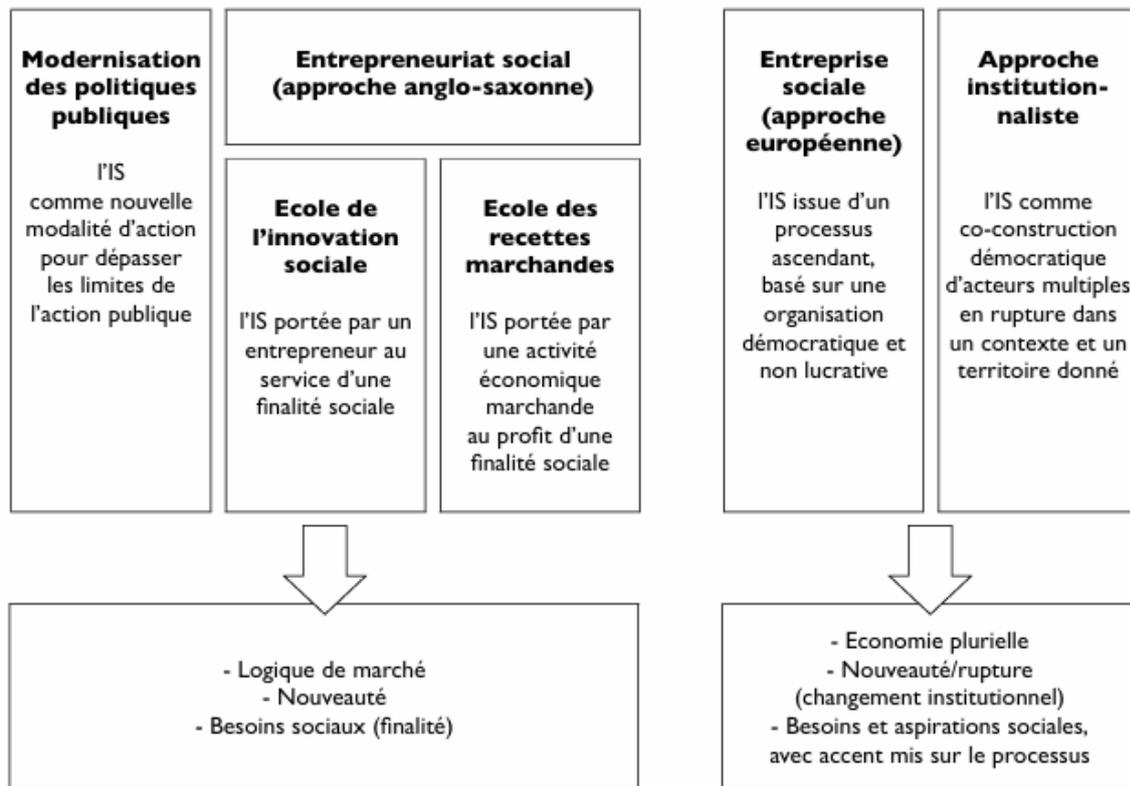


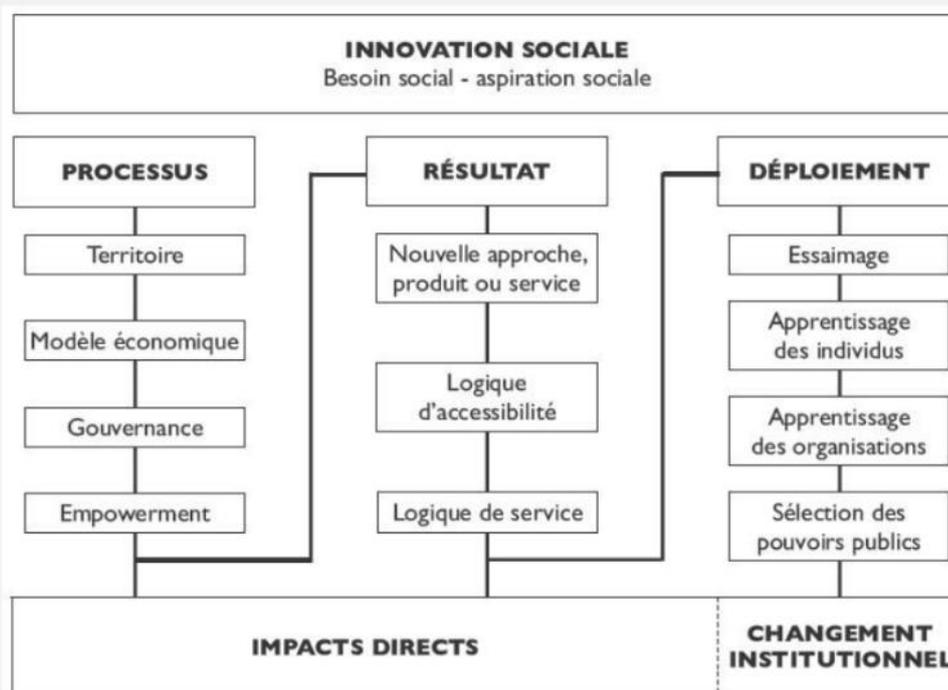
Figure 2 - Les principales approches de l'innovation sociale (IS)

Ainsi cette représentation comparée des approches anglo-saxonne et européenne met en avant la logique de processus qui domine chez les européens dans l'intégration de l'innovation sociale.

Le concept étant intimement lié à l'humain celui-ci intègre, dans la définition complète de sa mise en œuvre, plusieurs composantes dont les trois principales sont : le processus, les résultats et le déploiement (Voir le schéma ci-après issu de l'ouvrage « L'innovation sociale. Principe et fondement d'un concept » \*58).

<sup>58</sup> B Emmanuelle, C Nicolas, G Thibault, *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept*. L'Harmattan, « L'esprit économique », 2013, ISBN : 9782343020693. CHAPITRE 2 ET 3

## UNE REPRÉSENTATION SCHEMATIQUE DE L'INNOVATION SOCIALE



Ainsi, nous avons choisi la définition proposée par le *Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)* que nous pouvons retrouver sur le site web de l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques (AVISE : <https://www.avise.org/comprendre-ess/innovation-sociale-definition>) :

*« L'INNOVATION SOCIALE consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. » — Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS)*

Enfin nous retiendrons en particulier, comme plan de la typologie d'IS à suivre, les 4 démarches du processus de l'IS que sont : **l'émergence, l'expérimentation, la diffusion et l'évaluation.**

## 1.4.2 TYPOLOGIE D'UNE INNOVATION SOCIALE AVEC LE « BUSINESS MODEL » COMME OUTIL STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT POUR LA COOPERATIVE « RUN ENFANCE » SUR L'ILE DE LA REUNION.

### 1.4.2.1 L'EMERGENCE

Pour introduire la SCIC, nous avons choisi de citer la présentation qui en est faite sur le site web officiel de RUN ENFANCE (<https://runenfance.fr/qui-sommes-nous/>) :

*« Run Enfance est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). La société gère des établissements d'accueil de jeunes enfants à la Réunion : crèches, micro-crèches, Relais Petite Enfance (RPE) ainsi que des Lieux d'Accueil Enfants Parents. Son statut SCIC permet d'associer différentes parties prenantes (parents, salariés, collectivités) autour d'un projet commun d'intérêt collectif. »*

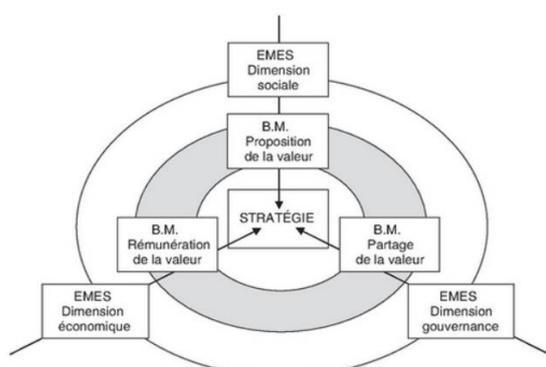
Le besoin identifié était de l'ordre de la stratégie pour accéder plus simplement à des financements.

### 1.4.2.2 L'EXPERIMENTATION

Ainsi, dans leur ouvrage\*<sup>59</sup> intitulé : « Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business model », les auteurs que sont Messieurs VALEAU Patrick, BONCLER Jérôme et ANNETTE Frédéric (2012), proposent d'intégrer la méthodologie du BUSINESS MODEL (BM) dans la stratégie de développement de la coopérative « RUN ENFANCE » présente sur l'île de la Réunion.

Les auteurs se sont appuyés principalement sur les travaux de JOUISSON (2008), VERSTRAETE et JOUISSON-LAFFITTE (2009), ces derniers définissent le Business model : « **comme une convention relative à la « génération », à la « rémunération » et au « partage » de la valeur.** »

Figure 4.1 – Stratégie, Business model et dimensions de l'EMES



Source EMES (Emergence de l'Entreprise Sociale), groupement Européens de chercheurs.

<sup>59</sup> -VALEAU Patrick, BONCLER Jérôme, ANNETTE Frédéric, « Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business model », dans : Emmanuel Bayle éd., *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2012, p. 65-88.

### 1.4.2.3 LA DIFFUSION

VALEAU Patrick, BONCLER Jérôme et ANNETTE Frédéric, pensent que pour définir la stratégie des organisations de l'ESS il faut aller plus loin que la seule dimension sociale en apportant notamment une dimension opérationnelle. Ainsi, les auteurs justifient de la manière suivante l'utilité possible du BUSINESS MODEL adapté aux organisations de l'ESS :

*« Le Business model est un outil historiquement issu de la « nouvelle économie » : son objectif était de permettre aux investisseurs de mieux comprendre la nature, la stratégie et les potentialités des start-up innovant dans le domaine des nouvelles technologies de l'information. Son application dans le cadre de l'E.S.S. suit un objectif relativement similaire : il s'agit, pour ces organisations d'un genre quelque peu différent, de concevoir et d'expliquer leur stratégie auprès des multiples parties prenantes qu'elles souhaitent impliquer. »*

### 1.4.2.4 L'EVALUATION

Après démonstration de l'application méthodologique du BM pour définir notamment la stratégie de la SCIC « RUN ENFANCE », les auteurs VALEAU Patrick, BONCLER Jérôme et ANNETTE Frédéric ont pu établir, parmi la somme de leur résultat, les éléments capitaux suivants :

*« (...) l'élargissement de la notion de parties prenantes à des acteurs apportant des ressources immatérielles de l'ordre, notamment, de la légitimité ou encore la possibilité d'une participation élargie de ces derniers dans l'élaboration de la stratégie. Le « partage de la valeur », dans le cadre d'une stratégie définie conjointement, favorise la fidélisation des parties prenantes, tout en contribuant à la légitimité de l'organisation. »*

En conclusion, le business model ou BM est issu de « la nouvelle économie » dit encore « économie numérique » bien éloigné originellement de l'économie sociale. Cependant en appliquant l'invention du BM au domaine de l'ESS il est intéressant d'en mesurer son apport en terme notamment de stratégie opérationnelle. Un bel exemple donc d'innovation sociale possible.

### **1.4.3 LES LIENS POSSIBLES ENTRE : INNOVATION SOCIALE, COOPERATIVES ET EMPLOI DURABLE**

#### **1.4.3.1 LIENS ENTRE INNOVATION SOCIALE ET LES COOPERATIVES**

Nous avons observé que des personnes se sont regroupées avec des valeurs communes et que ces personnes sont arrivées à s'organiser pour mettre en place un nouveau modèle économique, viable, basé plus sur l'humain que le capital.

**C'est notamment le cas des coopératives qui ont su optimiser la force du collectif par la mutualisation des moyens et des compétences.**

Aussi, ce nouveau type de solidarité a permis la création de moyens et de services communs en **réponse principalement au besoin de trouver et de conserver un emploi.**

Ainsi, nous sommes bien ici en présence d'innovation sociale qui correspond à la genèse même des premiers mouvements en faveur d'une économie plus sociale et solidaire.

#### **1.4.3.2 LIENS ENTRE INNOVATION SOCIALE, COOPERATIVES ET EMPLOI DURABLE**

L'emploi durable paraît être une notion contemporaine au sens où il induit une analyse approfondie de ses caractéristiques au regard de son impact sur l'individu et son environnement. Cependant, à l'instar de la notion de développement durable, l'emploi durable pourrait trouver des solutions rapides en appliquant simplement une logique de « bon sens ».

Ce « bon sens » étant à relier avec une approche humaniste de l'individu et de son rapport à l'environnement est le contraire d'une approche tournée vers la rentabilité et le profit.

Ainsi, l'innovation sociale appliquée à l'emploi durable au sein des coopératives doit résider :

- dans des nouveaux moyens pour adapter les statuts de l'organisation employeuse afin de garantir notamment sa pérennité financière : C'est le cas notamment des coopératives employeuses dont les statuts imposent la répartition équitable à tous les associés des bénéfices dont une mise en réserve obligatoire.
- dans des nouveaux métiers « porteurs de sens » dans lesquels le salarié souhaite s'investir sur le long terme : Cela semble le cas dans les organisations de l'ESS en général du fait de leur objet principalement d'utilité social, public ou environnemental.
- dans la mise en œuvre de tous les nouveaux savoirs sur le bien-être du salarié en matière de gestion des organisations dont font partie la gestion des ressources humaines, le management ou encore la prise en compte de la psychologie du travail : Cela semble être offert par le statut des coopératives qui possèdent une gouvernance partagée et dans lesquels il existe le principe de décision 1 personne = 1 voix. Ainsi, les contraintes liées au lien de subordination devraient être réduites voir dissoutes.

#### **1.4.4 FIN DU CADRE THEORIQUE ET OUVERTURE SUR LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Si les trois derniers points cruciaux que nous venons de détailler sont réunis pour favoriser la création ou le développement de l'activité du salarié à la Réunion, alors ils répondront au besoin sociétal de l'emploi durable sur l'île.

C'est ce que nous allons tenter de vérifier en partant « sur le terrain » à la rencontre de codirigeants et de salariés membres d'organisations qui relèvent du statut de coopérative à la Réunion.

Le plan méthodologique de notre étude se décline de la façon suivante :

- Le contexte et l'environnement de cette étude qui ont débouché sur la problématique
- Préparation de l'analyse « terrain » :
  - Choix de la méthodologie d'analyse
  - Modélisation de la problématique et établissement des questions de recherche et du guide d'entretien (voir ANNEXE 2)
  - Etablissement de l'échantillon
  - Recueil des données
- Analyse et analyse croisée des données « terrain »
- Discussions et recommandations managériales

Enfin, à l'issue de cette analyse nous envisagerons la conclusion de l'étude.

## 2 LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

## 2.1 L'ENVIRONNEMENT ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans le cadre de mon activité professionnelle j'ai créé une micro-entreprise en 2021 dont la raison sociale correspond à la vente de bijoux dit « fantaisie » et pierres naturelles.

Plus précisément nous sommes spécialisés dans la vente de bijoux en acier inoxydable.

En effet, je dis « nous » car ma compagne est embauchée en CDI à temps partiel de l'activité depuis plus d'un an.

Nous sommes installés dans la galerie marchande d'un supermarché de l'enseigne E. Leclerc situé à Sainte Clotilde sur l'île de la Réunion.

Les magasins E. Leclerc sont regroupés sous forme de coopérative de commerçant et sur l'île de la Réunion ce sont deux familles d'origine chinoise qui se partage la gérance de l'ensemble des magasins à E. Leclerc de l'île.

Nous pouvons faire la remarque que l'enseigne E. Leclerc est la première en termes de chiffre d'affaires sur le marché français de la grande distribution, devant les magasins Carrefour.

Cela est un exemple supplémentaire de réussite du modèle économique du statut de coopérative même si en l'espèce il s'agit de coopérative de commerçant dont le vécu d'emploi salarié à bas échelle ne diffère pas excessivement des autres enseignes de la Grande Distribution.

Il se trouve qu'avant de trouver notre place en galerie E. Leclerc à la Réunion il y a 3 ans, nous revenions d'un long séjour de 1an et demi en France hexagonale pendant lequel j'ai entre autres validé un titre professionnel de Responsable d'Entreprise de l'Economie Sociale et Solidaire (REESS) avec le centre de formation AROBASE de Valence qui est rattaché au Groupe Archer initié par Mr Christophe Chevalier.

Donc de retour à la Réunion j'ai cherché en vain un poste de chargé de mission dans une structure ESS de l'île mais sans succès. Pourtant j'ai été reçu à plusieurs entretiens mais mon profil ne semblait pas convenir.

Aussi, j'aurai pu obtenir un poste de responsable de secteur pour une association œuvrant dans le domaine de l'insertion située dans les hauts de Ste Marie mais le véhicule était nécessaire et je n'en avais pas à l'époque.

Alors je me suis mis à vendre des bijoux à mon compte et voyant que cela rencontrait plutôt du succès j'ai réussi à trouver un emplacement pérenne.

Cela m'a aussi permis d'auto-financer entièrement la continuité de mes études en ESS en formation continue ce qui faisait partie de mon projet de retour à la Réunion.

### **2.1.1 LIENS ENTRE L'ENVIRONNEMENT, LE CONTEXTE ET LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Ainsi, dans le cadre de ce Master II des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire session 2022/2024 conduit par l'Institut des Administrations des Entreprises (IAE) Réunion, j'ai été amené à réfléchir sur un projet d'étude type « mémoire scientifique » afin de valider mon cursus.

Au départ j'avais une vague idée qui pourrait combiner la possibilité de mon activité de commerçant en bijoux et du développement d'une entreprise d'insertion dont l'objet aurait été tourné vers le recyclage des bijoux invendables. L'idée gravitait autour de l'insertion par l'activité économique (IAE), couplée à l'emploi durable, dans une logique d'épanouissement des salariés.

Ce faisant et en échangeant avec plusieurs interlocuteurs autour de ma formation, il m'est apparu évident de prendre de la hauteur en cherchant à répondre à une problématique plus large qui est celle du chômage de masse à la Réunion.

L'objectif était finalement le même qu'au départ mais sûrement plus ambitieux, alors on m'a conseillé de resserrer mon champ d'investigation sur les coopératives comme acteur possible. Ce choix était justifié du fait de la dynamique de développement que connaissent actuellement les coopératives et par l'encouragement qu'elles reçoivent des pouvoirs publics.

Enfin, le troisième concept devait jouer le rôle des moyens possibles pour faire bouger les lignes en matière d'emploi durable et je me suis naturellement dirigé vers l'innovation sociale inhérente à l'existence même des coopératives.

Ainsi est née la formulation de la problématique de cette étude :

**« Dans quelle mesure l'innovation sociale au sein des coopératives, peut-elle être vectrice d'emploi durable sur l'île de la Réunion. »**

## 2.2 PREPARATION DE L'ANALYSE

### 2.2.1 CHOIX DE LA METHODE D'ANALYSE

Il existe deux principales méthodes d'analyse qui sont l'étude quantitative et l'étude qualitative.

- L'étude quantitative consiste à faire « parler les chiffres », d'un sondage par exemple, afin de valider ou non la probabilité d'un fait aux moyens de techniques statistiques.

- L'étude qualitative consiste à recueillir des données issues de témoignages « terrain ».

Cela consiste en premier lieu à travailler la problématique de son étude afin d'en retirer des questions de recherche qui déboucheront ensuite sur une grille d'entretien.

En second temps il est nécessaire de constituer un échantillon d'interlocuteurs qui ont un lien évident avec la problématique, mais aussi d'horizons assez différents pour couvrir l'ensemble des parties prenantes du sujet de l'étude.

Ensuite c'est le temps de la rencontre et/ou de l'échange avec les membres de l'échantillon afin de recueillir des données sous forme d'un entretien semi-directif par exemple.

Enfin, lorsque les données sont recueillies vient alors le temps de leur analyse en les confrontant notamment entre elles.

Ainsi, afin de mener à bien cette analyse notre choix s'est naturellement porté sur l'étude qualitative sous forme d'entretiens semi-directifs.

En effet, si demain nous avons la tâche d'évaluer la performance de la durabilité d'un emploi au sein d'une organisation, notre préférence ira à la consultation individuelle, par la rencontre et l'échange, tant la nature humaine est à nuancer.

## 2.2.2 PRESENTATION DE LA GRILLE D'ENTRETIEN

Après avoir modélisé la problématique nous avons pu en extraire les questions de recherche (voir le document en ANNEXE 2) qui nous permettent à présent d'envisager la grille d'entretien suivante :

**P1 : COMMENT LES COOPERATIVES, DANS LE CADRE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE A LA REUNION, CREENT L'EMPLOI DURABLE ?**

-Au sein de votre organisation, quelles sont les mesures que vous avez adoptées pour favoriser l'emploi durable ?

-Quelles sont les spécificités de votre organisation qui favorise la création d'Emploi durable ?

-Quelles sont les spécificités réunionnaises à prendre en compte dans le cadre de la création d'emploi durable au sein des coopératives ?

**P2 : COMMENT L'INNOVATION SOCIALE PEUT ETRE APPLIQUEE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES ?**

-Pouvez-vous qualifier ces mesures d'innovation sociale et si oui qu'elles ont été vos sources d'inspiration ?

Initiatives prise par d'autres organisations ? Concepts issus de théoriciens ?

-Avez-vous des difficultés dans votre organisation pour mettre en place ces mesures innovantes en faveur de l'emploi durable ? Et si oui, lesquelles ?

-Selon vous, comment permettre à votre organisation de dépasser ces difficultés ?

**P3 : COMMENT L'INNOVATION SOCIALE PEUT FAVORISER L'EMPLOI DURABLE A LA REUNION ?**

-Avez-vous d'autres idées en matière d'innovation sociale afin de favoriser l'Emploi Durable à la Réunion ?

**P4 : SELON VOUS, EST-CE QUE L'ESS ET NOTAMMENT LES COOPERATIVES FONT PREUVES D'INNOVATION SOCIALE POUR FAVORISER L'EMPLOI DURABLE A LA REUNION ?**

-Enfin, selon vous, est-ce que les coopératives réunionnaises et plus généralement les organisation PEI de l'ESS font suffisamment preuve d'innovation sociale en matière d'Emploi Durable (Ex : développement de tiers lieux collaboratifs etc...).

### 2.2.3 PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

<b>PARTICIPANTS</b>	<b>POSTE</b>	<b>ORGANISATION</b>
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	SCIC KOLECTIF
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	SICA HABITAT
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	CAE LES POSSIBLES
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	CAE COOPUNION
MANAGER/MANAGE	ENTREPRENEUR SALARIE	CAE COOPUNION
MANAGER	DIRECTEUR	COOPERATIVE DE COMMERCANTS E. LECLERC
MANAGE	VENDEUSE ET HOTASSE DE CAISSE	COOPERATIVE DE COMMERCANTS E. LECLERC

### 3 L'ANALYSES DES DONNEES « TERRAIN »

### 3.1 ANALYSE DES ENTRETIENS PAR THEMATIQUES

#### 3.1.1 THEMATIQUE : LES INNOVATIONS SOCIALES ACTUELLES AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES

Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« L'objectif de la SCIC est de porter le projet d'innovation sociale et d'insertion en continuant à développer une Maison de l'Inclusion Sociale et de l'Education Populaire « MISEP » et l'Ecosystème de Reconnaissance Ouverte « ERO ». »</p> <p>« Nous mutualisons certain de nos locaux, notamment les lieux de réunion. »</p>	<p><b>Engagement/</b> L'innovation sociale constitue l'ADN de la coopérative dont l'objectif principal est le décloisonnement social par la reconnaissance des compétences.</p>
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« Chaque membre coopérant possède :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Un accès à un réseau de partenaire pour l'ensemble des démarches liées à la rénovation ou à l'accès à la propriété</li> <li>-Un accès aux prestations de service à prix dédié. »</li> </ul>	<p><b>Pragmatisme/</b> L'innovation sociale est basée principalement sur la mutualisation des contacts issue des réseaux des coopérants leurs permettant d'accéder à des bénéfices financiers.</p>
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« Nous proposons des Contrats CAP (appui au projet d'entreprise) qui permettent de conserver les aides sociales pendant la phase de TEST de l'activité, le but étant d'évoluer ensuite vers un CESA (Contrat Entrepreneur Salarié Associé). »</p> <p>« Nous sommes à l'initiative du dispositif « flash cop » qui est une expérience de la conduite de projet sur 7 jours. »</p>	<p><b>Proactivité/</b> L'innovation sociale reposent sur la diversification des actions d'inclusion sociale permises notamment par la contribution financière de chaque membre dans le fonctionnement de la coopérative.</p>
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« Nous avons été à l'initiative de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La plateforme textile qui est une usine textile dans le sud de l'île financée à hauteur de 25% de fonds européen et 75% de fonds de la coopérative.</li> <li>-La Conciergerie de quartier SHLMR : BOUVET ST DENIS</li> <li>-La Coopérative de Jeune Majeur 2/3 mois qui est une CAE éphémère avec un objectif d'éducation populaire. »</li> </ul>	

THEMATIQUE : LES INNOVATIONS SOCIALES ACTUELLES AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES →SUITE		
Participants	Verbatim	Code/Analyse
ENTREPRENEUR SALARIE	<p>« En fait, je bénéficie de la mutualisation des moyens de gestion et de fonctionnement du collectif de la CAE. Ainsi, je possède l'autonomie du travailleur indépendant mais sans jamais me sentir isolé. (...) Aussi, je possède la sécurité de l'emploi salarié sans les inconvénients liés aux rapports hiérarchiques. »</p>	<p><b>Positivisme/</b> L'innovation sociale repose principalement sur l'idée d'intégrer l'énergie entrepreneurial dans une dynamique collective de mutualisation des tâches secondaires au cœur de métier de l'entrepreneur salarié.</p>
DIRECTEUR DE MAGASIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « L'expérience de l'enseigne E. LECLERC en France nous permet ici à la Réunion de mutualiser nos achats, la logistique et le marketing pour l'ensemble des points de vente E. LECLERC de l'île ».</li> <li>• « Ensuite il y a d'abord la volonté d'encourager les filières locales en donnant la possibilité aux clients d'accéder à des produits « Pei » à des prix compétitifs tout en veillant à promouvoir la production locale. Ainsi depuis 2011 nous adhérons au dispositif D.E.F.I (Développement de l'Elevage et des Filières des Interprofessions). »</li> <li>• « Concernant la lutte contre le gaspillage alimentaire nous avons un partenariat de longue date avec le réseau d'association de banques alimentaires des Mascareignes (BAM). (...) Et aussi un partenariat depuis plus de 10 ans avec l'épicerie sociale de St Leu : « Kdi le Cœur. » »</li> <li>• « Nous sommes aussi acteurs dans la collecte et le recyclage de certains produits à l'image de nos « Kbas Pei » qui sont réalisés avec les textiles recyclés. »</li> </ul>	<p><b>Proactivité/</b> Une partie importante de l'innovation sociale au sein du groupement des magasins E. Leclerc à la Réunion réside dans la mutualisation des moyens annexes à la vente pour l'ensemble des points de vente de l'île. Ces économies d'échelles permettent notamment le développement de la masse salariale du groupe mais aussi des initiatives sociales et sociétales à travers des partenariats avec des producteurs PEI et des associations locales.</p>

THEMATIQUE : LES INNOVATIONS SOCIALES ACTUELLES AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES →FIN		
Participants	Verbatim	Code/Analyse
SALARIE	« Je tourne pas mal au niveau des différents postes de caisse mais je ne sais pas si cela constitue une réelle innovation »	<b>En questionnement/</b> Effectivement du point de vue des salariés certaines initiatives pouvant répondre du concept d'innovation sociale relèveraient davantage de la thématique des « ressources humaines ».

### 3.1.2 THEMATIQUE : LES INITIATIVES ACTUELLES QUI FAVORISENT L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES

Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRIGEANT MANDATAIRE	« Une association de Saint Benoît est devenue trésorière du Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire « CRAJEP ». »	<b>Pragmatisme/</b> En mutualisant la fonction de gestion des comptes au bénéfice de deux associations au sein de la coopérative, cela a permis de réduire les coûts, faciliter la gouvernance du CRAJEP et aussi de pérenniser la masse salariale.
DIRIGEANT MANDATAIRE	« Aujourd'hui le marché de la construction immobilière est ralenti et nous avons été dans l'obligation de réduire notre masse salariale de façon conséquente »	<b>Résignation/</b> Pour assurer un emploi durable à une partie de la masse salariale de la SICA, celle-ci a été contrainte de se séparer de certains de ses collaborateurs.

THEMATIQUE : LES INITIATIVES ACTUELLES QUI FAVORISENT L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES →SUITE		
Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« Nous avons une approche globale de l'individu afin de l'accompagner au mieux dans son projet professionnel »</p> <p>« Nous avons mis en place plusieurs dispositifs de mutualisation comme la création d'un collectif au sein de la CAE pour répondre à des appels d'offres ou encore un espace de « coworking ». »</p>	<p><b>Humanisme, solidarité, mutualisation/</b> Au sein des CAE, l'emploi durable des membres est assuré principalement par une approche holistique de leur suivi et par des opportunités de marché. Ces opportunités peuvent émaner du collectif de la coopérative mais aussi des partenariats avec des acteurs sociétaux majeurs.</p>
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« Afin de pérenniser au mieux l'activité de nos coopérants nous mettons en œuvre les initiatives suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-L'accompagnement et la valorisation des compétences des entrepreneurs salariés.</li> <li>-La priorité à nos entrepreneurs salariés afin d'assouvir les besoins en interne de la coopérative.</li> <li>-Le renforcement du partenariat avec les entreprises et les collectivités.</li> <li>-La mise en œuvre d'une convention collective dédiée aux entrepreneurs salariés afin de les assurer de travailler ensemble.</li> <li>-L'organisation d'un séminaire annuel de coworking. »</li> </ul>	
ENTREPRENEUR SALARIE	<p>« Les services que j'apprécie sont le suivi personnalisé sur la stratégie de développement de mon activité avec un interlocuteur privilégié.</p> <p>Il y a aussi le comptable de la CAE qui fait preuve de beaucoup de pédagogie. Ensuite, la mutualisation des locaux et du matériel (salle de réunion pour organiser mes ateliers, photocopieuse etc...). Ainsi que le partage du savoir avec des formations collectives sur l'entrepreneuriat ! »</p>	<p><b>Positivisme/</b> Le membre coopérant de la CAE mesure la valeur de son emploi principalement sous le prisme des bénéfices qu'il retire de la mutualisation des moyens du collectif.</p>

THEMATIQUE : LES INITIATIVES ACTUELLES QUI FAVORISENT L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES →FIN		
Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRECTEUR DE MAGASIN	<p>« Leclerc Réunion est signataire de la charte pour l'emploi locale en partenariat avec la DECCTE et Pôle Emploi.</p> <p>Exemple d'action :            Organisation d'un JOB DATING géant intitulé « Grande Rencontre » au sein d'une enseigne Leclerc à la Réunion. »</p> <p>« Aussi, nous avons un plan de formation en interne avec la mise en place d'un CQP conçu par des professionnels sous l'égide de la FCD (Fédération du Commerce et de la Distribution) et homologué par la branche Grande Distribution. »</p> <p>« Enfin, nous assurons aussi une formation en externe je crois par notre contribution à la mise en place d'un Master en Grande Distribution. »</p>	<p><b>Proactivité interne et externe/</b>            On sent que le groupement des magasins E. Leclerc à la Réunion cherche à conjuguer l'optimisation de leurs ressources humaines avec le développement de l'emploi local. Cela par des initiatives stratégiques en termes de recrutement et de développement des compétences des collaborateurs.</p>
SALARIE	<p>« Moi c'est clair ce qui me fait tenir c'est mon statut en CDI avec la possibilité de faire des heures supplémentaires quand j'en ai l'occasion, ça arrondi bien les fins de mois. »</p>	<p><b>Pragmatisme/</b>            Du point de vue de l'employé de l'enseigne E. Leclerc Réunion, le maintien dans son emploi est d'abord conditionné par son statut et sa rémunération.</p>

### 3.1.3 THEMATIQUE : LIMITES ET SOLUTIONS DES COOPERATIVES REUNIONNAISES EN MATIERE D'INNOVATION SOCIALE ET D'EMPLOI DURABLE

Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« Les intérêts de chaque membre à coopérer étaient au départ différent. EX : Pour certain besoin de locaux pour d'autres besoin de soutien financier... »</p> <p>« Nous avons été dans l'obligation d'aménager nos statuts (...) nous organisations aussi des séminaires coopératifs sur les valeurs communes. »</p>	<p><b>Adaptabilité/</b> Les intérêts individuels à rejoindre un collectif sont parfois opposés, cela nécessite de la part du collectif de mettre en avant les points de convergence qui unissent chaque entité du groupement.</p>
DIRIGEANT MANDATAIRE	<p>« La majorité de nos sociétaires sont des particuliers et des entreprises de type « <i>one shot</i> ». »</p> <p>« Nous sommes désireux de sortir progressivement du modèle COOPERATIF pour intégrer le modèle de l'économie capitaliste. Pour cela nous souhaitons prendre l'exemple de « Fibre industrie bois » qui a réussi cette évolution vers un statut de société privé. »</p>	<p><b>Résignation et proactivité/</b> Le collectif n'a pas réussi à prendre le dessus sur les intérêts personnels de ses membres. Le modèle économique de la coopérative ne semble plus adapté.</p>

THEMATIQUE : LIMITES ET SOLUTIONS DES COOPERATIVES REUNIONNAISES EN MATIERE D'INNOVATION SOCIALE ET D'EMPLOI DURABLE →SUITE		
Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRIGEANT MANDATAIRE	« A la Réunion nous avons l'obligation de proposer un CESA (Contrat Entrepreneur Salarié Associé), dès le premier contrat, dans le cadre de l'Entreprise d'Insertion par le Travail Indépendant.	<b>Adaptabilité et positivisme/</b> •La limite vient d'un décalage entre le droit du travail et les réalités de terrain
DIRIGEANT MANDATAIRE	« Chez nous les contrats CAPE qui permettent de tester l'activité connaissent un taux d'évolution de 80% vers les contrats CESA) ».  « L'entrepreneur salarié CESA est accompagné afin de déterminer avec lui son salaire en fonction de la gestion de sa trésorerie »	notamment dans le domaine de l'insertion par le travail indépendant. •Les limites du modèle des CAE sont étroitement liées au succès ou non du développement de l'activité de ses membres et donc à la capacité de ceux-ci à se maintenir un salaire décent.
ENTREPRENEUR SALARIE	« La seule limite que je vois à mon statut c'est celle du salaire qui sera toujours limité à ma seule force de travail. Mais pour l'instant ce n'est pas grave car j'aime ce que je fais et j'ai quand même un statut salarié. »	•Les solutions apportées par les CAE résident principalement dans le suivi et le service apportés aux membres qui sont issus de la mutualisation de leurs forces respectives.
DIRECTEUR DE MAGASIN	« Ce ne sont pas les offres d'emploi qui manquent chez nous, on a toujours besoin. Mais pour trouver des personnes sérieuses, qui en veulent, c'est une autre histoire ! En ce moment je n'ai que des personnes qui se mettent en congés maladie. » (...) « Pour l'instant je ne vois pas d'autres solutions que de remplacer ceux et celles qui ne sont pas motivés ».	<b>Fatalisme/</b> Les limites peuvent provenir d'une problématique de gestion des ressources humaines liées peut être à une autre problématique qui est celle de l'attractivité de l'emploi et la capacité de celui-ci à « donner du sens ».

THEMATIQUE : LIMITES ET SOLUTIONS DES COOPERATIVES REUNIONNAISES EN MATIERE D'INNOVATION SOCIALE ET D'EMPLOI DURABLE →FIN		
Participants	Verbatim	Code/Analyse
SALARIE	« Si mon manager m'en demande de trop je n'hésiterai pas à lui dire, pour l'instant ça se passe bien. »	<b>Affirmation/</b> L'attitude managériale est aussi un facteur qui peut être limitant en termes d'emploi durable au sein d'une organisation.

### 3.1.4 THEMATIQUE : LES AXES D'AMELIORATIONS POSSIBLES EN FAVEUR DE L'INNOVATION SOCIALE ET DE L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES

Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRIGEANT MANDATAIRE	« Il est important de mettre en place d'autres forme de coopération que le modèle associatif tel qu'il demeure aujourd'hui. Cela afin d'accroître la légitimité et la crédibilité des organisations de l'ESS auprès des organismes financeurs et des têtes de réseaux. »	<b>Proactivité/</b> En s'unissant sous forme de SCIC, les associations qui composent aujourd'hui le groupement « Kolectif » disposent d'un statut qui leur permettent de mener des actions à forte valeur ajouté.
DIRIGEANT MANDATAIRE	« Nous sommes désireux de se diversifier en créant pourquoi pas une nouvelle société supplémentaire : ex : maîtrise d'œuvre »	<b>Stratège/</b> La stratégie de diversification est un axe de développement intéressant pour l'organisation et particulièrement si celle-ci est génératrice d'emploi. Cependant, cela est dommage en l'espèce si cette stratégie se déploie au dépend du modèle coopératif.

THEMATIQUE : LES AXES D'AMELIORATIONS POSSIBLES EN FAVEUR DE L'INNOVATION SOCIALE ET DE L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES →FIN		
Participants	Verbatim	Code/Analyse
DIRIGEANT MANDATAIRE	« On préfèrerait pouvoir proposer le contrat CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise) au départ pour tous, notamment dans le cadre de notre EITI »	<b>Résignation/</b> Dans certain cas il faudrait trouver des solutions pour faire évoluer la législation en matière de droit du travail afin de favoriser l'innovation sociale et l'emploi durable.
DIRIGEANT MANDATAIRE	« Nous souhaitons peut-être envisager la création d'une EITI pour transformer l'essai par exemple du dispositif « Coopérative de Jeune Majeur ». » « Nous souhaitons être force d'action et de proposition (notamment auprès des partenaires institutionnels du Public) pour l'éducation à l'Entrepreneuriat afin de contribuer à changer certaines mentalités réductrices dans ce domaine à La Réunion. »	<b>Espérance et combativité/</b> Là encore la stratégie de diversification en intégrant une dynamique plus forte de l'insertion auprès de la CAE existante. Des actions de Lobbying en faveur de l'entrepreneuriat salarié peuvent aussi contribuer à faire bouger les lignes.
ENTREPRENEUR SALARIE	« Avec le nombre de petites entreprises à la Réunion je pense que nous pouvons encore progresser afin d'être plus nombreux à exercer au sein d'une CAE. C'est peut-être aussi une question de mentalité. »	
DIRECTEUR DE MAGASIN	« Afin de motiver nos futurs et actuels collaborateurs à venir et rester chez nous, nous envisageons avec eux un programme de gestion de carrière et un plan de formation adapté qui peuvent, s'ils le souhaitent, leur permettre d'évoluer au sein du groupe. »	<b>Pragmatisme/</b> L'innovation sociale doit aussi s'appliquer en matière de gestion des ressources humaines. Cependant, la reconnaissance du travail par le salaire est un des éléments indispensables du maintien des travailleurs dans l'emploi durable.
SALARIE	« Pour moi ce qui faudrait améliorer c'est d'abord le salaire... »	

## 3.2 ANALYSE CROISEE PAR THEMATIQUE

### 3.2.1 SUR LA THÉMATIQUE DE L'INNOVATION SOCIALE

- Entre les codirigeants des différentes coopératives :

Nous pouvons souligner que le principe de mutualisation reste le principal critère d'innovation sociale quel que soit la famille de coopérative.

- Entre la salariée et l'entrepreneur salarié :

On distingue bien que l'impact de la mutualisation des moyens soit vécu comme beaucoup plus perceptible du point de vue de l'entrepreneur salarié associé dans une CAE, que de la salariée d'une coopérative de commerçant.

- Entre les codirigeants des différentes coopératives et les salariés :

Les codirigeants sont quelque part les protagonistes des actions de mutualisation, cette implication entraîne donc une compréhension plus importante des enjeux de l'innovation sociale au sein de l'organisation.

Le salarié est positionné quant à lui comme réceptacle des innovations portées au sein de l'organisation, donc c'est parfois moins visible car l'impact n'est pas toujours dirigé directement sur la fonction managériale ou de gestion des ressources humaines.

### 3.2.2 SUR LA THÉMATIQUE DE L'EMPLOI DURABLE

- Entre les codirigeants des différentes coopératives :

L'Emploi et son caractère plus ou moins « durable » n'est pas considéré de la même manière en fonction de la famille de coopérative.

En somme, plus on se rapproche des logiques de l'économie capitaliste plus l'emploi se limite davantage à une donnée quantitative que qualitative. Ainsi on constate que les CAE n'hésitent pas à considérer l'individu avec une approche holistique quand par ailleurs le déterminant est davantage porté sur le rapport entre gain/effectif et salaire versé.

- Entre la salariée et l'entrepreneur salarié :

Cette différence d'approche qui vient d'être décrite est corrélée par le vécu terrain de l'entrepreneur salarié en CAE qui ne place pas forcément son salaire au centre de l'intérêt qu'elle donne à son activité au contraire de la salariée d'une coopérative de commerçant.

- Entre les codirigeants des différentes coopératives et les salariés :

On peut souligner que la perception de l'emploi est assez similaire entre codirigeant de CAE et entrepreneur salarié et les autres codirigeant de coopératives et leurs salariés.

### **3.2.3 SUR LA THÉMATIQUE DES LIMITES RENCONTREES ET DES SOLUTIONS EVENTUELLES APPLIQUEES**

- Entre les codirigeants des différentes coopératives :

Ce qui paraît être commun à l'ensemble des codirigeants c'est la fonction managériale qui peut constituer une limite dans le maintien à l'emploi des collaborateurs dans l'organisation.

Ce point en commun est somme toute tempéré par d'autres limites comme celle de la capacité des entrepreneurs salariés à développer leur activité (du fait qu'il n'y a pas de réel lien de subordination dans l'organisation) ou bien le cadre législatif qui n'est pas toujours adapté à toutes les situations d'employabilités des personnes.

- Entre la salariée et l'entrepreneur salarié, entre les codirigeants des différentes coopératives et les salariés :

La salariée est dans l'attente d'un cadre managérial qui ne soit pas trop rigide quand l'entrepreneur salarié est dans l'attente d'un accompagnement optimal pour développer son activité.

- Les solutions actuelles appliquées actuellement pour faire face à toutes ces limites résident dans les capacités des organisations et des personnes à s'adapter et à être force de proposition.

### **3.2.4 SUR LA THÉMATIQUE DES AXES D'AMELIORATION POSSIBLE POUR FAVORISER L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES**

- Entre les codirigeants des différentes coopératives :

Ce qui est commun à certain des codirigeants est l'établissement d'une stratégie pour le développement de leur organisation afin déjà d'assurer la pérennité financière qui permette de maintenir voir de développer la masse salariale.

Les CAE souhaitent mettre l'accent sur les efforts nécessaire afin de faire bouger les lignes du cadre législatif, quand la coopérative de commerçant envisage de consacrer ses efforts sur la qualité de son management et de la gestion des ressources humaines.

- Entre la salariée et l'entrepreneur salarié et entre les codirigeants des différentes coopératives et les salariés :

Sur cette thématique des axes d'amélioration, l'entrepreneur salarié prend sa casquette d'associé pour envisager des actions de promotion de son statut alors que la salariée de coopérative de commerçant reste sur une demande de salaire plus important.

## 4 DISCUSSION & RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

## 4.1 DISCUSSION

Avec le regard des analyses et analyses croisées qui ont été faites des différents entretiens, nous poursuivons notre étude en faisant le lien avec les différents apports théoriques exposés en première partie.

Nous avons déjà établi<sup>60</sup> qu'il y a encore moins d'un siècle nous ne parlions même pas d'emploi mais de « mains d'œuvre » pour exprimer la force de travail d'un individu.

Quel chemin parcouru donc pour en arriver aujourd'hui au terme d'emploi durable en passant notamment par le rapport dit « Brundtland » de 1987 et les travaux de Arnaud Lacan<sup>61</sup>(2021).

Mais au regard de notre analyse, peut-on valider le fait que le concept d'emploi durable est bien la solution pour combattre la problématique plus large du chômage en France et en particulier sur l'île de La Réunion !?

A défaut d'être complètement exhaustif sur la réponse, nous pouvons déjà observer que l'emploi durable n'est pas une notion qui encouragerait la précarité de l'emploi ni l'augmentation du chômage.

Cependant, outre les valeurs qu'il véhicule et la volonté d'y aboutir dans une stratégie de déploiement massif, l'emploi durable demande certaines conditions pour être créé, maintenu et développé.

Ainsi, les résultats de l'analyse croisée des codirigeants sur cette question sont unanimes, la perception de l'emploi diffère selon la famille de coopérative.

Ainsi, **nous pourrions confirmer partiellement** le choix des organisations de l'ESS et notamment les coopératives comme acteur permettant le maintien ou le développement de l'emploi durable.

En effet, la force de la mutualisation, qui est l'innovation sociale historique au cœur du modèle économique des coopératives, permet particulièrement de responsabiliser chaque membre a valeur égale et aussi de pérenniser l'équilibre financier de l'organisation.

Cependant, la proximité avec le modèle de l'économie capitaliste qui est offert par le statut des coopératives **peut entraîner une dérive** de certaines d'entre elles vers la concentration sur le profit plutôt que l'équilibre humain et financier de l'organisation. Cela entraîne inévitablement un retour en arrière vers une gestion plus « quantitative » que « qualitative » des conditions d'emploi pour le salarié.

---

<sup>60</sup> LIMA Léa, TUCHSZIRER Carole, « 3. Les politiques du marché du travail », dans : Olivier Giraud éd., *Politiques sociales : l'état des savoirs*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2022, p. 45-58.

<sup>61</sup> « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière, Arnaud Lacan, Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021

A l'inverse, **il est important de faire mention ici** des statuts des CAE qui sont détaillés dans les travaux de SANGIORGIO Joseph, VEYER Stéphane (2009)<sup>62</sup>. En effet, les CAE sont en parfaite adéquation avec la possibilité de maintenir et de développer un emploi durable pour ses membres associés !

Cela s'explique notamment du fait de l'implication singulière des entrepreneurs salariés pour leur activité, de l'absence de lien de subordination et de la considération des membres coopérant dans leur globalité comme l'envisage l'autrice KOEHLER Christel (2018) dans son ouvrage : « L'ÉCOLOGIE HUMAINE EN ENTREPRISE », ED GERESO 2018.

De plus, les limites rencontrées par les coopératives dans leur capacité à maintenir et à développer l'emploi durable peuvent être dépassées grâce à la force d'adaptation que permet la gouvernance partagée prévue dans leurs statuts.

Enfin, les coopératives peuvent aussi être force de proposition et faire preuve **d'innovation sociale** dans leur stratégie afin d'optimiser leur modèle économique avec le souci de développement de l'emploi durable.

C'est notamment le cas des CAE encore une fois ! A la Réunion elles connaissent un accroissement de leurs membres ces dernières années. En plus de déployer un service d'accompagnement sérieux et bienveillant des entrepreneurs salariés, **elles multiplient les actions sociales innovantes** sur les mêmes propositions que celles relatées par Arnaud LACAN<sup>63</sup> (2021), telles que :

- Le développement des espaces de coworking, mise à disposition de locaux partagés pour la création d'événements professionnels, organisations de séminaire de montée en compétence, mise en relation des associés pour répondre ensemble à des offres de marché...
- La création d'événements autour de l'entrepreneuriat type « Flash cop » pour susciter des vocations et franchir le cap de l'accès au travail indépendant salarié.
- La mise en place de dispositif générateur d'emploi et de responsabilisation de la jeunesse comme la « conciergerie de jeune majeur ».
- Le développement d'une entreprise d'insertion des travailleurs indépendants (EITI).
- Le développement d'une CAE spécialisée dans les services à la personne.

---

<sup>62</sup> SANGIORGIO Joseph, VEYER Stéphane, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », Revue « Projectique » 2009, p. 51-61.

<sup>63</sup> LACAN Arnaud « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière » ED Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021.

Ainsi, nous avons pu confirmer l'emploi durable comme objectif à minima faisant preuve de neutralité pour combattre le chômage et comme étant le concept clef de l'épanouissement du travailleur et donc du maintien dans l'emploi.

De plus nous avons pu nuancer les conditions statutaires des coopératives comme étant le cadre idéal pour le déploiement de l'emploi durable. En effet ce qui ressort de notre étude est que le cadre des CAE propose un « terrain » plus favorable au développement de l'emploi durable en comparaison avec les autres familles de coopératives observées.

Enfin, il est certain que le concept d'innovation sociale, de par son utilité historique et dans ses aspects protéiformes est le moyen à engager pour que les coopératives continuent de se déployer en adoptant une stratégie génératrice d'emploi durable.

C'est ce que nous allons aborder dans le chapitre suivant des « recommandations managériales ».

## 4.2 RECOMMANDATIONS MANAGERIALES

Suite à la discussion portant sur les résultats de notre analyse, nous pouvons à présent envisager les recommandations managériales suivantes, portant sur les plan macro et micro du sujet, afin de répondre à la problématique de ce mémoire qui pour rappel correspond à :

**« Dans quelle mesure l'innovation sociale au sein des coopératives, peut-elle être vectrice d'emploi durable sur l'île de la Réunion. »**

→Au niveau des Pouvoirs Publics :

Il apparait clairement que le modèle de coopérative des CAE doit être encouragé dans son expansion par les pouvoirs publiques. L'initiative du Programme Outre-Mer actuel initié par la Confédération des Scop et Scic, et piloté à la Réunion, en est un bon exemple (voir ANNEXE 3).

L'autre piste est de favoriser le développement du travail indépendant salarié en opérant de la part des coopératives réunionnaises, un Lobbying nécessaire auprès des pouvoirs publics. Cela afin de faire évoluer la législation notamment dans le sens d'un contrat CAP systématique pour toutes initiatives d'entreprenariat dans le cadre d'une EITI.

→Au niveau des coopératives réunionnaises en général :

Pour les coopératives qui s'en sont éloignées, il serait nécessaire de revoir les modèles classiques de management et de gestion des ressources humaines, cela sous le prisme d'une approche holistique de l'individu en plaçant celui-ci au centre des intérêts de l'organisation comme cela est prévu par les statuts.

Aussi, les coopératives doivent intégrer dans leur stratégie de développement de nouvelles innovations sociales qui sont vectrices d'emploi durable. Cela peut se traduire par les orientations suivantes :

- Un management d'une « écologie humaine »<sup>64</sup> : Exemple : approche holistique des individus.
- L'adoption d'une « économie collaborative »<sup>65</sup> : Exemple : concept de coopérativisme de plateforme.
- Des actions en faveur du développement de tiers lieux collaboratif : Exemple : coworking-hackerspace-fablabs- repairs cafes .
- Conduites de projet autour de l'inclusion sociale et l'éco-responsabilité : Exemple : Partenariat avec les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

---

<sup>64</sup>KOEHLER Christel « L'ÉCOLOGIE HUMAINE EN ENTREPRISE », ED GERESO 2018.

<sup>65</sup> LACAN Arnaud « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière » ED Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021.

## CONCLUSION

Afin de tenter de répondre à la question posée par la problématique suivante :

**« Dans quelle mesure l'innovation sociale au sein des coopératives, peut-elle être vectrice d'emploi durable sur l'île de la Réunion. »**

Nous avons débuté par poser le cadre théorique de notre étude en faisant état du diagnostic de la situation du marché de l'emploi à la Réunion et notamment par la mise en évidence de son taux de chômage qui reste important aujourd'hui encore.

Ensuite, nous avons pu extraire les éléments essentiels de chacun des trois concepts de notre problématique à savoir : l'emploi durable, les coopératives et l'innovation sociale.

Enfin, l'étude empirique nous a permis de confronter la réalité du terrain avec les apports du cadre théorique de notre mémoire.

Ainsi nous pourrions retenir que l'emploi durable n'est pas une option mais bien un principe que toutes organisations économiques devraient s'imposer dans leur politique d'emploi. En effet, par la prise en considération de toutes les dimensions de l'individu et de sa fonction professionnelle au sein de l'organisation cela peut amener celle-ci à revoir son fonctionnement et même plus largement à un changement de société !

De plus, nous avons observé que le statut des coopératives offre un cadre propice à l'emploi durable du fait notamment de leur gouvernance partagée mais aussi car elles ont notamment l'obligation d'agréger des réserves financières obligatoires pour assurer leur pérennité financière.

Cependant, il semble que les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) sont en avance sur l'application du principe d'emploi durable et toutes organisations employeuses gagneraient sûrement à s'inspirer de ce modèle !

Encore, nous avons pu identifier certaines des innovations sociales qui servent aujourd'hui l'emploi durable au sein des coopératives tels que le partenariat des CAE avec des entreprises d'insertion de travailleurs indépendants (EITI). Ou bien encore la création de plateforme numérique coopérative comme l'exemple du dispositif réunionnais de la SCIC Kolectif nommé « Ecosystème de Reconnaissance Ouverte » (ERO) permettant la mise en valeur et en partage des compétences.

Enfin, étant donnée la part croissante du numérique dans le monde en général et dans le secteur de l'emploi en particulier, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) ont certainement un rôle majeur et crucial à jouer dans ce domaine.

Cela doit se traduire par une adaptation de la forme ou des pratiques des CAE, car ces métiers du numérique ne sont déjà plus émergents mais en expansions ! Il serait donc souhaitable pour l'évolution de notre société qu'ils fassent tous l'objet d'emploi durable.

## BIBLIOGRAPHIE

- B Emmanuelle, C Nicolas, G Thibault, L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept. L'Harmattan, « L'esprit économique », 2013, ISBN : 9782343020693. CHAPITRE 1,2,3
- BIDET Éric, « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière, Arnaud Lacan, Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021, 157 pages », RECMA, 2022/1 (N° 363), p. 149-150.
- BOUSQUET Carole, MONTIES Vanessa, RICHARD Damien, « L'économie sociale et solidaire après la loi du 31 juillet 2014 : le « choc des cultures » », Question(s) de management, 2021/1 (n° 31), p. 81-92.
- COHEN-SCALI Valérie, « Insertion professionnelle », dans : Anne Jorro éd., Dictionnaire des concepts de la professionnalisation. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Hors collection Psychologie/Pédagogie », 2022, p. 257-260.
- DAVID Guilaine, « Émergence et développement de l'économie sociale et solidaire à La Réunion », RECMA, 2018/4 (N° 350)
- DERANTY Jean-Philippe, MAC MILLAN Craig, « Qu'est-ce qu'un « travail décent » ? Propositions pour élargir la campagne de l'Oit pour le travail décent à partir de la psychodynamique », Travailler, 2013/2 (n° 30), p. 147-174.
- DESCHAMPS Damien, PROVINI Olivier, « Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion », dans : Les enjeux de la gouvernance en Outre-mer. L'exemple des politiques publiques de l'emploi et de la ville à La Réunion, Coordination BOTTON Sarah. 2022.
- GARDODY Jérôme, « La formation et la violation du contrat psychologique : quels processus cognitifs ? », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5), p. 3-26.
- Gisèle Anki-Zuccarello (Dares) dans « LES TRAVAUX DE L'OBSERVATOIRE » 2005/2006.
- KNOCKAERT Sébastien, MAILLEFERT Muriel, « Qu'est-ce que l'emploi durable ? », Natures Sciences Sociétés, 2004/2 (Vol. 12), p. 135-145.
- KOEHLER Christel « L'ÉCOLOGIE HUMAINE EN ENTREPRISE », ED GERESO 2018.
- LACAN Arnaud « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière » ED Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021.
- LACROIX Géraldine, SLITINE Romain, L'économie sociale et solidaire. Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2023, ISBN : 9782715413986.
- LAVILLE Jean-Louis, « Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une mise en perspective historique », dans : Juan-Luis Klein éd., L'innovation sociale. Toulouse, Érès, « Sociologie économique », 2014, p. 45-80.

-LIMA Léa, TUCHSZIRER Carole, « 3. Les politiques du marché du travail », dans : Olivier Giraud éd., Politiques sociales : l'état des savoirs. Paris, La Découverte, « Recherches », 2022, p. 45-58.

-MIOSSEC Yvon, ROUAT Sabrina, « Qualité du travail et santé », dans : Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 358-360.

-ROQUES Martine, BOURGUIGNON David, HERMAN Ginette, « Insertion professionnelle », dans : Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019.

-SANGIORGIO Joseph, VEYER Stéphane, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », Revue « Projectique » 2009, p. 51-61.

-Timothée Duverger éd., L'économie sociale et solidaire. Paris, La Découverte, « Repères », 2023, ISBN : 9782348075551

-VALÉAU Patrick, BONCLER Jérôme, ANNETTE Frédéric, « Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de Business model », dans : Emmanuel Bayle éd., Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2012, p. 65-88.

## WEBOGRAPHIE

-<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F31328>

-<https://www.gouvernement.fr/actualite/pole-emploi-devient-france-travail-au-1er-janvier-2024>

-[https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012804#tableau-TCRD\\_025\\_tab1\\_departements](https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012804#tableau-TCRD_025_tab1_departements)

-LOI du 31 juillet 2014 : source : <https://legifrance.gouv.fr>

-Site web de la CRESS Réunion : : <https://www.cress-reunion.com/entreprendre-dans-l-ess>

-Source CRESS Réunion : <https://www.cress-reunion.com/decouvrir-l-ess/75-l-observatoire/ressources/1562-chiffres-cles-2023-de-l-ess-a-la-reunion>

-Source : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/entreprendre-less/scic-societe-cooperative-dinteret-collectif>.

-Source : <https://www.economie.gouv.fr/>

-Source : <https://www.legifrance.gouv.fr/>

## PERSONNALITES IMPORTANTES CITEES

- **Arnaud Lacan** est Professeur permanent à Kedge Business School. Expert en Management coopératif et en nouvelles pratiques managériales. Docteur en Sciences Economiques et diplômé de Sciences politiques, il a plus de 15 années d'expérience managériale dans l'assurance au sein du Groupe MAIF.
- **Charles Fourier**, né le 7 avril 1772 à Besançon (Doubs) et mort le 10 octobre 1837 à Paris, est un philosophe français, fondateur de l'École sociétaire. Il était considéré par Karl Marx et Friedrich Engels comme une figure du « socialisme critico-utopique », dont un autre représentant fut Robert Owen. Plusieurs communautés utopiques, indirectement inspirées de ses écrits, ont été créées depuis les années 1830
- **Charles Gides** 1847-1932 : Il est le dirigeant historique du mouvement coopératif français, le théoricien de l'économie sociale (Wikipedia)
- **Christophe Chevalier**, Président du Groupe Archer, membre du bureau COORACE, membre du Conseil National de l'Inclusion dans l'Emploi.[1] ([Https://youtu.be/JnsBIUAEDPA](https://youtu.be/JnsBIUAEDPA))
- **Danièle Demoustier** est décédée en 2023, elle était économiste à l'Institut d'Études Politiques de Grenoble en France. Elle était également membre de l'équipe de Socio-Économie Associative et Coopérative et membre de l'équipe européenne du réseau Création de richesses en contexte de précarité (CRCP).
- **Frédéric Annette** est Docteur en Économie Sociale et Solidaire et il est à ce jour président de la CRESS Réunion
- **Jean-Louis Laville** est sociologue, économiste, professeur du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), titulaire de la chaire Économie solidaire, chercheur au laboratoire HT2S. Parmi ses derniers ouvrages chez érès, il a codirigé *L'économie solidaire en mouvement*.
- **Jérôme GARDODY** est depuis juillet 2024 le nouveau directeur de l'IAE Réunion. Il a occupé plusieurs fonctions de direction notamment à la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) entre 2015 et 2017. Docteur en Sciences de Gestion et Maître de Conférences à l'IAE depuis 2017, il y assure plusieurs fonctions pédagogiques et administratives : il est responsable pédagogique du parcours en Management en Economie Sociale et Solidaire comprenant une Licence Professionnelle et un Master. Il a été élu membre du conseil de l'IAE depuis 2023. Au sein de l'Université de La Réunion, Jérôme GARDODY a piloté la Direction de l'Entrepreneuriat Etudiant de La Réunion (D2ER) à partir de 2020. Depuis juillet 2022, il a été élu Vice-président du Conseil d'Administration en charge de la Formation et de la Vie Universitaire.
- **J.F Draperi** est docteur en géographie rurale et aménagement du territoire (Paris Panthéon-Sobronne), il est responsable scientifique des formations en économie sociale et solidaire dans le réseau du Cnam. Il est aussi rédacteur en chef de la Revue Recma.
- **Joseph Schumpeter** naît en 1883, la même année que Keynes et l'année de mort de Marx. Comme eux, il aura jusqu'à sa mort en 1950 une réputation d'économiste « hérétique », qui bouscule la pensée économique établie. Professeur à Harvard à partir des années 1930, il formera les économistes les plus brillants de l'après-guerre. (Source : <http://economie.gouv.fr>)

- **Raymond Bonnardel** (né à Limay le 17 mai 1901 et mort à Blois le 18 décembre 19881) est un psychologue et universitaire français. Il est connu comme spécialiste de la psychométrie. Source Wikipédia).

- **Robert Owen**, né le 14 mai 1771 à Newtown (comté de Montgomeryshire) (pays de Galles) et mort le 17 novembre 1858 dans la même ville, est un entrepreneur et théoricien socialiste britannique. Ses idées et ses réalisations ont inspiré un courant « socialiste utopique » baptisé « owenisme », influent durant la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Il est considéré comme le « père fondateur » du mouvement coopératif et du socialisme britannique (source wikipédia).

## RAPPORTS ET INDICATEURS DES DONNEES DE L'ETUDE

- **2023-Direction interrégionale de l'Insee La Réunion- Mayotte/INSEE-Enquête emploi 2021 à la Réunion-Anne Jonzo.**

- **Le PIB** est un indicateur économique mesurant l'ensemble des richesses (biens et services) produites par un pays durant une année. Il évalue la valeur totale de toute la production du territoire national, y compris celles des entreprises étrangères implantées en France. Méthode de calcul par les revenus : Cette méthode additionne l'ensemble de l'argent généré dans le pays par les propriétaires de facteurs productifs (résultant donc du travail et des investissements). Soit la formule :  $PIB = \text{Rémunération des salariés} + \text{Excédent brut d'exploitation} + \text{impôts} - \text{subventions}$  (source <https://www.capital.fr/economie-politique/pib-tout-savoir-sur-le-produit-interieur-brut-1479712>).

- « **Le Rapport Brundtland** est le nom communément donné à une publication, officiellement intitulée Notre avenir à tous (Our Common Future), publiée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland. » (Source : Wikipédia)

- **Observatoire de l'emploi et de la ville à La Réunion** coordination BOTTON Sarah, 2022 : La Réunion est un territoire ultramarin invariablement inégalitaire et pauvre. C'est le département français où le coefficient de Gini mesurant les inégalités atteint le record en France. D'après l'observatoire des inégalités, La Réunion avait en 2011 l'indice de Gini le plus élevé (0,53) devant Paris (0,50) — le département le plus inégalitaire de métropole — et la Martinique (0,47).

# TABLE DES MATIERES

CITATION.....	2
REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE.....	4
RESUME.....	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCTION.....	7
<b>1 LE CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>10</b>
1.1 LE CONCEPT D'EMPLOI DURABLE .....	11
1.1.1 L'EVOLUTION EN FRANCE DES DIFFERENTS CONTEXTES EN MATIERE D'EMPLOI.....	11
1.1.2 L'EMPLOI A LA REUNION .....	12
1.1.3 L'EMPLOI DURABLE COMME OBJECTIF A ATTEINDRE : DEFINITIONS 16	
1.1.4 L'EVOLUTION DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS (PTO).....	17
1.1.5 TYPOLOGIE D'EMPLOIS DURABLES .....	19
1.2 LE CONCEPT D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE .....	21
1.2.1 HISTORIQUE DU CONCEPT D'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) EN FRANCE HEXAGONALE.....	21
1.2.2 Définition du concept d'économie sociale et solidaire (ESS).....	23
1.2.3 Historique du concept d'économie sociale et solidaire à la Réunion.....	24
1.3 LES COOPERATIVES.....	26
1.3.1 DEFINITION DE LA COOPERATIVE .....	26
1.3.2 TYPOLOGIE DES COOPERATIVES .....	27
1.3.3 LE PAYSAGE RÉUNIONNAIS DES COOPÉRATIVES.....	31
1.3.4 LIENS POSSIBLES ENTRE LES COOPERATIVES ET L'EMPLOI DURABLE .....	33
1.4 LE CONCEPT D'INNOVATION SOCIALE.....	34
1.4.1 DE L'INNOVATION A L'INNOVATION SOCIALE : DEFINITIONS.....	34
1.4.2 TYPOLOGIE D'UNE INNOVATION SOCIALE AVEC LE « BUSINESS MODEL » COMME OUTIL STRATEGIQUE DE DEVELOPPEMENT POUR LA COOPERATIVE « RUN ENFANCE » SUR L'ILE DE LA REUNION. ....	37
1.4.3 LES LIENS POSSIBLES ENTRE : INNOVATION SOCIALE, COOPERATIVES ET EMPLOI DURABLE .....	39

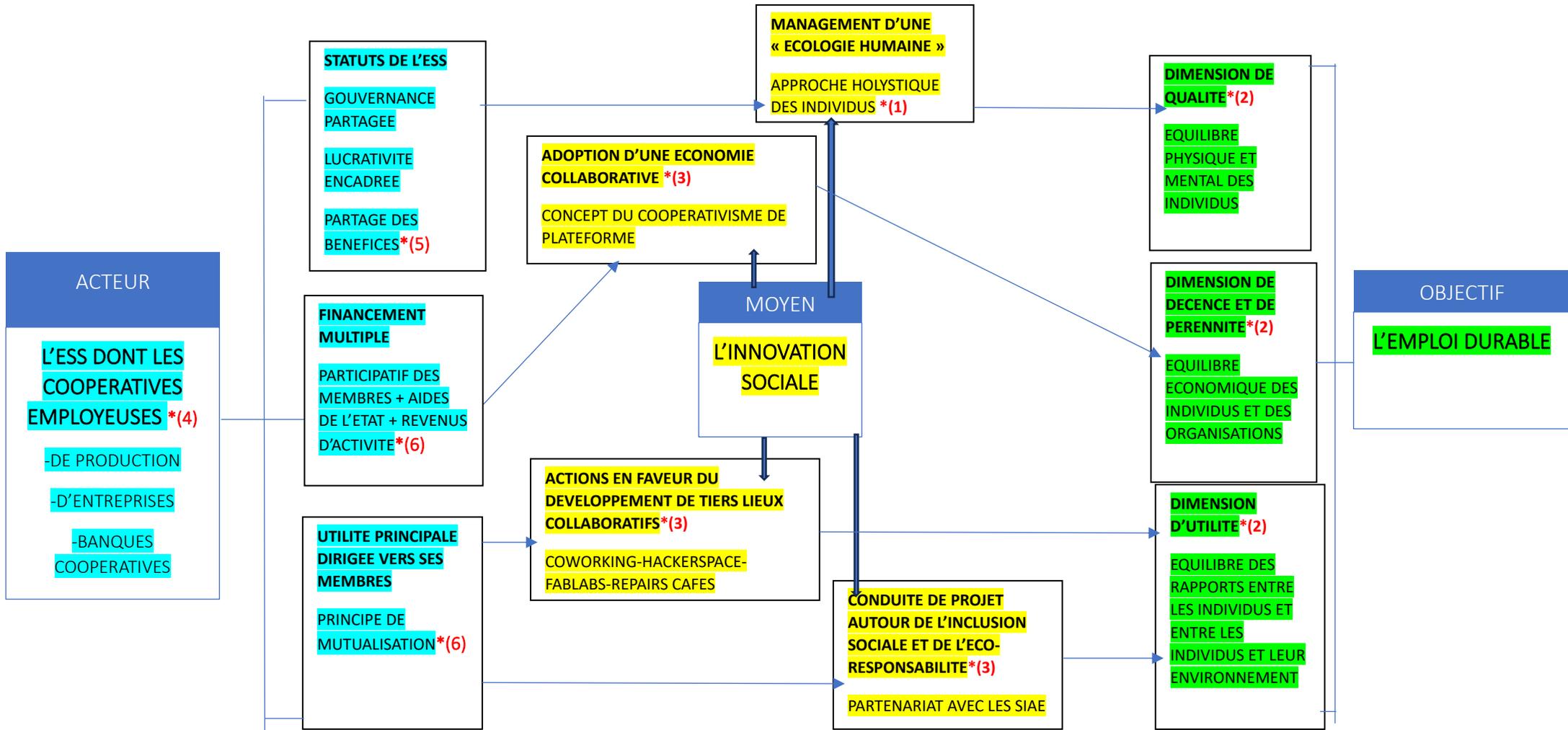
1.4.4	FIN DU CADRE THEORIQUE ET OUVERTURE SUR LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	40
<b>2</b>	<b>LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>41</b>
2.1	L'ENVIRONNEMENT ET LE CONTEXTE DE L'ETUDE.....	42
2.1.1	LIENS ENTRE L'ENVIRONNEMENT, LE CONTEXTE ET LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	43
2.2	PREPARATION DE L'ANALYSE .....	44
2.2.1	CHOIX DE LA METHODE D'ANALYSE.....	44
2.2.2	PRESENTATION DE LA GRILLE D'ENTRETIEN .....	45
2.2.3	PRESENTATION DE L'ECHANTILLON .....	46
<b>3</b>	<b>L'ANALYSES DES DONNEES « TERRAIN » .....</b>	<b>47</b>
3.1	ANALYSE DES ENTRETIENS PAR THEMATIQUES.....	48
3.1.1	THEMATIQUE : LES INNOVATIONS SOCIALES ACTUELLES AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES.....	48
3.1.2	THEMATIQUE : INITIATIVES ACTUELLES QUI FAVORISENT L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES.....	50
3.1.3	THEMATIQUE : LIMITES ET SOLUTIONS DES COOPERATIVES REUNIONNAISES EN MATIERE D'INNOVATION SOCIALE ET D'EMPLOI DURABLE .....	53
3.1.4	THEMATIQUE : LES AXES D'AMELIORATION POSSIBLES EN FAVEUR DE L'INNOVATION SOCIALE ET DE L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES .....	55
3.2	ANALYSE CROISEE PAR THEMATIQUE .....	57
3.2.1	SUR LA THÉMATIQUE DE L'INNOVATION SOCIALE .....	57
3.2.2	SUR LA THÉMATIQUE DE L'EMPLOI DURABLE.....	57
3.2.3	SUR LA THÉMATIQUE DES LIMITES RENCONTREES ET DES SOLUTIONS EVENTUELLES APPLIQUEES .....	58
3.2.4	SUR LA THÉMATIQUE DES AXES D'AMELIORATION POSSIBLE POUR FAVORISER L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES.....	58
<b>4</b>	<b>DISCUSSION &amp; RECOMMANDATIONS MANAGERIALES.....</b>	<b>59</b>
4.1	DISCUSSION.....	60
4.2	RECOMMANDATIONS MANAGERIALES .....	63
	CONCLUSION.....	64
	BIBLIOGRAPHIE/WEBOGRAPHIE.....	65
	PERSONNALITES/RAPPORTS & INDICATEURS SOURCES.....	67
	ANNEXES.....	71

# ANNEXES

# ANNEXE 1

PROBLEMATIQUE :  
**DANS QUELLE MESURE L'INNOVATION SOCIALE, AU SEIN DES COOPERATIVES, PEUT-ELLE ETRE VECTRICE D'EMPLOI DURABLE SUR L'ILE DE LA REUNION**

CARTE MENTALE :



## SOURCES DU CONTENU DE LA CARTE MENTALE :

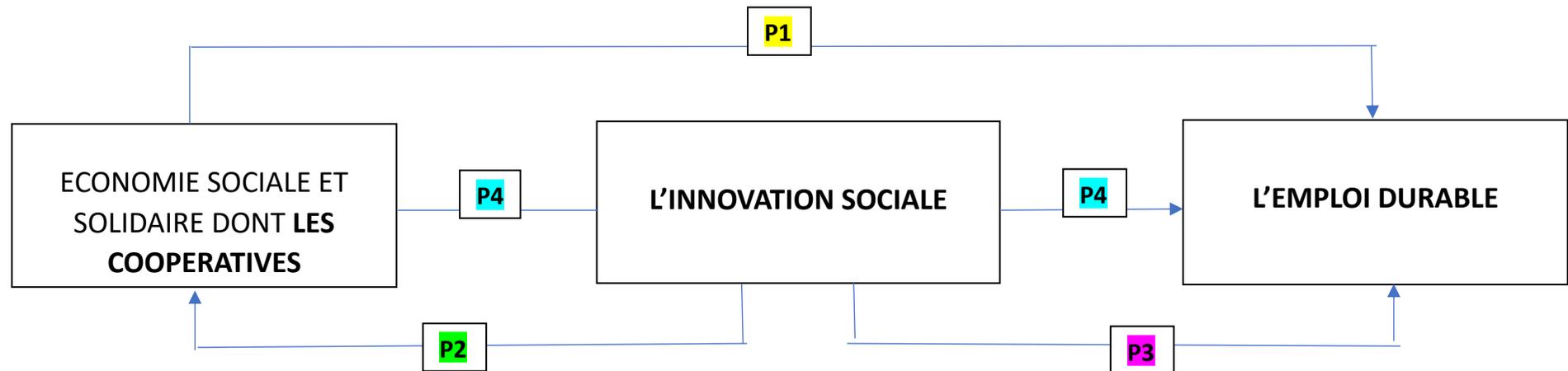
- 1- KOEHLER Christel « L'ÉCOLOGIE HUMAINE EN ENTREPRISE », ED GERESO 2018.
- 2- BIDET Éric, « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière, Arnaud Lacan, Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021, 157 pages », RECMA, 2022/1 (N° 363), p. 149-150.
- 3- LACAN Arnaud « À la reconquête du travail durable. L'ESS en pionnière » ED Les Petits Matins, coll. « Mondes en transitions », 2021.
- 4- Site web de la CRESS Réunion : : <https://www.cress-reunion.com/entreprendre-dans-l-ess>
- 5- LOI du 31 juillet 2014 : source : <https://legifrance.gouv.fr>
- 6- SANGIORGIO Joseph, VEYER Stéphane, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », Revue « Projectique » p. 51-61.

## ANNEXE 2

PROBLEMATIQUE :

DANS QUELLE MESURE L'INNOVATION SOCIALE, AU SEIN DES COOPERATIVES, PEUT-ELLE ETRE VECTRICE D'EMPLOI DURABLE SUR L'ILE DE LA REUNION

### MODELE DE RECHERCHE :



### LES QUESTIONS DE RECHERCHE :

**P1 : COMMENT LES COOPERATIVES, DANS LE CADRE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE A LA REUNION, CREENT L'EMPLOI DURABLE ?**

**P2 : COMMENT L'INNOVATION SOCIALE PEUT ETRE APPLIQUEE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES ?**

**P3 : COMMENT L'INNOVATION SOCIALE PEUT FAVORISER L'EMPLOI DURABLE A LA REUNION ?**

**P4 : SELON VOUS, EST-CE QUE L'ESS ET NOTAMMENT LES COOPERATIVES FONT PREUVES D'INNOVATION SOCIALE POUR FAVORISER L'EMPLOI DURABLE A LA REUNION ?**

## COMMUNIQUÉ DE PRESSE

## Accélérer le développement de coopératives ultramarines grâce au Programme Outre-mer des Scop et des Scic de la CG Scop piloté de la Réunion

Paris, le 2 avril 2024 – Pour amplifier la création de coopératives hors de l’hexagone, la Confédération générale des Scop et des Scic lançait il y a trois ans le Programme Outre-mer des Scop et des Scic (POM), en partenariat avec l’UR Scop Ile-de-France Centre-Val de Loire DROM-COM (UR Scop ICD). Historiquement, si Scop et Scic sont déjà bien implantées à la Réunion, elles ont besoin d’être redynamisées et démultipliées dans tous les territoires d’Outre-mer. Grâce au soutien récent du ministère Outre-mer, le Programme va renforcer son impact pour voir émerger plus de Scop et de Scic potentiellement créatrices d’emplois. Aujourd’hui dans les départements et régions d’Outre-mer, on compte désormais 94 Scop et Scic dont 51 situées sur la seule île de la Réunion, un département historiquement tourné vers ce modèle de gouvernance participative. En effet le département représente 1 650 emplois sur 1 795 comptabilisés en Outre-mer.

### La Réunion, premier de cordée dans les entreprises coopératives

La direction du POM est installée au tiers-lieu « la Kour » à Saint-Leu à la Réunion. Sous la houlette de Frédéric Sanchez, une équipe anime le programme avec l’équipe de la CG Scop, l’appui historique de l’UR Scop ICD, les partenaires de la Réunion (France Active, Réseau Initiative, Adie, CRESS, ...) et l’aide de trois élus coopératifs de la Réunion rejoints récemment par 6 nouveaux suppléants

« C’est une réalité de plus en plus tangible, puisque les Scop et les Scic connaissent une nouvelle dynamique dans les Outre-mer. Longtemps territoires à défricher pour le Mouvement Scop, elles rencontrent aujourd’hui une nouvelle dynamique, qui a poussé la CG Scop à lancer il y a trois ans le Programme Outre-mer pour accélérer la création de Scop, Scic et CAE dans ces territoires. C’est d’ailleurs à la Réunion qu’est installée la direction du Programme Outre-mer, sous la houlette de Frédéric Sanchez pour permettre ainsi de créer à minima 20 coopératives d’ici 2026 sur l’île. On assiste à une véritable accélération qui n’est pas prête de s’arrêter ! En effet grâce au soutien du ministère des Outre-mer, le programme se développe partout dans les DROM et les COM. », exprime Jacques Landriot, président de la CG Scop



Frédéric Sanchez, Karine Devel et Grégory Douriez en charge du Programme Outre-mer

2023 est l’année de montée en puissance du POM avec la création de deux postes visant à réduire les distances et aider à la création plus rapide de nouvelles coopératives dans l’ensemble des territoires d’Outre-mer. « La première raison d’être du Programme Outre-mer, ce sont bien les demandes nouvelles qui émanent des territoires et auxquelles il est urgent de répondre. À la Réunion, des coopératives historiques, comme La COR, sont sollicitées par des porteurs de projet. À Mayotte, plusieurs initiatives arrivent, comme aux Antilles, en Guyane ou même dans le Pacifique » déclare Frédéric Sanchez.

Le POM a été bâti pour informer, répondre à des problématiques de créations d’emploi dans tous les secteurs et pour innover dans la transition écologique. Le programme effectue des visites dans chaque territoire pour identifier les besoins spécifiques, et à terme, il pourrait y avoir des correspondants dans chacun d’entre eux.

« On apporte des réponses économiques collectives dans des territoires où la solidarité est bien structurée, comme à la Réunion mais également dans des territoires où les coopératives existent à peine, en délivrant des sessions d’information et de sensibilisation à l’entreprise coopérative. Cela va se faire dans une logique partenariale, avec l’aide des collectivités locales, des correspondants économie sociale et solidaire des directions du travail, des CRESS et de tous les acteurs du développement économique. Cela permet d’être identifiés comme des acteurs officiels, d’être des référents, dans des endroits où les entrepreneurs n’ont pas toujours de conseil vers qui se tourner. », poursuit Frédéric Sanchez.

## Les créations et adhésions de coopératives réalisées dans le cadre du Programme Outre-mer (2021-2023)

Depuis 2021, l'augmentation des capacités du POM a amélioré la gestion et le montage de dossiers financiers tout en multipliant les formations et les animations. Le suivi des coopératives adhérentes est mieux assuré et de nouvelles demandes ont été enregistrées :

### • Océan Indien : La Réunion – Mayotte (2021-2023)

Le suivi des coopératives adhérentes et la création d'entreprise collective dans l'Océan Indien

- ⇒ 4 créations de Scop et Scic à la Réunion (Accès-Educs, Jacaranda Services Réunion, Up Intérim Réunion, Le Peuple des Brèdes) et 5 projets en cours de développement
- ⇒ 7 nouvelles adhésions de coopératives à la Réunion (Bat'Exp, Accès-Educs, L'Envol, la Machinerie, Kolectif, SCOPSIR, Permakil'tir, Smile) et 1 à Mayotte (Scic de mobilité écologique, Mob' Helios). Un travail de refonte, parfois important, a été réalisé avec certaines coopératives créées seules ou mal accompagnées et mal financées.
- ⇒ 5 coopératives ont bénéficié des outils financiers du mouvement coopératif à hauteur de 160 K€, ce qui a permis de lever 200 K€ auprès de France Active Réunion, et de la CEPAC.
- ⇒ Avec l'appui des CRESS de l'Océan Indien, des actions d'informations ont été mises en place à travers des interventions en présence ou à distance.
- ⇒ Le POM OI a participé à des forums de la CCI, et mis en œuvre des pages Facebook et LinkedIn ainsi qu'une chaîne Youtube - qui contient entre autres deux portraits de Scop de la Réunion.
- ⇒ 110 associés de coopératives adhérentes de la Réunion ont bénéficié de 11 formations.



### • Océan Atlantique : Les Antilles – Guyane (2021 – 2023)

Le suivi des coopératives adhérentes et la création d'entreprises collectives dans l'Océan Atlantique s'est réalisé à distance et à travers 3 missions de plusieurs semaines.

- ⇒ 1 création de Scic en Guyane (CAE Sud Guyane) et 6 projets en cours de développement
- ⇒ 4 nouvelles adhésions de coopératives aux Antilles (MGCE, La Kabwet a Jè, EDEA, Canopé Bleue) et 2 en Guyane (CAE Sud Guyane, Papadilo). Un travail de refonte, parfois important, a été réalisé avec certaines coopératives créées seules ou mal accompagnées et mal financées.
- ⇒ 1 coopérative a bénéficié des outils financiers du Mouvement à hauteur de 48 K€, ce qui a permis de lever 53 K€ auprès d'Initiative Martinique Active.

Chaque mission a été l'occasion de réaliser 5 réunions d'information avec l'appui des CRESS et de l'incubateur Kaléidoscope en Martinique.



L'équipe de la Scic Kwala Faya de Guyane pendant une formation sur la gérance.

Beaucoup de projets coopératifs à des stades différents ont été étudiés dans des secteurs aussi divers que l'autosuffisance alimentaire, l'agro-transformation ou la transition énergétique.

### Le soutien de l'Etat pour une dynamique de coopératives ultramarines

Le soutien financier du ministère des Outre-mer s'est accompagné de l'intégration du Programme Outre-mer dans un partenariat conventionné plus large avec les réseaux largement impliqués dans les territoires d'Outre-mer : France Active, l'ADIE et Initiative.

Le ministère soutient la Confédération générale des Scop à hauteur de 110 K€<sup>1</sup> avec pour objectif d'accompagner les projets coopératifs dans les 2 océans, en renforçant la présence de la CG Scop à La Réunion ; de déployer les outils financiers du Mouvement coopératif, qui disposent de fonds actuellement sous-mobilisés et qui peuvent venir en complément des prêts participatifs de France Active ; et d'augmenter le taux d'adhésion des coopératives au mouvement régional.



*Associés de coopératives adhérentes de la Réunion à l'occasion d'une rencontre sur l'expertise comptable dans les coopératives.*

#### **A propos de la CG Scop**

*La Confédération générale des Scop et des Scic, aussi appelée le Mouvement Scop, est le porte-parole des 81 968 salariés des Scop, Sociétés coopératives et participatives, et Scic, Sociétés coopératives d'intérêt collectif, auprès des pouvoirs publics et des acteurs politiques, économiques et sociaux. Elle a pour mission de coordonner et d'animer le réseau de 4 406 sociétés coopératives, présent sur tout le territoire avec 9 unions régionales et 4 fédérations de métiers (BTP, industrie, communication, CAE).*

*Les Scop et les Scic s'inscrivent pleinement dans l'économie sociale et solidaire et le Mouvement propose un service complet aux structures adhérentes et porteurs de projet : accueil et suivi personnalisé, accompagnement juridique, solutions de financements adaptées à la création d'entreprises comme à leur développement, formations, échanges professionnels...*

#### **Contacts presse**

Agence Shadow communication

Pierre Ananoou - [pananou@shadowcommunication.fr](mailto:pananou@shadowcommunication.fr) – 06 10 63 66 61

Nina Djitli Chaumont – [ninadjitlichautmont@shadowcommunication.fr](mailto:ninadjitlichautmont@shadowcommunication.fr) – 06 62 94 86 84

---

<sup>1</sup> [Projet annuel de performances Outre-mer](#)

Source : <https://entreprendre.service-public.fr/>

## Comment tester son activité dans une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) ?<sup>1</sup>

Vérifié le 20 février 2024 - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre)

Vous êtes **futur entrepreneur** ou au tout début de votre **jeune entreprise**.  
La **coopérative d'activité et d'emploi (CAE)** vous permet de tester votre activité tout en étant salarié de cette coopérative. Elle propose un **accompagnement personnalisé**.

Tout déplier

### Qu'est-ce qu'une coopérative d'activité et d'emploi ?

La CAE : Coopérative d'activités et d'emploi d'entreprises est une structure de **test grandeur réelle** de votre projet.

Vous êtes un "**entrepreneur à l'essai**".

Vous signez un contrat avec la CAE et devenez **salarié** pendant la période de test.

La CAE s'occupe des **tâches administratives**. Vous pouvez ainsi vous consacrer uniquement au développement de votre activité.

Elle s'adresse à vous si vous êtes dans l'une des situations suivantes :

- Vous êtes **demandeur d'emploi indemnisé**
- Vous bénéficiez d'un revenu **minima social** (RSA: RSA : Revenu de solidarité active, ASS: ASS : Allocation de solidarité spécifique, etc.)
- Vous êtes **salarié à temps partiel**

### Quelles sont les activités autorisées dans une CAE ?

Tous les types d'activité sont possibles **sauf** les suivantes :

- Activités nécessitant un local commercial, un bail commercial
- Activités réglementées *Profession dont l'exercice est soumis à l'autorisation d'une autorité compétente et à la possession d'un diplôme ou d'une formation spécifique*

---

<sup>1</sup> <https://entreprendre.service-public.fr/>

## ANNEXE 4

### À noter

Pour savoir si une activité est réglementée ou non, vous pouvez consulter notre page suivante : « [Créer une entreprise : vérifier si l'activité envisagée est réglementée](#) ».

## Quel accompagnement est proposé par une CAE ?

La coopérative vous **permet de** :

- Faire votre [étude de marché](#) et finaliser votre [business plan](#)
- Avoir une existence juridique (un numéro unique d'identification [Siren et Siret](#)), une facturation réelle, etc.
- Déléguer votre comptabilité et vos tâches administratives et de gestion
- Vous consacrer au développement de votre activité
- Tester votre capacité à être cheffe ou chef d'entreprise (mise en situation réelle)
- Accéder à des réseaux de professionnels
- Être formé par des experts

## Quels sont les frais que vous pouvez économiser grâce à une CAE ?

Dans une CAE, vous testez votre activité en **économisant les frais** suivants :

- [Expert-comptable](#)
- [Compte bancaire professionnel](#)
- [Assurance responsabilité civile professionnelle](#)

De même, vous ne payez pas la [CET \(contribution économique territoriale\)](#).

## De quel statut bénéficiez-vous en testant votre activité dans une CAE ?

**Au début de votre période de test dans une CAE**

En intégrant une coopérative, vous devez **signer** un contrat.

Il s'agit souvent d'un [contrat d'appui au projet d'entreprise, appelé Cape](#).

Vous testez votre activité en bénéficiant d'un accompagnement pendant une période de **6 à 18 mois**.

## ANNEXE 4

### À noter

Ce n'est pas un contrat de travail mais il vous permet d'avoir une protection sociale.

### Si le début du test est concluant et que vous continuez le test dans la CAE

Si votre activité est rentable, vous devenez **salarié** et signez un **contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA)** avec la coopérative. Ce contrat est à durée indéterminée.

**Vous vous engagez** à suivre un programme de création, de reprise ou de gestion d'entreprise.

Pour vous identifier auprès de vos clients et fournisseurs, vous utiliserez le [numéro Siret](#) de la CAE.

Vous pouvez **vendre et facturer** vos services ou marchandises à vos clients en utilisant votre [nom commercial](#).

## Bénéficiez-vous d'une protection sociale pendant le contrat Cape et le contrat Cesa ?

Vous bénéficiez d'une **protection sociale** pendant le contrat Cape: Cape : Contrat d'appui au projet d'entreprise et pendant le contrat CESA: CESA : Contrat d'entrepreneur salarié associé.

Il s'agit des congés payés, des indemnités maladie et accident professionnels, de l'assurance chômage et retraite.

### À noter

Vous conservez votre inscription à **France Travail** (anciennement Pôle emploi) pendant le contrat Cape: Cape : Contrat d'appui au projet d'entreprise.

Vous continuez à toucher vos **indemnités** pendant ce contrat.

Ensuite si vous continuez avec un contrat CESA: CESA : Contrat d'entrepreneur salarié associé, vous n'êtes plus inscrit à France Travail.

## ANNEXE 4

### Quelles est la durée de l'accompagnement par une CAE ?

Il s'agit d'un accompagnement sur une durée de **1 à 3 ans**.

Au bout de 3 ans maximum, vous devez prendre une décision :

- Si vous restez dans la CAE, vous devez en devenir **associé**. Vous participez alors à toutes les décisions de l'entreprise partagée (par exemple, le choix des services mutualisés pour le suivi administratif, comptable et commercial).
- Si vous quittez la CAE, vous pouvez soit [créer votre entreprise](#), soit mettre fin à votre projet d'entreprise.

#### À noter

Vous pouvez quitter la CAE à tout moment.

### Quelle est votre rémunération pendant votre accompagnement par une CAE ?

#### Au début du test, avec un contrat Cape

Vous percevez une rétribution, qui est une [aide financière](#).

Ce n'est pas un salaire.

#### Si vous continuez le test avec un contrat Cesa

Vous percevez un salaire composé de 2 parties :

- Une part fixe est versée chaque mois après déduction des charges sociales liées à votre activité
- Une part variable dépend de votre chiffre d'affaires

Votre chiffre d'affaires est directement versé sur le compte bancaire de la CAE:  
CAE : Coopérative d'activités et d'emploi.

Elle prélève une contribution **sur votre chiffre d'affaires**, en moyenne de **10 %**, pour les services qu'elle propose (comptabilité, paye, formation, etc.).

## ANNEXE 4

### **Comment faire concrètement pour intégrer une CAE ?**

Vous devez participer à une réunion collective de présentation.

Puis vous devez **constituer un dossier** pour présenter votre projet.

Le dossier est examiné par la CAE.

Si votre dossier est **accepté**, la coopérative vous fait signer une **convention d'accompagnement**.

# MÉMOIRE

Mathieu BURKMANN

**« - Dans quelle mesure l'innovation sociale, au sein des coopératives, peut-elle être vectrice d'emploi durable sur l'île de la Réunion. »**

- ▶ **NAISSANCE DE L'ESS. POURQUOI L'ESS ?**
- ▶ **LE SUJET DE L'EMPLOI SUR L'ILE DE LA REUNION.**
- ▶ **DIAGNOSTIC DE LA PERSISTANCE D'UN TAUX ELEVE DE CHOMAGE A LA REUNION.**
- ▶ **NAISSANCE DE LA PROBLEMATIQUE : LES ARMES POUR LUTTER CONTRE LE CHOMAGE A LA REUNION.**

# INTRODUCTION

**MEMOIRE - Mathieu BURKMANN**

- ▶ 1 → LE CADRE CONCEPTUEL :
  - L'objectif : L'EMPLOI DURABLE
  - L'outil : LES COOPERATIVES
  - Le moyen : L'INNOVATION SOCIALE
- ▶ 2 → LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE.
- ▶ 3 → LA SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ANALYSE DES DONNEES « TERRAIN ».
- ▶ 4 → LES PRECONISATIONS MANAGERIALES.
- ▶ CONCLUSION.

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# L'OBJECTIF : L'EMPLOI DURABLE

- ▶ DU PRINCIPE DE MAIN D'ŒUVRE AU CONCEPT DE L'EMPLOI DURABLE.
- ▶ DEFINITION DE **L'EMPLOI DURABLE**.
- ▶ FOCUS SUR L'IMPACT DU MANAGEMENT SUR L'EMPLOI DURABLE :
  - L'apport de la psychologie du travail avec le concept de « contrat psychologique ».

## 1 → LE CADRE CONCEPTUEL

# L'ACTEUR : LES COOPERATIVES

- ▶ LA LOI CADRE DE 1947.
- ▶ LES DIFFERENTES FAMILLES DE COOPERATIVES :  
FOCUS SUR **LES SCOP, LES SCIC**.
- ▶ LES COOPERATIVES D'ACTIVITE ET D'EMPLOI (**CAE**).

## 1 → LE CADRE CONCEPTUEL

# LE MOYEN : L'INNOVATION SOCIALE

- ▶ **NAISSANCE DU CONCEPT D'INNOVATION ET LES DIFFERENTES APPROCHES.**
- ▶ **DEFINITION DE L'INNOVATION SOCIALE : LE PROCESSUS D'APPLICATION.**
- ▶ **EXEMPLE :**  
LE BUSINESS MODELE APPLIQUE A LA COOPERATIVE REUNIONNAISE  
RUNENFANCE.

## 1 → LE CADRE CONCEPTUEL

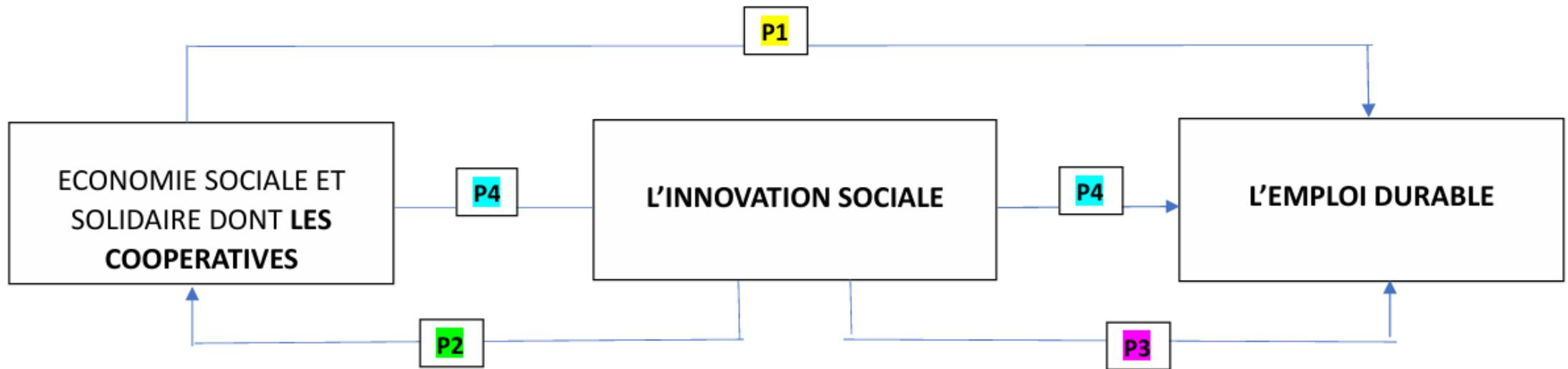
# PREPARATION DE L'ETUDE « TERRAIN »

- ▶ LE CONTEXTE ET L'ENVIRONNEMENT DE L'ETUDE.
- ▶ LE PLAN DE L'ANALYSE QUALITATIVE :
  - LE MODELE DE RECHERCHE
  - QUESTIONS DE RECHERCHE
  - GRILLE D'ENTRETIEN
  - CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

## 2 → METHODOLOGIE DE RECHERCHE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# LE MODELE DE RECHERCHE



## LES QUESTIONS DE RECHERCHE :

**P1 : COMMENT LES COOPERATIVES, DANS LE CADRE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE A LA REUNION, CREENT L'EMPLOI DURABLE ?**

**P2 : COMMENT L'INNOVATION SOCIALE PEUT ETRE APPLIQUEE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES ?**

**P3 : COMMENT L'INNOVATION SOCIALE PEUT FAVORISER L'EMPLOI DURABLE A LA REUNION ?**

**P4 : SELON VOUS, EST-CE QUE L'ESS ET NOTAMMENT LES COOPERATIVES FONT PREUVES D'INNOVATION SOCIALE POUR FAVORISER L'EMPLOI DURABLE A LA REUNION ?**

## 2 → METHODOLOGIE DE RECHERCHE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

<b>PARTICIPANTS</b>	<b>POSTE</b>	<b>ORGANISATION</b>
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	SCIC KOLECTIF
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	SICA HABITAT
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	CAE LES POSSIBLES
MANAGER	DIRIGEANT MANDATAIRE	CAE COOPUNION
MANAGER/MANAGE	ENTREPRENEUR SALARIE	CAE COOPUNION
MANAGER	DIRECTEUR	COOPERATIVE DE COMMERCANTS E. LECLERC
MANAGE	VENDEUSE ET HOTASSE DE CAISSE	COOPERATIVE DE COMMERCANTS E. LECLERC

## 2→ METHODOLOGIE DE RECHERCHE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# THEMATIQUE : L'INNOVATION SOCIALE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES

<b>PARTICIPANTS/ FAMILLE DE COOPERATIVE</b>	<b>CO-DIRIGEANTS</b>	<b>ENTREPRENEUR-SALARIEE</b>	<b>SALARIEE</b>
COOPERATIVES DE PRODUCTION (SCOP-SCIC-CAE)	Codes: <b>ENGAGEMENT/PROACTIVITE</b>	Code: <b>POSITIVISME</b>	
COOPERATIVE D'ENTREPRISE (COMMERCANT-SICA)	Codes: <b>PRAGMATISME/PROACTIVITE</b>		Code: <b>EN QUESTIONNEMENT</b>

## 3→SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ANALYSE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# THEMATIQUE : LES INITIATIVES QUI FAVORISENT L'EMPLOI DURABLE AU SEIN DES COOPERATIVES REUNIONNAISES

PARTICIPANTS/ FAMILLE DE COOPERATIVE	CO-DIRIGEANTS	ENTREPRENEUR-SALARIEE	SALARIEE
COOPERATIVES DE PRODUCTION (SCOP-SCIC-CAE)	Codes: <b>PRAGMATISME/HUMANISME SOLIDARITE/MUTUALISATION</b>	Code: <b>POSITIVISME</b>	
COOPERATIVE D'ENTREPRISE (COMMERCANT-SICA)	Codes: <b>RESIGNATION/PROACTIVITE INTERNE &amp; EXTERNE</b>		Code: <b>PRAGMATISME</b>

## 3 → SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'ANALYSE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# THEMATIQUE : LIMITES ET SOLUTIONS DES COOPERATIVES EN MATIERE D'INNOVATION SOCIALE ET D'EMPLOI DURABLE

<b>PARTICIPANTS/ FAMILLE DE COOPERATIVE</b>	<b>CO-DIRIGEANTS</b>	<b>ENTREPRENEUR-SALARIEE</b>	<b>SALARIEE</b>
COOPERATIVES DE PRODUCTION (SCOP-SCIC-CAE)	Codes: <b>ADAPTABILITE/POSITIVISME</b>	Code: <b>ADAPTABILITE/POSITIVISME</b>	
COOPERATIVE D'ENTREPRISE (COMMERCANT-SICA)	Codes: <b>RESIGNATION/PROACTIVITE/ FATALISME</b>		Code: <b>AFFIRMATION DE SOI</b>

## 3→SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ANALYSE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# THEMATIQUE : LES AXES D'AMELIORATION POSSIBLE DES COOPERATIVES EN MATIERE D'INNOVATION SOCIALE ET D'EMPLOI DURABLE

PARTICIPANTS/ FAMILLE DE COOPERATIVE	CO-DIRIGEANTS	ENTREPRENEUR-SALARIEE	SALARIEE
COOPERATIVES DE PRODUCTION (SCOP- SCIC-CAE)	Codes: <b>PROACTIVITE/RESIGNATION/ ESPERANCE/COMBATIVITE</b>	Code: <b>ESPERANCE/COMBATIVITE</b>	
COOPERATIVE D'ENTREPRISE (COMMERCANT-SICA)	Codes: <b>STRATEGE/PRAGMATISME</b>		Code: <b>PRAGMATISME</b>

## 3 → SYNTHÈSE DES RESULTATS DE L'ANALYSE

# L'ANALYSE CROISEE DES DONNEES « TERRAIN » DEBUT

THEMATIQUES/ PARTICIPANTS	L'INNOVATION SOCIALE	L'EMPLOI DURABLE	LES LIMITES ET LES SOLUTIONS	LES AXES D'AMELIORATION
ENTRE LES CO-DIRIGEANTS DES DIFFERENTES COOPERATIVES	LA MUTUALISATION COMME DYNAMIQUE COMMUNE DE L'INNOVATION SOCIALE	POINT DIVERGENT : <b>PERCEPTION DE LA « DURABILITE DE L'EMPLOI ».</b>  COOP DE PRODUCTION : <b>APPROCHE HOLISTIQUE</b>  COOP D'ENTREPRISE : <b>APPROCHE CARRIERISTE</b>	POINT COMMUN : <b>LA FONCTION MANAGERIALE</b>  COOP DE PRODUCTION : <b>LES COMPETENCES DES ENTREPRENEURS SALARIES</b>  <b>LE CADRE LEGISLATIF</b>	POINT COMMUN : <b>L'ETABLISSEMENT D'UNE STRATEGIE DE RENTABILITE.</b>  COOP DE PRODUCTION : <b>LOBBYING ET PEDAGOGIE EXTERNE</b>  COOP D'ENTREPRISE : <b>MANAGEMENT ET GRH INTERNE</b>

## 3 → SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ANALYSE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN

# L'ANALYSE CROISEE DES DONNEES « TERRAIN » FIN

THEMATIQUES/ PARTICIPANTS	L'INNOVATION SOCIALE	L'EMPLOI DURABLE	LES LIMITES ET LES SOLUTIONS	LES AXES D'AMELIORATION
<b>ENTRE L'ENTREPRENEUR SALARIEE DE CAE ET LA SALARIEE DE COOP D'ENTREPRISE</b>	POINT DIVERGENT : <b>L'IMPACT DES BENEFICES DE LA MUTUALISATION</b>	POINT DIVERGENT : <b>LA PLACE DU SALAIRE</b>	SALARIEE EN CAE : <b>ATTENTE D'UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITE DE LA PART DES DIRIGEANTS.</b>	SALARIEE EN CAE : <b>ATTENTE D'UNE « DEMOCRATISATION DU STATUT D'ENTREPRENEUR SALARIE »</b>
<b>ENTRE LES CODIRIGEANTS ET LES SALARIEES</b>	LES CODIRIGEANTS : <b>ORGANISATEURS DE L'IS</b>  LES SALARIEES : <b>RECEPTEURS DE L'IS</b>	POINT CONVERGENT : <b>LA PERCEPTION DE LA « DURABILITE DE L'EMPLOI »</b>	SALARIEE EN COOP D'ENTREPRISE : <b>ATTENTE DE SOUPLESSE DU MANAGEMENT.</b>  SOLUTIONS COMMUNES : <b>MANAGEMENT ADAPTE</b>	SALARIEE EN COOP D'ENTREPRISE : <b>ATTENTE D'UN SALAIRE REVALORISE</b>

## 3 → SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ANALYSE

MEMOIRE - Mathieu BURKMANN



## ▶ **BILAN DE LA RECHERCHE :**

- L'EMPLOI DURABLE PEUT CONTRIBUER A FAIRE BAISSER LE TAUX DE CHOMAGE A LA REUNION MAIS CE N'EST PAS SA PREMIERE FINALITE.
- LES COOPERATIVES DE PRODUCTION OFFRE UN CADRE FAVORABLE A LA CREATION ET AU DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DURABLE.
- LES INNOVATIONS SOCIALES EN FAVEURS DE L'EMPLOI DURABLES AU SEIN DES COOPERATIVES SONT PROTEIFORMES ET N'ONT PAS TOUTES LE MEME IMPACT.

## ▶ **LES LIMITES DE LA RECHERCHE :**

- CADRE CONCEPTUEL : UNE EXPERIENCE INTELLECTUELLE RICHE PERMISE PAR LA NECESSITE D'UNE METHODOLOGIE.
- ETUDE ET ANALYSE DES DONNEES TERRAINS : ECHANTILLON REDUIT ET TEMPS RESTREINT

## ▶ **LES PERSPECTIVES OUVERTES PAR LA RECHERCHE :**

- LES INNOVATIONS SOCIALES EN MATIERE D'EMPLOI DURABLE APPLIQUEES AUX METIERS DU NUMERIQUE AU SEIN DES CAE
- LES INNOVATIONS SOCIALES AU SEIN DES CAE, ISSUES ACTUELLEMENT DES PRATIQUES DE L'ECONOMIE CLASSIQUE POUR GENERER DU PROFIT, MAIS APPLIQUEES A L'ESS DANS LE BUT D'ETRE GENERATRICES D'EMPLOI DURABLE.

# CONCLUSION

An aerial photograph of a volcanic island, likely Pitcairn Island, showing a central crater with a dark interior and a ring of white clouds. The island is surrounded by deep blue water and has green fields and forests on its slopes. The sky is clear and blue.

MERCI !