



linkklusion

Revue des Futurs Inclusifs

Mars 2025

Table des matières

Introduction.....	3
Chercher pour progresser, écrire pour partager.....	6
Stratégie et Recherche : Un Duo Indissociable pour l'Économie Sociale et Solidaire	7
Recherche et Opérationnel : Une Synergie pour l'Innovation Sociale chez Linklusion	8
Nos réalisations en 2024	9
Avenir TIH : Une Étude Nationale sur les Entrepreneurs devenant Handicapés	11
Interview avec Eva Schotte : plongée au cœur d'un projet de R&D collaboratif	15
Une découverte de la R&D par la pratique	15
Une approche plus souple que prévu	17
La R&D, un levier pour l'impact social	18
Les éclairages scientifiques sur l'accompagnement des TIH	19
Rétrospective et perspectives de l'accompagnement entrepreneurial : que nous dit la littérature scientifique ?	21
Le coaching entrepreneurial : accompagner l'individu derrière l'entreprise.....	25
Accompagner des communautés d'entrepreneurs : le collectif au service de l'individu	29
La pair-aidance : quel soutien entre pairs pour les personnes en situation de handicap ?	33
Résilience entrepreneuriale : faire face à l'irruption d'une situation de handicap en tant que dirigeant d'entreprise	37
Innovation sociale et ESS : le rôle de la R&D pour transformer les pratiques et répondre aux défis sociaux.....	41
Vers une société inclusive : le modèle social du handicap au cœur de la transformation du monde professionnel.....	45
L'Aménagement raisonnable : une approche inclusive pour les employés en situation de handicap... et pour les TIH ?	49
Et en 2025 ?	54

Introduction

Depuis le début de l'année 2022, Linklusion s'est engagée dans le développement d'une activité de recherche et développement (R&D) afin d'approfondir les connaissances sur les Travailleurs Indépendants en situation de Handicap (TIH). Ce statut, relativement récent, et l'accompagnement spécifique mis en place pour ces professionnels, notamment par le biais des entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI) instaurées en 2018, restent encore largement inexplorés. Face à cette situation, il nous est apparu indispensable de structurer une démarche de recherche rigoureuse afin de mieux comprendre les besoins des TIH et d'optimiser les dispositifs qui leur sont destinés.

L'obtention du statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI) en décembre 2022, ainsi que le bénéfice d'un crédit d'impôt recherche (CIR), nous ont permis de poser les bases nécessaires à cette stratégie. En octobre 2023, nous avons franchi une étape décisive avec le recrutement d'un chercheur, Narcis Heraclide. Son arrivée a marqué le début d'une structuration plus formelle de notre démarche R&D, qui s'inscrit pleinement dans une logique de Recherche et Développement Sociale.

Notre stratégie de recherche repose sur trois axes majeurs, chacun visant à approfondir la compréhension des enjeux d'insertion, d'inclusion et de participation des personnes en situation de handicap exerçant une activité d'indépendant.

Axe 1 - L'expertise terrain au service des politiques publiques et du secteur de l'économie sociale

Cet axe vise à analyser les dynamiques du secteur de l'insertion par l'activité économique et à évaluer l'efficacité des politiques publiques en place. L'introduction des EITI par la loi du 5 septembre 2018 et la reconduction de leur expérimentation en 2024 soulèvent des questions cruciales quant à leur impact. Nos travaux de recherche permettent d'examiner ces enjeux et de proposer des innovations adaptées aux réalités du terrain.

Axe 2 - Les enjeux sociaux et la vie personnelle des TIH

Les TIH ne sont pas seulement des entrepreneurs ; ils font face à des défis particuliers liés à leur situation de handicap. Cet axe de recherche explore divers aspects de leur quotidien, tels que l'accessibilité, l'isolement social, la gestion du temps et la conciliation entre vie professionnelle et personnelle. En identifiant ces enjeux, nous souhaitons favoriser la mise en place de dispositifs d'accompagnement mieux adaptés.

Axe 3 - Les enjeux économiques et la relation des TIH avec leurs parties prenantes

Le dernier axe de notre stratégie R&D s'attache à décrypter les déterminants du développement économique des TIH. Cela inclut l'acquisition de compétences, l'apprentissage et l'accompagnement, ainsi que la relation entre les TIH et leurs clients.

Une approche par la théorie des parties prenantes permet d'éclairer les attentes des clients, les stratégies mises en place par les TIH pour y répondre, et les mécanismes de gestion des préjugés et discriminations potentielles.

Afin d'articuler ces axes avec les réalités du terrain et les besoins de notre écosystème, notre activité de R&D s'appuie sur trois formats de travail complémentaires :

- **Des travaux de recherche appliquée et fondamentale**, menés par notre chercheur, visant à explorer des questions structurantes, telles que la pertinence des indicateurs de sortie pour évaluer l'impact de l'accompagnement des EITI.
- **Des projets de développement expérimental**, conçus pour répondre à des problématiques opérationnelles concrètes, comme l'identification des freins et des leviers d'accès aux droits sociaux pour les TIH.
- **Une diffusion des savoirs et des connaissances scientifiques**, via des articles de vulgarisation et des événements tels que des webinaires et des conférences, afin d'alimenter la réflexion collective et le dialogue entre les parties prenantes.

Avec cette approche, nous souhaitons non seulement contribuer à une meilleure connaissance des besoins et des défis rencontrés par les TIH, mais aussi jouer un rôle actif dans l'évolution des politiques publiques et des pratiques professionnelles en faveur d'une inclusion économique et sociale plus efficace.

La **revue des Futurs Inclusifs** s'inscrit pleinement dans cette dynamique en regroupant la synthèse de nos activités de l'année 2024. Elle vise à diffuser une culture de la R&D au sein de notre écosystème et du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). En partageant nos avancées, nos questionnements et nos résultats, nous souhaitons favoriser l'émergence de nouvelles pratiques et encourager une réflexion collective sur l'innovation sociale. Nous espérons que cette revue constitue un outil inspirant pour tous les acteurs engagés dans l'inclusion des TIH et le développement de solutions adaptées à leurs réalités.

Chercher pour progresser, écrire pour partager



L'analyse d'Olivier Arnaud Blanchard, Directeur Général

Vous vous demandez peut-être “mais pourquoi l'équipe Linklusion se lance-t-elle dans la production d'une revue ?”. Dans nos métiers de terrain, nous parlons beaucoup, nous écrivons aussi un peu, et nous recherchons toujours plus d'efficacité et de sens. Et plus nous travaillons, plus nous ressentons ce que les humains (ou au moins les romains) semblent penser depuis des siècles, voire des millénaires : “verba volant, scripta manent”, proverbe romain (non attribué, apparemment) qui signifie “les paroles s'envolent, les écrits restent”. Et la réponse courte est : parce que nous avons envie de partager nos réflexions sur notre mission et au-delà.

La mission de Linklusion étant de développer des services pour les travailleurs indépendants handicapés (TIH) et leur écosystème, nous avons ressenti le besoin de pousser nos réflexions sur ces sujets, dans l'intérêt de nombreuses parties prenantes, et en particulier :

- De notre communauté de TIH, avec laquelle nous travaillons au quotidien, car nous avons besoin d'améliorer nos pratiques afin de mieux la servir,
- Des acteurs publics qui façonnent les politiques publiques, parce qu'ils ne disposent pas toujours de suffisamment de données ou d'analyses pour éclairer ces politiques publiques (particulièrement sur le sujet de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés),
- De nos partenaires, qu'ils soient financeurs, accompagnateurs, prescripteurs, consoeurs-confrères, fédérations, clients ou fournisseurs, car nous espérons que ces travaux puissent leur permettre de mieux comprendre nos ambitions, nos réalités et nos besoins.

Nos partenaires nous disent souvent que nous avons du **savoir** et du **savoir-faire**, et qu'il était dommage que nous soyons plus en retrait sur le **faire-savoir**. Cette revue a pour **objectif de faire savoir**, en compilant tous nos travaux de recherche sur une année, qu'ils soient opérationnels, prospectifs ou contextuels.

Stratégie et Recherche : Un Duo Indissociable pour l'Économie Sociale et Solidaire



L'analyse d'Elodie Proserpi, directrice du Développement et de la Recherche

Lorsque j'ai entendu parler de R&D sociale pour la première fois par David Rivoire au Social Bar, il m'est apparu évident qu'il fallait nous lancer sur le sujet. Parce que s'engager dans l'économie sociale, c'est avant tout vouloir répondre à un défi de société. Contrairement aux entreprises classiques, dont la finalité est le profit, les entreprises sociales ont pour objectif premier de générer un impact et des externalités positives. L'argent n'y est pas une fin en soi, mais un moyen, le carburant qui permet d'agir.

Mesurer cet impact est un défi en soi. À court terme, l'évaluation repose trop souvent sur des critères facilement mesurables, permettant de satisfaire les financeurs et de communiquer positivement sur les actions de l'entreprise. Mais ces indicateurs ne permettent pas toujours d'appréhender la profondeur des transformations auxquelles nous contribuons. Une entreprise d'insertion, par exemple, peut mesurer l'accès à l'emploi à la sortie de son dispositif, mais qu'en est-il des effets à long terme comme le développement de la confiance en soi, l'acquisition de compétences ou encore la stabilité professionnelle six mois, un an, ou dix ans plus tard ?

C'est là qu'intervient la recherche. Elle apporte une capacité réflexive aux entreprises sociales, leur permettant de prendre du recul sur leurs actions et d'affiner leurs stratégies pour répondre plus efficacement aux problématiques qu'elles adressent. S'interroger, expérimenter et améliorer : cette démarche est au cœur même de l'ADN des entreprises de l'économie sociale. Mais la recherche ne profite pas uniquement aux structures engagées. Elle éclaire aussi les pouvoirs publics sur les conséquences des politiques mises en place.

Enfin, au-delà des chiffres et des études, la recherche est un formidable moteur pour les équipes de terrain. Elle nourrit leur enthousiasme et donne du sens à leur engagement en les intégrant à un projet collectif plus vaste : celui de faire progresser la connaissance humaine au service d'une société plus inclusive et solidaire. Comment, dès lors, concevoir une stratégie d'entreprise sociale sans recherche ?

Recherche et Opérationnel : Une Synergie pour l'Innovation Sociale chez Linklusion



L'analyse de Narcis Heraclide, responsable R&D sociale

Depuis mon arrivée en octobre 2023 au sein de Linklusion, un mois après la soutenance de ma thèse de doctorat, mon défi en tant que chercheur a été de quitter le cadre strictement académique de l'université pour m'inscrire dans une logique de R&D au sein d'une entreprise sociale. Pour ce faire, nous avons immédiatement mis en place des échanges hebdomadaires entre recherche et opérationnel.

Au fil de nos discussions, nous avons élaboré plusieurs propositions de recherche, aboutissant à la priorisation d'un projet central : l'évaluation de la pertinence des motifs de sortie des Entreprises d'Insertion par le Travail Indépendant (EITI) comme indicateurs d'impact de l'accompagnement des TIH. Ce projet vise à explorer des alternatives pour mesurer cet impact, tout en éclairant les pouvoirs publics sur l'expérimentation des EITI, liant ainsi innovation sociale et politiques publiques.

En parallèle, nous avons démarré des projets de développement expérimental. Ces projets, directement tournés vers l'expérimentation de terrain, ont pour finalité la création de nouvelles pratiques ou outils. Un exemple concret est la collaboration avec la responsable de l'accompagnement social de Linklusion pour développer un processus de collecte de données visant à mieux comprendre les obstacles des TIH dans leur accès aux droits sociaux. Cette démarche, intégrée aux pratiques des chargés d'accompagnement, permettra d'améliorer nos pratiques sur le volet social.

Enfin, nous avons mis en place une communication scientifique régulière via notre blog. Chaque mois, nous publions des articles de vulgarisation pour nourrir la réflexion de notre écosystème. En un an, nous avons structuré notre activité de R&D autour de quatre dimensions : un dialogue constant entre recherche, stratégie et opérationnel, un projet de recherche de long terme pour innover à grande échelle, des projets de développement expérimental pour tester de nouvelles pratiques sur le terrain, et une diffusion des savoirs pour nourrir la réflexion. Allier recherche, innovation et impact social, c'est cela l'ambition de notre Direction R&D Sociale !

Nos réalisations en 2024



2024 a été une année de lancement pour le pôle R&D de Linklusion, ce qui ne l'a pas empêchée d'être riche en projets innovants !

Grande nouvelle, nous avons publié en septembre 2024 notre étude **AVENIR TIH** co-réalisée avec l'Agefice & Ethik connection, en partenariat avec Comète France. Après 18 mois de travail, nous avons dressé un panorama des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs qui font face à l'irruption du handicap. Retrouvez un focus sur cette étude à la page numéro 11 !

Nous avons également lancé deux projets de développement expérimental :

- Le premier, mené en collaboration avec le pôle accompagnement social de TIH Booster, consiste en une étude expérimentale sur **les leviers et les freins d'accès aux droits sociaux des TIH**, avec une phase de test mobilisant 7 chargés et responsables d'accompagnement.
- Le deuxième projet de développement, mené en collaboration avec l'équipe de la plateforme Linklusion.fr, consiste en une étude expérimentale sur **l'influence des aménagements des situations de handicap dans les mises en relation entre les TIH et leurs clients**. Dans le cadre de ce projet, deux questionnaires à destination des TIH et des clients ont été conçus.

Un projet de recherche a également été amorcé sur **la pertinence des motifs de sortie pour mesurer l'impact de l'accompagnement de TIH Booster**, comme le requiert l'administration pour les structures d'insertion par l'activité économique, dont les EITI. La collecte et l'analyse des données ont été réalisées, avec 9 cas de TIH Boostés illustrant nos résultats.

Par ailleurs, **8 articles de vulgarisation scientifique** ont été rédigés et publiés sur le blog de Linklusion, que vous pouvez lire en intégralité à partir de la page numéro 19 de cette revue.

Enfin, le pôle R&D a organisé **un webinaire** sur l'implémentation d'activités de Recherche & Développement dans le secteur de l'ESS afin de booster les perspectives d'innovation sociale. Le webinaire a été un franc succès, nous motivant encore plus dans nos actions de R&D !

Pour visionner l'événement, rendez-vous sur l'URL suivant ou scannez le QR Code :

https://www.youtube.com/watch?v=O_hQc3LMSb0



Avenir TIH : Une Étude Nationale sur les Entrepreneurs devenant Handicapés

Nous avons eu le plaisir en septembre 2024 de publier notre première étude d'envergure nationale : AVENIR TIH. Co-réalisée avec l'Agefice & Ethik connection, en partenariat avec Comète France, cette étude est le résultat de 18 mois de travail, afin de dresser un panorama des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs qui font face à l'irruption du handicap.



➤ La nécessité de comprendre les besoins d'une population encore peu étudiée

Être en situation de handicap, et devenir travailleur indépendant ; ou bien être travailleur indépendant (TI) et devenir une personne en situation de handicap. Ces deux typologies de parcours de vie représentent les deux versants de la communauté des Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH), forte de 80 000 membres en 2024.

Cette population est restreinte, et reste en grande partie dans l'angle mort des politiques publiques, en cela que l'appareil législatif ne s'est que partiellement et récemment saisi de ses thématiques – loi Macron de 2015-2016. Pour autant, les besoins et les spécificités de la communauté des travailleurs en situation de handicap (TH) se lançant dans l'entrepreneuriat sont abordés par des organisations comme h'up entrepreneurs ou Linklusion.

Le surgissement de leur situation de handicap postérieurement à l'établissement de leur entreprise confronte les cheffes et chefs d'entreprise concernés à des thématiques dont la complexité et l'intensité varie avec chaque situation de santé et de travail. Cette communauté est aujourd'hui moins étudiée, et les spécificités de leurs besoins d'accompagnement sont moins recensés.

La connaissance de cette population méconnue nous est permise grâce à Comète France, partenaire de cette étude, qui a mis à disposition sa base de données anonymisées portant sur les indépendants qui intègrent ces unités de soin spécialisées dans une optique d'insertion socioprofessionnelle.

L'objet de la présente étude est de proposer une analyse comparée et intégrante de l'état et de l'adéquation des structures d'accompagnement aux besoins de la communauté TIH. Le versant étudié est celui des travailleurs indépendants (TI) qui ont fait face à l'apparition d'une situation de handicap nouvelle ou à l'aggravation d'une situation de handicap existante.

➤ La méthode de l'étude et ses propositions

L'analyse des études existantes met en lumière l'importance des facteurs socio-professionnels dans l'accès des TIH aux structures d'accompagnement. Les enjeux d'information y revêtent une importance cruciale, ce que montrent l'accès et le recours plus fréquent des populations plus informées et plus proches de l'emploi – cadres, public non senior – aux solutions d'accompagnement. L'effet en est cependant différent pour les deux versants de la population : pour les TH qui se lancent dans l'entrepreneuriat, on note une majorité de cadres (d'après les échantillons limités dont nous disposons) ; tandis que pour les TI qui deviennent TIH, on note une majorité d'accès aux métiers du secteur primaire.

L'état des lieux de l'écosystème d'accompagnement des TIH permet d'en noter le caractère pluridisciplinaire, et la diversité des parties prenantes impliquées. Il souligne la nécessité d'une approche holistique des accompagnements, et d'une facilitation de la circulation de l'information. Des bonnes pratiques apparaissent alors, à usage des entrepreneurs, afin d'accroître la pérennité de l'activité relativement à une possible irruption de la situation de handicap. A la fois préventives et réactives, ces bonnes pratiques intègrent l'importance pour les TI et TIH eux-mêmes de travailler avec l'ensemble des acteurs de l'écosystème d'accompagnement, dans les dimensions tant sociales, que médicales, financières ou administratives.

L'étude s'appuie également sur une nouvelle analyse, qualitative, menée par Linklusion. Elle en décrit la méthodologie, et les caractéristiques principales.

Il ressort de l'analyse d'un premier questionnaire trois considérations principales ; le manque de protection préventive avant l'irruption de la situation de handicap, les conséquences importantes sur les plans personnels, entrepreneuriaux et professionnels, et l'importance des démarches et de l'accès à la formation et l'information.

Une étude par entretiens semi-directifs vient ensuite souligner cinq enjeux majeurs : la difficulté à identifier précisément la population cible : profil type, données quantitatives ; le besoin de sensibilisation et d'anticipation de l'irruption du handicap, notamment sur les volets assurantiels et de prévoyance ; la formation des professionnels de l'écosystème ; l'accompagnement sur les volets entrepreneuriaux, médico-sociaux psychologiques ; L'activation de dispositifs d'accompagnement dès la création de l'entreprise.

➤ **Les questions auxquelles l'étude a répondu :**

Qui sont ces TIH et combien sont-ils ?

Cette étude n'a pas permis d'estimer le nombre d'entrepreneurs en situation de handicap relevant de la population de l'étude (TI devenant TIH). Sachant que 85% des personnes en situation de handicap ont moins de 30ans¹, ce nombre pourrait être élevé. De même le coût économique pour ces entrepreneurs mais également pour la société n'a pas été chiffré dans cette étude. On peut néanmoins émettre l'hypothèse que les drames humains de ces parcours de vie sont pour la plupart conséquents et tous singuliers.

Quel est l'état des dispositifs existants ?

L'étude relève l'existence d'un nombre important de dispositifs, qui sont conçus pour couvrir de manière exhaustive les besoins des TIH, aux différentes étapes de leur activité. Les acteurs professionnels sont perçus comme disponibles et réactifs. Les ressources existantes sont diverses, avec à la fois des acteurs institutionnels, des agences d'accueil en présentiel, et des ressources en ligne. Le secteur dans son ensemble est le terrain de développement de solutions innovantes à la hauteur des besoins.

Quels besoins spécifiques à l'irruption du handicap restent à couvrir ?

Les résultats de l'étude soulignent la nécessité d'une part d'actions de prévention économique auprès des entrepreneurs valides ; et de l'autre de sensibilisation des parties prenantes en ce qui concerne les enjeux assurantiels et de prévoyance, avec notamment un effort accru sur l'inclusivité des solutions proposées, souvent inadaptées aux situations de santé des TIH.

Comment répondre aux enjeux identifiés pour l'ensemble des TIH ?

- Accroître la connaissance des thématiques à la croisée de l'entrepreneuriat et du handicap, en prenant en compte la spécificité des problématiques propres à chaque typologie de handicap : détection et reconnaissance pour le handicap invisible, accessibilité et mobilité pour le handicap physique, opportunité temporelle pour le handicap dégénératif.
- Améliorer l'efficacité de l'accès aux droits, c'est-à-dire à la fois la rapidité de la saisie et de la mise en place des dispositifs, améliorer l'information sur le statut de TIH et les doubles statuts.

¹ Source Ministère de la Santé [Les dépenses de santé en 2019 > édition 2020 > DREES \(solidarites-sante.gouv.fr\)](https://solidarites-sante.gouv.fr) consulté le 14 mai 2024.

- Accompagner de manière holistique l’entrepreneur à différents stades de sa vie d’entrepreneur, à travers la sollicitation de tous les acteurs de l’écosystème, et jusqu’à la préparation de la retraite.
- Informer dès que possible et détecter les problématiques via un guichet unique, notamment à l’aide d’outils de communication renforcés, de l’amélioration de la place du travailleur social dans l’accès aux dispositifs, et de partenariats pour la communication entre les structures d’accompagnement.
- Anticiper dès l’apparition de la problématique de santé le besoin de rétablissement psychologique ainsi que la future (ré)insertion professionnelle, à travers le recours aux professionnels de santé mentale, les groupes de parole entre pairs, et l’aide aux aidants, notamment quand ils participent à la vie de l’entreprise.

Si le sujet vous intéresse, n’hésitez pas à lire l’étude en entier à partir de l’URL suivant ou en scannant ce QR Code : <https://linklusion.fr/etude-avenir-tih/>



Vous pouvez également retrouver le replay de l’événement de restitution de l’étude à partir de l’URL suivant ou en scannant ce QR Code : <https://www.youtube.com/watch?v=1fgiN4RpoWk>



Interview avec Eva Schotte : plongée au cœur d'un projet de R&D collaboratif



La R&D apparaît souvent comme un champ d'action réservé à des blouses blanches en laboratoire. Eva Schotte, directrice adjointe de TIH Booster et responsable de l'Accès aux Droits liés au Handicap, s'est engagée dans un projet de R&D et nous prouve que ce domaine n'est pas réservé qu'à des chercheurs. Dans cet entretien, elle revient sur son expérience, ses découvertes et l'impact potentiel de ces initiatives sur Linklusion.

Une découverte de la R&D par la pratique

Question : Eva, pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le projet auquel vous participez et votre rôle dedans ?

Eva Schotte : Bien sûr. Ce projet porte sur l'accès aux droits des personnes en situation de handicap accompagnées dans le dispositif TIH Booster de Linklusion. Nous cherchons à comprendre pourquoi certaines personnes ne sollicitent pas les aides auxquelles elles peuvent prétendre et comment nous, en tant qu'organisation, pouvons améliorer leur accès à l'information. Mon rôle est avant tout stratégique et opérationnel en tant que responsable de l'Accès aux Droits liés au Handicap (ADLH) chez TIH Booster.

Q. : Avant de rejoindre ce projet, quelle image aviez-vous de la R&D ?

E. S. : Pour être honnête, je n'avais pas d'image précise de la R&D. Je pensais que c'était un domaine très technique, réservé à des spécialistes. J'ai vraiment découvert cet univers lorsque Linklusion a commencé à en parler. J'avais conscience que nous manquions de données sur certains sujets, mais je ne savais pas que la R&D pouvait répondre à ces besoins. Ce qui m'a marqué, c'est la manière dont la R&D permet d'articuler des réflexions

théoriques avec des besoins concrets du terrain. Elle ne se limite pas à l'analyse de données, mais implique également une démarche d'amélioration continue des pratiques professionnelles.

J'ai aussi découvert que la R&D peut s'appliquer à de nombreux domaines, pas seulement aux secteurs scientifiques ou technologiques. Elle peut répondre aux problématiques sociales, comme l'accès aux droits ou l'accompagnement des publics vulnérables. Cet aspect m'a particulièrement intéressée car il me permet de mieux comprendre les leviers d'amélioration dans mon domaine d'activité. La capacité de la R&D à identifier des tendances émergentes et à proposer des solutions innovantes m'a ouvert de nouvelles perspectives sur la manière dont nous pouvons adapter nos dispositifs d'accompagnement.

Un autre point essentiel que j'ai découvert, c'est l'importance de remettre en question nos certitudes. On a souvent tendance à penser que ce que l'on fait fonctionne bien, simplement parce que cela a toujours été fait ainsi. La R&D nous oblige à avoir un regard critique sur nos pratiques, à tester de nouvelles approches et à accepter que nos hypothèses initiales puissent être contredites par les résultats obtenus. C'est un exercice exigeant, mais essentiel pour progresser et proposer des solutions toujours plus adaptées.



Une approche plus souple que prévu

Q. : Avez-vous été surprise par certains aspects du projet ?

E. S. : Oui, je pensais que ce serait un processus très rigide, avec des normes strictes à respecter. Finalement, j'ai découvert une grande liberté dans la manière d'aborder les sujets et une adaptabilité aux pratiques existantes. Il y a eu un vrai dialogue pour affiner les axes de travail, ce que j'ai beaucoup apprécié.

La flexibilité du projet a été un véritable atout. Nous avons pu expérimenter différentes approches et ajuster notre méthodologie au fur et à mesure des résultats obtenus. Contrairement à une idée reçue, la R&D dans le domaine social ne suit pas un protocole figé ; elle doit s'adapter aux réalités du terrain et aux retours des bénéficiaires. Cette souplesse nous a permis de creuser des questions auxquelles nous n'avions pas forcément pensé au départ et d'explorer des pistes qui se sont révélées très enrichissantes.

Un autre aspect surprenant a été la collaboration entre les différents acteurs du projet. Loin d'être un travail isolé en laboratoire, cette initiative a nécessité une implication active des équipes terrain. Chacun a pu apporter sa vision et ses retours, ce qui a renforcé la pertinence de notre travail et sa capacité à générer un véritable impact.

Enfin, cette approche souple permet également d'intégrer l'esprit critique au cœur du processus. Plutôt que de chercher à confirmer ce que nous croyons déjà, nous nous forçons à interroger nos pratiques, à confronter nos idées aux réalités du terrain et à ajuster nos conclusions en fonction des données recueillies. Cela demande une certaine humilité et une capacité à accepter que nous pouvons nous tromper, mais c'est une démarche essentielle pour faire évoluer nos actions et renforcer leur efficacité.

Q. : Quels sont, selon vous, les principaux bénéfices de ce projet pour Linklusion ?

E. S. : D'abord, cela nous permet d'enrichir nos données et de remettre en question certaines certitudes. Ensuite, nous pouvons illustrer plus concrètement nos actions et mieux défendre nos positions face aux financeurs et partenaires. Enfin, cela renforce notre impact social en affinant nos réponses aux besoins des bénéficiaires.

L'un des aspects les plus intéressants est aussi la création d'outils concrets à partir des résultats de la recherche. Nous ne nous contentons pas d'analyser des données, nous développons des pratiques d'accompagnement qui bénéficient directement aux personnes concernées.

La R&D, un levier pour l'impact social

Q. : Pensez-vous que la R&D puisse renforcer l'impact social de Linklusion et de son écosystème ?

E. S. : Absolument. Nos résultats pourront nous aider à ajuster notre positionnement et à mieux répondre aux attentes des bénéficiaires. De plus, la recherche permet d'objectiver notre impact, ce qui est essentiel pour mobiliser des ressources et influencer les politiques publiques. Elle nous aide aussi à légitimer nos actions et à les rendre plus compréhensibles pour nos partenaires et les institutions publiques.

Un des aspects les plus importants de la R&D est sa capacité à mesurer l'efficacité des dispositifs en place. Trop souvent, nous avons une vision empirique de notre impact sans données tangibles pour le démontrer. Grâce à la R&D, nous pouvons collecter des éléments concrets qui renforcent notre plaidoyer et justifient nos initiatives.

Par ailleurs, la R&D permet aussi de favoriser l'innovation sociale. En analysant en profondeur les besoins des bénéficiaires et en testant de nouvelles approches, nous pouvons proposer des solutions inédites qui répondent aux défis actuels. Cela ouvre la porte à des expérimentations et à des modèles d'intervention plus adaptés aux réalités du terrain.

Q. : Merci beaucoup Eva pour ce partage d'expérience enrichissant !

E. S. : Avec plaisir !

Les éclairages scientifiques sur l'accompagnement des TIH



Cette année 2024 a été l'occasion de diffuser au plus grand nombre les connaissances scientifiques sur les multiples facettes de l'accompagnement entrepreneurial des TIH. **Pour ce faire, nous avons rédigé plusieurs articles de vulgarisation scientifique sur notre blog.** Ces articles mettent en lumière des questions cruciales : comment l'accompagnement s'est-il transformé, passant de pratiques standardisées à une approche plus personnalisée ? Comment répondre aux besoins spécifiques des entrepreneurs, en particulier ceux en situation de handicap ? Quels sont les rôles du coaching, de l'accompagnement collectif et de la pair-aidance dans ce processus ? Et comment le modèle social du handicap et l'aménagement raisonnable transforment-ils le monde professionnel ?

En se basant sur des recherches universitaires, ces articles décryptent ces questions complexes et les rendent accessibles à tous. Ils visent à informer, sensibiliser et inspirer les acteurs de l'écosystème ESS, en particulier ceux qui œuvrent pour une société plus inclusive. Découvrez comment ces nouvelles approches favorisent l'autonomie, l'inclusion et le succès des personnes en situation de handicap dans le monde du travail et au-delà. Voici la liste des articles que nous vous proposons :

1. *Rétrospective et perspectives de l'accompagnement entrepreneurial : que nous dit la littérature scientifique ?*
2. *Le coaching entrepreneurial : accompagner l'individu derrière l'entreprise*
3. *Accompagner des communautés d'entrepreneurs : le collectif au service de l'individu*
4. *La pair-aidance : quel soutien entre pairs pour les personnes en situation de handicap ?*
5. *Résilience entrepreneuriale : faire face à l'irruption d'une situation de handicap en tant que dirigeant d'entreprise*
6. *Innovation sociale et ESS : le rôle de la R&D pour transformer les pratiques et répondre aux défis sociaux*
7. *Vers une société inclusive : le modèle social du handicap au cœur de la transformation du monde professionnel*
8. *L'Aménagement raisonnable : une approche inclusive pour les employés en situation de handicap... et pour les TIH ?*

Bonne lecture !

Rétrospective et perspectives de l'accompagnement entrepreneurial : que nous dit la littérature scientifique ?



Les chargés d'accompagnement TIH-Booster de Linklusion œuvrent au quotidien en accompagnant des Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH) dans leur parcours entrepreneurial. Mais qu'en est-il des connaissances théoriques sous-jacentes à nos pratiques ?

Plongeons ensemble dans les méandres de la littérature scientifique pour explorer les fondements de notre approche. Nous pourrions découvrir les dernières avancées en matière d'accompagnement entrepreneurial.

Développement et diversification de l'accompagnement entrepreneurial : regards sur l'évolution d'une industrie

L'évolution de l'accompagnement entrepreneurial remonte à ses premières traces aux États-Unis en 1959 avec le Batavia Industrial Center. En France, ce n'est que dans les années 1980 que l'on voit émerger des structures dédiées à l'entrepreneuriat, telles que les pépinières d'entreprise, qui prennent une nouvelle ampleur dans les années 2000

grâce à la loi Allègre de 1999 (Messeghem et al., 2013 ; Degeorge, 2017). Désormais, l'accent est mis sur le soutien des projets entrepreneuriaux dans leurs premières années pour améliorer le taux de survie des jeunes entreprises, donnant naissance à ce que l'on pourrait qualifier d'une « industrie de l'accompagnement », caractérisée par une diversité d'acteurs (Messeghem et al., 2013, p.65).

Inspirés par la culture nord-américaine et le modèle des start-ups, ces acteurs prennent diverses formes, des incubateurs aux espaces de coworking en passant par les accélérateurs. Ainsi, en parallèle des pré-incubateurs au sein des universités, des structures du secteur privé comme Station F ou The Family émergent (Messeghem et al., 2020), de nouvelles pratiques d'accompagnement entrepreneurial voient également le jour ; telles que l'essaimage, notamment dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (Ibid.). Cette évolution témoigne de la dynamique croissante de l'écosystème entrepreneurial et de son adaptation constante pour répondre aux besoins changeants des entrepreneurs.

Repenser la figure de l'entrepreneur : vers une inclusion équitable des minorités

L'accompagnement entrepreneurial, tel que décrit par Richomme-Huet & d'Andria (2013), met l'accent sur l'individu en développant ses compétences clés pour assurer le succès du projet qu'il porte. Cette approche individualisée s'appuie sur diverses pratiques telles que :

- le mentorat,
- le tutorat
- et le coaching.

Ces pratiques sont complétées par une dimension de soutien collectif à travers des réseaux d'entrepreneurs (Messeghem et al., 2013). Cependant, la standardisation des pratiques d'accompagnement soulève des questions sur leur pertinence pour les publics minoritaires.

En examinant le cas des femmes entrepreneures, Richomme-Huet & d'Andria (2013) soulignent qu'elles représentent à peine 5 % des bénéficiaires des incubateurs et des pépinières, principalement en raison de la concentration des projets dans des domaines technologiques et biotechnologiques à dominante masculine. Les pratiques standardisées de l'accompagnement entrepreneurial révèlent alors des biais dans le public cible et soulèvent la nécessité de repenser les méthodes d'accompagnement pour tenir compte des particularités individuelles des entrepreneurs.

Ainsi, au-delà de l'analyse purement objective des projets entrepreneuriaux, se pose la question cruciale de l'évolution des pratiques d'accompagnement pour mieux prendre en compte les spécificités des individus et favoriser une inclusion plus large et équitable dans le monde entrepreneurial.

Vers une approche personnalisée de l'accompagnement entrepreneurial : équilibrer les relations pour favoriser l'autonomie

D'après Bornard et al. (2019), la personnalisation du processus d'accompagnement passe par l'analyse des besoins de l'entrepreneur. Cette approche met de côté l'objectif conventionnel de la création d'entreprise pour se concentrer sur les besoins et les ressources de l'entrepreneur lui-même. En adoptant cette perspective, l'accompagnateur se transforme en un collaborateur engagé dans la construction progressive du savoir et de l'expertise du porteur de projet, plutôt qu'un simple détenteur de connaissances (Ibid., p.87).

Dans ce type d'accompagnement, la relation traditionnellement asymétrique entre l'accompagnant et l'accompagné tend à s'équilibrer. Alors que le tutorat et le mentoring sont souvent associés à une transmission de connaissances avec l'accompagnateur comme guide (Jaouen, 2022), les méthodes telles que le coaching favorisent une relation plus symétrique. Ici, l'accent est mis sur l'autonomisation de l'entrepreneur et son engagement direct dans le processus décisionnel (Ibid.). De ce fait, l'objectif ultime de l'accompagnement est de favoriser l'autonomie de l'entrepreneur dans ses choix professionnels et personnels, ce qui conduit à une relation plus équilibrée et efficace.

Les nouvelles frontières de l'accompagnement entrepreneurial : des perspectives ludiques et holistiques

Le développement d'un accompagnement entrepreneurial personnalisé a engendré l'émergence de nouvelles pratiques à destination des entrepreneurs accompagnés. Parmi celles-ci, on trouve des approches peu conventionnelles, telles que la gamification et les serious games, ainsi que des événements interactifs qui apportent une dimension ludique à l'accompagnement (Bornard et al., 2019).

Parallèlement, alors que les compétences entrepreneuriales incluent à la fois des hard skills et des soft skills, l'attention de l'accompagnement entrepreneurial se tourne de plus en plus vers les soft outcomes. Ces derniers, définis par des indicateurs tels que le développement de l'estime de soi, le respect d'autrui, l'introspection, la motivation, l'initiative et l'action collective, se distinguent des soft skills en introduisant la notion de progression souhaitée (Bibeau & Meilleur, 2022, p.69-70).

En se focalisant sur les changements induits chez l'entrepreneur grâce à l'accompagnement, les soft outcomes s'appuient sur le concept de « distance travelled » ou distance parcourue, symbolisant le chemin d'apprentissage réalisé par l'entrepreneur pour atteindre ses objectifs personnels (Ibid.). Ainsi, l'accompagnement entrepreneurial évolue au-delà de la simple transmission de connaissances standardisées axées sur le business, pour se concentrer sur une relation de confiance développant l'autonomie de l'entrepreneur dans son projet de vie.

Bibliographie

- Bibeau, J., & Meilleur, R. (2022). Pédagogie de l'accompagnement entrepreneurial (2) : vers une performance bienveillante et négociée. *Entreprendre & Innover*, n° 52(1), 66–76. <https://doi.org/10.3917/entin.052.0066>
- Bornard, F., Frugier, D., Michel, D.-A., & Toutain, O. (2019). Accompagnement entrepreneurial : le point de bascule. *Entreprendre & Innover*, n°40(1), 77. <https://doi.org/10.3917/entin.040.0077>
- Degeorge, J.-M. (2017). De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 16(2), 7–15. <https://doi.org/10.3917/entre.162.0007>
- Jaouen, A. (2022). Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 21(1), 65–92. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0013>
- Messeghem, K., Sammut, S., Chabaud, D., Carrier, C., & Thurik, R. (2013). L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? *Management International*, 17(3), 65. <https://doi.org/10.7202/1018267ar>
- Messeghem, K., Sammut, S., Temri, L., & St-Jean, É. (2020). Les mutations de l'accompagnement entrepreneurial. *Revue Française de Gestion* (Vol. 286, Issue 1, pp. 59–67). Lavoisier. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00417>
- Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management International*, 17(3), 100–111. <https://doi.org/10.7202/1018270ar>

Le coaching entrepreneurial : accompagner l'individu derrière l'entreprise



Lors de notre précédent article, nous avons exploré la littérature scientifique sur l'accompagnement entrepreneurial. L'accompagnement se transforme, en passant d'une standardisation à une personnalisation des méthodes mobilisées. Parmi ces dernières, on retrouve notamment le coaching – méthode d'accompagnement que nous avons récemment intégrée à notre programme TIH-Booster.

Une entreprise ou un entrepreneur : une frontière floue entre la personne et l'organisation

Un premier élément sur lequel s'accorde la littérature scientifique est la difficulté de dissocier l'entrepreneur et l'entreprise lors des premières années de celle-ci (Couteret & Audet, 2005 ; Jaouen, 2022). En effet, la stratégie de l'entreprise émerge des choix personnels de l'entrepreneur, influencés par sa personnalité, ses valeurs, ses préférences et sa vision du monde. L'individualité de l'entrepreneur devient alors la principale caractéristique de l'entreprise, ce qui exacerbe la vulnérabilité de la structure (Jaouen, 2022). Dans ce contexte, le coaching se positionne comme une approche privilégiée, reconnaissant le rôle central du dirigeant dans l'évolution de son entreprise (Couteret & Audet, 2005). Il comble un angle mort commun à l'accompagnement entrepreneurial, qui

consiste à se limiter aux dimensions techniques “*en posant l’hypothèse implicite que la personne de l’entrepreneur suivra et saura faire face aux exigences du développement de l’entreprise*” (Cloët & Vernazobres, 2012, p.126). En initiant un travail de (re)construction identitaire en lien avec les choix stratégiques de l’entrepreneur, le coaching aide à concilier les aspects individuels susceptibles de perturber la gestion et les prises de décision entrepreneuriales, tels que les doutes sur soi, sur le projet, et sur la capacité à le mener à bien (Ibid., p.125).

Une relation basée sur la confiance : le coach et le coaché

Dans cette optique, le coaching repose sur trois fondements : l’entrepreneur bénéficiaire du coaching, le coach lui-même et la dynamique de leur accompagnement. Du côté de l’entrepreneur, une ouverture à l’assistance extérieure est primordiale. Selon Couteret & Audet (2005), la capacité de l’entrepreneur coaché à accueillir les changements proposés par le coach est la variable la plus influente dans le succès du coaching entrepreneurial. D’ailleurs, une problématique souvent rencontrée par les coachs est la difficulté pour l’entrepreneur à s’engager sans réserve dans le processus d’accompagnement ; or, plus il tarde à s’ouvrir, plus sa situation peut se détériorer, compromettant ainsi l’efficacité du coaching (Audet & Couteret, 2012).

Le coach, en tant que deuxième acteur majeur de cette relation, doit faire preuve d’une grande adaptabilité pour comprendre les besoins et les attentes spécifiques de l’entrepreneur. Deux qualités essentielles émergent alors dans la pratique du coaching : l’empathie et la capacité d’écoute (Ibid.). De plus, le coach doit maîtriser les « codes » du monde des petites entreprises. Bien qu’il ne soit pas nécessairement un expert dans le domaine d’activité de l’entrepreneur, il sait saisir les enjeux propres à son contexte particulier. En fin de compte, le coach est capable de communiquer dans le même « langage » que l’entrepreneur qu’il accompagne, afin d’être perçu non comme un étranger mais comme un « insider » (Ibid.). Cette posture favorise la confiance de l’entrepreneur envers l’expertise du coach.

Les fondements de la relation entre l’entrepreneur et le coach : un contrat moral

La relation entre l’entrepreneur et le coach est principalement interpersonnelle, ce qui la rend particulièrement délicate et complexe à mettre en place (Cloët & Vernazobres, 2012). Le coaching repose sur un partenariat symétrique entre deux individus, sans qu’il y ait une ascendance de l’un sur l’autre, contrairement à d’autres formes d’accompagnement telles que le mentorat ou le tutorat (Jaouen, 2022). Pour ce faire, le coach et l’entrepreneur entretiennent un dialogue ouvert et non directif, visant à « *aider un porteur de projet à se développer, à mieux s’organiser, à mieux valoriser ses ressources, en particulier humaines*” (Barès et al., 2018, p.9).

Afin de favoriser le succès de cet accompagnement, généralement d'une durée de 6 à 12 mois, Couteret & Audet (2005) recommandent notamment de formaliser la relation entre l'entrepreneur et le coach au moyen d'un contrat moral définissant la nature de la relation, les attentes du client, les objectifs du coach et les échéances temporelles.

Un processus d'apprentissage professionnel et personnel

Cette formalisation pourrait être d'autant plus utile que les objectifs du coaching diffèrent de ceux d'un accompagnement plus traditionnel. Par exemple, le mentoring vise moins à s'adapter aux besoins spécifiques de l'individu qu'à lui transmettre les compétences techniques essentielles à tout entrepreneur (Audet & Couteret, 2012).

Ainsi, alors que le mentor guide le créateur dans l'acquisition des compétences techniques nécessaires à son nouveau rôle d'entrepreneur, le coach se concentre sur des actions ciblées, encadrant le créateur à travers une série de questionnements portant sur les décisions et les actions à entreprendre (Barès et al., 2018, p.9). Tandis que le mentoring s'inscrit dans une logique d'apprentissage passif, à l'instar du verbe anglais « teaching », le coaching adopte une posture de transmission durable d'un savoir-faire entrepreneurial, semblable au verbe anglais « learning » (Couteret & Audet, 2005). Cette distinction reflète la dichotomie présentée par Argyris & Schön (1996) entre l'apprentissage en simple boucle, où l'individu reproduit ce qu'on lui enseigne, et l'apprentissage en double boucle, où l'individu est amené à réfléchir sur ses propres connaissances pour adopter de nouveaux modes d'action.

Par-delà la performance économique : répondre aux aspirations individuelles et collectives

Le coaching représente-t-il la solution miracle pour assurer la pérennité de toute activité entrepreneuriale ? Il est indéniable que *« l'établissement d'un lien de causalité directe entre le coaching entrepreneurial et la performance commerciale, par exemple, est impossible, étant donné le nombre de variables explicatives impliquées dans la détermination de cette dernière et l'impossibilité d'isoler ces variables les unes des autres »* (Couteret & Audet, 2005, p.146).

Cependant, l'intérêt du coaching ne réside pas exclusivement dans la maximisation de la performance économique, car cette méthode d'accompagnement se concentre précisément sur les objectifs de l'entrepreneur dans leur totalité, englobant à la fois les dimensions professionnelles et personnelles. L'entrepreneur peut par exemple exprimer le désir de prioriser son temps en dehors du travail, une considération que le coach intègre dans son accompagnement (Jaouen, 2022). Ainsi, la croissance économique peut être reléguée au second plan par l'entrepreneur en faveur d'un mode de vie privilégié, se contentant d'une stabilité économique. Dans ce contexte, l'efficacité du coaching est évaluée en fonction de la perception qu'en ont les parties prenantes, au-delà de la santé économique de l'entreprise.

Le coaching apparaît alors comme une méthode incontournable de l'accompagnement des entrepreneurs en début de parcours, d'autant plus s'ils sont en situation de handicap puisqu'elle permet de prendre en compte les besoins spécifiques de chacun. Bien que le coaching ne garantisse pas le succès entrepreneurial, il favorise indéniablement la résilience de l'entrepreneur face aux épreuves rencontrées en cours de route (Ibid.). L'échec entrepreneurial peut alors se transformer en une source d'apprentissage dans laquelle l'individu puise pour continuer à développer son projet de vie, que cela passe par la création d'une autre structure, le retour au salariat... ou un road trip accessible comme l'a développé Samuel Marie, entrepreneur en situation de handicap !

Bibliographie

- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515–531. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626001211250207/full/html>
- Barès, F., Cova, B., & Hombourger-Barès, S. (2018). Coaching entrepreneurial : comment intégrer la passion ? *Entreprendre & Innover*, n° 35(4), 7–18. <https://doi.org/10.3917/entin.035.0007>
- Cloët, H., & Vernazobres, P. (2012). La place du coaching dans l'accompagnement de l'entrepreneuriat : l'évolution des idées et des pratiques en France, sa traduction dans les faits en Languedoc-Roussillon. *Management & Avenir*, n° 53(3), 121–141. <https://doi.org/10.3917/mav.053.0121>
- Couteret, P., & Audet, J. (2005). Le coaching, comme mode d'accompagnement de l'entrepreneur. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 12, 141–160.
- Jaouen, A. (2022). Le coaching d'entrepreneur : réflexions théoriques et perspectives pour l'accompagnement. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 21(1), 65–92. <https://doi.org/10.3917/entre1.pr.0013>

Accompagner des communautés d'entrepreneurs : le collectif au service de l'individu



Si nous avons évoqué lors de [notre précédent article](#) l'importance de la personnalisation du parcours d'accompagnement de l'entrepreneur, il ne faut pas pour autant limiter l'accompagnement à une dimension individuelle. Dans ce nouvel article, nous explorons les formes d'accompagnement qui mettent le collectif au cœur de leurs méthodes.

Les formes d'accompagnement entrepreneurial collectif : un panorama des modèles émergents

L'accompagnement entrepreneurial collectif revêt diverses formes, chacune adaptée à des besoins spécifiques et des contextes particuliers. Trois modèles se démarquent dans la littérature :

- les coopératives d'activités et d'emploi,
- les associations d'entrepreneurs,
- les espaces de travail collaboratifs.

Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) offrent un accompagnement collectif et coopératif, limitant ainsi le risque d'isolement souvent associé au travail indépendant. Allard et al. (2013) soulignent que la singularité des CAE réside dans leur structure polycellulaire, qui permet un accompagnement combinant autonomie professionnelle et soutien collectif. Ces coopératives favorisent la mutualisation des savoir-faire et des expériences entre entrepreneurs, tout en encourageant la création d'une entreprise commune pour les sociétaires.

Les associations d'entrepreneurs, telles que celles étudiées par Richomme-Huet et d'Andria (2013), répondent à un besoin spécifique d'accompagnement différencié, notamment dans le cas des « mampreneurs » (mères entrepreneures). Ces associations agissent comme des réseaux sociaux, d'affaires et d'accompagnement, offrant un espace de partage d'expériences, d'entraide, d'apprentissage, et de développement de compétences professionnelles. Elles permettent ainsi aux membres de sortir de leur isolement, de bénéficier de conseils, et de développer leurs projets entrepreneuriaux selon des contraintes spécifiques à leur groupe social.

Les espaces de travail collaboratifs, quant à eux, offrent un environnement généraliste propice à l'innovation et à l'entrepreneuriat. Burret et Pierre (2014) expliquent que ces espaces, apparus dans les années 1980 mais en plein essor depuis les années 2000, sont des lieux dédiés uniquement au travail d'indépendants, favorisant les interactions entre entrepreneurs. Contrairement aux incubateurs traditionnels, ces espaces ne fournissent pas seulement un soutien technique, mais encouragent également le développement de compétences entrepreneuriales par le biais d'interactions informelles entre pairs. La Ruche, étudiée par Fabbri et Charue-Duboc (2013), en est un exemple : cet espace favorise l'apprentissage mutuel entre entrepreneurs sociaux.

L'apprentissage collaboratif au centre du collectif

L'apprentissage collaboratif occupe une place centrale dans le développement entrepreneurial, favorisant l'émergence de connaissances et de compétences à travers l'interaction et le partage au sein de communautés d'entrepreneurs.

Dans un premier temps, Fabbri et Charue-Duboc (2013) mettent en avant l'importance du modèle socio-constructiviste, qui souligne le caractère collectif et social des apprentissages. Les communautés de pratiques, telles que celles formées à La Ruche, permettent aux entrepreneurs de partager leurs expériences et de construire ensemble des connaissances et des compétences. Cet apprentissage collaboratif repose sur deux dynamiques principales :

- la comparabilité : les interactions sociales permettent aux membres de comparer leurs expériences et pratiques.
- la complémentarité : cette comparaison met en évidence des compétences et des connaissances complémentaires entre eux.

En outre, plutôt qu'une relation unilatérale accompagnateur-accompagné, la forme de l'accompagnement est dynamique puisqu'un membre peut adopter simultanément les deux postures. Au final, l'accompagnement collectif proposé à la Ruche favorise la mise en réseau des entrepreneurs, condition cruciale pour accéder à l'information et aux opportunités de collaboration (Pouka Pouka & Ondoua Biwolé, 2023).

L'impact de l'espace physique sur l'accompagnement collectif

Dans les exemples précités, l'accompagnement collectif semble corrélé à un espace physique qui favoriserait les interactions sociales, la collaboration et l'émergence de communautés d'entrepreneurs.

Dans le cas de La Ruche, décrit par Fabbri et Charue-Duboc (2013), l'espace physique de 600m² s'organise en différents espaces de travail et de convivialité, développant ainsi les échanges informels et la création de liens entre les membres. Les événements réguliers, tels que le Buzz et les Toolbox, ainsi que les séances de créativité collective, permettent de renforcer ces interactions et de stimuler l'apprentissage collaboratif au sein de la communauté d'entrepreneurs.

De même, les espaces de coworking, comme décrits par Burret et Pierre (2014), offrent un environnement propice à la collaboration et à l'entraide entre les entrepreneurs. En mêlant espaces ouverts favorisant le travail de groupe et espaces plus confinés permettant la concentration, ces lieux créent une ambiance où le travail autonome et la socialisation cohabitent. Bien entendu, l'animation et la gestion de ces espaces sont essentielles pour favoriser ces interactions entre les utilisateurs et stimuler l'effet réseau. Enfin, Richomme-Huet et d'Andria (2013) mettent en avant l'importance des rencontres en présentiel, telles que les "MamCafés" dans le cas de l'association dédiée aux mères entrepreneurs, pour renforcer les liens entre les membres d'une même communauté.

Vers une virtualisation de l'accompagnement collectif ?

Pour autant, dans le cadre de l'accompagnement entrepreneurial des "mampreneurs", nous pouvons observer une transition vers une virtualisation de l'accompagnement collectif, combinant à la fois des interactions en ligne et des rencontres en présentiel.

Richomme-Huet et d'Andria (2013) soulignent que les mampreneurs, en tant que jeunes mamans et nouvelles entrepreneures, accordent une importance particulière aux contacts entre individus. Ceci favorise leur identification et leur accès aux ressources informationnelles. Ces interactions passent notamment par des blogs et les espaces commentaires, des forums et une communauté facebook. L'usage prépondérant des espaces virtuels par les mampreneurs ouvre de nouvelles perspectives d'accompagnement entrepreneurial.

Ainsi, en imbriquant rencontres en présentiel et relations virtuelles, cette approche adaptée tient compte de l'enchevêtrement des problématiques des mampreneurs entre leurs enfants en bas âge et leur entreprise en phase de démarrage. Les méthodes d'accompagnement doivent donc être flexibles et diversifiées pour répondre efficacement à leurs besoins spécifiques. La virtualisation de l'accompagnement collectif des mampreneurs permet alors de combiner les avantages des interactions en ligne, telles que la facilitation de l'accès aux ressources et le partage d'expériences à distance, avec les bénéfices des rencontres en présentiel, favorisant les échanges directs et la création de liens forts au sein de la communauté.

En conclusion ...

Une telle configuration de l'accompagnement collectif s'envisage pour les TIH, qui eux-mêmes jonglent entre un sentiment d'isolement, propre à tout entrepreneur, et de limites d'accès à l'espace physique, justifiant alors l'utilisation d'outils virtuels pour faciliter leurs échanges. Cette question a d'ailleurs été abordée par nos équipes à travers un projet de coworking inclusif !

Bibliographie

- Allard, F., Amans, P., Bravo-Bouyssy, K., & Loup, S. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner. *Management International*, 17(3), 72–85. <https://doi.org/10.7202/1018268ar>
- Burret, A., & Pierre, X. (2014). L'apport des espaces de travail collaboratif dans le domaine de l'accompagnement des entrepreneurs : l'animation de réseaux de pairs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(1), 51. <https://doi.org/10.3917/entre.131.0051>
- Fabbri, J., & Charue-Duboc, F. (2013). Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche. *Management International*, 17(3), 86–99. <https://doi.org/10.7202/1018269ar>
- Pouka Pouka, M. R., & Ondoua Biwolé, V. (2023). Côté pile ou côté face : regard croisé des différents acteurs de l'accompagnement entrepreneurial. *Projectics / Proyética / Projectique*, 35(2), 119–135. <https://doi.org/10.3917/proj.035.0119>
- Richomme-Huet, K., & d'Andria, A. (2013). L'accompagnement entrepreneurial par et pour les mampreneurs. *Management International*, 17(3), 100–111. <https://doi.org/10.7202/1018270ar>

La pair-aidance : quel soutien entre pairs pour les personnes en situation de handicap ?



La pair-aidance est une pratique de soutien mutuel entre personnes ayant des expériences similaires. Elle s'avère être une approche pertinente pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap. En valorisant les savoirs expérimentiels, cette forme d'entraide apporte une nouvelle dimension aux pratiques d'autonomisation. Aussi, notre article explore-t-il l'évolution historique et les implications contemporaines de la pair-aidance, en s'intéressant à son potentiel pour le cas des travailleurs indépendants handicapés.

Historique et évolution de la pair-aidance

La pair-aidance trouve ses racines dans les *recovery circles* aux États-Unis, qui émergent au XIX^{ème} siècle. Ces cercles de rétablissement consistaient en des groupes d'anciens alcooliques, qui se réunissaient pour se soutenir mutuellement dans leur démarche d'abstinence (Cardinal et al., 2013). Le concept de soutien par les pairs a alors rapidement prouvé son efficacité. Par exemple, en offrant aux participants un espace de compréhension et de partage où ils pouvaient exprimer leurs défis et célébrer leurs succès sans jugement.

En France et au Québec, les Alcooliques Anonymes ont été pionniers dans l'adoption de la pair-aidance. Fondée sur le partage d'expériences et le soutien mutuel, cette organisation a démontré que les savoirs expérientiels pouvaient être une ressource inestimable pour favoriser l'autonomie et la réappropriation du pouvoir des usagers sur leur propre trajectoire de vie (Cloutier & Maugiron, 2016). La pair-aidance se développe rapidement en atteignant le secteur médical, notamment pour les questions de santé mentale, grâce à l'implication de patients comme Judi Chamberlin. Cette figure du militantisme des droits des patients en psychiatrie plaide, dans les années 1980, pour un accompagnement basé sur l'entraide mutuelle et l'empowerment (Charlier & Sandron, 2018).

Son appel a marqué une étape cruciale dans l'évolution de la pair-aidance, en mettant l'accent sur la nécessité de créer des espaces où les individus pouvaient non seulement recevoir du soutien, mais aussi jouer un rôle actif dans leur rétablissement et celui des autres (Cardinal et al., 2013).

La pair-aidance dans l'accompagnement des PSH

La pair-aidance en santé mentale repose sur l'intégration dans les équipes soignantes de personnes ayant une expérience personnelle de rétablissement, appelées pair-aidants. Il s'agit ainsi d'une professionnalisation du vécu d'un patient, afin de compléter les savoirs formels des professionnels de santé. En revanche, ce modèle de pair-aidance n'est pas applicable telle quelle pour les personnes en situation de handicap, puisque celles-ci ne s'inscrivent pas toujours dans un parcours de soin.

On retrouve alors le concept de pair-émulation, illustré par le mouvement *Independent Living*, né aux États-Unis dans les années 1960, qui vise à promouvoir l'autonomie des personnes en situation de handicap (Bonnami, 2019). Ce mouvement se veut être une réponse aux limitations imposées par les institutions traditionnelles qui, souvent, confinaient les personnes en situation de handicap hors des villes, dans des instituts spécialisés. En mettant l'accent sur l'autonomisation et la reconnaissance des droits civiques et sociaux des personnes handicapées, le mouvement *Independent Living* a joué un rôle crucial dans l'amélioration de leur qualité de vie et de leur inclusion sociale. Les pair-aidants, issus de ce mouvement, travaillent ainsi aux côtés des personnes en situation de handicap pour les aider à naviguer dans les systèmes de soutien, à accéder aux ressources nécessaires et à développer des compétences pour vivre de manière autonome.

Les avantages et défis de la pair-aidance

Pair-aidance, pair-émulation, entraide par les pairs... Les différentes formes que peuvent prendre cette approche ont de nombreux avantages, comme la rupture avec l'isolement, la transmission d'histoires positives et l'identification mutuelle entre pairs, ce qui renforce l'estime de soi et la confiance en ses propres capacités (Gardien, 2022). En outre, les

échanges entre pairs permettent une meilleure compréhension des défis personnels et une relecture de ses expériences sous un nouvel éclairage, facilitant ainsi le discernement et la résolution des problèmes (Idem).

Cependant, la pair-aidance comporte également des défis. Les pairs-aidants peuvent se retrouver dans une position précaire, confrontés à des questions de reconnaissance, de financement et de légitimité institutionnelle (Charlier & Sandron, 2018). La professionnalisation de la pair-aidance peut également entraîner des tensions entre le soutien mutuel et l'intervention professionnelle, nécessitant une formation adaptée pour maintenir un équilibre entre ces deux dimensions (Veit, 2018).

Le potentiel de la pair-aidance pour les Travailleurs Indépendants Handicapés

Pour conclure, en reconnaissant la valeur des expériences vécues et en encourageant le partage et la collaboration entre pairs, la pair-aidance contribue à la création d'un tissu social plus résilient et plus inclusif. On peut alors s'interroger sur l'application et la pertinence de la pair-aidance pour l'accompagnement des travailleurs indépendants handicapés. En partageant leurs expériences, les pairs-aidants peuvent aider ces travailleurs à surmonter les obstacles spécifiques liés à leur handicap et à développer des stratégies d'autonomisation et de résilience. Par exemple, les pairs-aidants peuvent offrir des conseils pratiques et des stratégies pour naviguer dans les défis professionnels spécifiques liés au handicap, tels que l'accès aux aménagements raisonnables, la gestion du temps et des ressources, et la communication efficace avec les clients et les collègues. Les échanges entre pairs facilitent également le développement d'un réseau de soutien solidaire ; essentiel pour briser l'isolement et favoriser l'inclusion professionnelle.

Bibliographie :

- Bonnami, A. (2019). La reconnaissance des savoirs expérientiels dans la formation de pairs aidants. *Vie Sociale*, n° 25-26(1), 225–242. <https://doi.org/10.3917/vsoc.191.0225>
- Cardinal, P., Roelandt, J. L., Rafael, F., Vasseur-Bacle, S., Francois, G., & Marsili, M. (2013). Pratiques orientées vers le rétablissement et pair-aidance: Historique, études et perspectives. *Information Psychiatrique*, 89(5), 365–370. <https://doi.org/10.1684/ipe.2013.1070>
- Charlier, É., & Sandron, L. (2018). Les pairs aidants : vecteurs ou victimes de précarisation du travail social ? *Le Sociographe*, n° 64(4), 71. <https://doi.org/10.3917/graph.064.0071>
- Cloutier, G., & Maugiron, P. (2016). La pair aideance en santé mentale : L'expérience québécoise et française. *Information Psychiatrique*, 92(9), 755–760. <https://doi.org/10.1684/ipe.2016.1545>

- Gardien, È. (2022). Les échanges entre pairs contribuent-ils à l'autodétermination des individus ? De quelles manières ? La Nouvelle Revue – Éducation et Société Inclusive, N° 94(2), 181–195. <https://doi.org/10.3917/nresi.094.0181>
- Veit, C. (2018). What Mary Barnes teaches us about peer support. Information Psychiatrique, 94(7), 557–562. <https://doi.org/10.1684/ipe.2018.1842>

Résilience entrepreneuriale : faire face à l'irruption d'une situation de handicap en tant que dirigeant d'entreprise



Les dirigeants d'entreprises ne sont pas épargnés face aux épreuves de la vie, comme en témoigne notre récente étude Avenir TIH sur les entrepreneurs confrontés à l'irruption du handicap dans leur parcours professionnel. Cette étude est la première à aborder ce cas qui peut paraître spécifique ; il n'y a pourtant rien de surprenant à ce qu'un chef d'entreprise puisse devenir une personne en situation de handicap. Si l'irruption du handicap constitue une épreuve pour les entrepreneurs, le concept de résilience entrepreneuriale nous permet d'envisager des dispositifs d'accompagnement constructifs face à cet événement de la vie.

L'irruption du handicap chez les dirigeants d'entreprise : une épreuve dans leur parcours entrepreneurial

L'absence de données antérieures à Avenir TIH sur l'irruption du handicap chez les dirigeants d'entreprise peut s'expliquer par la difficulté qu'ont les entrepreneurs à aborder la souffrance, la maladie ou le handicap lorsqu'ils y sont confrontés dans leur activité professionnelle. En effet, comme l'expliquent Torrès & Thurik (2018), le handicap et la maladie sont associés à la vulnérabilité, ce qui entre en dissonance avec la figure héroïque

de l'entrepreneur schumpétérien. En dehors des propres concernés, c'est aussi le monde académique qui s'abstient d'étudier les souffrances patronales, car celles-ci ne correspondent pas à "leurs présupposés théoriques d'une souffrance fondée uniquement sur les rapports de domination. Le patron est le dominant. Il ne peut donc souffrir" (Torrès, 2010, p. 116). Pourtant, les entrepreneurs sont également sujets aux maladies professionnelles, comme le burnout, pouvant mener à des conséquences tragiques allant jusqu'au suicide (Torres & Kinowski-Moysan, 2019).

Comme l'indiquent Messeghem et al. (2022), "les entrepreneurs ont un rapport existentialiste à leur travail". Cette intrication entre leur activité professionnelle et leur vie personnelle rend le bien-être personnel dépendant du travail. Par exemple, le fait de déposer le bilan est un facteur d'aggravation de la santé plus important que la maladie en elle-même ; ici, "le travail c'est la santé" dépasse le stade de simple dicton populaire. Alors, ce lien ténu entre difficultés entrepreneuriales et santé des entrepreneurs nous interroge sur l'impact de l'irruption d'une situation de handicap chez les chefs d'entreprise. Comme le met en évidence l'étude Avenir TIH, de nombreuses conséquences négatives peuvent en être la résultante :

- La moitié du panel interrogé a souffert de conséquences psychologiques (dépression, isolement, phobies...) suite à l'irruption du handicap ;
- La moitié a bénéficié d'un arrêt maladie et en majorité d'arrêts de longue durée ;
- 70% des répondants ont vu leur rémunération baisser à un niveau problématique.

Le concept de résilience entrepreneuriale : se réinventer pour faire face aux épreuves

Comment les entrepreneurs rencontrant une situation de handicap peuvent-ils faire face à cette épreuve et rebondir dans leur parcours professionnel ? Si l'étude Avenir TIH nous ouvre des pistes pour répondre à cette question, la littérature académique nous offre également des pistes de réflexion pertinentes grâce au concept de résilience entrepreneuriale. La résilience est avant tout un concept issu des sciences écologiques et de l'ingénierie, qu'on peut définir comme la capacité d'un système à absorber un changement pour retourner à son état initial (Holling, 1973). La psychologie s'est ensuite intéressée au concept de résilience, en lui apportant des dimensions s'éloignant du concept des sciences dures ; l'idée n'est pas de revenir à un état initial, donc de conserver une stabilité, mais d'évoluer à partir du changement rencontré.

Ainsi, on retrouve le concept de résilience dans de nombreux travaux en sciences sociales, qui lui donnent une dimension individuelle. La résilience peut alors se définir comme l'exposition d'un individu à "un contexte d'adversité correspondant à une menace forte, à un stress significatif, à un traumatisme", c'est-à-dire à une épreuve à partir de laquelle l'individu saura s'adapter en évoluant positivement (Bernard & Dubard Barbosa, 2016, p. 91). Par exemple, la décision d'entreprendre peut elle-même provenir d'un

bouleversement négatif dans la vie d'une personne, comme la perte d'emploi, qui l'amène à changer de perspective sur ses possibilités de vie et à s'engager dans un projet entrepreneurial (Idem).

Lorsque le chef d'entreprise fait face à une épreuve, sa capacité de résilience entrepreneuriale entre alors en jeu. Celle-ci, d'après Sattin et al. (2020, p.221), constitue un processus en trois étapes :

- 1) une première phase à très court terme, de type réflexe, dans laquelle l'entrepreneur subit le choc et s'adapte, qui renvoie à une capacité d'absorption,
- 2) une deuxième phase d'adaptation à plus long terme qui nécessite de repenser le projet entrepreneurial pour faire face au nouveau contexte, ce qui peut entraîner un « pivotement », ce qui renvoie à une capacité de renouvellement,
- 3) une troisième phase qui induit un processus de légitimation des actions prises précédemment au sein d'un projet plus vaste, ainsi qu'une meilleure appréhension de ses capacités par l'entrepreneur, notamment face à la crise qui renvoie à une capacité d'appropriation.”

Par ailleurs, si la résilience entrepreneuriale se conçoit à partir des capacités d'absorption, de renouvellement et d'appropriation du dirigeant d'entreprise, elle est également liée à l'environnement de ce dernier. En effet, l'entourage social de l'entrepreneur, comme sa famille et ses amis, est crucial afin de pouvoir mobiliser des ressources sociales et matérielles qui favorisent la résilience entrepreneuriale ; on parle alors de “tuteurs de résilience” (Bernard & Dubard-Barbosa, 2016).

Conclusion

La survenance d'une situation de handicap chez le dirigeant d'entreprise est une épreuve dans son parcours entrepreneurial, face à laquelle se joue sa capacité de résilience afin de trouver des solutions positives pour se réinventer dans son activité d'entrepreneur. Les tuteurs de résilience apparaissent alors comme des éléments clefs dans la capacité de résilience de ces dirigeants nouvellement en situation de handicap : comme le met en exergue [l'étude Avenir TIH](#), les dispositifs d'aide et d'accompagnement de ces entrepreneurs sont un enjeu majeur dans leur trajectoire entrepreneuriale.

Si aujourd'hui il n'existe pas de dispositifs d'accompagnement spécifiques au cas de figure des dirigeants d'entreprise développant une situation de handicap, une piste d'action porteuse pourrait être la création d'une formation et d'un accompagnement centrés autour du développement de la résilience entrepreneuriale, comme le suggèrent Sattin et al. (2020).

Bibliographie :

- Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation, Sattin, J-F., Léger-Jarniou, C., Chabaud, D., Sammut, S., Maus, A .. & Loué, C. (2020). La résilience entrepreneuriale, un nouvel enjeu de formation ?. *Revue française de gestion*, 293, 219-231. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00499>
- Bernard, M.-J., & Dubard Barbosa, S. (2016). Résilience et entrepreneuriat : Une approche dynamique et biographique de l'acte d'entreprendre. *M@n@gement*, 19(2), 89. <https://doi.org/10.3917/mana.192.0089>
- Holling, C. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review Of Ecology And Systematics*, 4(1), 1-23. doi: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245
- Messeghem K., Lasch F., Valette J., Casanova S., Courrent J-M., Nakara W., Sammut S., Thurik R., Torrès O. & Boumedjaoud D. (2022)? Situation de l'activité entrepreneuriale en France : Rapport 2020-2021 du Global Entrepreneurship Monitor, LabEx Entreprendre, Montpellier.
- Torrès, O. (2010). L'inaudible et inavouable souffrance patronale : le cas du licenciement en PME/TPE, in G. Lecointre, *Le Grand Livre de l'Economie PME*, Paris, Gualino Editeur, Lextenso, p. 115-131
- Torrès, O., & Thurik, R. (2018). Small business owners and health. *Small Business Economics*, 53(2), 311–321. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0064-y>

Innovation sociale et ESS : le rôle de la R&D pour transformer les pratiques et répondre aux défis sociaux



Linklusion, entreprise du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), s'appuie sur des procédés d'innovation sociale pour développer des services utiles au Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH). Ce travail d'innovation sociale s'appuie notamment sur un service de R&D, dont vous pouvez découvrir les tenants et les aboutissants en réécoutant notre [webinaire](#) à ce sujet. Pour continuer cette discussion, nous vous proposons d'explorer plus en détail le concept d'innovation sociale grâce à la littérature scientifique.

Aux origines du concept d'innovation sociale : la recherche & développement comme fer de lance de l'innovation

Le terme d'innovation sociale est mobilisé depuis les années 1970 par des chercheurs en sciences sociales (Richez-Battesti et al., 2012). L'innovation sociale y est vue comme une réponse aux mouvements sociaux, afin d'expérimenter de nouvelles pratiques "*qui participent à la transformation des rapports sociaux (de production, de consommation, mais aussi de genre et de classe)*" (Ibid., p.22). Cette relation entre recherche et innovation se développe à partir de la fin de la seconde guerre mondiale, avec des politiques

scientifiques et des modèles d'évaluation de l'impact des technologies et des sciences (Dandurand, 2005).

L'association entre recherche et innovation est notamment poussée par l'OCDE, avec par exemple le manuel de Frascati qui définit les contours de la recherche et développement (R&D). Une nouvelle dynamique dans les procédés d'innovation apparaît, avec d'un côté des producteurs de connaissances et, de l'autre, des utilisateurs de ces connaissances, *“où la recherche s'inscrit non seulement dans une logique économique — qui renvoie aux besoins du marché — mais également dans une logique sociale, qui s'articule autour des préoccupations de la société”* (Ibid., p.378).

Les parties prenantes de l'innovation sociale : entre société civile, chercheurs et politique publique

L'innovation ne se limite donc pas au secteur de l'industrie. Dandurand (2005) distingue d'ailleurs l'innovation sociale de l'innovation technologique en insistant sur leurs milieux d'origine. L'innovation sociale émerge souvent des initiatives citoyennes et des retombées des sciences humaines et sociales. Elle implique une pluralité d'acteurs, issus de la société civile, du milieu politique, de l'administration publique et de la recherche.

Ces acteurs jouent des rôles complémentaires : les acteurs de la société civile identifient les problèmes émergents et interviennent dans la mise en place de solutions, les politiques publiques disposent des moyens et de la légitimité pour agir, et la recherche en sciences sociales permet de prendre du recul sur les problématiques rencontrées et d'y apporter des réponses avant-gardistes.

De manière notable, la littérature note que les gouvernements et les organisations internationales mobilisent l'innovation sociale *“comme le fondement de la rénovation des politiques sociales”* (Richez-Battesti et al., 2012, p.17). Dans un contexte de réduction du rôle de l'État comme producteur direct de services, l'innovation sociale est perçue comme un moyen de combler les lacunes de l'intervention publique et de répondre aux impératifs d'efficacité et de compétitivité, au risque parfois de désengager les services publics de certains sujets sociaux.

Le secteur de l'ESS comme moteur d'innovations sociales

En France, l'article 15 de la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) conçoit les structures de ce secteur comme jouant un rôle central dans l'innovation sociale, afin de produire des réponses efficaces aux besoins sociaux non ou mal satisfaits par l'État ou le marché traditionnel. L'ESS se distingue alors par sa capacité à détecter ces besoins et à mobiliser des ressources marchandes et non marchandes pour y répondre (Béji-Bécheur & Bonnemaizon, 2023). Par exemple, les acteurs de l'ESS proposent des

solutions concrètes à des enjeux contemporains tels que l'accès à l'emploi durable, l'alimentation de qualité, ou la mobilité inclusive et solidaire (Palluault & Douchet, 2022).

Historiquement, l'ESS a été un moteur de l'innovation sociale en expérimentant de nouvelles formes de réponses économiques et sociales, souvent en lien avec les luttes sociales. Ces innovations ne se limitent pas à des réajustements organisationnels, mais cherchent également à transformer les normes et institutions en place (Richez-Battesti et al., 2012). Ainsi, l'ESS contribue à une modernisation de l'action sociale en promouvant des innovations qui dépassent les structures organisationnelles, s'ancrant dans une vision plus large d'une société démocratique et équitable (Idem). Comme le notent également Palluault & Douchet (2022), certains acteurs de l'ESS s'inscrivent dans une dynamique émergente de *“transformation sociale fondée sur le partage de la valeur, la gouvernance démocratique et le dépassement d'un modèle capitaliste financiarisé”* (p.79) ; les auteurs parlent alors d'innovation sociale de rupture.

La R&D sociale : produire des innovations sociales durables

Par définition, les structures de l'ESS sont innovantes, car elles doivent trouver des solutions nouvelles pour répondre de manière durable aux défis que ni l'État ni le marché ne prennent en charge (Levillain et al., 2016). Cependant, les structures de l'ESS sont confrontées à des contraintes économiques et organisationnelles qui rendent l'innovation plus complexe que dans les entreprises classiques. En effet, elles doivent souvent collaborer avec des acteurs publics, privés, lucratifs et non lucratifs, aux motivations variées, ce qui rend la coopération et la recherche de solutions plus difficiles, surtout lorsque les ressources sont limitées et que les incitations économiques sont faibles. La clé du succès réside dans la capacité de ces structures à formuler une mission sociale claire et en rupture avec les approches traditionnelles de l'enjeu abordé, afin d'engager ses collaborateurs et ses parties prenantes vers de nouvelles pratiques (Levillain et al., 2016).

Un levier d'innovation sociale complémentaire au sein des organisations sociales et solidaires est l'implémentation en leur sein d'une véritable fonction de R&D sociale. Cette R&D sociale permet aux acteurs de terrain d'intégrer des démarches scientifiques pour expérimenter et évaluer leurs initiatives. Elle s'appuie sur la production de nouvelles connaissances, souvent issues des sciences humaines et sociales, pour apporter des changements radicaux dans la manière de traiter les problèmes sociaux (Palluault & Douchet, 2022). Des initiatives, comme celles menées par Ellyx et le programme Destins, cherchent à intégrer les outils traditionnels de financement de la R&D comme le Crédit d'Impôt Recherche (CIR) généralement mobilisés par les acteurs industriels, à des démarches de R&D sociale. Ces dernières participent à la reconnaissance de l'innovation sociale au sein du système national d'innovation chapeauté par les ministères de l'Enseignement supérieur et de l'Économie (Idem).

Conclusion

Après cette présentation des enjeux abordés par la littérature scientifique autour du concept d'innovation sociale, nous vous invitons à écouter [le replay du webinaire](#) organisé sur le thème de la recherche et de l'innovation sociale dans l'ESS. Le webinaire aborde les perspectives d'entrepreneurs sociaux sur l'incorporation d'un service de R&D au sein de leur structure, le financement d'une telle démarche et les pratiques concrètes des chercheurs. Bon visionnage !

Bibliographie :

- Béji-Bécheur, A., & Bonnemaizon, A. (2023). L'innovation sociale au service des transitions écologiques et sociales. *Décisions Marketing*, N° 108(4), 5–14. <https://doi.org/10.3917/dm.108.0005>
- Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. *Revue Française d'administration Publique*, 115, 377–382.
- Levillain, K., Agogué, M., & Berthet, E. T. (2016). Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ? L'enjeu de formuler une mission sociale commune et générative. *Revue Française de Gestion*, 255(2), 41–55. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00021>
- Palluault, O., & Douchet, L. (2022). Accompagner et former à l'innovation sociale de rupture : Les enjeux d'une R&D sociale. *Education Permanente*, 233(4).
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels: Quels enjeux et défis pour L'analyse ? *Innovations*, 38(2), 15–36. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0015>

Vers une société inclusive : le modèle social du handicap au cœur de la transformation du monde professionnel



Le modèle social du handicap constitue une avancée théorique et politique majeure dans la compréhension du handicap. En opposition au modèle médical, qui considère le handicap comme un problème individuel relevant de la pathologie, le modèle social redéfinit le handicap comme un phénomène contextuel, produit par les barrières sociales et environnementales, et non par les seules déficiences physiques ou mentales (Oliver & Barnes, 2010 ; Lejeune et al., 2017). Cette vision révolutionnaire repose sur l'idée que le handicap n'est pas intrinsèque à la personne, mais qu'il résulte d'une interaction avec une situation inadaptée. On parle alors de "situations de handicap". Une telle approche permet de concevoir l'inclusion des personnes en situation de handicap grâce à la transformation de l'environnement physique et des pratiques sociales.

Le modèle social du handicap à l'origine des "situations de handicap"

Le modèle social est né dans les années 1970, une période marquée par des mouvements pour les droits civiques aux États-Unis, et une montée de la conscience sociale autour des discriminations subies par différents groupes marginalisés (Oliver, 1990). Les premiers travaux posant les bases de ce modèle sont ceux de Mike Oliver, qui ont mis en lumière la manière dont les personnes handicapées sont exclues non en raison de leurs

déficiences, mais parce que la société n'a pas adapté ses infrastructures, ses lois et ses pratiques sociales à leurs besoins.

En effet, le modèle social adopte une perspective situationnelle et temporelle du handicap. Contrairement au modèle médical qui fixe les personnes dans une condition permanente de déficience, le modèle social reconnaît que le handicap peut varier en fonction du contexte. Par exemple, dans un bâtiment bénéficiant d'un ascenseur, une personne à mobilité réduite ne sera pas nécessairement en situation de handicap. De même, une personne se cassant la jambe sera temporairement en situation de handicap dans la plupart des stations de métro parisiennes. Enfin, le vieillissement peut entraîner l'apparition de déficiences temporaires ou permanentes, de fait un grand nombre de personnes rencontreront des situations de handicap au cours de leur vie, même si elles ne sont pas considérées comme « handicapées » à un moment donné (Freund, 2001).

Cette perspective permet de souligner l'importance d'un environnement inclusif pour tous, au-delà des seules personnes en situation de handicap. Nora Groce (1985) a notamment montré que, dans certaines sociétés, les caractéristiques que le modèle médical qualifierait de « handicapantes » ne conduisent pas nécessairement à une exclusion. Par exemple, sur l'île de Martha's Vineyard, aux États-Unis, une communauté de personnes sourdes vivait intégrée à la société locale, car tous les habitants étaient bilingues, maîtrisant à la fois la langue des signes et l'anglais parlé. Dans ce contexte, la surdité ne constituait pas un handicap car l'environnement social était adapté.

Le modèle social et l'entreprise : quelle transformation inclusive ?

Le travail est un domaine où les implications du modèle social du handicap sont particulièrement significatives. Comme l'ont souligné Barnes et Mercer (2005), l'exclusion des personnes handicapées du monde professionnel n'est pas simplement due à des déficiences individuelles, mais résulte d'une combinaison de barrières d'accès. Ces obstacles incluent le manque d'accessibilité des lieux de travail, l'absence de technologies d'assistance, des discriminations culturelles, ainsi que des préjugés à l'égard des capacités des personnes handicapées.

De fait, l'exclusion structurelle des personnes en situation de handicap ne peut pas être résolue uniquement par des approches qui visent à « réhabiliter » les individus afin qu'ils s'adaptent au marché du travail ordinaire. Van Laer et al. (2020) plaident pour une transformation plus radicale des environnements de travail, afin de les rendre non seulement accessibles, mais également de changer la culture des organisations afin d'accueillir la diversité des capacités de tout à chacun.

Le modèle social appelle donc à un changement fondamental dans la manière dont les entreprises fonctionnent, en créant des espaces où l'égalité des chances devient une réalité concrète. Il s'agit d'un défi important qui nécessite une révision des politiques de recrutement, des pratiques managériales, des processus d'aménagement raisonnable et de mise en accessibilité, mais également de la stratégie des entreprises axée sur la

productivité à court terme. La promotion d'un environnement inclusif ne profite pas seulement aux personnes handicapées, mais à l'ensemble des employés, en favorisant le développement des capacités de tous.

Le modèle social comme boussole pour le changement social

Le modèle social du handicap va au-delà du cadre professionnel : il est aussi une boussole pour le changement social. Il permet d'identifier les dynamiques d'exclusion dans tous les aspects de la société, qu'il s'agisse du travail, de l'éducation, des loisirs ou des transports (Oliver, 2013). En se concentrant sur la nécessité de réformer les environnements pour les rendre accessibles à tous, ce modèle met en lumière l'impact positif des réformes inclusives sur l'ensemble de la société. Par exemple, l'introduction de rampes d'accès dans les espaces publics bénéficie à un large public, au-delà des seules personnes en situation de handicap, comme par exemple les personnes avec une valise ou une poussette.

L'un des aspects clés du modèle social est son caractère universel. En se concentrant sur les environnements et non sur les déficiences des individus, il appelle à des réformes qui profitent à l'ensemble de la population. Il propose une vision où la diversité humaine est non seulement acceptée, mais encouragée et intégrée. L'objectif final est de créer une société véritablement inclusive, dans laquelle chacun, quel que soit son état physique ou mental, peut participer pleinement à la vie sociale, professionnelle et culturelle (Lawson & Beckett, 2020).

Pour cela, il est essentiel d'écouter les personnes concernées et de les impliquer activement dans les processus décisionnels. Dans cette optique, le modèle social ne se limite pas à une analyse théorique, mais constitue également un mouvement activiste visant à transformer en profondeur les structures de la société. Il s'inscrit dans une démarche de justice sociale et de droits humains, cherchant à éliminer les inégalités et à créer des conditions favorisant la participation et l'autonomie pour tous.

Conclusion

L'approche du modèle social du handicap reflète une transformation radicale dans la manière dont nos sociétés perçoivent le handicap, en déplaçant le focus de la « normalisation » des individus vers l'adaptation des environnements. Le modèle social du handicap est aujourd'hui reconnu comme une conceptualisation scientifique rigoureuse du handicap, en le différenciant de la maladie ou de la déficience. La législation internationale se base notamment sur la perspective du modèle social, comme dans la Constitution internationale relative aux droits des personnes handicapées de l'ONU. Finalement, l'intégration de ce modèle nous pousse à étendre notre réflexion sur la manière d'accompagner les Travailleurs Indépendants Handicapés et, plus largement, les

Travailleurs Handicapés, en s'attaquant aux barrières structurelles qui provoquent des situations de handicap limitant leur capacité d'agir.

Bibliographie :

- Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare: Challenging the social exclusion of disabled people. *Work, Employment and Society*, 19(3), 527–545. <https://doi.org/10.1177/0950017005055669>
- Freund, P. (2001). Bodies, Disability and Spaces: The social model and disabling spatial organisations. *Disability and Society*, 16(5), 689–706. <https://doi.org/10.1080/09687590120070079>
- Groce, N. E. (1985). *Everyone Here Spoke Sign Language: Hereditary Deafness on Martha's Vineyard*. Cambridge: Harvard University.
- Lawson, A., & Beckett, A. E. (2020). The social and human rights models of disability: towards a complementarity thesis. *The International Journal of Human Rights*, 1–32. <https://doi.org/10.1080/13642987.2020.1783533>
- Lejeune, A., Hubin, J., Ringelheim, J., Robin-Olivier, S., Schoenaers, F., & Yazdanpanah, H.

(2017). *Handicap et aménagements raisonnables au travail. Importation et usages d'une catégorie juridique en France et en Belgique*.
- Oliver, M. (1990a). The ideological construction of disability. In *The politics of disablement* (pp. 43–59). London: Red Gloss Press.
- Oliver, M., & Barnes, C. (2010). Disability studies, disabled people and the struggle for inclusion. *British Journal of Sociology of Education*, 31(5), 547–560. <https://doi.org/10.1080/01425692.2010.500088>
- Oliver, M. (2013). The social model of disability: thirty years on. *Disability & Society*, 28(7), 1024–1026. <https://doi.org/10.1080/09687599.2013.818773>
- Van Laer, K., Jammaers, E., & Hoeven, W. (2020). Disabling organizational spaces: Exploring the processes through which spatial environments disable employees with impairments. *Organization*, 29(6), 1–18. <https://doi.org/10.1177/1350508419894698>

la charge de l'inclusion vers les organisations publiques et privées. En d'autres termes, ce ne sont pas les personnes handicapées qui doivent s'adapter, mais la société qui doit évoluer pour éliminer les obstacles discriminatoires. Dans ce contexte, l'aménagement raisonnable apparaît comme une réponse concrète pour lever les barrières d'accès dans divers domaines, notamment l'emploi. En effet, en ajustant les conditions de travail, il permet aux personnes handicapées de participer pleinement à la vie professionnelle sur un pied d'égalité avec leurs pairs non handicapés.

Originaire d'Amérique du Nord, le concept d'aménagement raisonnable (*reasonable accommodation*) est tout d'abord introduit pour les cas de discrimination religieuse.

Par exemple, en 1972, le Equal Employment Opportunity Act, amendement du Civil Rights Act de 1964, introduit cette notion pour permettre aux employés de pratiquer leur religion sans être pénalisés par leur employeur aux États-Unis (Bribosia et al., 2010 ; Ferri, 2018).

Au Canada, cette obligation juridique s'est imposée sous le nom d'accommodement raisonnable. Dans ce contexte, c'est l'affaire *Human Rights Commission (O'Malley) v. Simpson-Sears Limited* de 1985 qui illustre l'apparition de l'accommodement raisonnable. En ce sens, la Cour suprême canadienne a jugé qu'un employeur refusant de modifier les horaires d'une employée pour lui permettre d'observer le shabbat commettait une discrimination indirecte.

Ainsi, cette décision historique a posé les bases d'un cadre juridique visant à équilibrer les besoins individuels et les impératifs organisationnels (Gründler, 2017).

Handicap et aménagement raisonnable : une évolution progressive

L'aménagement raisonnable a été étendu aux personnes en situation de handicap aux États-Unis avec la section 504 du Rehabilitation Act de 1973. Cependant, c'est l'Americans with Disabilities Act (ADA) de 1990 qui a véritablement changé la donne. Cette législation pionnière pour l'époque a établi l'obligation pour les employeurs de supprimer les facteurs entravant l'accès au travail des personnes en situation de handicap.

Selon l'ADA, un aménagement raisonnable comprend :

“Tout changement ou ajustement d'un emploi ou d'un environnement de travail qui permet à un candidat ou un employé qualifié avec un handicap de participer au processus de demande d'emploi, d'accomplir les fonctions essentielles d'un emploi ou de bénéficier des mêmes avantages que les employés non handicapés.”

La définition de l'aménagement raisonnable dans l'article 2 de la CIDPH élargit cette notion au niveau international :

“On entend par « aménagement raisonnable » les modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou induite apportés, en fonction des besoins dans une situation donnée, pour assurer aux personnes

handicapées la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales."

Cette définition s'inscrit dans le cadre de l'égalité substantive, qui dépasse l'égalité formelle en tenant compte des inégalités structurelles. Là où l'égalité formelle applique indifféremment les mêmes règles à tous, l'égalité substantive s'efforce de corriger les déséquilibres en adaptant les normes pour garantir une réelle égalité des opportunités.

Il ne s'agit alors pas d'accorder un traitement de faveur aux travailleurs en situation de handicap. Il s'agit de rectifier un environnement qui n'a pas été pensé pour eux et compromet leur réelle chance de s'insérer dans la société.

L'obligation d'aménagement raisonnable est transposée dans la législation française par l'article L5213-6 du code du travail, modifié en 2019.

D'un processus d'aménagement raisonnable vers un processus d'aménagement durable ?

Contrairement à une solution universelle, l'aménagement raisonnable repose sur un processus interactif entre l'employeur et l'employé. Il s'agit d'identifier, par le dialogue, les ajustements nécessaires pour éliminer les obstacles spécifiques rencontrés par la personne concernée (Ferri & Lawson, 2016 ; Karjalainen & Ylhäinen, 2021).

Cette démarche met en avant plusieurs principes clés :

- **Individualisation** : Chaque situation de handicap est unique et nécessite une réponse adaptée. Par exemple, une personne atteinte de surdité peut nécessiter un interprète en langue des signes. Une autre personne sourde préférera un outil de transcription instantanée.
- **Efficience** : Les solutions doivent être réalistes et proportionnées, prenant en compte les ressources disponibles de l'employeur.
- **Collaboration** : L'aménagement raisonnable implique une collaboration entre le travailleur handicapé et d'autres membres de l'organisation, comme la mission handicap, les ressources humaines, le médecin du travail mais aussi le manager, les collègues, le département informatique, les directeurs de site, les architectes, le service achat... (Heraclide, 2023).

Par ailleurs, bien qu'individuel, le processus d'aménagement raisonnable peut engendrer des changements collectifs pour l'organisation :

- **Changement des mentalités** : En identifiant et en éliminant les pratiques discriminatoires, l'aménagement raisonnable incite les employeurs à adopter une vision plus inclusive.

- **Accumulation des ajustements** : Les modifications apportées à des situations individuelles peuvent, sur le long terme, redéfinir les pratiques organisationnelles et rendre l'environnement global plus inclusif pour tous.
- **Impact sociétal** : En transformant les mentalités individuelles, les entreprises peuvent jouer un rôle clé dans l'évolution de la société (Buckley & Quinlivan, 2021).

Pour maximiser son potentiel, le concept d'aménagement raisonnable pourrait évoluer vers le concept d'**aménagement durable** (Heraclide, 2023).

En effet, cette approche met l'accent sur l'adaptabilité continue des organisations et l'anticipation des facteurs d'exclusion, non seulement pour répondre aux besoins individuels, mais aussi pour intégrer une stratégie inclusive transversale et long-termiste. Un aménagement durable ne se limite pas à résoudre des cas spécifiques, mais vise à transformer l'organisation de manière proactive, en anticipant les besoins futurs et en créant des conditions favorables pour tous.

Conclusion : des aménagements raisonnables pour les TIH ?

L'aménagement raisonnable illustre une évolution significative vers une société plus inclusive, où les différences sont reconnues et valorisées. En s'appuyant sur un dialogue interactif et un processus flexible, il permet de lever les barrières qui entravent la pleine participation des personnes handicapées. Cependant, le concept nous interroge sur sa transposition au cas des TIH. Si l'article 2 de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 protège également les TIH face aux discriminations directes ou indirectes dans le monde du travail, l'obligation d'aménagement raisonnable semble difficilement transposable d'une relation employé/employeur vers une relation travailleur indépendant/client.

Des aménagements peu coûteux, rapides et facilement réalisables peuvent être envisagés, mais d'autres modifications plus poussées sont hors de portée. Notamment, la durée souvent courte de la mission d'un travailleur indépendant chez un client rend l'aménagement raisonnable complexe à appliquer. Cependant, d'autres solutions peuvent être explorées pour rendre un environnement accessible à un TIH ayant besoin d'aménagements afin de réaliser sa mission.

Par exemple, Linklusion développe un centre de compensation qui propose aux TIH des prestations d'aide humaine pour leur permettre d'accomplir leur mission malgré la situation de handicap.

Ainsi, ces prestations de compensation répondent au besoin d'aménagement ponctuel dont peuvent nécessiter certains TIH pour réaliser leurs missions.

Bibliographie :

- Bribosia, E., Ringelheim, J., & Rorive, I. (2010). Reasonable accommodation for religious minorities: promising concept for european antidiscrimination law. *Maastricht Journal of European and Comparative Law*, 17(2), 137-161.
- Buckley, L. A., & Quinlivan, S. (2021). Reasonable accommodation in Irish equality law: An incomplete transformation. *Legal Studies*, 41(1), 19–38. <https://doi.org/10.1017/lst.2020.14>
- Ferri, D. (2018). Reasonable accommodation as a gateway to the equal enjoyment of human rights: From New York to strasbourg. *Social Inclusion*, 6(1), 40–50. <https://doi.org/10.17645/si.v6i1.1204>
- Ferri, D., & Lawson, A. (2016). *Reasonable accommodation for disabled people in employment contexts*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ada7afd0-57ab-4495-8b03-f11757c561f6>
- Gründler, T. (2017). La théorie des accommodements raisonnables et sa réception en France. *Délibérée*, 2(2), 60–64. <https://doi.org/10.3917/delib.002.0060>
- Heraclide, N. (2023). *Capacité de transformation des organisations vers des futurs inclusifs et temporalités organisationnelles : de l'aménagement raisonnable à l'aménagement durable*. (Thèse de doctorat, Université de Poitiers). <https://theses.fr/s276992>
- Karjalainen, K., & Ylhäinen, M. (2021). On the obligation to make reasonable accommodation for an employee with a disability. *European Labour Law Journal*, 12(4), 547–563. <https://doi.org/10.1177/20319525211027430>

Et en 2025 ?

2025 s'annonce déjà comme une année riche en futurs accomplissements !

Nous allons étendre notre processus de collecte de données sur les leviers et les freins d'accès aux droits sociaux des TIH à tous les chargés et responsables d'accompagnement. Pour ce faire, nous devons affiner le questionnaire en créant des catégories générales grâce aux réponses déjà collectées par notre équipe de testeurs. L'objectif final sera de **créer un outil automatisant les réponses de tous les TIH lors de leur accompagnement social.**

Au niveau de la plateforme de mise en relation Linklusion.fr, nous nous réjouissons à l'idée de lancer une collecte de données auprès des TIH et de leurs clients. Ces informations précieuses nous permettront **d'évaluer l'impact des aménagements des situations de handicap sur les relations entre les TIH et leurs clients.**

Par ailleurs, nous publierons nos principaux résultats concernant notre projet de recherche portant sur la pertinence des motifs de sortie pour mesurer l'impact de l'accompagnement de TIH Booster. Cette publication s'accompagnera de **recommandations pour ajuster les politiques publiques cadrant l'expérimentation EITI.**

Nous poursuivrons nos efforts de partage des connaissances, en continuant la publication mensuelle d'articles de vulgarisation scientifique sur notre blog et l'organisation de webinaires à destination de notre écosystème sur l'impact de la R&D dans l'ESS.

Enfin, nous sommes impatients de lancer **le labo des futurs inclusifs** qui, nous l'espérons, sera un catalyseur d'innovations et de progrès en matière d'inclusion...

A l'année prochaine !



