

L'Ingénierie Sociale a-t-elle un sens ou comment penser un Ingénieur Social et Solidaire ?

Patrick Gianfaldoni

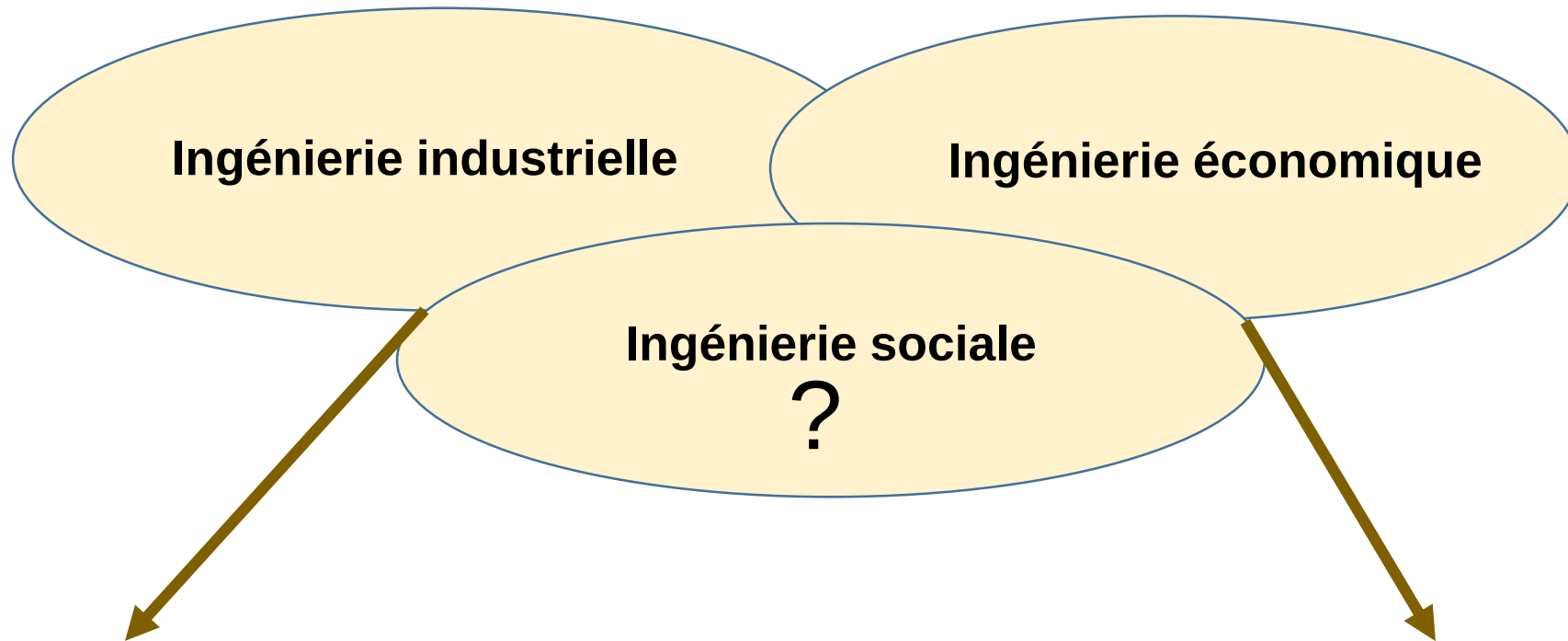
Maître de Conférences en économie politique

Laboratoire .JPEG – Juridique Politique Economique Gestion

Avignon Université

**Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée
Rencontres des pratiques coopératives – 26 juin 2025**

L'ingénierie sociale en question



Systématisation à des fins instrumentales :

- Modèles organicistes et mécanistes de l'organisation productive
- Approche techniciste de l'action sociale
- Rationalisation de l'organisation du travail

Recherche de la performance économique et sociale :

- Proposition et génération de valeur
- Evaluation des effets comme preuve quantifiée de l'allocation des financements publics
- Mobilisation et efficience des moyens consacrés à la résolution de problèmes sociaux

Les injonctions de l'Etat social Néolibéral

Transformation effective de l'État social corporatiste en État social néolibéral :

- « **Gouvernementalité** » centralisée d'experts gestionnaires
- « **Entrepreneurialité** » censée favoriser la liberté d'action, l'esprit commercial, la prise d'initiative et de risque
- « **Managerialisme** » par l'application du NPM et de la NPG dans le but d'optimiser les ressources

Une conception utilitariste de la valeur :

- Toute **valeur** à attribuer à un produit (bien et service), à une organisation du travail ou une pratique bénévole, peut être **quantifiée, mesurée, monétisée**
- **Mise en marché de la production sociale** (quasi-marchés) : appels d'offre (clausés ou non), appels à projet, appel à manifestation d'intérêt
- La **valeur commandée** par les acteurs publics : contractualisation (type CPOM), unités de services produites et effets mesurables, résultats escomptés par la production de services, en quantité ou en valeur-prix, valeur de l'emploi et du bénévolat.
- la **valeur sociale** se voit donc **objectivée** par le truchement d'**indicateurs** comptables et d'outils d'estimations (1), permettant de la rendre commensurable dans une **même mesure que la valeur économique** (2), et se prêtant en conséquence à une **valeur échangeable** (3).

L'ingénieur social versus ingénieur manager

L'ingénieur manager est assujetti à un double tropisme économique et managérial :

Un tropisme économique et managérial vocationnel

- Mise en critères et indicateurs sur un même plan des missions sociales et des résultats économiques : impact social
- Valorisation des ressources sociales dans une perspective d'obtention de résultats économiques

Un tropisme économique et managérial morphologique

- Instrumentation gestionnaire obéissant à une logique de rationalisation productive et économique
- Professionnalisation généralisée obéissant à une logique de technicisation, qui marginalise ou dénature le bénévolat
- Croissance productive et financière obéissant à une logique industrielle d'expansion capacitaire

Les fonctions élargies de l'ingénieur social :

Une fonction de diagnostic et de conduite de projet

- Diagnostic territorial partagé dans une visée stratégique, fonctionnelle et prospective de coproduction de services
- Conduite de projet d'établissement ou de services en transversalité, par fédération des acteurs et décloisonnement des équipes, collectifs, activités (culture de projet)

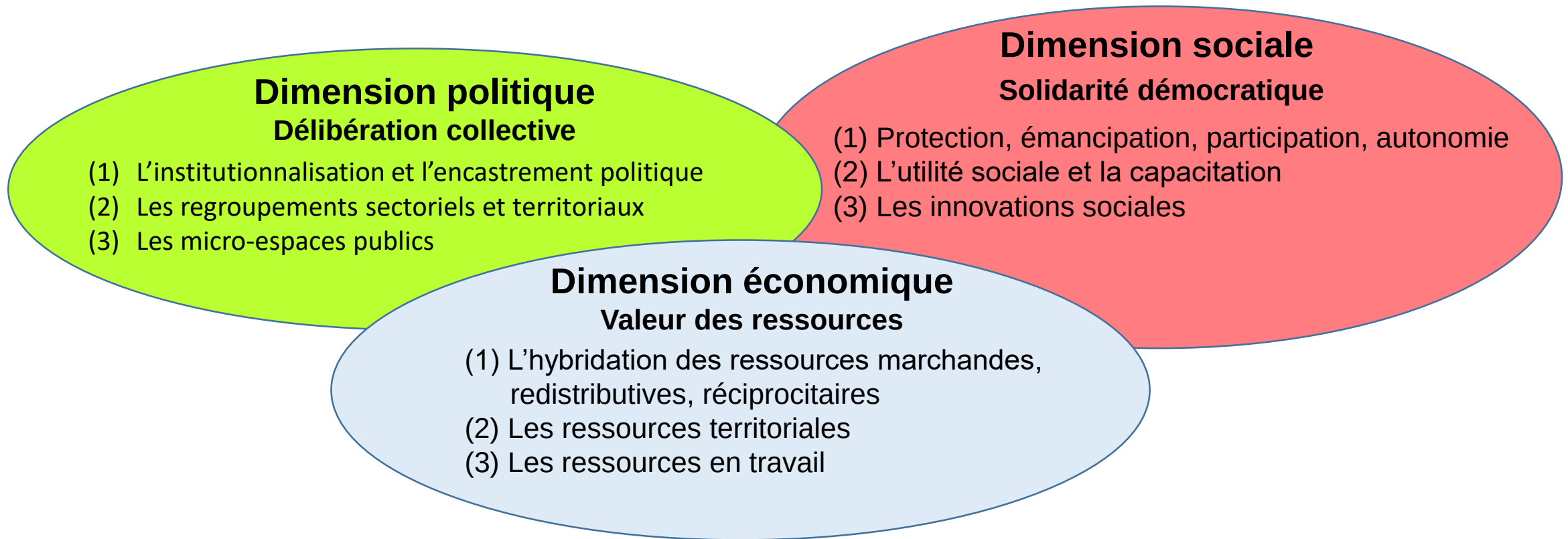
Une fonction de conception et de pilotage

- Conception et conseil technique en dispositifs d'action sociale intégrant les savoirs expérientiels
- Organiser les processus de décision et les modes d'intervention, capacités de négociation et de communication

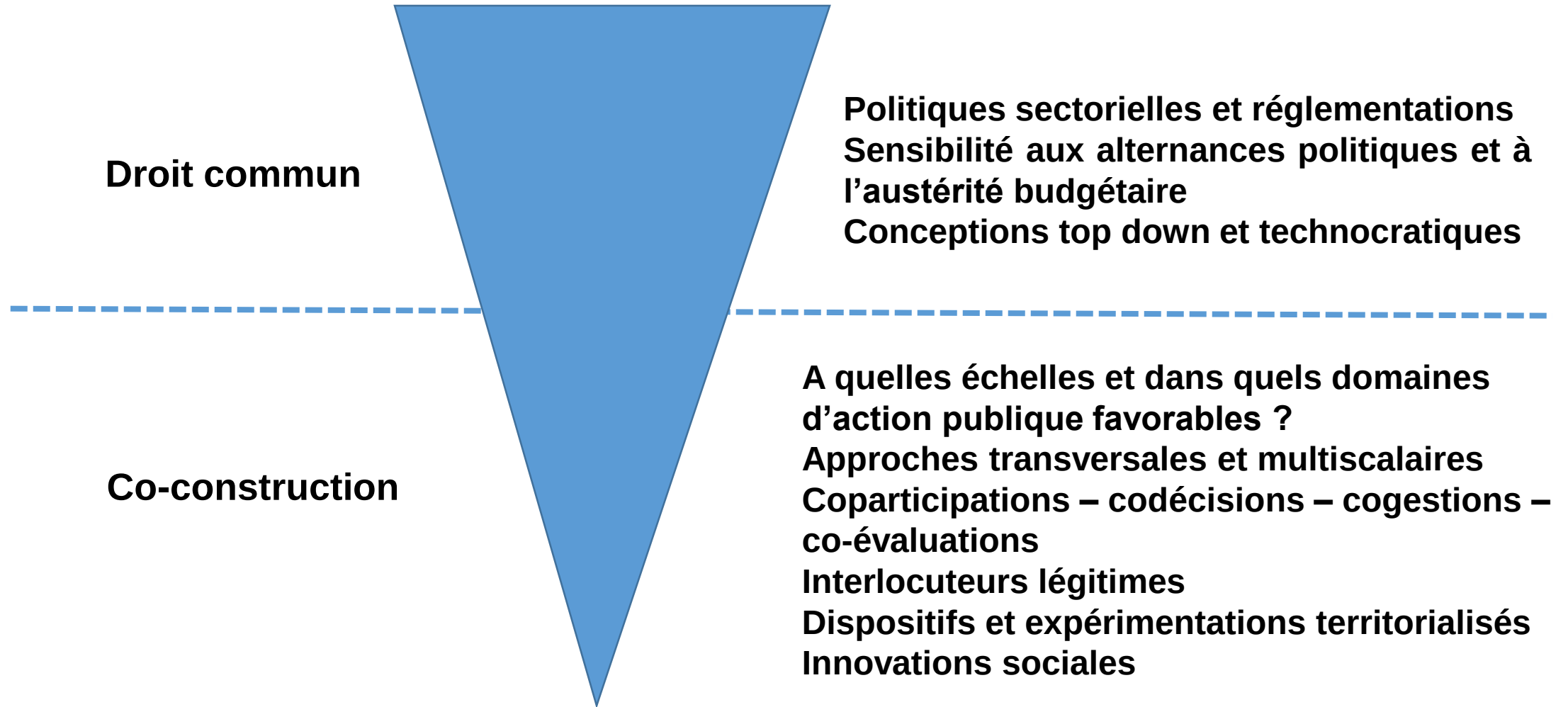
L'ingénieur social et solidaire

Par opposition aux conceptions nord-américaines et européennes de l'entreprise sociale, trop influencées par l'abstraction économique et gestionnaire, un collectif d'auteurs substitue la catégorie d'entreprise sociale par celle d'**entreprise solidaire**, dans laquelle s'inscrit **l'ingénieur social et solidaire**

Coraggio J. et Al., 2015



L'encastrement politique



D'après les travaux de Laurent Fraisse

Les regroupements sectoriels et territoriaux

Fédérations nationales et délégations territoriales administratives

Réseaux institués de réflexion et d'influence
(La Fonda, la CPCA, Le Rameau, ... , Le Mouves, Le Mouv et Impact France)

Réseaux institués locaux

Délibération collective

Les regroupements par polarisation territoriale

Ecosystèmes locaux citoyens ou productifs entrepreneuriaux

- Partenariats conventionnés sectoriels
- Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE)
- Tiers-lieux

Les formes structurelles Entrepreneuriales

- L'entreprise sociale à statut associatif de petite taille, entreprise sociale parapublique
- L'entreprise sociale de petite-moyenne taille à statut diversifié (associatif, société coopérative ou commerciale), entreprise « social business »
- Les groupes intra ou inter territorialisés
- Les groupes économiques de taille nationale et transnationale :
 - le groupe coopératif ou mutualiste de très grande taille, transnationale
 - le groupe coopératif mixte opérant dans plusieurs branches d'activité
 - le groupe associatif de très grande taille nationale, érigé en conglomérat dans l'action sociale et suivant une diversification majeure
 - le groupe actionnarial mixte composé d'associations fiscalisées et de sociétés commerciales, contrôlées par une société-mère

L'utilité sociale et la capacitation

L'interprétation de **l'utilité sociale** par la génération d'**externalités positives** :

- Rémunération par l'octroi de subventions publiques
- Dimensions sociales/sociétales : réduction d'inégalités sociales, génération de capacités humaines, liens sociaux et soutien à la citoyenneté, relations interculturelles,
- Des méthodes d'évaluation multiples et plurivoques : critères et indices qualitatifs à des sujets disparates (des besoins mal ou non satisfaits jusqu'au développement territorial), questionnaires ou encore sondages, observations monographiques,

Percevoir **L'utilité sociale** sous l'angle des effets de **l'empowerment** : « **Pouvoir d'agir** » et « **capacitation** »

- Appréhender la valeur sociale par la (re)constitution de capacités d'action autonome chez les usagers des services.
- Transfert de connaissances permettant de découvrir un potentiel jusqu'alors caché ou ignoré chez des personnes accompagnées se trouvant dans des conditions de vie plus ou moins incapacitantes.



Le pouvoir d'agir et la capacitation des **salariés en insertion** reposent sur un **accompagnement individualisé** et des **formations qualifiantes**, leur permettant de résoudre leur **problématiques sociales**, renforcer leur **capacités professionnelles** et de reprendre confiance dans leur **potentiel cognitif** et leur **capacité d'action**.



Le pouvoir d'agir et la capacitation des **usagers de centres sociaux** se traduisent par la **sociabilisation d'initiative**, la **responsabilisation** et l'**engagement** affermissant les capacités à des fins d'**émancipation**, de **participation**, d'**autonomisation**, d'**autoréalisation**, de **créativité**

Les innovations sociales

Les **innovations sociales** découlent d'expérimentations sur des nouvelles techniques ou sur de nouvelles façons d'agir collectivement dans le travail et les conditions de vie, expérimentations contribuant à prévenir ou à résoudre des problèmes sociaux, à engendrer des services à vocation sociale ou en améliorer la qualité (Bouchard, 2007)

Trois propriétés (Harrisson, 2012) :

- « immatérielle et intangible, elle s'apparente dans sa forme à une innovation de service »
- « intentionnelle, motivée et planifiée par une action coordonnée »
- « faire participer une diversité d'acteurs dans son émergence, sa diffusion dans des réseaux, des territoires et des organisations »

L'approche rationnelle par l'entrepreneur social :

- Il cible les problèmes non résolus et saisit de nouvelles opportunités d'action
- Il a de l'inspiration, de la créativité, de l'ingéniosité
- Motivation que des bénéfices issus de l'innovation viendront impacter des segments élargis des populations les plus vulnérables et sur la société au sens large

Approche Institutionnaliste :

Recombinaison locale des principes institutionnels
bricolage local, dissemblable d'un endroit à l'autre.

L'approche constructiviste par les interactions entre acteurs :

- l'innovation sociale est un processus collectif qui se niche dans l'activité
- Les idées proviennent de l'expérience dont dérivent les faits qui forment la connaissance
- Subjectivité et intersubjectivité des acteurs

Les **transformations sociales** ne résultent pas d'une « simple agrégation d'innovations sociales allant dans diverses directions » mais reposent « sur de **nouvelles représentations**, une **nouvelle vision**, une **nouvelle façon de définir les problèmes et les solutions à y apporter** » en intégrant les **expérimentations réussies** (Lévesque, 2005)

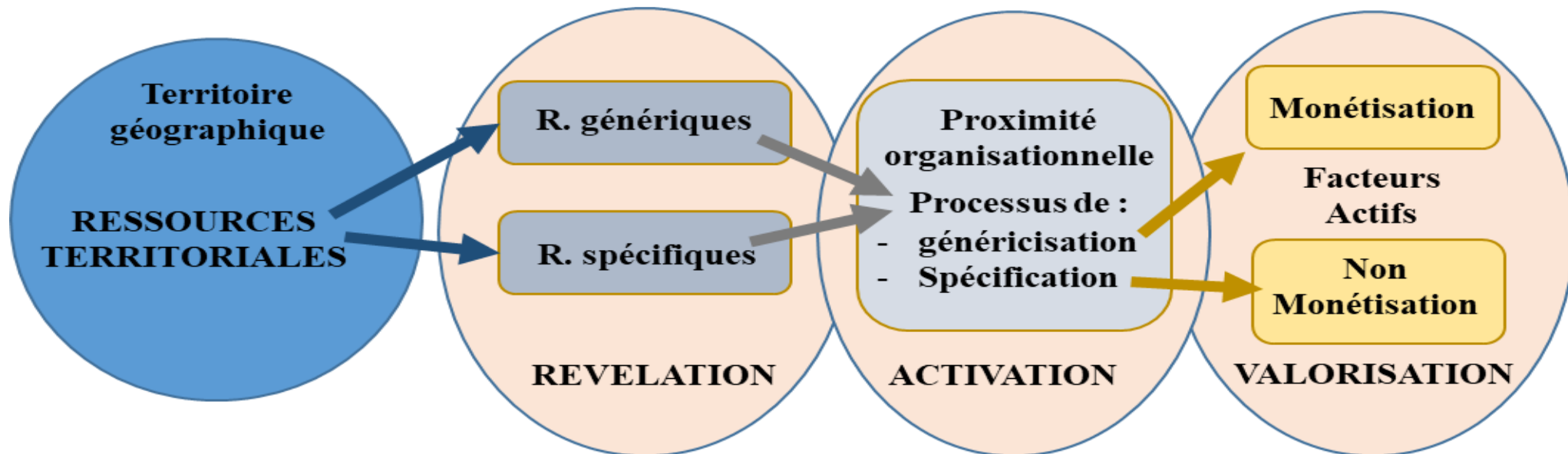
Les ressources territoriales

Les **ressources territoriales** constituent une **réserve**, un **potentiel latent ou virtuel** de matières existantes et de pratiques humaines

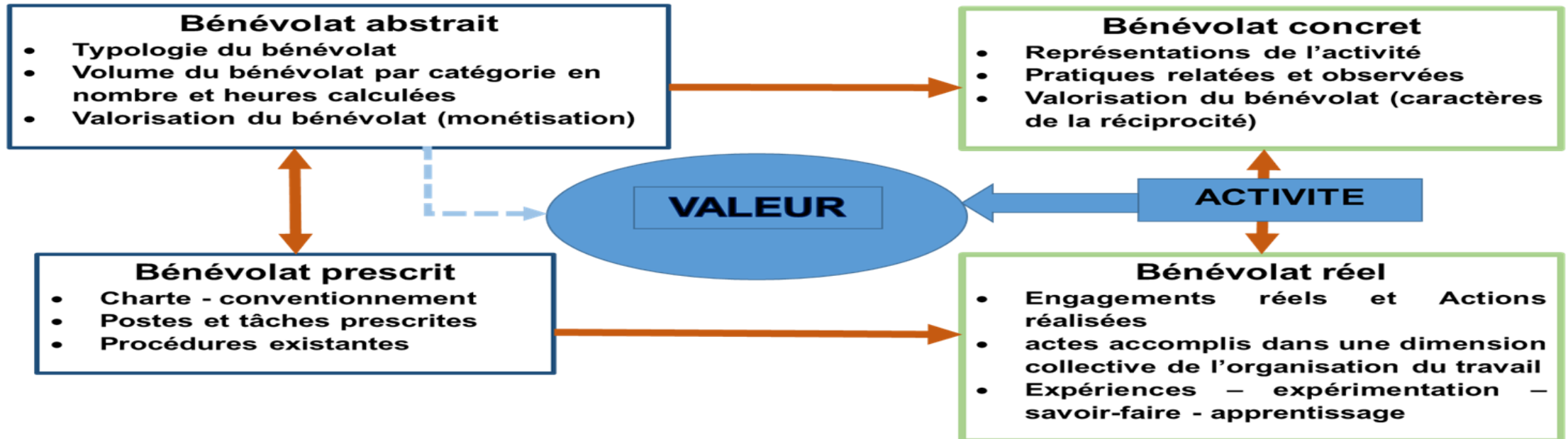
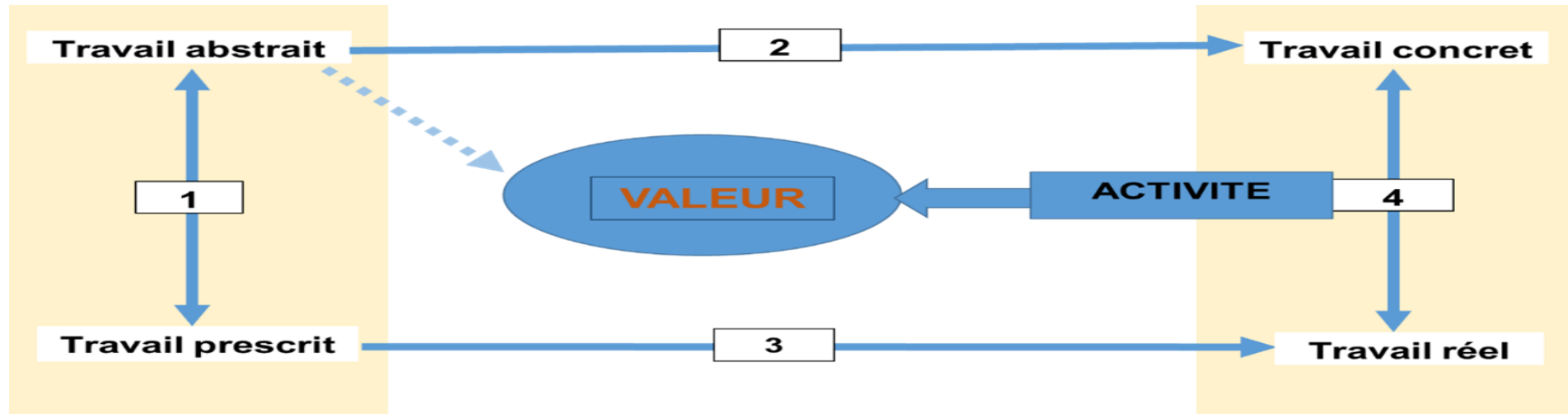
Les ressources dont sont dotées les associations se révèlent à la lumière des perceptions et intentions collectives qu'en ont les acteurs associatifs

Les ressources peuvent ressortir comme **génériques**, facilement exploitables et transférables sur un plan technique de par leur tangibilité et simplicité, indépendamment de leur espace de dotation

Les ressources peuvent s'avérer **spécifiques**, leur qualité et identité étant rattachées à un territoire géographique. Elle ne peuvent exister indépendamment des conditions associatives dans lesquelles elles ont été engendrées



Les ressources en travail



BIBLIOGRAPHIE

- **Bouchard M.**, 2007, L'innovation sociale en économie sociale », Harrisson D., Klein (dir.), *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 121-138.
- **Collectif RIUESS-MSE**, 2025, *Revisiter les modèles socioéconomiques associatifs. Historicité Réciprocité Territorialité Activité*, Le Bord de l'eau, Collection Territoires de l'ESS, Bordeaux, mai
- **Coraggio J.**, Eynaud Ph., Ferrarini A., Carvalho de França Filho G., Gaiger L. I., Hillenkamp I., Kitajima K., Laville J.-L., Lemaître A., Sadik Y., Veronese M., Wanderley F., 2015, The theory of social enterprise and pluralism, in Laville J.-L., Young D. R., Eynaud Ph. (ed.), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise*, Routledge, New York, p. 234-249
- **Fraisse L.**, 2017, Co-construire l'action publique : Apports et limites des politiques locales de l'Économie sociale et solidaire en France, *Revue Politiques et Management Public*, n°1-2 (34), Janvier-Juin, p.105-120
- **Gardin L., Gianfaldoni P.**, 2021, Confrontée à un Etat social néolibéral, l'ESS est-elle en mesure de proposer des voies alternatives ?, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°359, 1er trimestre, p. 47-63
- **Gianfaldoni P., Gardin L.**, 2026, Economie sociale politique versus économie sociale d'entreprise. Deux conception antagonistes ?, M. Cervera et V. Lhuillier (dir.), *La dimension politique de l'économie sociale et solidaire*, Erès, Coll. Sociologie économique, à paraître en mai
- **Gianfaldoni P.**, 2025, De la valeur utilité à la valeur travail en économie sociale et solidaire : la nécessité d'un cadre d'analyse alternatif, *XXIVe Rencontres du RIUESS*, Université Lumière Lyon 2, 26, 27, 28 mai
- **Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., Fraisse L.**, 2024, *Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire*, Editions Universitaires d'Avignon, Octobre
- **Gianfaldoni P., Gardin L., Hiez D.**, 2024, L'Association entre entrepreneuriat social et projet sociopolitique : Esquisse d'une réflexion critique sur les apports de la Loi ESS 2014, *RECMA – Revue Internationale d'Economie Sociale*, n°372-373, janvier-juin, p. 120-136
- **Gianfaldoni P., Manoury L.**, 2019, La contribution de la Fondation de France aux processus territorialisés et territorialisants d'innovation sociale, *Innovations – Journal of innovation economics*, n°59, vol.2, p. 103-127
- **Grenel L.**, 2011, A quoi sert donc le DEIS ?, *Lien social*, n°1018, 12 mai, p. 20-22
- **Harrisson D.**, 2012, Quatre propositions pour une analyse sociologique de l'innovation sociale, *Cahiers de recherche sociologique*, n°53, p. 195-214
- **Lévesque B.**, 2005, Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques, *Cahiers du CRISES*, n° ET 0507, mai Montréal
- **Molina Ch.** (entretien), 2011, Ingénierie sociale : a-t-on besoin d'experts ?, *Lien social*, n°1029, 8 septembre, p.24-25.
- **De Gaulejac V., Bonetti M., Fraisse J.**, 1995, *L'ingénierie sociale*, Syros, Paris, p.14-18 et p.25-27

Mes remerciements pour votre attention



Patrick Gianfaldoni,
Nadine Richez-Battesti,
Laurent Fraisse (dir.)

Quand l'économie sociale et solidaire fait territoire

Editions
Universitaires
Avignon

Réalisé par une équipe pluridisciplinaire (économistes, sociologues, philosophe), cet ouvrage vise à proposer une analyse pluridisciplinaire appliquée à trois champs d'activité : les associations socioculturelles et socio-éducatives, les tiers-lieux et les dispositifs et associations d'inclusion et d'employabilité (Territoires zéro chômeurs de longue durée...).

Ce protocole d'analyse des dynamiques socio-économiques associatives part du postulat polanyien que tout ce qui est économique n'est pas qu'économique, ce qui nous conduit à relativiser la pertinence des modélisations du *social business model* (SBM) en appréhendant par étapes successives les dimensions sociopolitique, associative et économique.

Plusieurs résultats nuancent le constat d'une managérialisation et « marchandisation » des associations. Les ressources associatives sont inscrites dans des logiques instituées de redistribution et des dynamiques de réciprocité. La compréhension des modèles socioécono-

miques implique de les étudier à la lumière de leur triple encastrement socio-politique, historique, territorial et dans l'activité des organisations.

L'imaginaire marchand invisibilise la forme multiple des dynamiques économiques. L'injonction à la mesure l'utilité sociale et aujourd'hui de l'impact social à laquelle font face une grande partie des associations est liée à de nouvelles modalités partenariales entre les pouvoirs publics et les associations. L'imposition par les pouvoirs publics de ce glissement sémantique de « l'utilité sociale » à « l'impact » pose des défis démocratiques cruciaux pour les associations et l'appréciation de leur valeur sociale.

COLLECTIF
MSE – RIUESS

REVISITER LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES ASSOCIATIFS

HISTORICITÉ, RÉCIPROCITÉ,
TERRITORIALITÉ, ACTIVITÉ

LE BORD
DE L'EAU
Territoires
de l'ESS