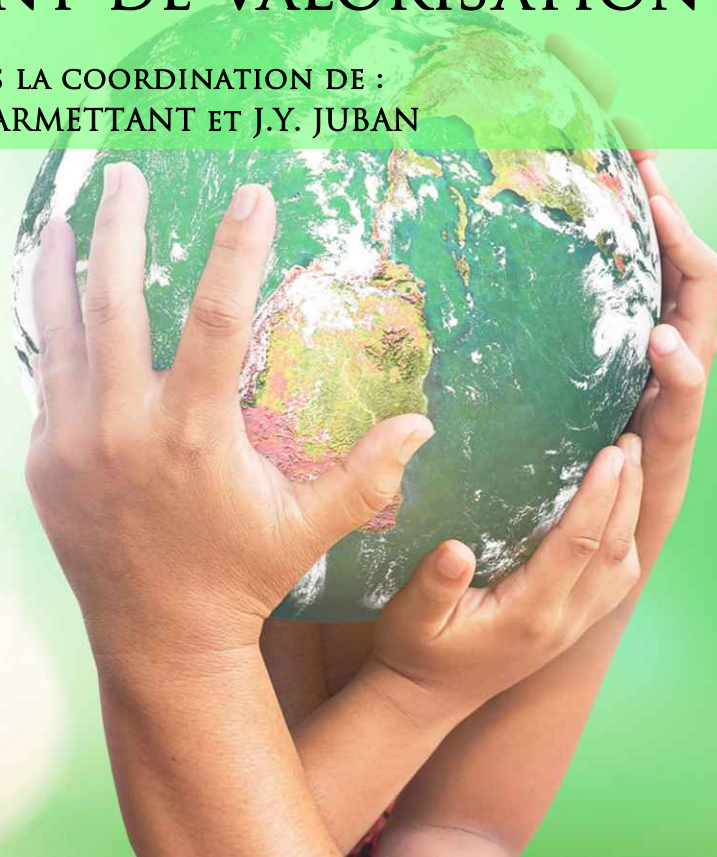




7ÈMES RENCONTRES DU GESS  
GESTION DES ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES

DOCUMENT DE VALORISATION

SOUS LA COORDINATION DE :  
H. CHARMETTANT ET J.Y. JUBAN



12 et 13 Décembre 2019  
IUT de Valence

Quelles perspectives de diffusion  
des valeurs et des pratiques de  
l'Économie Sociale et Solidaire  
à l'ensemble de l'économie ?





## L'organisation de ces 7èmes rencontres GESS

---

Entre les Rencontres GESS et l'équipe Projet Scop<sup>1</sup> de « Grenoble », l'histoire est longue et riche puisque les membres de cette équipe de recherche ont participé à quasiment toutes les éditions de ces rencontres GESS. Il était donc dans l'ordre des choses qu'ils les organisent à leur tour pour cette 7ème édition. Le choix a été fait de localiser cet événement à Valence, une ville de taille moyenne, qui rassemble néanmoins un pôle d'enseignement supérieur important, dont l'IUT qui a été l'hôte de ces rencontres. Nous espérons que les participants ont pu apprécier la convivialité des lieux et les atouts de la capitale drômoise, atouts culinaires en particulier que le repas de gala a permis de découvrir...

Cette édition 2019 des Rencontres GESS affichait au programme trois conférences, une table ronde rassemblant des acteurs du monde socio-économique, deux ateliers doctoraux, huit ateliers traditionnels avec trente-quatre présentations pour soixante-cinq auteurs. Parmi ceux dont les noms figuraient au programme<sup>2</sup>, nombreux sont ceux qui ont dû s'excuser de leur absence en raison des perturbations des transports en décembre 2019. Le programme subsistant est resté, malgré ces empêchements, très alléchant et nous sommes certains que chacun a pu trouver de quoi satisfaire sa curiosité intellectuelle.

Nous voudrions, à l'occasion de cette introduction, faire part à nos lecteurs d'une réflexion sur l'importance de nos activités de recherche dans les colloques, congrès, journées d'études ou autres occasions de rencontres. Certes, il pourrait être tentant de consacrer le temps consacré à préparer ces événements, à se déplacer, à les présenter, à se coordonner avec des collègues... plutôt à l'écriture d'articles destinés à être soumis à des revues, si possible bien classées... Mais alors, où se ferait la science ? Quand aurions-nous l'occasion de discuter de manière formelle et informelle, par exemple, sur les vertus et les pièges de la loi PACTE en ce qui concerne l'objet social des entreprises ? Comment pourrions-nous tester nos idées, nos raisonnements, nos intuitions ? Comment pourrions-nous retourner auprès des acteurs pour leur faire part de nos analyses et entendre leurs voix ? Loin d'être du temps perdu, il enrichit ceux qui se dévouent à ces tâches dont ils ne sont pas toujours récompensés. Il est toujours temps, le moment venu, de voir si le design de nos recherches, nos approches méthodologiques, nos apports théoriques et managériaux trouvent grâce auprès des relecteurs académiques des revues, ce que nous sommes aussi.

Ainsi, il nous semble essentiel d'alimenter cette production académique et c'est tout le travail scientifique réalisé à partir d'études de terrain et les moments d'échanges qui y contribuent. Le réseau GESS, dont nous faisons une présentation plus loin, rassemble un certain nombre d'universitaires qui en sont convaincus et les éditions à venir, celle de 2020 à Angers, œuvreront encore en ce sens.

Ce document de valorisation vise également à diffuser plus largement toutes les réflexions qu'un colloque comme ces rencontres GESS 2019, a pu susciter.

---

<sup>1</sup> Cette équipe réunit depuis 2012 Olivier Boissin, Bérengère Deschamps, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne et Yvan Renou, sous la coordination d'Hervé Charmettant. Elle a publié 4 rapports d'études ([Rapport 2013](#), [Rapport 2015](#), [Rapport 2017](#)) disponibles sur Hal-SHS. Le dernier rapport paru en [2020](#) rend compte des résultats d'un programme ANR, Coop-in-AND-out, mené avec d'autres collègues de l'université Aix-Marseille.

<sup>2</sup> Visible sur le site <https://gess2019.sciencesconf.org/>

# SOMMAIRE

<b><u>L'ORGANISATION DE CES 7ÈMES RENCONTRES GESS.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
<b>L'ORIENTATION DE L'APPEL À COMMUNICATION .....</b>	<b>8</b>
<b>LE CONTENU DE CE DOCUMENT .....</b>	<b>8</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>9</b>
<b><u>GESS 2020 - SAVE THE DATE .....</u></b>	<b><u>10</u></b>
<b><u>LE RÉSEAU GESS – GESTION DANS LES ENTREPRISES SOCIALES ET SOLIDAIRES .....</u></b>	<b><u>11</u></b>
<b><u>UN MOT DE LA FONDATION CRÉDIT COOPÉRATIF, NOTRE PARTENAIRE .....</u></b>	<b><u>12</u></b>
<b><u>CONFÉRENCES PLÉNIÈRES : REGARDS CROISÉS D'UN ÉCONOMISTE, UN JURISTE ET UN GESTIONNAIRE SUR L'ESS .....</u></b>	<b><u>13</u></b>
<b>DAVID HIEZ : « LE DROIT DE L'ESS, SOURCE DE CONSPIRATION ».....</b>	<b>14</b>
<b>VIRGILE CHASSAGNON : « L'ÉCONOMIE SOCIALE DE L'ENTREPRISE CAPITALISTE » .....</b>	<b>16</b>
<b>UN « TÉMOIGNAGE » DU POINT DE VUE DES SCIENCES DE GESTION : MARC BONNET .....</b>	<b>19</b>
<b><u>TABLE RONDE : UNE DISCUSSION AVEC DES ACTEURS TERRITORIAUX EN LIEN AVEC L'ESS .....</u></b>	<b><u>20</u></b>
<b><u>SYNTHÈSE DES PRÉSENTATIONS PRÉVUES POUR LES ATELIERS DOCTORAUX DU COLLOQUE GESS .....</u></b>	<b><u>23</u></b>
<b>1. THÈSE D'AMÉLIE MARTIN : UNDERSTANDING STAKEHOLDER NETWORK MANAGEMENT IN CUSTOMER EXPERIENCE SETTINGS: AN INVESTIGATION OF NETWORKED GOVERNMENTALITY AND OF VALUE CREATION, CAPTURE AND DESTRUCTION..</b>	<b>23</b>
<b>2. THÈSE D'HOUNKPATIN H. RICHELLE : LES MODES DE GOUVERNANCE DES ASSOCIATIONS : UNE ANALYSE DANS LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL DU HANDICAP .....</b>	<b>28</b>
<b>3. THÈSE DE N'GORAN KOUASSI KANH ARMAND : ÉTUDE D'IMPACT DE LA MICROFINANCE DANS LE DÉVELOPPEMENT DES SOCIÉTÉS POST-CONFLITS: UNE ANALYSE EMPIRIQUE DU CAS IVOIRIEN. ....</b>	<b>32</b>
<b>4. THÈSE DE SARA ZIRARI : LE MANAGEMENT DES ASSOCIATIONS SOUS LE PRISME DE LA JUSTICE SOCIALE .....</b>	<b>36</b>
<b>5. THÈSE DE SILVÈNE ARNAUD : LE « CARE » DANS LE DÉVELOPPEMENT EN RÉSEAU D'UNE ENTREPRISE HYBRIDE : METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE ET DES PRATIQUES DE GRH DE QUI PRENNENT SOIN DES ÉQUIPES DANS UNE START-UP DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE. ....</b>	<b>42</b>
<b>6. THÈSE D'AUORE SIVIGNON : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET BRICOLAGE : LE CAS DES STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE). ....</b>	<b>50</b>
<b>7. THÈSE D'ELISA ROBLOT : LES PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL DANS LA STRATÉGIE TERRITORIALISÉE DES ENTREPRISES SOCIALES APPRENANTES. UNE ANALYSE À PARTIR DE LA MISE EN SITUATION DE PRODUCTION DANS LE RÉSEAU DES ATELIERS ET CHANTIERS D'INSERTION (ACI) CHANTIER-ÉCOLE.....</b>	<b>54</b>

<b>ATELIERS.....</b>	<b>60</b>
<b>COM 1.1 : RÉSUMÉ ÉTENDU : UN ÉCOSYSTÈME ENTREPRENEURIAL COOPÉRATIF ET ALTERNATIF : LA SCIC.....</b>	<b>65</b>
<b>COM 1.2 : RÉSUMÉ COURT : QUELS MODÈLES D'INSPIRATION POUR LES PLATEFORMES COLLABORATIVES ET COOPÉRATIVES ? ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT .....</b>	<b>71</b>
<b>COM 1.3 : RÉSUMÉ COURT : DIAGNOSTIQUER LES PRATIQUES POUR FAVORISER L'ACCÈS À L'ALIMENTATION DE QUALITÉ POUR TOUS.....</b>	<b>73</b>
<b>COM 1.4 : RÉSUMÉ COURT : LES MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL PEUVENT-ILS ÊTRE UN LEVIER POUR LA CONSTRUCTION D'UNE ALTERNATIVE À L'ÉCONOMIE MARCHANDE CAPITALISTE ? .....</b>	<b>75</b>
<b>COM 2.1 : RÉSUMÉ COURT : « QUAND L'ESS INSPIRE L'INDUSTRIE DU LUXE, RSE OU ISOMORPHISME INVERSÉ ? : LE CAS D'UNE ENTREPRISE ADAPTÉE INTÉGRÉE ».....</b>	<b>77</b>
<b>COM 2.2 : RÉSUMÉ ÉTENDU : ACHETER, LABELLISER, INCITER : LES LEVIERS DE CHANGEMENT DES ENTREPRISES PAR LES INITIATIVES DE L'ESS À NANCY .....</b>	<b>79</b>
<b>COM 2.3 : RÉSUMÉ COURT : QUAND UN GRAND GROUPE DU BTP S'INSPIRE DE L'IAE .....</b>	<b>84</b>
<b>COM 2.4 : TEXTE COMPLET : L'ESS COMME SOURCE D'INSPIRATION DU DROIT COMMUN DES ENTREPRISES ? ETUDE THÉORIQUE EN DROIT DU TRAVAIL ET EN DROIT DES SOCIÉTÉS AU REGARD DES RÉCENTES RÉFORMES (ORDONNANCES MACRON 2017 ET LOI PACTE 2019) .....</b>	<b>85</b>
<b>COM 3.1 : RÉSUMÉ COURT : LE CERCLE SOCIOCRATIQUE, UNE SOURCE D'INSPIRATION POUR LES PROCESSUS DÉCISIONNELS EN FRANCE ?.....</b>	<b>91</b>
<b>COM 3.2 : RÉSUMÉ COURT : LE CARE COMME GRILLE DE LECTURE DES EFFORTS D'UNE START-UP DE L'ESS EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE .....</b>	<b>93</b>
<b>COM 3.3 : RÉSUMÉ COURT : SCOP ET SCIC : PROJET COOPÉRATIF ET GOUVERNANCE AU-DELÀ DES STATUTS.....</b>	<b>95</b>
<b>COM 3.4 : RÉSUMÉ COURT : QUAND LES ORGANISATIONS SUPPORT FAVORISENT LA DÉGÉNÉRESCENCE COOPÉRATIVE : IDÉES NÉOLIBÉRALES ET MANAGÉRIALISME DANS LES INSTITUTIONS DE L'ESS .....</b>	<b>98</b>
<b>COM 4.1 : RÉSUMÉ ÉTENDU : LES OBJECTIFS DE TRANSFORMATION SOCIALE DES INNOVATIONS SOCIALES : LE CAS DE LA COOPÉRATIVE MULTISOCIÉTAIRE L'ACCORDERIE DE QUÉBEC.....</b>	<b>99</b>
<b>COM 4.2 : RÉSUMÉ ÉTENDU : L'EMPOWERMENT COLLECTIF AU SERVICE DE LA TEES : LE CAS DE COLLECTIFS CITOYENS DE PRODUCTION D'ÉNERGIE RENOUVELABLE.....</b>	<b>103</b>
<b>COM 4.3 : TEXTE COMPLET : « QUAND LE TRAVAIL N'EST PAS LE PROBLÈME MAIS LA SOLUTION. LES ENSEIGNEMENTS DE 10 ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE PAR LE TRAVAIL (ESAT) » .....</b>	<b>107</b>
<b>COM 4.4 : RÉSUMÉ COURT : DU PRIX JUSTE AU PANIER SOLIDAIRE DANS LES AMAPS : LES DISPOSITIFS SOLIDAIRES COMME LEVIER DE JUSTICE SOCIALE.....</b>	<b>116</b>
<b>COM 5.1 : RÉSUMÉ COURT : COMPRENDRE L'INTÉGRATION DE L'« INTÉRÊT GÉNÉRAL » DANS LES OBJECTIF D'UNE COOPÉRATIVE : L'EXEMPLE DE SCOP-LOGICIELS, ACTIVATEUR DE COOPÉRATIONS TERRITORIALES .....</b>	<b>118</b>
<b>COM 5.2 : RÉSUMÉ COURT : LES PERSPECTIVES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE FRANÇAISE : L'AVÈNEMENT DE LA CATÉGORIE DE FIRME SOCIALE.....</b>	<b>120</b>
<b>COM 5.3 : RÉSUMÉ COURT : L'INNOVATION : UN LEVIER POUR PROFESSIONNALISER L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN S'APPUYANT SUR SES VALEURS. LE CAS DE LA FONDATION PROTESTANTE SONNENHOF .....</b>	<b>122</b>
<b>COM 5.4 : RÉSUMÉ ÉTENDU : INTREPRENEURIAT ET RELIGION : LE CAS DES DOMINICAIS.....</b>	<b>124</b>
<b>COM 6.1 : TEXTE COMPLET : COOPÉRER ET EXPÉRIMENTER POUR SORTIR DE LA DÉPENDANCE AUX FINANCEURS : LE CAS DE « LA COOPÉRATION » À ROMANS-SUR-ISÈRE.....</b>	<b>128</b>
<b>COM 6.2 : RÉSUMÉ COURT : GOUVERNANCE, PERFORMANCE ET THÉORIE DE L'ASSOCIATION : UNE RÉFLEXION CONCEPTUELLE AUTOUR DE SCENARI D'ÉVOLUTION DU MONDE ASSOCIATIF FRANÇAIS .....</b>	<b>134</b>
<b>COM 6.3 : RÉSUMÉ COURT : QUE SONT LES VALEURS DEVENUES ? ÉVOLUTION DE DEUX COOPÉRATIVES DRÔMOISES : ENTRE TENSIONS ET ANCRAGE TERRITORIAL.....</b>	<b>137</b>

<b>COM 6.4 : TEXTE COMPLET</b> : DES Outils de gestion au service de la légitimité des OESS dans un contexte d'institutionnalisation du secteur .....	<b>138</b>
<b>COM 6.5 : RÉSUMÉ COURT</b> : Relations croisées entre la microfinance et le secteur bancaire : continuités et discontinuités dans l'octroi de crédit .....	<b>144</b>
<b>COM 7.1 : RÉSUMÉ COURT</b> : ESS et responsabilité de l'entreprise : inspirations croisées ? .....	<b>146</b>
<b>COM 7.2 : TEXTE COMPLET</b> : Evolution des dispositifs de gouvernance associative : innovation et/ou normalisation ? .....	<b>149</b>
<b>COM 7.3 : RÉSUMÉ COURT</b> : Pour délivrer l'entreprise : les leçons à tirer des coopératives d'activité et d'emploi .....	<b>161</b>
<b>COM 7.4 : RÉSUMÉ COURT</b> : Approche de l'évaluation macro-économique du poids de l'ESS en Algérie.....	<b>163</b>
<b>COM 8.1 : RÉSUMÉ COURT</b> : Coopératives et territoires : entre ancrage et découplage.....	<b>165</b>
<b>COM 8.2 : RÉSUMÉ COURT</b> Faire converger les attentes des membres des SCIC : une lecture économique institutionnaliste d'une SCIC de la filière alimentaire bio et circuit court .....	<b>169</b>
<b>COM 8.3 : RÉSUMÉ COURT</b> : Entreprises d'ESS et territoires : quelle(s) inspiration(s) pour un « autre » modèle de développement local ? Le cas des territoires insulaires .....	<b>171</b>
<b>COM 8.4 : RÉSUMÉ COURT</b> : Créer un entrepreneuriat de territoire en zone de faible densité (CETFD).....	<b>173</b>
<b><u>RETOUR EN IMAGES SUR CE SÉMINAIRE .....</u></b>	<b><u>176</u></b>



## L'orientation de l'appel à communication

L'appel à communication du colloque de Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires (GESS)<sup>2</sup> 2019 portait pour titre **L'ESS comme source d'inspiration : quelles perspectives de diffusion des valeurs et pratiques de l'ESS à l'ensemble de l'économie ?** Il s'agissait d'explorer, de façon critique, la manière selon laquelle l'ESS pourrait se diffuser via l'influence exercée sur l'ensemble des acteurs, publics et privés, de l'économie « classique ». Autrement dit, nous voulions envisager l'ESS comme « source d'inspiration » pour faire évoluer les finalités et les modalités de fonctionnement des organisations qui ne rentrent pas dans la famille restreinte des organisations dont le statut relève de l'ESS.

Cette réflexion sur l'ESS comme source d'inspiration nous semble déjà être très présente, que ce soit dans la littérature académique ou dans les doctrines managériales. On peut citer le mouvement de l'entrepreneuriat social qui interroge précisément le périmètre de l'ESS, en ouvrant les entreprises classiques à l'intégration de finalités sociétales. Le mouvement des entreprises libérées et l'exploration d'un néomanagement basé sur l'empowerment des travailleurs, vont dans le même sens. L'émergence de « comités d'usagers » intervenant dans les services publics est, nous semble-t-il, encore une illustration de la capacité de l'ESS à inspirer le reste de l'économie. On peut évoquer encore, à un autre niveau, la reprise par les réseaux commerciaux conventionnels du principe coopératif de la « ristourne », avec le développement des cartes de fidélité.

Beaucoup de préventions peuvent être émises sur ces dynamiques, que ce soit l'affadissement, voire la trahison, de ces pratiques reprenant des valeurs de l'ESS dont la compatibilité avec la nature capitaliste de l'entreprise n'est pas prouvée, pas plus qu'avec l'organisation bureaucratique de l'administration ou les relations commerciales conventionnelles. Les effets en retour de mise en concurrence des organisations de l'ESS et de perte de leur visibilité sont d'autres périls à prendre en compte. Néanmoins, on peut y voir aussi des perspectives de diffusion, au-delà de ses frontières, de ce que l'ESS peut avoir comme apports progressistes, sous des conditions à préciser.

Cet appel à communication était ouvert, comme il est habituel, à des communications sur l'ESS qui développaient d'autres points de vue, ce qui est le gage d'une richesse des contributions et de la fécondité des échanges.

## Le contenu de ce document

Ce document de valorisation des rencontres GESS 2019 s'adresse à un large public, qu'il s'agisse des collègues universitaires, d'étudiants intéressés par l'ESS et la recherche centrée sur cette perspective, mais aussi l'ensemble des personnes qui sont curieuses de l'état des réflexions scientifiques sur ces questions. Il est libre d'accès et son contenu peut être librement repris, à la condition qu'il y soit fait référence.

Le sommaire ci-après vous indiquera son contenu exhaustif. Vous y trouverez en particulier :

- les compte-rendus des séances plénières, qu'il s'agisse des trois conférences du jeudi après-midi ou de la table ronde du vendredi matin.

- les présentations des travaux de thèse en cours, telles qu'elles avaient été prévues dans les ateliers doctoraux du jeudi matin

- les textes sous des formats divers -résumé court, résumé étendu ou texte complet- des communications sélectionnées pour les huit ateliers organisés sur les deux journées.



Par ailleurs, une captation vidéo de la table ronde est disponible en suivant [ce lien](#).

Vous pouvez ainsi, par l'intermédiaire de ce document, profiter pleinement des différents moments qui ont contribué à la réussite de ces rencontres GESS 2019. Nous espérons que vous trouverez ainsi matière à satisfaire votre curiosité et des occasions de poursuivre les échanges.

## Remerciements

Nous voulons maintenant remercier ceux qui ont permis que ces Rencontres aient lieu à l'IUT de Valence les 12 et 13 décembre 2019 :

Il y a tout d'abord ceux qui nous ont aidé financièrement :

- La fondation du Crédit Coopératif et son secrétaire général Christophe Vernier, ainsi que Delphine Chomiol, chargée de projet ;
- Valence-Romans Agglo et son président Nicolas Daragon ;
- L'Université Grenoble Alpes avec son président Patrick Lévy et son vice-président pour le campus de Valence Philippe Sarrazin ;
- Les laboratoires CREG (Centre de Recherche en Economie de Grenoble) et son directeur Bruno Lamotte et CERAG (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion) et son directeur Radu Burlacu ;
- La ferme bio Margerie pour les jus de fruits fournis gracieusement pour les pauses du colloque ;

Et enfin l'IUT de Valence et son directeur... Jean-Yves Juban, l'un des organisateurs du colloque.

Les conférenciers et participants à la table ronde pour leur disponibilité et la pertinence de leurs analyses : David Hiez, Virgile Chassagnon, Marc Bonnet, Christophe Chevalier, David Reccole et François Monterrat.

- Le comité d'organisation pour le partage harmonieux de la responsabilité de l'événement : Bérangère Deschamps, Sylvie Jarnias, Gildas Barbot, Olivier Boissin, Yvan Renou, Hervé Charmettant, Jean-Yves Juban.
- Les étudiants de la FEG (Amandine Lanes, Denis Kouadio et Orest Firsov) pour les compte-rendus des séances plénières.
- Les membres du comité de pilotage du réseau GESS qui nous ont fait profiter de leur expérience en tant qu'organisateur des éditions précédentes ;
- Les collègues qui ont travaillé dans l'ombre pendant des semaines pour accueillir les participants au colloque, nos collègues de l'IUT et du labo CERAG, à savoir Jean-Pierre Mollier, Eric Peyremorte, Florence Alberti, Claire Floury-Guépin et Anne Roszak.



Hervé Charmettant et Jean-Yves Juban, deux organisateurs aux anges

Nous remercions enfin Martine Brasseur qui a accepté, en tant que directrice de la publication, d'associer la revue [RIMHE](#) à cet événement et de permettre aux auteurs de proposer leurs textes pour une éventuelle publication.

## GESS 2020 - SAVE THE DATE

---

Nous transmettons avec plaisir le flambeau de l'organisation de la prochaine édition à nos collègues de l'Université d'Angers qui nous ont fait parvenir ce texte de présentation :

*Après l'édition 2019 organisée à l'IUT Valence par l'Université Grenoble Alpes et les laboratoires CERAG et CREG autour de la thématique "L'ESS comme source d'inspiration", les 8<sup>èmes</sup> Rencontres GESS se dérouleront les 10 et 11 décembre 2020 à l'Université d'Angers.*

*S'inscrivant dans la continuité de toutes les précédentes journées de recherche pluridisciplinaires consacrées aux problématiques de gestion pour les organisations de l'ESS, IAE Angers et le laboratoire GRANEM proposent cette année de réunir chercheurs et praticiens autour du thème de la Responsabilité sociale des organisations avec un appel à communication intitulé : "**Les organisations de l'ESS face au défi de la RSE : entre regards et perspectives**". Le souhait est que cette journée permette de faire progresser les connaissances, notamment s'agissant des modes de management dans l'ESS en lien avec la RSE, des formes d'innovations sociales susceptibles de favoriser la RSE, ou encore du pilotage de la performance globale dans les organisations de l'ESS. Cette liste de thématiques est bien évidemment non exhaustive et n'épuise pas les possibilités de communication.*

*Fidèles au principe fondateur de cette manifestation scientifique, les 8<sup>èmes</sup> rencontres GESS sont ouvertes à tous types de contributions qu'il s'agisse de travaux théoriques, d'études de cas, de monographies, d'analyses comparatives, etc., dans une perspective qui peut aussi bien être locale que nationale ou internationale, organisationnelle, inter-organisationnelle, ou territoriale. Elles se veulent accueillantes à des travaux de différentes disciplines.*

*Pour plus d'informations, il est possible de visiter le site (en cours de construction) dédié aux 8<sup>èmes</sup> Rencontres GESS : <https://gess2020.sciencesconf.org>*

# Le réseau GESS – Gestion dans les entreprises sociales et solidaires

---

Ce réseau a été créé en 2013 lors de la première journée de recherche organisée par l'IRG Paris Est en partenariat avec la Chaire Altergouvernance de Clermont Ferrand. Il est piloté par un comité composé des organisateurs des différentes éditions annuelles. Celles-ci ont lieu sur deux jours placés vers la mi-décembre.

- 2013 – Université Paris Est Marne la Vallée – IRG
- 2014 – Chaire Altergouvernance – Clermont Ferrand
- 2015 – Université Paris Est Marne la Vallée – IRG
- 2016 – Université du Mans
- 2017 – Université de Reims – Chaire ESS
- 2018 – IAE de Paris
- 2019 - IUT de Valence
- 2020 - Université d'Angers

Son objet est d'organiser des journées de recherche pluridisciplinaires autour des problématiques de gestion pour les organisations de l'ESS et de diffuser les travaux présentés lors de ces journées sous forme d'articles dans des revues scientifiques, d'ouvrages ou de documents de valorisation.

- 2 Dossiers GESS dans la RFG en 2015
- Un ouvrage publié – GESS 1 – Editions EMS collection Versus en juillet 2018
- Un ouvrage en cours – GESS 2-Editions EPUR - cible 2020

Le réseau est ouvert à tous les chercheurs académiciens ou praticiens intéressés par les problématiques de gestion dans les organisations de l'ESS. Il n'y a pas de système d'adhésion, le réseau GESS se veut ouvert et libre d'entrée-sortie. C'est une structure légère et organisée autour des journées de recherche conçues comme un espace d'échange, de rencontres et de réflexions sur la gestion dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cet espace de liberté est l'occasion de mettre en réseau autour d'un intérêt collectif des chercheurs de divers horizons favorisant ainsi l'interdisciplinarité et le croisement des regards et des points de vue.



Pour toute information, voir le site internet : <https://gess.ac/>

## Un mot de la Fondation Crédit Coopératif, notre partenaire

---

L'Économie sociale et solidaire n'est pas un secteur à la marge, un repaire d'organisations idéalistes qui vivraient à l'ombre de l'économie réelle et bénéficieraient d'un regard bienveillant mais sans réelle influence.

L'ESS innove, s'adapte, prend des risques pour apporter des solutions nouvelles aux défis actuels ; elle répond aux aspirations grandissantes des citoyens - consommateurs - salariés et aux besoins de la planète ; elle recèle des ressources souvent méconnues d'engagement et de créativité ; elle offre une diversité de modèles économiques viables, innovants et durables, qui conjuguent valeurs et performance au service de l'intérêt général. Elle est une source d'inspiration pour l'ensemble de l'économie.

Forts de sa confiance dans l'ESS, la Fondation Crédit Coopératif s'est donnée pour mission d'aider au rayonnement et aux transformations de cette économie d'avenir, en contribuant à la rendre encore plus forte (capacité d'agir, poids économique et pouvoir d'influence), plus agile (nouvelles coopérations, transformation des pratiques et des gouvernances ...) et plus efficace (culture de l'évaluation et optimisation des effets produits).

Pour cela, elle a construit sa stratégie autour de trois axes d'intervention complémentaires :

**L'Exploration** : le soutien de la recherche en ESS pour décrypter les transitions à l'œuvre et éclairer les acteurs de terrain,

**L'Inspiration** : la détection et l'accompagnement de projets émergents ou d'initiatives exemplaires au niveau local,

**La Transformation** : l'appui aux réseaux et acteurs emblématiques d'un secteur de l'ESS qui expérimentent de nouveaux modèles ou pratiques et peuvent être des locomotives de la transformation.



En soutenant la mise en débat et la diffusion des connaissances produites à l'occasion des 7<sup>ème</sup> Rencontres GESS, la Fondation Crédit Coopératif souhaite encourager les regards croisés entre le monde académique, les praticiens de terrain et les acteurs de l'économie conventionnelle, pour que se développe le pouvoir d'influence de l'ESS, source d'inspiration de l'économie de demain.

Christophe Vernier  
Secrétaire Général  
Fondation Crédit Coopératif

## Conférences plénières : Regards croisés d'un économiste, un juriste et un gestionnaire sur l'ESS

---

Trois conférenciers se sont succédés jeudi après-midi pour apporter leur regard sur la perspective ouverte par ces rencontres GESS 2019 autour de « l'ESS comme source d'inspiration ». Qu'ils en soient encore remerciés. Les compte-rendus de leurs propos ont été élaborés à partir des notes prises par des étudiants de la Faculté d'économie de Grenoble (Amandine Lanes, Denis Kouadio et Orest Firsov) à qui vont aussi nos remerciements et ils ont été relus et validés par les conférenciers.



Introduction par Hervé Charmettant et Jean-Yves JUBAN

## David Hiez : « Le droit de l'ESS, source de conspiration »

David Hiez, professeur de Droit de l'université du Luxembourg, et spécialiste du droit des coopératives et de l'ESS<sup>3</sup> est intervenu par visioconférence lors de ces journées, ce dont nous le remercions encore. Il commence par revendiquer l'aspect provocateur suggéré par le titre de sa conférence. Il témoigne du fait qu'il a abandonné la vision proposée par le colloque GESS de « l'ESS comme source d'inspiration » même s'il avoue que cette vision est « une tentation naturelle » dans laquelle il est lui-même « tombé ». Mais, si l'ESS est une « source d'inspiration potentielle », elle ne s'est « jamais réalisée » selon lui, en donnant pour preuve les évolutions à l'œuvre depuis la loi ESS de 2014 qui consistent essentiellement en un « affadissement » de l'ESS comme il souhaite le montrer dans cette conférence. L'autre illustration qu'il annonce pour argumenter son propos concernera la récente loi Pacte de 2019.

David Hiez a tout d'abord rappelé que les organisations de l'ESS avaient été pensées en « antagonisme à l'entreprise capitaliste ». Dans le cadre de cette opposition, un « basculement » doit être opéré « de l'inspiration à la conspiration », qui pose la question en termes de « lutte et de victoire ». Logiquement, deux points de vue opposés émergent selon que les évolutions sont « au détriment de l'ESS » ou « en sa faveur ». C'est le premier point de vue qui sera adopté dans cette conférence. Finalement, l'aboutissement de cette argumentation devrait être d'envisager la « nécessité de la subversion » du capitalisme par l'ESS, direction prometteuse selon David Hiez bien qu'il annonce qu'il ne pourra pas la développer dans le cadre limité de cette conférence.



L'essentiel de son argumentation consistera de fait à montrer que les récentes évolutions juridiques vont dans le sens de « la dissipation de l'ESS » à travers deux constats qui fourniront les deux temps de la conférence : tout d'abord, c'est le « brouillage de l'ESS » qui sera montré pour ensuite exposer « la lumière mise sur les entreprises capitalistes vertueuses », autre source de confusion.

Selon David Hiez, le Droit s'est longtemps désintéressé de l'ESS et il a fallu attendre la loi de 2014 pour la structurer. L'ESS se définit par un ensemble de statuts (associations, coopératives, fondations, mutuelles) qui en détermine l'appartenance de fait. Le principe paraît simple, mais il a été modifié avec la loi ESS de 2014. En effet, celle-ci a ouvert la porte à d'autres entreprises, qui remplissent les mêmes conditions que les organisations statutaires de l'ESS, ce qui enrichit sa composition et élargit son périmètre, même si ses frontières deviennent plus floues.

La loi de 2014 intègre aussi des domaines de l'activité économique qui sont de la même essence que l'ESS, comme les achats publics responsables, les PTCE (pôles territoriaux de coopération économique), l'innovation sociale, les monnaies locales complémentaires, les dispositifs locaux d'accompagnement, les éco-organismes et le commerce équitable. Le périmètre s'élargit donc tout en devenant plus confus. Ainsi, la notion d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) est un label assigné de plein droit aux entreprises qui adoptent une certaine démarche, les dispensant ainsi d'avoir les statuts traditionnels de l'ESS.

Ce brouillage des frontières de l'ESS est ambivalent : d'un côté il risque de provoquer une certaine insécurité juridique, de l'autre il enrichit l'ESS.

Ce brouillage signifie une plus grande porosité et communication entre ESS et les autres, ce qui peut faciliter l'influence exercée par l'ESS, mais à la condition que le rapport de force au sein de la société lui soit

---

<sup>3</sup> Cf. son ouvrage de référence paru en 2018 : « Les sociétés coopératives », Dalloz Références, Editions Dalloz. David Hiez publie par ailleurs, en collaboration avec Rémi Laurent, une lettre d'information sur l'actualité juridique de l'ESS à l'intitulé significatif : « [Le Droit à la sauce piquante](#) ».

favorable. Or les innovations législatives de 2019, avec la mise en lumière sur les entreprises capitalistes vertueuses, laissent plutôt penser que le rapport de force lui est de plus en plus défavorable.

Cette mise en lumière s'exprime dans la Loi Pacte qui a introduit de nombreux aménagements dans le droit des sociétés. Si elle n'a pas modifié l'article 1832 du Code Civil qui donne la définition de la société, elle a cependant modifié l'article 1833 qui concerne l'objet social d'une société, en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. Cette 1<sup>ère</sup> innovation de la loi Pacte n'en est pas vraiment une car la jurisprudence avait déjà consacré l'élargissement de l'objet social à de tels enjeux. On peut de plus s'interroger sur la valeur ajoutée par la loi Pacte puisque la prise en compte des enjeux mentionnée dans l'article 1833 ne signifie pas que la décision finale va s'y conformer. On peut conclure sur le fait que les changements restent modestes.

La 2<sup>ème</sup> innovation de la loi Pacte concerne, avec l'article 1835 du Code Civil, la possibilité pour les sociétés de modifier leurs statuts et d'intégrer une « raison d'être ». La loi l'a définie comme des « principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Elle marque une ambition de faire ressortir des préoccupations au-delà de l'aspect financier et de l'intérêt social, même si elle reste facultative et même si son contenu est assez flou.

La « société à mission » représente la 3<sup>ème</sup> innovation de la Loi Pacte. Ce statut est ouvert à toutes les sociétés commerciales qui se manifestent pour l'adoption de ce label. Cette labellisation doit être déclarée au greffe du tribunal de commerce. Pour pouvoir s'inscrire comme société à mission, des conditions sont requises. En effet, les sociétés doivent inscrire une raison d'être à leurs statuts et formuler des objectifs sociaux et environnementaux chiffrés qu'elles vont poursuivre dans le cadre de leur activité. Toute mission d'intérêt collectif ou général peut ainsi figurer dans les statuts. Des modalités de suivi doivent alors être mises en place afin d'intégrer un contrôle de la poursuite réelle des objectifs de la mission. D'où la création d'un organe interne appelé le « comité de mission », comprenant au moins un salarié, qui devra rédiger un rapport pour l'Assemblée Générale. Une vérification externe de la mission sera également établie par un organe externe et indépendant qui devra lui aussi remettre un rapport à l'Assemblée Générale. Dans le cas où une des conditions n'est pas réunie ou si l'organisme tiers dénonce l'irrespect d'un ou plusieurs des objectifs établis, il sera alors interdit à la société de se prévaloir de son statut de société à mission. L'adoption de ce statut relève donc de la responsabilité de la société, la responsabilité du dirigeant n'étant toutefois pas exclue. La sanction attendue relève donc de la nullité du label. En plus de la possibilité de saisir le juge, la sanction peut être plus subjective si l'on prend en considération le risque réputationnel inhérent à l'entreprise qui ne respecterait pas sa raison d'être et sa mission.

La comparaison avec l'ESS peut être trompeuse car ces dispositions de la loi Pacte semblent amener à une coïncidence sur deux points : d'une part, les « objectifs sociaux et environnementaux » de l'article 1833 et l'« utilité sociale » exposé dans l'article 2 de la loi ESS ; d'autre part, un contrôle de la conformité aux normes afin de bénéficier du label. Cependant, il ne s'agit que d'aménagements pour une entreprise capitaliste dont l'ADN diffère fondamentalement de celui des organisations de l'ESS. L'ESS est seule porteuse d'alternatives et source d'inspiration pour transformer les relations de pouvoir et de production. Elle n'est pas source d'inspiration pour l'entreprise capitaliste mais pour une société nouvelle afin de répondre aux enjeux sociaux et économiques.

## Virgile Chassagnon : « L'économie sociale de l'entreprise capitaliste »

Virgile Chassagnon commence par nous exposer que son objectif est de proposer la vision d'un économiste aux participants des rencontres GESS. Une vision économique servira à enrichir le débat et à l'approfondir. Pour cela, il est important de faire tout d'abord une distinction entre des concepts qui sont présents dans le champ de l'ESS pour ensuite, poser un cadre de recherche, combinant les fondements théoriques et les retombées normatives. Pour finir, l'existence d'interconnexions entre l'ESS et la théorie économique de la firme sera posée à titre d'hypothèses.

Selon Virgile Chassagnon, les définitions claires sont cruciales pour rendre possible le dialogue. Il propose de ce fait une distinction entre différents concepts :

- L'ESS reste un concept flou et à définir pour les personnes qui ne sont pas spécialistes du domaine. Le plus souvent, on l'associe au tiers secteur composé des associations, des fondations, des mutuelles et des coopératives dont le poids est estimé à 10% du PIB. L'ESS est caractérisée par une lucrativité limitée ou par une non-lucrativité, avec une subordination à des objectifs sociaux.
- L'entreprenariat social désigne un projet économiquement rentable qui se dote d'une visée sociale. La lucrativité est au service des objectifs sociaux.
- L'« économie sociale » de l'entreprise capitaliste est considérée par Virgile Chassagnon comme le sous-champ d'une discipline abordant l'entreprise en tant qu'institution économique, et ce à travers l'analyse des comportements sociaux. Il s'agit dans ce cas d'une « recherche de la lucrativité par et pour les objectifs sociaux ». Cette approche dite de « social economics » est transdisciplinaire et intègre des enjeux éthiques

Il existe certes des points communs entre ces trois approches dont on peut énumérer quelques concepts : solidarité, gouvernance démocratique, partage de la valeur, émancipation des personnes, participation. Toutefois, l'ESS n'est pas soluble dans les entreprises capitalistes. Pour rendre compte des écarts, il faut tout d'abord, selon Virgile Chassagnon, revenir sur le programme de recherche qu'il mène et dont les « prémisses logiques » se placent sur le terrain de l'« économie normative ». Elles consistent à considérer comme questions économiques les dimensions du pouvoir, l'ontologie sociale et la responsabilité de l'entreprise en les posant au sein d'une vision du « développement social de l'homme ». Ainsi, on débouche sur une « perspective sociétale de l'entreprise comme bien commun privé ». L'entreprise -on peut parler aussi de « firme »-, ne doit pas être confondue avec la société, au sens de corporation qui véhicule une dimension légale. Virgile Chassagnon expose alors, en les résumant, les résultats de ses travaux sur la firme<sup>4</sup> :

Une firme est une entité émergente et irréductible, composée de membres humains et de ressources non humaines qui génère, de manière singulière, un pouvoir causal constitutif manifesté au travers d'une identité sociale collective assurant sa durabilité. Cette entité productive se fonde sur une structure organisationnelle et institutionnelle, formelle et informelle, qui lui donne la capacité d'allouer efficacement les ressources et de distribuer les biens et services marchands. La théorie de référence dans laquelle il se situe est la TFEP (théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir). C'est en fait la proposition d'une théorie d'économie sociale de l'entreprise capitaliste. Il était important de développer une nouvelle conception de la firme, centrée sur l'analyse des relations de pouvoir et de gouvernement qui en est la structure politique. En évolution permanente, elle recèle d'une manière complexe l'ensemble des dispositifs institutionnels et des mécanismes organisationnels caractérisant la configuration des relations de pouvoir dans l'entreprise. Virgile

---

<sup>4</sup> Son récent ouvrage permet d'en prendre connaissance de façon plus approfondie. Intitulé « La Théorie de la Firme comme Entité fondée sur le Pouvoir (TFEP) », il est paru aux éditions Classiques Garnier en 2019.



Chassagnon a appliqué ses travaux de recherche au gouvernement externe et interne des « firmes-monde » qui constituent une forme moderne des firmes apparue dans le cadre du capitalisme contemporain<sup>5</sup>.

Selon lui, il importe au plus haut point de reconnaître l'importance du pouvoir dans les organisations. Il note qu'auparavant, les économistes ont accordé très peu d'attention aux questions de pouvoir et de responsabilité de la firme. Cette nouvelle conception de l'économie de la firme avec la TFEP est issue de la combinaison des analyses issues des théories économiques, de la théorie des organisations et des théories juridiques. Dans cette conception, le pouvoir est une capacité latente d'une entité à contraindre ou à influencer le choix d'une autre entité, selon la direction favorable à la première entité. Les mécanismes d'orientation peuvent être issus des relations socio-économiques formelles ou informelles. Cependant, les interactions de pouvoirs sont à double sens : dans une relation, les deux parties ont du pouvoir et cette relation n'est pas à somme nulle, les gains d'une entité ne se traduisant pas forcément par des pertes pour l'autre entité.

Virgile Chassagnon expose alors les trois natures du pouvoir, ayant des sources différentes.

- L'autorité, qui est liée au contrat du travail et à la subordination qui le caractérise.
- Le pouvoir *de jure*, qui est lié aux dispositifs de nature juridique, au droit des sociétés et à la propriété des actifs aliénables.
- Le pouvoir *de facto*, qui est lié à l'accès aux ressources, aux dépendances stratégiques et économiques. Dans les firmes modernes, on met de plus en plus en évidence son importance.

Ce cadre théorique étant posé, Virgile Chassagnon poursuit en avançant qu'on peut en tirer des constats empiriques et en tirer des recommandations normatives.

- a. Il y a une relation positive entre l'actionnariat salarié et la performance économique de l'entreprise. Il s'agit dans ce cas de la redistribution du pouvoir *de jure* (propriété) dans la firme.
- b. Il y a une relation positive entre la participation des employées et l'émergence d'une forte coopération interindividuelle.
- c. Il y a une relation positive entre les relations de pouvoir équilibrées et une forte coopération dans et entre les entreprises.

L'intérêt de cette approche est d'être connectée avec les débats sur l'entreprise, en pleine actualité dans la vie politique depuis quelques années : que l'on pense au rapport Attali de 2012, au rapport Gallois de 2013, à la loi relative à la sécurisation de l'emploi de 2013, à la loi Macron de 2015, à la loi Rebsamen de la même année ainsi qu'à la loi PACTE de 2019. S'il existe des recommandations normatives à émettre - participation des salariés, intéressement, actionnariat salarié etc.-, elles se heurtent selon Virgile Chassagnon aux risques d'engendrer la déception et le désespoir. Le sentiment commun est qu'avec l'évolution future, il y a plus à perdre qu'à gagner. Or, un tel sentiment dans la population bloque les réformes pouvant instaurer un nouveau « compromis socio-productif ». Il faut donc restaurer la confiance afin de relancer les réformes ; et pour cela, rompre avec le modèle actuel du gouvernement d'entreprises (le néo-management par projet, par exemple). Les nouveaux modèles de management, comme l'invocation de l'« empowerment », ne sont pas la réponse aux problèmes de capitalisme d'aujourd'hui selon Virgile Chassagnon. Il faut alors rechercher la démocratisation de l'entité collective et instaurer les principes de la démocratie dans l'entreprise.

Il faut dans cette direction développer les modèles de gouvernement pluraliste avec plus de participation des parties-prenantes. Cette participation concerne la participation au capital, mais aussi la participation organisationnelle, la participation à la gouvernance, et la participation médiatisée par la

---

<sup>5</sup> Voir son ouvrage « Economie de la Firme-monde » paru aux éditions De Boeck en 2018.

négociation collective. Cependant, un tel gouvernement participatif ne se décrète pas. C'est donc ici qu'on peut faire reposer sur la TFEP, la conceptualisation de l'entreprise comme un « bien commun privé ». Une firme est une création collective de nature privée dont la gouvernance implique la participation de tous les acteurs constitutifs qui font son existence. Par ailleurs, l'entreprise est un acteur d'intérêt général : elle participe au développement de la société, en étant au cœur de la production, ainsi qu'au développement de la personne, dotée de nouveaux droits et devoirs.

Donc, pour Virgile Chassagnon, l'entreprise est à la fois dans l'ordre privé et public. Il est donc intéressant d'utiliser ces fondements théoriques pour orienter les réformes de l'entreprise. Par exemple, il faut reconnaître que les entreprises, étant un bien commun privé, ne doivent pas être résumées aux seuls apporteurs du capital, ce qui aboutit au court-termisme et à protéger leurs intérêts au détriment des travailleurs. C'est



aussi le regard sur la réforme de l'entreprise que la loi PACTE a récemment portée qui en est nourri. Cette loi est souvent décrite comme suivant la logique de l'économie capitaliste responsable. Elle vise ainsi la transformation du statut de l'entreprise avec la prise en compte d'un intérêt social étendu et le développement de la participation au résultat, voie de la démocratisation. La raison d'être est, selon lui, une vraie avancée, à la condition que les entreprises « jouent le jeu ». On peut en envisager les retombées économiques dans ce cadrage théorique de la gouvernance de l'entreprise. L'entreprise proclamant une raison d'être s'engage réputationnellement. Mais, si la raison d'être est efficace, à quoi sert le statut de « l'entreprise à mission » alors, se demande Virgile Chassagnon. Et si la raison d'être n'est pas suffisante, le statut d'entreprise à mission a dans ce cas un simple rôle supplétif. L'enjeu est donc plutôt d'assurer que les entreprises se donnent une véritable mission pour répondre aux exigences sociétales.

En conclusion, si l'ESS a une part importante dans l'économie, elle est restreinte par la régulation économique, ce qui peut amener à penser qu'elle a atteint sa part critique dans le PIB. Avec la réforme de l'entreprise, le rapprochement passe plutôt par le développement de l'entrepreneuriat social des « entreprises capitalistes. La loi Pacte, quant à elle, est faite pour les entreprises capitalistes, et non pas pour l'ESS. D'où l'intérêt à repenser ce qu'est l'ESS et ce que sont les entreprises de l'ESS. Selon Virgile Chassagnon, il s'agit plutôt d'un jalon dans le mouvement vers un capitalisme participatif. Il se demande même pour finir, de façon iconoclaste, si la diffusion des valeurs de l'ESS en dehors de son sein ne contribue pas à faire perdurer le néolibéralisme. Car si des avancées existent dans les entreprises en faveur des « valeurs de l'ESS », les finalités associées sont celles de la « controtation »<sup>6</sup> comme il le repère dans la rhétorique de l'entreprise libérée et la dictature de l'intrapreneuriat.

---

<sup>6</sup> Néologisme de Virgile Chassagnon pour désigner une forme de pouvoir particulière symbolique du capitalisme néolibéral, qu'il a construit à partir des deux termes de « contrôle » et de manipulation ».

## Un « témoignage » du point de vue des sciences de gestion : Marc Bonnet

Dans le prolongement des conférences du juriste David Hiez et de l'économiste Virgile Chassagnon, Marc Bonnet a apporté le regard du management socio-économique en tant que professeur à l'Université de Lyon et directeur adjoint de l'Iseor, laboratoire de recherche fondé en 1976 par Henri Savall dans le prolongement des travaux de François Perroux et de German Bernacer. Les travaux de l'Iseor sont fondés sur une ingénierie de recherche-intervention qualimétrique destinée à améliorer la qualité de l'observation scientifique en économie et en gestion. Ce centre de recherche a mis au point une méthode d'analyse des coûts-performances cachés reconnue à la fois par la communauté académique internationale et par de nombreux praticiens d'entreprises.

Marc Bonnet a commencé par rappeler que la contestable affirmation de Milton Friedmann selon laquelle « le seul but des entreprises capitalistes, c'est le profit » était aujourd'hui démentie, même par de grandes firmes américaines réunies au sein du Business Round Table. Les dirigeants de deux cents entreprises de ce réseau ont en effet signé une déclaration en 2019 pour affirmer que l'intérêt bien compris des entreprises est de « promouvoir une économie qui serve tous les citoyens ». La vision du système financier actuel est en effet court-termiste et anachroniste, et elle persiste notamment grâce au lobbying de la spéculation et de toutes formes de rentes. Ce système financier favorise un capitalisme vicieux, qui instrumentalise les hommes réduits à un seul « capital humain », en niant l'importance des coûts-performances cachés qui sont à la fois internés au sein des entreprises et externés sur leurs parties prenantes. Malheureusement, ce système financier déséquilibré n'a pas assez fait l'objet de propositions constructives par la recherche académique pour proposer des méthodes alternatives. Cette lacune peut être en partie attribuée au fait que les recherches en finance et en gestion ont été inspirées principalement par des approches quantitatives inappropriées, qui oublient de prendre en compte le Potentiel Humain, en tant que seul facteur d'activation des autres facteurs de création de valeur tels que le travail, le capital et les innovations technologiques. Ces méthodes de recherche en finance et en gestion avaient été inspirées par des chimistes à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle à l'initiative de Joseph Wharton. Elles se sont imposées par mimétisme sous l'influence des fondations Ford et Carnegie au 20<sup>ème</sup> siècle et des systèmes d'accréditation américains. Ignorant le facteur du potentiel humain, ces modèles de recherche n'ont pas permis de corriger les défauts d'un capitalisme financier malgré des tentatives de ré-équilibre au travers de l'éthique des affaires et de la responsabilité sociale des entreprises.



Dans le domaine de l'ESS particulièrement, une grande partie de la création de valeur n'étant pas mesurée, les seules mesures de la performance sous-estiment leur performance globale, car les performances cachées sont souvent considérables. Pour favoriser le développement de l'ESS, il convient par conséquent de mieux mesurer la performance socio-économique globale en prenant en compte les coûts-performances cachés. Cette mesure a nécessité le développement d'une approche qualimétrique qui a été expérimentée dans des nombreuses entreprises de tous secteurs d'activités et dans des contextes culturels très variés. Cette méthode s'appuie sur une démarche participative pour évaluer et améliorer la performance globale et durable des organisations de l'ESS au travers d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers. En conclusion, Marc Bonnet explique que la transformation des approches comptables et financières au travers de la prise en compte des coûts et performances cachés est une condition requise pour contrer les effets d'un capitalisme financier vicieux. La poursuite et le développement de ces recherches relèvent de la responsabilité de notre communauté académique afin de créer les conditions du développement durable des entreprises et des organisations, et d'un capitalisme socialement responsable, à l'exemple de l'ESS.

## Table ronde : une discussion avec des acteurs territoriaux en lien avec l'ESS

---

Cette table ronde terminait les journées GESS le vendredi 13 décembre de 11 h 30 à 13 h et a été animée par Jean-Yves Juban<sup>7</sup>. Elle a permis d'entendre trois intervenants invités, le dernier invité, Christophe Vernier, directeur de la Fondation du Crédit Coopératif, n'ayant pas pu venir :

**Christophe Chevalier, PDG du Groupe ARCHER**, groupe de l'ESS de Romans regroupant de multiples entités (ArCoop, L'Atelier...) et à l'origine de nombreux partenariats avec les acteurs locaux (Adapéi, mairie, entreprises...) ayant contribué à relancer la fabrication de chaussures.

**François Monterrat, chef de projet au département « développement économique et attractivité » de l'Agglo Valence-Romans**, impliqué depuis longtemps dans la dynamisation du tissu économique local et actionnaire du groupe Archer.

**David Reccole, PDG de Cosm'Etika**, entreprise de cosmétique située près de Romans, ayant intégré des valeurs éthiques dans son activité (cosmétique bio, GRH inclusive, éco-conception) et impliqué dans un partenariat avec le groupe Archer dont il est aussi un des actionnaires.



De gauche à droite : David Reccole, Christophe Chevalier et François Monterrat

Le format original de cette table ronde avait prévu de faire échanger les intervenants professionnels à partir de deux communications présentées lors du colloque, et en présence des auteurs :

-d'une part, celle de Silvène Arnaud-Clément sur le « care » dans une start-up de l'ESS (cf. COM 3.1) dont l'objectif est de mettre en place une gouvernance et des pratiques de GRH qui « prennent soin » des équipes.

-d'autre part, celle de Philippe Séménowicz (cf. COM 2.4) sur un grand groupe de BTP qui s'inspire des activités d'insertion par l'activité économique (IAE) en développant une forme d'entrepreneuriat social, de façon à satisfaire aux clauses sociales de certains marchés publics.

Les intervenants se sont positionnés vis-à-vis de ces deux thématiques tout en étendant leur réflexion au-delà du contenu des communications ayant fourni un support à la discussion.

---

<sup>7</sup> Les échanges noués lors de cette table ronde ont été captés dans [une vidéo disponible en ligne](#).

David Reccole a ainsi fait part de ses expériences d'entrepreneur, mettant en avant les difficultés d'« avoir des idées, de vouloir les transmettre » tout en étant performant. Il entend « le care » comme de la bienveillance, en avançant que l'on ne peut pas en parler « sans être exemplaire », mais qu'« être exemplaire, ne suffit pas toujours ». Il illustre cette exigence forte en montrant que les intérêts des différents services dans une entreprise se ressentent eux-mêmes parfois comme antagonistes. Parlant de la création récente d'une entreprise adaptée employant des personnes handicapées, il expose le « vrai succès » qu'elle constitue en conciliant la viabilité de l'activité avec la réalisation des personnes, la rentabilité étant le gage de la possibilité de les récompenser.

Pour Christophe Chevalier, l'IAE, comme plus généralement le développement d'activités économiques par des organisations de l'ESS, font émerger la problématique des écarts entre valeurs et pratiques. Il évoque ainsi la nécessité de « faire le ménage » au sein des organisations de l'ESS, ce qui ne signifie nullement qu'il faille en sortir. Il rappelle, au titre de son expérience, que le Groupe Archer a au cœur de son projet « le bien commun, la coopération, la bienveillance, le développement durable, la responsabilité sociétale et territoriale de l'entreprise », toutes dimensions de l'activité économique qu'il voit comme « une obligation pour continuer à vivre ensemble ». Plutôt optimiste du fait qu'on semble aujourd'hui s'en emparer de façon plus large, il s'interroge pour savoir si « l'ESS sera au rendez-vous » en pointant quelques doutes et des « dissymétries entre valeurs et pratiques » à travers plusieurs remarques :

-il existe certes de la « coopération et de la solidarité entre les organisations de l'ESS ». Mais, c'est un secteur très disparate où certains prônent aussi le « repli sur soi » et le « small is beautiful ».

-il faut prendre en compte l'exercice réel de la démocratie et pas le simple affichage dans les statuts.

-l'échelle resserrée des salaires est revendiquée par l'ESS bien qu'elle y admette parfois des écarts exorbitants, dans le secteur des banques coopératives en particulier.

Ce dernier point est, pour Christophe Chevalier, « presque un marqueur » car il renvoie à cette question cruciale qui est de savoir « à qui appartient la richesse créée ? ». En tant que PDG d'un groupe avec 131 actionnaires, agréé ESUS et gouverné selon le principe « une personne, une voix », il explique que « ce n'est pas une Scop, mais personne ne peut prendre la richesse ».

Concernant le grand groupe de BTP s'étant lancé dans l'IAE, Christophe Chevalier voit bien qu'il le fait pour avoir un avantage concurrentiel. Toutefois, selon lui, ces clauses sociales sont « une vraie avancée sociétale », même si le groupe y souscrit « aussi pour régler un problème », de logistique en l'occurrence. Il en conclut que « notre secteur n'a pas d'avenir s'il ne répond pas aux problèmes qui se posent » et voit même la perspective que « cela donne de la place à des gens qui, dans les entreprises classiques, veulent vivre autrement leur travail, en particulier les jeunes ». Enfin, concernant le « care », Christophe Chevallier déclare que cette méthode est « plus adaptée à la diffusion par capillarité que par réplique ».

François Monterrat, pour sa part, donne son « impression générale » sur le sujet : « les valeurs et les pratiques se diffusent dans tous les domaines de l'économie et se renforcent », posant la question : « quel intérêt a la distinction entre entreprises de l'ESS et entreprises classiques ? ». Il illustre cette interrogation par la constitution d'associations de chefs d'entreprises, notant l'engagement sur le territoire de certaines entreprises locales classiques et *a contrario*, le « faible engagement de certaines organisations de l'ESS dont les centres de décisions sont éloignés ». Il affirme qu'il faut « privilégier le développement endogène » en parlant des « entreprises qui habitent le village ». Selon lui, « on ne peut plus opposer logique sociale et logique économique » car il n'y a « pas d'affrontement, ni de compromis mais plutôt des synergies ». Sur les questions de gouvernance et de démocratie, ce sont des questions qui vont « au-delà de l'ESS » car « l'entreprise comme l'Eglise sont des lieux minoritaires où la démocratie n'est pas présente ».

A propos des deux articles, François Monterrat note que le bien-être au travail est l'objet de « beaucoup de discours et de communication dans les entreprises » et qu'il ne voit pas d'opposition avec la performance économique, au contraire puisque la fidélisation et le climat de confiance sont des sources de productivité et de performance. A propos de l'IAE, il y voit une « utilisation habile » du groupe qui s'en empare en la mettant au service de la performance économique. Il rapproche cette logique de celle de l'« institut de vocation de l'emploi » (IVE) qui est une école privée de la seconde chance pour les 25-35 ans entièrement financée par LVMH.

La discussion a permis de prolonger ces réflexions à partir d'échanges avec le public portant sur ces points d'interrogation présentés dans les interventions initiales, concernant l'opposition entre ESS et secteur classique en lien avec la diffusion des principes alternatives de gouvernance et de management et l'attention portée au développement local.

# Synthèse des présentations prévues pour les ateliers doctoraux du colloque GESS

---

## 1. Thèse d'Amélie Martin : Understanding stakeholder network management in customer experience settings: an investigation of networked governmentality and of value creation, capture and destruction

**Titre de la thèse :** Understanding stakeholder network management in customer experience settings: an investigation of networked governmentality and of value creation, capture and destruction

**Université :** Université Paris-Dauphine, DRM-ERMES

**Directeur de thèse :** Pierre VOLLE

**Année de première inscription :** 2015 (dont 1 année de césure)

### 1. INTRODUCTION

The rise of the Information and Communication Technology at the turn of the 2000s dramatically changed customer experience and its management. New actors (e.g., platforms) and new channels emerged (e.g., websites). Holbrook and Hirschman (1982) first coined the definition of customer experience. Focusing primarily on a services marketing and retailing context (Tynan & McKechnie, 2009), academics took interest in the online context at the turn of the 21st century (Homburg, Jozi, & Kuehnl, 2017). Over the years, numerous works – more than 8,800 according to Google Scholar, developed this concept, making this literature stream one of the most important in the field of customer behavior. Customer experience is strictly personal and multilevel – rational, emotional, sensorial, physical and spiritual. It stems from interactions between customers and any stimuli issued voluntarily or not by organizations (Gentile, Spiller, & Noci, 2007). Verhoef and colleagues (Verhoef et al., 2009) introduce the idea that customer experience in a retailing context is also influenced by factors outside of retailer's control such as the influence of others and purpose of shopping.

It is interesting to note that customer experience management (CEM) as a research stream did not emerge before the mid 2000s. Customer experience received a great deal of interest from both scholars and practitioners, but it took more than twenty years after the birth of this concept for researchers to focus on its managerial operationalization. Following the evolutions of the literature on value co-creation and service dominant logic (Vargo & Lusch, 2004b, 2008, 2016b), CEM literature dwelled on ways to create value for both organizations and customers (Grewal, Levy, & Kumar, 2009). Research identified experiential levers escaping organization's control associated with the customers themselves, but also situation moderators and social environment (Verhoef et al., 2009). In their seminal work on customer experience, Lemon and Verhoef (2016) propose a typology of four kind of touchpoints with which customer interact at each stage of the customer journey. Among them, only brand owned touchpoints are under organizations' full control. Partner

owned touchpoints are jointly designed and managed – an of course, controlled. Customer owned touchpoints and social/external touchpoints are out of direct reach.

This dissertation answers the call to adopt a more holistic CEM perspective, that would take into consideration all stakeholders involved in those activities (Lemon & Verhoef, 2016). It aims to investigate how organizations involved in CEM activities manage stakeholder networks. In order to do so, it adopts three different perspectives. The first perspective (Essay I) focuses on questions of the need for organizations to engage with external stakeholders in CEM activities and explores the value proposition concept as both a descriptor and a driver of stakeholder alignment. The second perspective (Essay II) is grounded on Foucauldian governmentality theory and investigates how organizations build and use governance structures to manage stakeholders in CEM settings. The third perspective adopts a macro level of analysis. It investigates matters of value creation, capture and destruction in stakeholder networks engaged in CEM activities in relation to the political constitution of organizations and to their governance practices.

This general thesis presentation presents the general research question and dissertation structure. First, it exposes general and subsequent research questions as well as the doctoral research outline. It then introduces fields and essays through a discussion of the research contexts and of the validity and reliability criterions for this dissertation.

## 2. GENERAL RESEARCH QUESTION

The rise of the information and communication technologies favored both a dramatic increase of touchpoints and a reduced control over the customer experience for focal organizations. Scholars and practitioners works pointed out that customer journeys became more complex (Edelman & Singer, 2015; Lemon & Verhoef, 2016; Rawson et al., 2013). As a consequence, at micro (the organization) and macro (the market and its environment) levels, organizations integrate multiple internal and external stakeholders to manage customer experiences. Such complexity asks for a new take on market environment: the adoption of a stakeholder perspective (Frow & Payne, 2011; Hult et al., 2011; Vargo & Lusch, 2016b). The linear view of customer journeys should be left abandoned for a stakeholder network one. Nascent CEM literature acknowledges the need for external stakeholders' input (Homburg et al., 2017; Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al., 2009), but research on this matter still needs theoretical and empirical development. Thus, the general research question guiding this dissertation is:

How do organizations engaged in customer experience activities manage stakeholder networks?

It unfolds into three further research questions:

- What are the nature and roles of stakeholders involved in customer experience management activities?
- What are the governance structures that organizations develop to manage stakeholders in customer experience management settings?
- How is value created, captured and destroyed in stakeholder networks operating in CEM settings?

The three essays constituting this thesis aim to answer to these general and subsequent research questions. For clarifying purposes, the doctoral research outline is exposed in Table 1.



**Table 1. Doctoral research outline**

<b>Choice</b>	<b>Description</b>
<i>Research object</i>	Stakeholder management by organizations involved in CEM activities
<i>Research context</i>	CEM settings in private businesses and alternative organizations
<i>Levels of analysis</i>	Macro (the organization, the market, and society at large) and micro (the relationships level)
<i>Dissertation goal</i>	Investigating organizations' practices in CEM settings and their impact on stakeholders
<i>Research aim</i>	Interpretive and descriptive
<i>Scientific paradigm</i>	Critical marketing
<i>Research strategy</i>	Inductive
<i>Epistemological positioning</i>	Interpretivism
<i>General research question</i>	How do organizations engaged in customer experience activities manage stakeholder networks?
<i>Subsequent research questions</i>	<p>What are the nature and roles of stakeholders involved in customer experience management activities?</p> <p>What are the governance structures that organizations develop to manage stakeholders in customer experience management settings?</p> <p>How is value created, captured and destroyed in stakeholder networks operating in CEM settings?</p>
<i>Data collection scheme</i>	<p>Qualitative methodology</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1st field study to investigate value propositions and governance practices through 40 expert interviews</li> <li>- 2nd field study to investigate the question of value at large through two case studies</li> </ul>
<i>Data analysis tools</i>	Foucauldian critical discourse analysis (data coded with the help of Nvivo software)
<i>Trustworthiness of the research</i>	Strategies have been followed for reliability, validity and triangulation

### 3. INTRODUCING FIELDS AND ESSAYS

As I strongly relate to the interpretive epistemology, this thesis is the result of numerous iterations between fieldwork and scientific literature. The subject and the mobilized literature evolved accordingly. My first enterprise was to map out CEM and stakeholder management. I relied heavily on Lemon and Verhoef (2016) and Homburg and colleagues (2017) conceptualizations of CEM. However it was salient that stakeholder management in CEM settings was left aside in the literature. Roughly around the time I put together the state of the art regarding CEM, I started doing fieldwork, as I wanted to confront what I read with manager's perceptions. I also felt that I needed to engage with the field very early in order to craft my thesis perspective and develop the research questions accordingly. I took contact with numerous top managers in charge of CEM in their organizations. I lead twenty interviews over a nine-month period. I started to process the data from the start, and it allowed me to reorient the interview guide, ruling out redundant questions or adding some when supplementary input was needed. It also enabled me to dig deeper in the literature and to explore themes and concepts I did not think to relate to at the beginning. I explain in more details the research design in section 3.2., as this is not the purpose of this section I will not develop it further here. My point in evoking this first stage of data collection is to explain how it played a key role in shaping this dissertation. It quickly became clear that in order to understand CEM in stakeholder networks I had to find further empirical support on how and why stakeholder alignment could be sought after, as it emerged as a major concern for my informants. These theory-building endeavors took place during the period of my visiting at the marketing department of the Nijmegen School of Management in 2017. With the help of Professors Bas Hillebrand and Paul Driessen, I started to work on value propositions and their role over stakeholder alignment. This opportunity led to the first essay of this thesis.

When I was done processing the data I collected, and supplementing it with secondary internal and external data sources, it was quite clear that governance issues were central in manager's discourses. I also realized that the literature on governance did not allow me to dig enough on power issues and tension resolutions in stakeholder networks. It struck me how managers' discourses stayed quite consensual while describing between the lines powerfully coercive control mechanisms. This research opportunity resulted in the second essay. Discussions of early versions of the essay in conference and workshops gave me the idea to investigate another context: the one of alternative organizations. It was a mean for data triangulation but not only. It was also a mean to access a variety of governance practices in CEM settings that would give more depth to the results of the first wave of interviews. I adopted a different theoretical perspective on governance in stakeholder networks concerned with CEM (i.e., Foucault [2007, 2008] rather than Cannon at el. [2000]). This gave me a different theoretical framework to study stakeholder management in CEM settings and allowed for theoretical triangulation (see Table 2 below).

When I started to collect data on alternative organizations, it quickly became clear that a central issue for organizations lied in the creation, capture and/or destruction of value in the network. On one hand, discourses on value remained on the creation part with informants from private businesses. On the other hand, informants from alternative organizations gave a great deal of thought to the questions of value capture and value destruction, most of the time in order to protect their assets from the predatory endeavors of capitalistic organizations. By chance, I new of the existence of CoopCycle, both a European federation of bike delivery coops and a software (web platform and app) of bike delivery management. I followed the project since its start in 2017 and considered it as a great opportunity to study value in stakeholder networks. I started fieldwork with Coopcycle and their stakeholders in 2019. To complete the data collection and to compare the two contexts (private businesses and alternative organizations) I found it relevant to carry out multiple case studies in the same market: bike delivery. This opportunity will result in the third essay, for which both data collection and theoretical work are at the beginning at the time of the writing of this document.

In a nutshell, the first essay is theoretical and aims to conceptually introduce the background of the dissertation. The second is empirical and aims to investigate stakeholder network management in CEM settings. Finally, the third essay is empirical too but differs from the second in structure and contributions as it aims to a direct comparison of the two contexts.

**Table 2. Triangulation strategies to increase the validity of the results (Adapted from Denzin, 1978)**

Triangulation strategy	Definition	Essay I	Essay II	Essay III (Intended)
Field of study	-	CEM in stakeholder networks in contrasting organizations	Governance practices in CEM settings in contrasting organizations	Comparing value practices in private businesses and alternative organizations in the bike delivery market
Triangulation of data	Triangulating data from different informants, time, sources, places	Interview transcripts, secondary data	Interview transcripts, secondary data, field notes	Interview transcripts, secondary data, field notes, observations
Methodological triangulation	Using several complementing research methods	Semi-structured expert interviews and secondary data discourse analysis	Semi-structured expert interviews and secondary data discourse analysis	Case study comparison and participant observation
Triangulation of theories	Approaching the data with multiple theoretical perspectives	Value propositions (Frow & Payne, 2011; Payne & Frow, 2017; Payne, Frow, & Payne, 2014) and stakeholder marketing (Hillebrand et al., 2015; Mele et al., 2015)	Governance theory (Cannon et al., 2000; Gundlach & Achrol, 1993; Poppo & Zenger, 2002) and Governmentality (Foucault, 2007, 2008)	Literature on value and critical literature on value capture and destruction
Investigator triangulation	Using several researchers to rule out subjectivity	N/A	N/A	N/A

## 2. Thèse d'Houkpatin H. Richelle : Les modes de gouvernance des associations : une analyse dans le secteur médico-social du handicap

**Titre de la thèse** : Les modes de gouvernance des associations : une analyse dans le secteur médico-social du handicap

**Université de préparation** : Université Rennes 2 (LiRIS)

**Nom du directeur de thèse** : Pascal GLEMAIN

**Année de la première inscription en thèse** : 2016 (CIFRE de juin 2017 à Mai 2020)

### 1. Contexte et problématique de recherche

La gouvernance vise à interroger dans les associations, l'alignement de l'organisation au projet associatif (Hoarau et Laville, 2013, p.319) à travers la mise en place de mécanismes délimitant les rôles et responsabilités, le positionnement et le périmètre d'action des différentes parties prenantes audit projet. Toutefois, les nombreuses évolutions qui traversent les associations représentent aujourd'hui, autant de nouveaux enjeux et défis pour leur modèle de gouvernance et témoignent de l'intérêt d'un questionnement sur le sujet. Il s'agit en l'occurrence, de leur forte professionnalisation, du contrôle par les pouvoirs publics des financements alloués, du développement de relations partenariales sur les territoires d'action, de démarches de responsabilité sociétale (RSE/RSO), d'évaluation des bonnes pratiques de l'ESS ; du renouveau du fonctionnement démocratique (loi ESS de juillet 2014, formes de démocratie à renforcer pour ces organisations multi-parties prenantes). Ces évolutions que nous ne pouvons épuiser ici, viennent interroger les modalités de la gouvernance associative à savoir « ce qui fait la gouvernance » (son objet), le « sujet » de la gouvernance, les constituants d'un système de gouvernance, son management, les configurations de pouvoir et les légitimités des parties à la gouvernance<sup>8</sup>.

Notre thèse s'intéresse de manière spécifique, aux associations gestionnaires d'établissements et services médico-sociaux du champ du handicap mental. Ces associations sont pour la plupart, le fruit d'initiatives privées de parents d'enfants handicapés sans solution d'insertion sociale et professionnelle pour leur (s) enfant(s), à la fin des années 1940. Elles sont aujourd'hui des acteurs incontournables et privilégiés des pouvoirs publics dans la mise en œuvre des politiques de solidarité tout en maintenant leur fonction tribunitienne de porte-parole de personnes fragilisées en incapacité de revendiquer leurs droits (Piovesan et al., 2007). Territorialement ancrées, de taille moyenne à grande, les Adapei<sup>9</sup> et tout particulièrement celle de Loire-Atlantique, fonctionnent non sans difficulté, avec une pluralité d'acteurs aux légitimités différentes. Il s'agit de parents-bénévoles et administrateurs, de professionnels-salariés, des personnes handicapées et de leur famille, des pouvoirs publics et d'autres associations ou partenaires. La loi 1901 ne consacrant aucun article au fonctionnement interne des associations, les modalités de mise en œuvre de leur gouvernance sont régies par les statuts et le règlement de fonctionnement, qui encadrent les relations entre les membres, au sein de différentes instances. A l'Adapei de Loire-Atlantique, la gouvernance est de type statutaire avec un pouvoir central du conseil d'administration par délégation de l'assemblée générale, avec un souci de représentativité des personnes et des familles dans des sections territoriales. Mais de plus en plus, selon la place et la légitimité des parties prenantes à la gouvernance, des glissements s'observent dans le partage des pouvoirs au sein de

---

<sup>8</sup> Pascal Glémain, « De la « Gouvernance » des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) », Magazine, « Papillonnages », n°50, Juin 2019 de l'Adapei de Loire-Atlantique.

<sup>9</sup> Association départementale de parents et d'amis de personnes handicapées mentales.

cette organisation « en sablier et descendante », ouvrant la voie à des ramifications de formes de gouvernance. Dans le cadre de notre recherche, nous avons ainsi souhaité comprendre comment l'évolution de la gouvernance en lien avec son contexte et ses contingences vient interroger l'équilibre nécessaire des forces (politique, économique, organisationnelle) en présence d'un projet associatif. Notre objectif de recherche est double : d'une part, dans une visée compréhensive et explicative, elle interroge la composition et le fonctionnement des instances de gouvernance ainsi que des mécanismes et leviers de gouvernance au regard des objectifs servis par l'association ; d'autre part, elle ambitionne à travers une réponse normative, de proposer un modèle systémique de gouvernance de l'Adapei de Loire-Atlantique, autour d'un projet commun.

## **2. Cadre théorique de la recherche**

Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons mobilisé deux sortes de littérature : à visée explicative et à visée normative.

En ce qui concerne la littérature à visée explicative, c'est dans la littérature anglo-saxonne que nous avons trouvé des éléments de réponse pertinents à mobiliser. Il s'agit notamment des travaux de Cornforth (2001, 2012) où l'auteur propose un cadre d'analyse multidimensionnel apportant des éclairages sur le rôle, la composition, et la typologie des Conseils d'Administration des organisations à but non lucratif. Ce cadre d'analyse profite de la richesse des théories de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), de l'intendance (Krzeminska et Zeyen, 2017), des parties prenantes (Freeman, 1984), de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) de l'hégémonie managériale puis d'une approche démocratique pour identifier les formes de fonctionnement du CA de ces organisations. Ce cadre d'analyse est d'autant plus intéressant qu'il permet de dépasser les limites d'une seule théorie pour mettre en évidence les tensions, les paradoxes ou les ambiguïtés auxquels sont confrontés les CA de ces organisations. Outre le CA, nous élargissons ce cadre d'analyse aux autres instances de gouvernance pour appréhender le système de gouvernance associative dont la complexité est grandissante parce que confronté à des facteurs contextuels et de contingence (Ostrower et Stone, 2010 ; Brown et Guo, 2010 ; Bradshaw, 2009).

Pour ce qui est de la littérature à visée normative, nous avons recherché les approches de gouvernance et identifié celles opposables au cas et permettant de construire le système global de gouvernance des associations. S'il est vrai que par un processus de double isomorphisme, les lectures de la gouvernance associative ont été influencées par les modèles de gouvernance des entreprises et des organisations publiques tendant à une normalisation, un contrôle disciplinaire des dirigeants-salariés ou encore à un souci de décentralisation du pouvoir, nous avons prêté attention aux spécificités des associations dans notre analyse.

Ainsi, par une démarche abductive d'aller-retour entre théorie et terrain, nous avons identifié comme modes de gouvernance susceptibles de co-exister au sein d'une même association, une gouvernance cognitive et participative, une gouvernance démocratique, une gouvernance partenariale. Outre ces modes de gouvernance, les styles de gouvernance proposés par Eynaud et al. (2015) suite à une enquête quantitative auprès d'associations en France nous ont également intéressés. Ces auteurs avaient identifié, 4 styles de gouvernance associative selon l'importance du poids des acteurs internes et externes dans les associations et le degré de formalisation des outils de gestion. Ces quatre styles de gouvernance sont : une gouvernance externalisée, une gouvernance resserrée, une gouvernance militante et une gouvernance professionnalisée. On retrouve au sein de l'Adapei de Loire-Atlantique, les caractéristiques des styles de gouvernance militante et professionnalisée.

## **3. Méthodologie de la recherche**

Nos travaux s'appuient sur une recherche-intervention qui favorise une immersion du chercheur dans la durée, sur un terrain ainsi que des interactions avec les acteurs du terrain (Rasolofodistler, Zawadzki, 2013).

Plus précisément, nous réalisons une étude du cas de l'Adapei de Loire-Atlantique. En tant que stratégie de recherche, l'étude de cas vise à fournir une description d'une situation concrète interprétée à la lumière du point de vue théorique adopté (Hlady-Rispal, 2000). Pour accroître la validité de nos travaux, nous avons mobilisé plusieurs méthodes d'enquête lors de la collecte de nos données. Des séries d'entretiens individuels semi-directifs ou de groupe ont été réalisées avec les acteurs internes et externes : salariés, administrateurs, personnes accompagnées, financeurs publics, fédération nationale, autres associations. L'observation a été aussi une stratégie d'interaction avec le terrain (Journé, 2012, p.166). Nous avons également récolté des données secondaires tels les procès-verbaux d'AG et de CA, des comptes rendus de réunions de Bureau, des modifications de statuts ; d'instance de dirigeance (comité de direction, comité stratégique). Ces matériaux sont riches dans la mesure où ils renseignent sur les débats qui animent la gouvernance associative, sur la délimitation des espaces discrétionnaires entre les instances. Ils permettent aussi de repérer les pratiques de gouvernance, la place des acteurs, leur rôle, les processus de prise décision, de questionner la nature des relations entre les dirigeants bénévoles et salariés, de comprendre le positionnement stratégique, d'analyser la structure organisationnelle.

#### 4. Les premiers résultats

Nous avons entrepris ces derniers mois, la lecture puis l'analyse des matériaux recueillis et avons opté pour une analyse thématique (Paillé et Mucchielli, 2008) des procès-verbaux de CA et des comptes rendus de Bureau. Les données récoltées portent sur les 2 dernières présidences associatives : de 2008 à 2014 pour la première période et de 2014 à nos jours mais sera délimitée à fin 2019 pour la deuxième présidence). Pour l'instant, près de 800 pages ont été traitées sur la première présidence permettant l'émergence, de thèmes et sous-thèmes. La construction de notre arbre thématique étant en cours avec la possibilité d'émergence ou de regroupement de thèmes au fil de l'analyse, nous présentons les premiers thèmes et sous-thèmes identifiés :

##### 1. Actions associatives

- Les sections territoriales, porteuses de l'action associative au sein des territoires ;
- Des actions politiques et militantes en faveur des créations de places
- La représentation au sein de lieux stratégiques (MDPH, Commissions handicaps dans les communes...) pour défendre les droits des personnes handicapées

##### 2. Gestion des établissements et services

- Un siège et une organisation en territoire/métiers
- Construction, extension d'établissements et services
- Fonctionnement des établissements et services

##### 3. Cadre normatif et réglementaire

- Des projets à l'initiative de l'association à la réalité des CPOM et Appels à projets
- Des négociations, débats aux dialogues de gestion
- Le contrôle des financeurs publics (budgets, autorisations...)

##### 4. Partenariats

- Création d'établissements ou de dispositifs innovants avec d'autres associations

#### Références bibliographiques

**Bradshaw P.** (2009), "A Contingency Approach to Nonprofit Governance", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 20, n°1, pp.61-81.

**Brown W., Guo C.** (2010), "Exploring the key Roles of Nonprofit Boards", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.39, n°3, pp.536-536.

- Cornforth C.** (2001), “Understanding the Governance of Non-profit Organizations: multiple perspectives and paradox”, in *30th Annual ARNOVA Conference*, 20 Nov- 1 Dec 2001, Miami.
- Cornforth C.** (2012), “Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.41, n°6, pp.1116-1135.
- Eynaud P., Chatealin-Ponroy S., Sponem S.** (2015), « Panorama et typologie des modes de gouvernance des associations », in Eynaud P. (sous la dir.), *La gouvernance des associations entre diversité et normalisation*, Juris Editions, Dalloz, p.22-42.
- Freeman R. E.**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
- Hlady-Rispal M.** (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, janvier-février, p.61-70.
- Hoarau C., Laville J-L.** (sous la dir.), *La gouvernance des associations. Economie, Sociologie, Gestion*, Toulouse, Eres, coll. Sociologie économique, 2013 (2ème éd.).
- Jensen M., Meckling W.** (1976), “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, pp.305-360.
- Journé B.** (2012), « Chapitre 4. Collecter les données par l'observation », in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., et al., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2ème édition, 2012, p. 165-206.
- Krzeminska A., Zeyen A.** (2017), “A Stewardship Cost Perspective on the Governance of Delegation Relationships: The Case of Social Franchising”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.46, n°1, pp.71-91.
- Ostrower F., Stone M. M.** (2010), “Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 39, n°5, pp. 901-924.
- Paillé P., Mucchielli A.**, « Chapitre 9. L'analyse thématique », in Paillé P., Mucchielli A., *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociale*, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Collin, 2008.
- Pfeffer J., Salancik G. R.**, *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, 1978.
- Piovesan D., Robelet M., Claveranne J-P.** (2007), « La main visible des managers associatifs : les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap », *Actes des 13ème journées d'étude du GDR CADRES CENSCAR CEREQ Pays de la Loire, MSH Ange Guépin*.
- Rasolofo-Distler F., Zawadzki C.** (2013), « Epistémologie et méthodologie des CIFRE: illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie », *Finance Contrôle Stratégie*, n°16-4.

### 3. Thèse de N’Goran Kouassi Kanh Armand : Etude d’impact de la Microfinance dans le développement des sociétés post-conflits: Une analyse empirique du cas ivoirien.

**Titre :** Etude d’impact de la Microfinance dans le développement des sociétés post-conflits: Une analyse empirique du cas ivoirien.

**Université d’origine :** Université Paul-Valéry Montpellier 3 - France

**Unité de recherche :** UMR 5281- Acteurs Ressources et Territoires dans le Développement (ARDEV)

**Université partenaire :** Université Félix Houphouët-Boigny d’Abidjan - Côte d’Ivoire

**Directeurs de thèse :**

*Benoît PREVOST* (Directeur), UMR- ARTdev, Université Paul Valéry Montpellier 3 - France.

*Constant SOKO* (Codirecteur), UFR- SHS, Université Félix Houphouët-Boigny de Côte d’Ivoire

**Année de la première inscription en thèse :** Octobre 2018

#### 1. Présentation de la question de recherche

Ce projet de thèse s’inscrit dans une convention de cotutelle entre l’Université Félix Houphouët-Boigny de Côte d’Ivoire et l’Université Paul Valéry Montpellier 3. Il part du constat axé sur la question de la microfinance dans les sociétés post conflits en particulier sur les zones rurales en Côte d’Ivoire. En effet, considérée ces deux dernières décennies, comme un outil incontestable de lutte contre la pauvreté, l’efficacité de la microfinance auprès des ménages pauvres est aujourd’hui mise en débat. Dans sa pratique, elle se traduit par l’octroi d’une offre de services financiers à une frange de la population défavorisée et exclue du système classique de financement. Aujourd’hui, la question de la microfinance est mise en avant au sein des sociétés post conflits en raison de son rôle important dans la prise en charge et l’accompagnement de ces populations vulnérables. A ce titre, l’étude que nous projetons de mener s’intéresse à l’analyse de ses impacts dans les sociétés post conflits, avec comme principal but, l’amélioration de l’inclusion financière des personnes vivant aussi bien dans les zones rurales que dans les zones urbaines de la Côte d’Ivoire. Cela suppose, par exemple, la mise à disposition de ses personnes vulnérables, un accès à des services financiers qui doit répondre à leurs besoins spécifiques. C’est-à-dire permettre à cette couche de la population fortement touchée par les conflits de se reconstruire financièrement.

La Côte d’Ivoire étant un exemple de ces sociétés, nous nous y intéressons en analysant les différents programmes de microfinance en faveur des personnes en situation de vulnérabilité. Le cas ivoirien nous semble particulièrement intéressant dans la mesure où d’une part, il s’agit d’un pays où la microfinance, présente depuis de nombreuses années, servait de canaux de distribution du crédit pour la mise en place d’activités économiques. D’autre part, l’ampleur et la diversité des nouveaux programmes de sorties de crises (en faveur des populations vulnérables) pilotés notamment par l’Etat, les IMF, les Organismes de développement, etc. expliquent notre choix d’études pour ce pays.

En effet, les successions de crises sociopolitiques qu’a connues la Côte d’Ivoire a fortement



augmenté le nombre de personnes en situation économique précaire. Cette fragmentation sociopolitique du pays a révélé notamment des PDI (Personnes Déplacées Internes), des réfugiés, des exilés, des ex-combattants, des jeunes, des femmes, des chômeurs, des retraités, etc. Ainsi dans le cadre de cette étude, nous nous interrogeons principalement sur la question des impacts de la microfinance dans une perspective de sortie durable de crise dans les sociétés post conflits comme le cas ivoirien.

A l'aide du cas ivoirien, nous tentons d'identifier les apports et les limites de la microfinance tout en reconsidérant le rôle des politiques publiques en tant qu'acteurs incontournables dans le processus de réduction de la pauvreté. Nous montrons, par ailleurs, la pluralité des modes de coordinations et d'imbrication d'acteurs présents aussi bien dans le secteur de la microfinance que des politiques publiques en Côte d'Ivoire. Nous démontrons également dans quelle(s) mesure(s) un système économique et financier inclusif pourrait favoriser la réinstallation et de la réinsertion socio-économique des populations vulnérables (Personnes Déplacées Internes, des réfugiés, des exilés, des ex-combattants, des jeunes, des femmes, des chômeurs, des retraités, etc.) dans le contexte d'une société post-conflit comme la Côte d'Ivoire.

## 2. Problématique

Cette étude participe, à la fois aux différents débats sur l'efficacité du microcrédit dans les pays en développement et sur la question de la réinsertion des personnes vulnérables dans les pays post-conflits. De fait, s'intéressant principalement à la question des impacts de la microfinance dans une perspective de sortie durable de crise en Côte d'Ivoire, cette étude s'appuie sur le socle théorique des conditions de réussite de la microfinance développée par Jean Michel SERVET (2015)<sup>10</sup> et d'autres chercheurs socio économistes du développement tels Amartya SEN, Isabelle Guérin<sup>11</sup>, E.Duflo<sup>12</sup>, etc. L'objectif est de comprendre dans quelle mesure la microfinance pourrait contribuer significativement à une dynamique de développement au sens d'A. Sen dans une société post-crise, comme la Côte d'Ivoire.

## 3. Méthodologie du travail

Faisant directement écho aux problématiques des stratégies de développement soutenues par les institutions internationales et mises en place dans de nombreux pays en développement, cette thèse devrait ainsi produire des éléments importants pour la compréhension des politiques publiques, l'analyse de leur effectivité et de leur efficacité, ainsi que pour l'analyse des mécanismes du développement local liés à la microfinance dans des contextes territoriaux variés définis à partir des ressources agricoles et halieutiques situées dans trois zones géographiques distinctes en Côte d'Ivoire. A cet effet, deux approches méthodologiques sont développées dans le cadre de cette thèse :

Dans un premier temps, nous développons dans une approche systématique, un cadre théorique autour de questions relatives à l'Économie politique de la MF (*les modèles institutionnels comparés*), l'ESS et le développement participatif, l'analyse d'impact et les nouveaux opérateurs numériques dans le champ financier. Ces différents champs théoriques font l'objet d'examen et d'analyse en vue de comprendre dans quelle mesure, cette pratique socio-économique peut-elle

<sup>10</sup> SERVET Jean-Michel, 2015, « La Vraie Révolution du Microcrédit », Editions Odile Jacob, Paris, France

<sup>11</sup> Guérin Isabelle, 2011, « L'expérience vécue de la microfinance. Appropriations, tensions et recomposition des rapports sociaux », Cultures et Conflits, n°83, p. 39-56.

<sup>12</sup> Duflo E., 2010, « Microcrédit : miracle ou désastre ? », Le Monde, 2010

contribuer à une dynamique de développement notamment en Côte d'Ivoire. Cette étape théorique permettra de mobiliser, dans la littérature scientifique, des informations documentaires de diverses ressources numériques (Web Of Science, Science Direct, Scopus, Google Scholar, etc.) et données de rapports et études menées autour de l'évolution de la MF en Côte d'Ivoire.

Outre les données théoriques, ces informations sont complétées par plusieurs données empiriques issues d'enquêtes qualitatives et quantitatives menées auprès des populations rurales et semi urbaines bénéficiaires de programmes de microfinancement en Côte d'Ivoire et auprès de professionnels et entités institutionnelles impliqués dans le dispositif (banques, Etat, ONG, etc.). D'autres informations provenant des rapports d'instance menés par le Baromètre de la microfinance, et via les études menées par les IMF elles-mêmes sont également exploitées.

Le développement de cette approche méthodologique sera mené dans une perspective aussi bien économétrique que sociologique. Cette étude devrait inclure, par ailleurs, 300 répondants minimum. Le traitement de ces données se fera avec les logiciels SPAD, NVIVO, CSpro, etc.

#### 4. Résultats préliminaires :

La première année de cette thèse a été marquée d'une part, par la mise en place de recherches thématiques en lien avec l'évolution du secteur de la microfinance et de l'autre, par la réalisation d'un séjour exploratoire de deux mois en Côte d'Ivoire. Les premiers résultats obtenus ont permis de :

- Etablir une revue de littérature sur l'évaluation des impacts de la microfinance et sur la qualité des institutions ;
- Identifier et décrire le système d'économie politique lié à la microfinance en Côte d'Ivoire [institutions, organisations et bénéficiaires (réels ou potentiels)] et proposer une grille de lecture des modalités de régulation de ce système dans un contexte post-conflit ;
- Réaliser des entretiens préliminaires avec les responsables impliqués dans la gestion de programmes de microfinance au niveau national (Banques, Ministères, ONG, agences de coopération) ;
- Dresser un panorama et un diagnostic des dispositifs mis en place.
- Établir un ensemble de contacts nécessaire au niveau national et local pour pouvoir mener à bien les enquêtes de terrain futures.

#### Références bibliographiques

**Balkenhol B.** (dir.), 2009, Microfinance et politique publique, Paris, PUF

**Banerjee A. et Duflo E.** (2012). Poor economics: a radical rethinking of the way to fight global poverty, New York, PublicAffairs.

**BANQUE MONDIALE**, 2008, Rapport sur le développement dans le monde. L'agriculture au service du développement, Washington D. C., Banque mondiale

**Benoît Prévost**, 2009/2 « SEN, LA DÉMOCRATIE ET LE MARCHÉ PORTÉE ET LIMITES D'UNE CRITIQUE », Revue Tiers Monde (n° 198), p. 269-284.

**Guérin Isabelle**, 2011, « L'expérience vécue de la microfinance. Appropriations, tensions et recomposition des rapports sociaux », Cultures et Conflits, n°83, p. 39-56.

**Hillenkamp Isabelle, SERVET Jean-Michel**, « La pauvreté, enjeu international » [en collaboration avec], in : Christian Lequesne (ed.), Frontière Ceriscope, CERI, Sciences Po Paris, 2012 (<http://ceriscope.sciences-po.fr/pauvrete>).

**Isabelle Guérin, Solène Morvantroux, Magdalena villarreal** (dir.), 2014, Microfinance, Debt and over In debtedness. Juggling with Money Londres et New York, Routledge, coll. « Routledge Studies in Development Economics », 2014, 316 p.18

**Dubois, J. & Mahieu, F.** (2009). SEN, LIBERTÉ ET PRATIQUES DU DÉVELOPPEMENT. Revue Tiers Monde, 198,(2), 245-261. doi:10.3917/rtm.198.0245.

**Duflo E.**, 2010, « Microcrédit : miracle ou désastre ? », Le Monde, 2010

**François Doligez et al.**, 2016/1 « L'inclusion financière, nouvel avatar de la libéralisation financière ? Introduction », Revue Tiers Monde (N° 225), p. 9-20.

**Lansana Bangoura et al.**, 2016/5 « Impact of Microfinance on Poverty and Inequality A Heterogeneous Panel Causality Analysis », Revue d'Economie politique (Vol. 126), p. 789- 818.

**Morvant-Roux- Solène** (ed.), 2009, Rapport Exclusion et liens financiers, Paris, Economica.

**Vallée O.** (2016). « La Campagne du Sommet du Microcrédit : Construction d'une réputation entre députation et imputation ». In Bratosin S. et al. (coord.), Actualité scientifique en communication des organisations, Bucarest, Universitatii din Bucuresti, p. 295-311.

**Odile Vallée**, 2017 « La microfinance et ses portraits : médiations paradoxales de la parole des «pauvres » », Études de communication

**Servet Jean-Michel**, 2006, « Banquiers aux pieds nus », Paris, Odile Jacob

**Servet Jean-Michel**, 2015, « La Vraie Révolution du Microcrédit », Editions Odile Jacob, Paris, France

**Soko Constant**, 2009, Les modèles de microfinance en côte d'ivoire : origine, organisation et impact, l'Harmattan, p.26

**Yunus M.**, 1999, Banker to the poor: Micro-lending and the battle against world poverty, Edition Rev. and updated for the PBK, US, 2003.

## 4. Thèse de Sara Zirari : Le management des associations sous le prisme de la justice sociale

**ED 559 Ecole Doctorale Management Panthéon-Sorbonne**

**IAE de Paris – Laboratoire GREGOR**

### *Sujet de thèse*

**Le management des associations sous le prisme de la justice sociale**

**Directeur de thèse : Philippe EYNAUD**

**Mode de financement : Thèse CIFRE**

**Date de 1<sup>ère</sup> inscription en thèse : 2017/2018**

**Date envisagée de soutenance de thèse : Octobre 2021**

### **Résumé de la recherche :**

A partir de l'analyse des modes de management existants et à la lumière des fondements de la justice sociale, le travail doctoral vise à mettre au jour les éléments clés d'un management associatif juste adapté aux spécificités de l'économie sociale et solidaire.

### **1. Rappel de la question de recherche initiale**

Les associations évoluent dans un environnement caractérisé par la dominance du marché. Face à la baisse des financements publics d'une part et la montée des entreprises sociales d'autre part, elles sont mises en concurrence entre elles et avec les nouvelles entreprises de l'économie sociale et solidaire, ce qui les pousse à adopter des modes de management issus du secteur marchand. Ce recours généralisé aux méthodes de gestion d'entreprise entraîne l'homogénéisation des comportements et la standardisation des processus. Cette évolution fait courir le risque d'une perte de sens dans les associations et menace à terme l'identité même des organisations de l'économie sociale et solidaire. Les associations se retrouvent ainsi devant le défi de mettre en place des modes de gouvernance qui répondent aux nouvelles contraintes mais qui préservent toutes les spécificités des projets associatifs. « L'enjeu est de mettre en œuvre une approche de la gouvernance et du management qui soit en mesure de respecter les originalités des structures n'ayant pas le profit pour objectif » (Laville, 2012). Dans cette perspective, le management associatif ne peut se limiter à un ensemble de techniques et d'outils mais doit être pensé comme un construit social et politique. La gestion doit être mise au service d'une réflexion critique sur l'action collective et sur la notion de résultat (Bernet et al., 2016). La question de la justice illustre parfaitement ce dilemme.

En facilitant l'accès à la culture, au logement et aux droits, en luttant contre les exclusions ou en favorisant l'insertion, les associations participent toujours à la redistribution des richesses et des pouvoirs et constituent de ce fait des leviers de justice sociale (au sens de Rawls). De plus, avec l'émergence des nouvelles demandes de reconnaissance, elles deviennent aussi un vecteur de réduction des injustices

symboliques et des dominations culturelles en offrant un espace de délibération et d'expression inexistant dans le secteur marchand. De par la multiplicité des acteurs participant au projet associatif (bénévoles, salariés, partenaires, bénéficiaires...), les associations sont autant d'arènes publiques (au sens de Fraser, 2005) où les pouvoirs (d'agir, de parole, de décision) peuvent être donnés, niés, redonnés, repris... En outre, les liens inévitables entretenus entre les associations et leur environnement permettent d'interroger les rapports de force entre les acteurs institutionnels, politiques et financiers d'un côté et de la société civile de l'autre. En tant que corps intermédiaire, elles peuvent potentiellement renégocier les hiérarchies entre les statuts. Ce rôle de justice sociale endossé de fait par les associations est menacé par l'adoption de modes managériaux issus du secteur marchand qui privent l'individu de son statut de partie prenante. Bien qu'une réflexion sur la justice dans l'organisation présente un intérêt certain pour les associations, les théories de la justice organisationnelle n'ont toujours pas été étendues au champ associatif. Elles sont avant tout mobilisées dans les entreprises pour accroître la rentabilité et ne répondent pas aux besoins spécifiques des structures de l'ESS où l'objectif lucratif n'est pas une fin en soi. Les associations sont donc demandeuses du prolongement de la réflexion pour produire et promouvoir des modes de gouvernance justes. Si le management associatif est dénué de la préoccupation de justice, les associations risquent de perdre leur raison d'être. Dès lors, on peut craindre avec Chauvière qu'une gestion inadaptée ne conduise qu'à « tuer le social » (Chauvière, 2007).

Cette thèse propose d'étudier le management sous le prisme de la justice sociale : un management juste et non lucratif adapté au champ associatif et respectueux des principes de l'économie sociale et solidaire en général. En partant de l'expérience cumulée par des structures dynamiques et engagées issues du tissu associatif français, et à la lumière des principes fondamentaux de la justice sociale, ce projet cherchera à mettre au jour les éléments d'un modèle de management qui aspire, à travers des procédés justes, à promouvoir une égalité substantielle entre les acteurs en interrogeant la subordination des statuts, en assurant un système de rétribution juste, en répartissant le pouvoir de décision et en réduisant les rapports de domination rencontrés dans le monde du travail. Il s'inscrit dans la lignée de la recherche socio-économique qui considère que la gestion peut être un moyen de questionner la société et dans ce sens, il pourrait éventuellement interroger de manière plus large les techniques de gestion dans d'autres formes d'organisations.

## 2. Cadre théorique

La problématique de ce travail doctoral nécessite la mobilisation d'éléments théoriques issus de nombreuses disciplines. Etant donné que la thèse s'inscrit d'abord en sciences de gestion et qu'elle propose d'étudier le management associatif, le cadre théorique fait appel à la théorie des organisations (ou des théories des organisations). Ensuite, en s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire, les associations nécessitent une grille plurielle pour l'appréhension des enjeux économiques. Cette thèse fait donc appel à l'économie substantive et l'économie sociale et solidaire. La question de la justice sociale est certes pluridisciplinaire et s'applique à tous les domaines, mais un passage par la philosophie s'impose pour la compréhension des concepts clés afin de pouvoir les mobiliser avec justesse. Enfin, les organisations de l'économie sociale et solidaire en général et les associations en particulier ne peuvent pas être étudiées sans recourir au registre de la pensée solidariste, qu'il s'agisse d'économie sociale ou d'économie solidaire. Ainsi le cadre théorique pour ce travail de thèse se compose de quatre parties distinctes mais complémentaires qui permettent chacune d'éluder des aspects particuliers de la justice dans les outils de management.

Les principes de la justice sociale : En 1971, John Rawls pose les principes fondamentaux de la justice sociale : « Premier principe : chaque personne doit avoir un droit égal au système total le plus étendu de libertés de base égales pour tous, compatible avec un même système pour tous. Second principe : les inégalités économiques et sociales doivent être telles qu'elles soient : (a) au plus grand bénéfice des plus désavantagés et (b) attachées à des fonctions et des positions ouvertes à tous, conformément au principe de la juste égalité des

chances. [...] » (Rawls, 1971). Les travaux de Rawls continuent d'être le point de départ de toute réflexion sur les fondements de la justice sociale.

Les enjeux de la reconnaissance : Le paradigme de la reconnaissance introduit par Nancy Fraser fait appel aux travaux sur la reconnaissance de Honneth et Habermas et constitue la base de l'analyse des enjeux culturels et symboliques dans ce travail doctoral. La justice sociale pour Fraser n'est plus redistribution OU reconnaissance, mais redistribution ET reconnaissance. Les injustices culturelles sont indissociables des injustices économiques.

L'économie substantive : En s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire, l'association appelle à une approche plurielle de l'économie qui intègre aussi bien le marché, l'Etat que la société dans son analyse. A côté de l'échange marchand, l'approche plurielle reconnaît et valorise la réciprocité et la redistribution. Elle offre ainsi un cadre d'analyse pour les activités non marchandes qui ne répondent pas aux principes du marché et aux impératifs de productivité et de performance. Cette approche permet enfin de conjuguer la double finalité économique et sociale des entreprises de l'ESS.

La justice organisationnelle : La question de la justice trouve une réponse en management dans la théorie de la justice organisationnelle. Le modèle de la justice organisationnelle constitue certes un référentiel essentiel pour appréhender le management associatif, mais il demeure insuffisant étant donné que cette théorie n'a pas été pensée pour s'appliquer à toute sorte d'organisation. Elle s'inscrit dans une approche économique formelle qui prend en compte uniquement les paramètres de l'entreprise privée. Elle n'offre pas un cadre adapté pour appréhender les organisations qui s'inscrivent dans le champ de la solidarité ou de la réciprocité. Pour ce travail doctoral, il apparaît plus opportun d'opter pour une grille d'analyse ouverte qui s'inspire et se nourrit des travaux sur la justice organisationnelle mais qui ne s'y limite pas.

### 3. Protocole méthodologique mis en œuvre

- **Entretiens exploratoires**

La mission CIFRE à l'Uniopss sur l'innovation sociale a commencé en octobre avec la perspective de trouver un ou plusieurs terrains dans le réseau des Uniopss ou des Uriopss. Pour cela, j'ai mené pendant plusieurs mois des entretiens exploratoires auprès des salariés de l'Uniopss pour relever leurs perceptions de la justice au sein du réseau et faire l'inventaire des associations innovantes sur le plan organisationnel. Ce tour d'horizon s'est révélé fructueux au niveau de l'intérêt pour la problématique de la justice dans l'organisation, mais le travail d'inventaire s'est révélé très compliqué et a abouti sur le constat que les salariés de l'Uniopss ont très peu de lien avec le terrain et ne connaissent que peu d'expériences innovantes. Leur mission est centrée davantage sur le commentaire de l'actualité politique et de la représentation de l'Uniopss sur le plan institutionnel. J'ai finalement opté pour une recherche de terrain en dehors du réseau Uniopss.

- **Choix du 1<sup>er</sup> terrain**

A partir du mois de mars, j'ai commencé à chercher tous azimuts des associations qui peuvent illustrer la préoccupation de justice avec des actions mises en place pour remédier aux inégalités rencontrées. La priorité a été accordée aux associations qui présentent de forts indicateurs dans leur discours avec la présence d'enjeux éthiques, de justice et d'équité dans le projet associatif. J'ai contacté des acteurs qui ont l'habitude de travailler avec des associations pour une recherche plus ciblée. Parmi les différents acteurs contactés, les Amap sont la piste la plus prometteuse à ce jour. Les Amaps sont des associations pour le maintien d'une agriculture paysanne. Une recherche du corpus disponible sur les Amap m'a permis de constater que l'inégalité face à l'accès des publics défavorisés continue d'être un problème dans la majorité des structures du réseau francilien et national. Pour y remédier, certaines Amap ont pris l'initiative de proposer des solutions solidaires pour garantir l'accès au plus grand nombre qui se traduisent par des outils de gestion particuliers.

J'ai donc contacté une à une toutes les Amaps qui ont à ce jour mis en place un dispositif de solidarité d'après un inventaire établi par le réseau Amap Ile de France. Après de nombreux échanges par mail, j'ai fini mener des entretiens exploratoires auprès de plusieurs structures. L'association que j'ai retenue est l'Amap parisienne Patates Douz'.

- **Entretiens semi-directifs**

Une visite de l'Amap Patates Douz' pendant la distribution suivie d'une discussion avec deux adhérents de l'Amap, Olivier et Agnès, qui ont vu la genèse du dispositif de solidarité. Un échange informel a débouché sur un entretien officiel avec Agnès, sur l'accord de principe pour consulter les documents relatifs au dispositif et sur la promesse de voir et tester le système de calcul redistributif. Un entretien a été mené avec Agnès qui est en charge du côté technique de l'outil de gestion du système de solidarité. Un deuxième entretien est en cours de planification avec Rémi, l'adhérent qui a mis en place le dispositif de solidarité.

Patates Douz' est une Amap exemplaire dans le sens où c'est la première à avoir mis en place un tel système et qui le diffuse dans le réseau. Depuis, de nombreuses Amap viennent s'inspirer de l'expérience de Patates Douz'. Cette structure est citée comme exemple d'une expérience solidaire réussie dans le réseau Amap Ile de France également. Au niveau organisationnel, cette Amap a opté pour une gestion collégiale et directe, sans élections de bureau et sans représentants. Toutes les décisions sont prises lors des assemblées générales.

J'ai mené en parallèle des entretiens semi-directifs auprès de trois Amap, ainsi que le réseau des Amaps, mais ceux-ci ne sont pas révélés concluants sur la pertinence de la question de justice. Sur le plan organisationnel, le réseau Amap Ile de France fonctionne également de manière collégiale au niveau de la gestion et de la gouvernance. Les chargés de mission n'ont pas de supérieur hiérarchique, il n'y a pas de direction dans le réseau et il n'y a pas de présidence dans le collectif. J'ai demandé une invitation à quelques réunions du collectif ainsi qu'une mise en contact avec l'ensemble des salariés et du collectif pour mener des entretiens.

La conduite des entretiens est toujours en cours. S'en suivra la retranscription des entretiens et l'analyse des données de discours ainsi que les corpus collectés, notamment les outils de gestion du système de solidarité.

#### **4. Premiers résultats**

La recherche d'une justice entre tous les acteurs de l'Amap apparaît dans plusieurs aspects de la gestion de la vie de l'association. Agriculteurs, adhérents et bénéficiaires participent de la même manière aux tâches relatives au fonctionnement et à la gestion quotidienne. La recherche de l'égalité passe par une logique de solidarité entre adhérents et agriculteurs qui se manifeste dans l'engagement solidaire face aux aléas climatiques. Les adhérents achètent une part de la récolte du producteur en début d'année et le payent en avance. Les efforts fournis pour l'accessibilité passent tous par des actions ou des systèmes solidaires.

Les Amaps répondent à plusieurs acceptions de la justice sociale en mobilisant les principes de redistribution et de reconnaissance :

- Justice organisationnelle qui se traduit par la lutte contre les injustices symboliques et la hiérarchie des statuts à travers : une gestion collégiale, une recherche de la transparence dans les procédures, une répartition égalitaire des pouvoirs, une participation ouverte à tous, une reconnaissance des bénéficiaires comme adhérents à part entière en préservant leur anonymat...
- Justice alimentaire pour lutter contre les inégalités des publics et pallier l'impact des revenus sur l'accessibilité à une alimentation saine et locale, ce qui se traduit par des systèmes de solidarité pour favoriser l'accès des populations moins aisées aux Amaps ainsi que des efforts de sensibilisation pour lutter contre les freins psychologiques

- Équité économique par la lutte contre les injustices économiques subies par les petits producteurs lésés par le système marchand dominant et qui se traduit par la détermination d'un prix juste calculé conjointement sur la base d'un accord entre l'agriculteur et les adhérents. Le prix juste prévoit le coût de production et la rémunération du travail.

- **Evolution de la question de recherche**

Le projet de thèse initial est parti d'un champ d'étude limité au monde du travail et visait à interroger la justice organisationnelle dans l'association pour répondre aux injustices subies par les salariés. Cependant, le champ d'étude a été élargi progressivement pour poser d'autres questions qui ne se réduisent pas aux salariés. Les enjeux posés dans la question de recherche peuvent être appliqués aussi pour les adhérents, les bénéficiaires et les parties prenantes.

Formulation de départ de la problématique de recherche : « En partant de l'expérience cumulée par des structures dynamiques et engagées issues du tissu associatif français, et à la lumière des principes fondamentaux de la justice sociale, ce projet cherchera à proposer un modèle de management qui aspire, à travers des procédés justes, à promouvoir une égalité substantielle entre les acteurs en interrogeant la subordination des statuts, en assurant un système de rétribution juste, en répartissant le pouvoir de décision et en réduisant les rapports de domination rencontrés dans le monde du travail. Il s'inscrit dans la lignée de la recherche socio-économique qui considère que la gestion peut être un moyen de questionner la société et dans ce sens, il pourrait éventuellement interroger de manière plus large les techniques de gestion dans d'autres formes d'organisations. »

Porteuses d'un projet associatif cohérent avec des valeurs de justice et de solidarité très fortes, les Amap approchées répondent à l'ensemble des éléments avancés dans le projet de recherche et constituent de ce fait un premier terrain pertinent pour cette année 2019. La première Amap a été créée en 2001 ce qui fait de ce type de structure un modèle nouveau et toujours en mutation. Les études dans les réseaux nationaux et les travaux de recherche sont encore rares, ce qui constitue une bonne opportunité pour réduire l'écart dans la littérature et proposer un point de vue original.

Le travail mené à l'Uniopss sur l'innovation sociale fournira un avantage pour l'étude des Amap car il s'agit d'une innovation sociale qui a inspiré beaucoup de modèles économiques tels que La Ruche qui dit Oui (économie collaborative) et d'autres entreprises de l'ESS qui relient les principes des Amap à une logique lucrative. Ce terrain me permettra une bonne ouverture sur l'économie plurielle et sur l'innovation sociale pour élargir la réflexion.

- **Evolution du cadre théorique**

Le cadre théorique proposé en début de thèse permet en partie d'analyser le cas des Amap. Les éléments mis en évidence pour un management associatif juste sont tous illustrés dans le cas des Amap :

- Un système qui bannit la hiérarchie des statuts et qui répartit de manière égale les pouvoirs de décision : gestion et gouvernance collégiale des Amap et du réseau Amap. La théorie de la justice organisationnelle (Adams, Thibault et Walker) permet d'expliquer et de commenter le choix d'une gestion collégiale dans le réseau des Amap et l'absence de hiérarchie dans le travail salarié. Le réseau des Amaps se compose d'un groupe de salariés qui s'occupe de la gestion, l'animation et l'accompagnement contrairement aux Amaps qui sont des collectifs de citoyens. Analyser la gestion collégiale au sein du réseau Amap IDF permettra de questionner les rapports de domination dans le monde du travail.
- Le système redistributif solidaire applique les principes fondamentaux d'égalité et de différence de Rawls pour garantir l'intérêt du plus grand nombre. Les efforts fournis pour assurer la participation des bénéficiaires du système de solidarité mobilisent les principes de la théorie de reconnaissance d'Axel Honneth et Nancy Fraser. L'accessibilité des publics défavorisés à une alimentation saine mobilise le concept de justice alimentaire ainsi que la notion de capacités proposée par Amartya Sen. Le cadre



théorique sera élargi pour prendre en compte les nouveaux travaux sur la justice alimentaire et le droit à l'alimentation.

Un système de rétribution juste qui se traduit par la détermination du prix juste de l'agriculteur. Dans le projet initial la redistribution des ressources concernait principalement les rémunérations des salariés, mais dans le cas des Amap la rémunération équitable de l'agriculteur sera également considérée.

L'élargissement du cadre théorique s'impose pour intégrer la dimension de justice économique mise à l'œuvre. Il fera appel à la théorie du prix juste de Thomas D'Aquin ainsi que sur l'éthique économique et sociale. Les Amaps relèvent de la famille des circuits courts et s'inscrivent dans une démarche de commerce équitable vis-à-vis de l'agriculteur. La prise en compte des aspects économiques de la justice permettra une analyse plus large qui pourra croiser les disciplines économiques et sociales.

## 5. Thèse de Silvène Arnaud : Le « care » dans le développement en réseau d'une entreprise hybride : mettre en place une gouvernance et des pratiques de GRH de qui prennent soin des équipes dans une start-up de l'Economie Sociale et Solidaire.

### Recherche-action appliquée à Comptoir de Campagne

CIFRE n°2018-0620 démarrée en 12/2018 (1<sup>ère</sup> inscription en thèse) au sein de la société Comptoir de Campagne,

Laboratoire de recherche Coactis, Université Jean Monnet de St Etienne, Ecole Doctorale 486 Sciences Economiques et de Gestion, Université de Lyon

**Directrice de thèse** : Emilie LANCIANO

**Présidente-fondatrice Comptoir de Campagne** : Virginie HILS

### 1. Introduction

En juillet 2014, la loi Hamon a ouvert le champ de l'Economie Sociale et Solidaire aux sociétés commerciales, amenant le développement de nouvelles formes d'organisations hybrides (Battilana et Dorado, 2010) qui combinent logique sociale et logique d'efficacité économique. La tension entre ces deux logiques amène ces organisations de l'ESS « nouvelle génération » à mettre en place des combinaisons complexes de mobilisation des ressources, en particulier humaines, et à expérimenter des modèles de gouvernance hybrides (Béji-Bécheur, Codello-Guijarro et Pallas, 2016).

Comment penser la gouvernance, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les modes de management dans ce contexte ? Comment l'entrepreneur social, au cœur du développement de son activité, au fur et à mesure de ses recrutements, peut-il développer des pratiques de GRH adaptées, humaines et contribuant à la performance de son entreprise ? Comment, pour une entreprise sociale, prendre soin de ses parties-prenantes internes, de ses collaborateurs, autant que de ses bénéficiaires ?

Mieux comprendre les leviers et les freins à la mise en place d'un *Management Humain* (Taskin, Dietrich et Gomez, 2016), à la construction d'une entreprise bienveillante par le *care organisationnel* (André et Pache, 2014), dès son démarrage, est l'ambition du travail de thèse que j'ai démarré en décembre 2018. J'aborde ce sujet dans le cadre d'une recherche-action (Allard-Poesi et Perret, 2003) menée, en CIFRE, au sein d'une start-up de l'Economie Sociale et Solidaire : Comptoir de Campagne.

L'intention de la dirigeante-fondatrice de Comptoir de Campagne à l'origine de cette CIFRE est de « structurer et mettre en place des pratiques de GRH bienveillantes, qui prennent soin des collaborateurs ». La convergence de cette intention et de mes questionnements à visée scientifique constitue un opportunisme méthodologique (Girin, 1989 dans Dumez, 2016) qui m'amène à ce stade à intituler mon projet doctoral de la manière suivante : **Le « care » dans le développement en réseau d'une entreprise hybride : mettre en place une gouvernance et des pratiques de GRH qui prennent soin des équipes dans une start-up de l'Economie Sociale et Solidaire.**

## 2. Contexte de la thèse

Comptoir de Campagne est une start-up de l'Economie Sociale et Solidaire qui développe un nouveau modèle de commerces multiservices en milieu rural. Chaque Comptoir propose une gamme complète de produits d'épicerie en circuit-court, de la petite restauration et des animations dans un espace de convivialité, et des services du quotidien. Le modèle innove non seulement par son offre, mais également par son organisation en réseau et le soutien apporté aux commerçants : les comptoirs sont regroupés par grappes sur chaque territoire pour permettre la mutualisation logistique, la massification des achats locaux et développer les collaborations locales.

L'entreprise compte, à l'été 2019, huit commerces, en propre, sur trois territoires en Auvergne-Rhône-Alpes. Elle travaille à consolider son modèle, sur la base duquel elle accompagnera ensuite des porteurs de projets franchisés dans l'ouverture de leurs commerces en milieu rural. Elle est engagée dans un développement de grande ampleur avec l'ambition de ramener des services de proximité et du lien social dans les villages par le développement d'un réseau d'une trentaine de commerces d'ici 2021, induisant la création d'une cinquantaine d'emplois directs et indirects et la fédération de plus de 300 artisans locaux. A moins de 100 000€ en 2016, le chiffre d'affaire de Comptoir de Campagne a déjà dépassé les 600 000€ en 2018 et devrait dépasser le million d'euros en 2019. En parallèle, les effectifs sont passés d'une dizaine de personnes fin 2016 à une trentaine mi-2019 et sont en croissance continue.

Comptoir de Campagne a été la première entreprise du Rhône à bénéficier du label ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) dès 2016. Son projet fédère des parties-prenantes de tous horizons, clients en boutique ou en e-boutique, producteurs et artisans, collectivités locales, partenaires nationaux (la Poste, SNCF, Butagaz, etc.) et l'équipe Comptoir de Campagne autour de cette vocation d'utilité sociale. Une première levée de fonds a amené à son capital deux grands groupes partenaires (La Poste et la Caisse d'Epargne), des fonds de financement de projets à fort impact social et une plateforme d'investissement participatif. Pour financer sa croissance, l'entreprise s'engage dans une deuxième levée de fonds pour fin 2019. Elle doit penser sa gouvernance démocratique et ses pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans ce contexte multifactoriel, et faire face à une double problématique organisationnelle et stratégique : consolider son organisation dans un contexte de croissance, en garantissant la qualité du service tout en préservant les équipes, d'une part, et gérer les tensions entre le projet social à destination des parties prenantes et le projet économique, d'autre part.

### **Positionnement du chercheur dans la structure**

Dans le cadre de la CIFRE, j'interviens au sein de Comptoir de Campagne en tant que Chercheuse-Facilitatrice en Relations Humaines. Mes missions opérationnelles au service du projet de recherche sont de deux ordres : la structuration des process RH par l'expérimentation de pratiques *caring* et coopératives en matière de recrutement, d'intégration, de formation et d'animation managériale, d'une part, et, d'autre part, l'accompagnement de la structuration de la gouvernance de Comptoir de Campagne. Ce travail a démarré par la gouvernance interne de l'entreprise (modalités d'animation des réunions et de pilotage du projet d'entreprise), et se poursuivra par l'adaptation de la gouvernance externe et institutionnelle pour plus de démocratie.

Je suis donc, selon les sujets et les contextes, simple observatrice, « participant-observateur » (Baumard *et al.*, 2007), force de proposition ou dans la mise en œuvre concrète d'un process à expérimenter. A ce stade de mon expérience de recherche, je suis un chercheur-praticien, intervenant dans une organisation sur la durée, et l'enjeu principal de mes travaux réside dans la légitimation des dispositifs d'intervention et de la connaissance produite tant sur le plan académique que managérial (Pichault, 2006).

### **Positionnement épistémologique**

Mon projet de recherche se construit au fur et à mesure dans une interaction mutuellement transformative avec le terrain Comptoir de Campagne et ses acteurs, et me semble s'inscrire en cela dans une approche constructiviste (Giordano, 2003).

Plus précisément, je considère, en tant que chercheuse, que mon interaction avec mon terrain est constitutive de la connaissance produite. Je rejoins ici l'hypothèse épistémique qui est à la base d'une approche constructiviste à savoir que je ne peux connaître que mon expérience du réel, sans présumer d'un réel absolu qui serait indépendant du regard que chacun porte sur lui. Sur le plan ontologique, je tends à dire que le réel dépend de l'attention qui lui est portée, sans certitude sur son existence en soi ou sur sa relativité. Mon approche du terrain et ma vision de la connaissance qui en découle sont systémiques et contextualisées. Je souhaite partager, par mes travaux de recherche, des modèles intelligibles issus de mon expérience sur le terrain de Comptoir de campagne, qui pourraient être adaptés dans le contexte d'autres start-ups de l'ESS voir d'autres entreprises en croissance. Je me sens proche, en cela, du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique au sens d'Avenier et Thomas (2015), qualifié de « pragmatique » par le fait que la validation de la connaissance se fait dans l'action et fournit des repères viables pour agir intentionnellement.

### **Stratégie d'investigation empirique**

Les questions à l'origine de ce projet doctoral me conduisent, à ce stade, au choix d'une méthodologie de recherche-action avec pour objet de changer la réalité sociale et produire des connaissances sur ces changements. Mon objectif est de « *produire des solutions utiles aux acteurs, et qui, par l'ouverture des possibles qu'elle autorise, leur permet d'accroître leur contrôle sur les situations qu'ils vivent.* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p.102). Cet objectif correspond à une approche coopérative de type pragmatiste (Greenwood et Levin, 1998), qui me paraît particulièrement adaptée à mon sujet et aux attentes managériales dont il découle, par ses caractéristiques démocratique, collaborative et contextualisée, ainsi que par ses dimensions systémique et pluridisciplinaire. Les auteurs considèrent la recherche action comme une « enquête humaine » qui a vocation à générer des résultats tangibles, contribuant au bien-être des communautés concernées et validés par les participants. Le chercheur est ici une voix dans une conversation démocratique dont il met en exergue le sens pour la communauté, dans une démarche abductive entre actions et théories. Sa compréhension des facteurs contextuels lui permet d'expliquer les résultats et de proposer des scénarios possibles pour l'avenir, à vocation inspirante - et non pas transposables - dans d'autres contextes.

Le design de la recherche associe une démarche ethnographique à cette approche de recherche-action coopérative, afin de décrire, expliquer et comprendre les croyances et pratiques du groupe ((Royer et Zarlowski, 2014)) pour mieux appréhender la pluralité des versions de la réalité vues par les différents acteurs impliqués. La pluralité et l'observation des phénomènes dans le temps sont deux dimensions essentielles d'une approche contextualiste qui me semble ici adaptée. Aussi, j'envisage mes travaux portant sur les pratiques de GRH dans le cadre d'analyse contextualiste proposé par Pichault et Nizet (2013), p.293) : « *les contenus – à savoir les conventions de GRH – doivent s'envisager non seulement en relation avec leurs contextes d'apparition et de développement, mais aussi, et surtout, en relation avec les processus marqués par le jeu sans cesse remodelé des rapports de pouvoir entre acteurs.* ».

La collecte du matériau empirique est réalisée majoritairement au moyen d'entretiens semi-directifs, d'observations simples ou participantes, de notes ethnographiques quotidiennes et d'un recueil des documents internes et externes pertinents.

Un partage régulier sur l'avancement de mes travaux et les résultats obtenus au sein de communautés d'entrepreneurs sociaux, d'une part, et de chercheurs, d'autre part, dans le cadre de réseaux managériaux de l'Economie Sociale et Solidaire et de groupes scientifiques m'apporte la réflexivité et le recul qui contribuent à ma montée en abstraction par rapport au matériau empirique collecté.

### 3. Problématique

« Dans ce tourbillon incessant, chacun donne énormément et sur tous les fronts, je ressens cruellement le besoin de prendre soin des gens. » posait la présidente-fondatrice de Comptoir de Campagne, lors de notre première rencontre. Son associée, se disait en « *tension permanente entre avancer vite et avancer bien, en respectant toujours nos valeurs.* ». L'enjeu est de taille pour une start-up où « le moindre recrutement constitue une décision stratégique car elle engage la pérennité financière de l'entreprise. » (Torres et Enrico, 2014, p.19).

L'intention et l'urgence de mettre en place des pratiques de GHR (Gestion Humaine des Ressources) (Everaere, 2011), conformes à la vocation sociale de l'entreprise, est clairement exprimée par les associées. Pour trouver un juste équilibre entre efficacité économique et impact social, elles se trouvent ici face à un challenge éthique de l'entrepreneur social en phase de « scaling up » abordé par André et Pache (2014): comment l'intention de prendre soin, l'éthique bienveillante de l'entrepreneur social, peuvent-elles être soutenues au niveau organisationnel ? Quelles sont les pratiques de gouvernance et de Gestion Humaine des Ressources qui rendront l'organisation en capacité de « prendre soin » des équipes, dans cette phase d'hypercroissance et dans la perspective du développement du réseau en franchise? De l'intention à la mise en œuvre d'un management humain (Taskin, Dietrich et Gomez, 2016), que va rencontrer la dirigeante sur son chemin et comment l'accompagner vers son objectif de soin?

La notion de soin dans le management et la gouvernance de l'entreprise apparaît comme centrale dans ces questionnements empiriques. Elle fait l'objet d'une vaste littérature en sciences sociales, parmi laquelle j'ai choisi de l'aborder sous l'angle du *care* (Tronto, 2009) qui apparaît en sciences des organisations à travers les travaux de André et Pache (2014) sur le *care organisationnel*.

#### Cadre théorique

« Sollicitude, soin, souci : ces traductions, toutes possibles et déjà proposées dans tel ou tel contexte, couvrent certes en partie le champ sémantique du mot *care*, mais aucun terme isolément n'est en mesure d'en prendre en charge la complexité, et chacun tire vers la caricature. » (Paperman et Laugier-Rabaté, 2005). Aussi, je fais le choix dans ces travaux de conserver le mot *care* dans sa définition proposée par Tronto (2009) citant Fischer et Tronto (1991): « Au niveau le plus général, nous suggérons que le *care* soit considéré comme une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", en sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. ».

La notion de *care* trouve son origine dans les théories féministes et renvoyait à l'idée que le soin des plus démunis, la préoccupation des autres, l'attention, l'écoute, la prise en charge ... ne relèveraient que d'une morale féminine. Tronto conteste cette idée et positionne le *care* à un niveau général, comme un concept moral et politique. Elle définit les dimensions d'une « éthique du *care* » qui doit permettre de repenser les humains comme interdépendants, peut contribuer à une politique plus démocratique et pluraliste et à une répartition plus égale du pouvoir, et peut nous orienter vers une société plus juste et plus soucieuse de l'humain. Elle nous invite à penser le *care* non pas comme une disposition, mais comme une relation active sur la durée, une pratique qui a pour point de départ le besoin des autres.

Le processus du « care » selon Tronto (2009) se décline en quatre phases : *Caring about* (se soucier de), qui correspond à la reconnaissance des besoins de l'autre au niveau individuel, social et politique, *Taking care of* (se charger de), qui interroge la responsabilité et la possibilité d'agir pour traiter ces besoins, *Care giving* (accorder des soins), qui correspond à l'action concrète et la rencontre directe des besoins, et *Care receiving* (recevoir des soins), qui consiste à vérifier si la réponse au besoin était juste pour le bénéficiaire. Le degré d'intégration de ces quatre étapes constitue le critère d'un *care adéquat*. Ce processus implique des relations démocratiques entre pourvoyeurs et bénéficiaires du *care* qui se caractérisent par l'expression et l'écoute de chaque voix, la complexité, la nécessité d'une adaptation permanente et la potentialité de conflit, et induisent une nécessaire appréciation en situation du *care adéquat*.

André et Pache (2014) ont développé le concept de *care* dans le champ des entreprises hybrides en phase de mise à l'échelle. Lorsque l'entreprise grandit, tendue entre ses impératifs de croissance et sa vocation sociale, l'éthique du *care* de l'entrepreneur n'est plus suffisante en elle-même, c'est pourquoi le *care* doit devenir, selon les auteurs, inhérent à l'organisation. Ils définissent le *care organisationnel* comme « *les principes d'organisation qui permettent à tout le monde dans une organisation d'être pris en charge et de prendre soin des principales parties prenantes externes* » autour de trois lignes directrices qui recourent les quatre dimensions du processus du *care* de Tronto: favoriser le *care* chez tous les membres de l'organisation, encourager les relations *caring* parmi les membres de l'organisation et développer une capacité organisationnelle à écouter différentes voix. André et Pache (2014) soutiennent que la création des conditions du *care organisationnel* au sein des entreprises sociales en phase de développement, leur permet de faire face à la mobilisation des ressources, à l'optimisation des processus et à l'évaluation de l'impact social, sans pour autant négliger leurs objectifs fondamentaux et leurs processus de *care*.

### **Un projet de thèse par essais**

Le souci des autres, inhérent à un projet social et solidaire, et la correspondance de ces caractéristiques avec celles de la gouvernance démocratique en entreprise m'ont amenée à expérimenter la pertinence d'utiliser le processus du *care* comme cadre d'analyse et à étudier, sur le terrain de Comptoir de Campagne, en quoi le *care organisationnel* (André et Pache, 2014) peut soutenir la gouvernance démocratique sur la durée, dans un contexte de tensions fortes et multiples.

Au-delà de mon implication dans les travaux sur la gouvernance de l'entreprise, je suis engagée, dans le cadre de ma CIFRE, dans d'autres projets qui ont une consistance propre, en particulier en matière de recrutement, d'intégration et de formation, d'une part, et d'accompagnement à la structuration de l'organisation, d'autre part. La question du *care* apparaît également de manière récurrente dans ces travaux qu'il me paraît intéressant d'exploiter également dans mon travail doctoral. Je suis confortée dans cette idée par mon cadre d'analyse, puisqu'un élément structurant du processus du *care* consiste à savoir écouter différentes voix.

Aussi, j'envisage de réaliser ma thèse par essais, en suivant le fil rouge du *care organisationnel* (André et Pache, 2014) sur un terrain unique - la phase de « scaling-up » d'une start-up de l'ESS qui se développe en réseau - selon trois perspectives : une lecture de sa gouvernance du point de vue de la structure support, l'analyse d'une pratique de GRH du point de vue du réseau de commerçants et la question du leadership de l'entrepreneur social du point de vue du dirigeant. Je consacrerai un essai à chacune de ces perspectives.

## Le care comme grille de lecture des efforts d'une start-up de l'ESS en matière de gouvernance démocratique.

Pour cet essai, en première soumission au GESS 2019, ma question de recherche est la suivante : quelles modalités et pratiques de gouvernance interne sont susceptibles de favoriser une organisation « caring » dans une entreprise hybride en forte croissance ?

Je mobilise la littérature portant sur l'éthique du care (Tronto, 2009 ; Garrau, 2014 ; Paperman et Laugier-Rabaté, 2005), sur la gouvernance démocratique (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017 ; Béji-Bécheur, Codello-Guijarro et Pallas, 2016 ; Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018; Gand, 2015 ; Jardat, 2012) sur la gouvernance des entreprises hybrides (Jaumier *et al.*, 2019) ainsi que sur les formes alternatives d'organisation (Carney et Getz, 2012), et utilise, comme cadre d'analyse, le *processus du care* (Tronto, 2009) et la notion de *care organisationnel* (André et Pache, 2014) pour proposer une lecture de l'évolution de la gouvernance interne de Comptoir de Campagne sur dix-huit mois en termes de care.

Le matériau empirique est composé de 16 entretiens menés en deux vagues (début 2018 et à l'été 2019) avec les membres de l'équipe support, de l'enregistrement d'une séance de co-développement sur la gouvernance de Comptoir de Campagne dans un regroupement d'entrepreneurs sociaux, de mes notes ethnographiques et de nombreux documents internes.

## *Les impacts de la politique de recrutement d'une entreprise hybride en forte croissance sur le développement de son identité organisationnelle en réseau.*

Dans cet essai, je souhaite traiter la question suivante : quelle politique de recrutement pour enrôler des ressources compétentes et qui sauront gérer et traverser les tensions inhérentes à l'hybridité de l'entreprise et à son développement en réseau ?

J'envisage, à ce stade, de mobiliser la littérature sur la GRH des entreprises hybrides (Battilana et Dorado, 2010), et plus particulièrement le recrutement en start-up (*à préciser*), les outils de gestion (*à préciser*) et l'identité organisationnelle de entreprises de l'ESS (*à préciser*). Le cadre d'analyse est encore à définir.

Le matériau empirique sera composé d'entretiens menés avec les commerçants et les approvisionneurs qui composent le réseau, ainsi que les personnes en charge du recrutement au sein de la structure support, d'observations participantes et d'expérimentations réalisées avec le doctorant en matière de recrutement, de mes notes ethnographiques et de nombreux documents internes.

## *Le leadership de l'entrepreneur social, un caring-leadership ?*

Dans cet essai, je projette de traiter la question suivante : Comment caractériser et soutenir le leadership caring de l'entrepreneur social durant les phases start-up ?

J'envisage, à ce stade, de mobiliser la littérature sur le leadership (*à préciser*), l'accompagnement (Pichault, 2006 ; Paul, 2009 ; Fourcade et Krichewsky, 2014), les dirigeants des entreprises en hypercroissance (Séville et Wirtz, 2010) et les dirigeants des entreprises de l'ESS (*à préciser*). Le cadre d'analyse est encore à définir.

Le matériau empirique serait composé d'entretiens menés avec la dirigeante et l'équipe, de mes notes ethnographiques et d'une analyse documentaire. Je réfléchis à le compléter de cartes cognitives (Cossette, 2008) réalisées avec la dirigeante au fur et à mesure de la croissance de l'entreprise.

#### 4. Premiers résultats et contributions attendues

Les premiers résultats font l'objet du premier essai soumis dans ce colloque GESS 2019.

Plus généralement, les apports de cette thèse seront de plusieurs ordres. D'un point de vue théorique, ces travaux visent à enrichir la connaissance sur les pratiques de GRH et de gouvernance démocratique favorisant le *care organisationnel* dans les start-ups de l'ESS, à l'intersection de plusieurs disciplines : entrepreneuriat, stratégie, GRH et comportement organisationnel. D'un point de vue empirique, ils proposeront une étude de cas longitudinale et contextualisée sur l'évolution des pratiques de GRH et de gouvernance dans les différentes phases de développement d'une start-up, permettant d'apporter un éclairage sur l'efficacité, l'efficience et l'effectivité de ces pratiques dans le contexte de l'Economie Sociale et Solidaire. Enfin, d'un point de vue managérial, ces travaux permettront d'identifier et d'expérimenter des leviers organisationnels et des modes d'accompagnement pour favoriser une gouvernance démocratique, un *management humain* et des pratiques de GRH *caring* dans la turbulence de l'environnement start-up.

Ce document présente mes réflexions en début de travail doctoral, et les références bibliographiques sont données à titre d'exemple et très incomplètes. Ces réflexions seront, bien évidemment, amenées à évoluer et à s'enrichir. Je souhaite, par ma participation à l'atelier doctoral du GESS 2019, confronter mon projet pour l'améliorer sur tous les plans, problématique, méthodologique et théorique.

#### Bibliographie indicative

**Allard-Poesi F., Perret V.** (2003). « La recherche action », dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, (Colombelles).

**André K., Pache A.-C.** (2014). « From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises », *Journal of Business Ethics*, 133, n° 4, p. 659–675.

**Avenier M.-J., Thomas C.** (2015). « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks », *Systemes d'information management*, Volume 20, n° 1, p. 61-98.

**Bargues É., Hollandts X., Valiorgue B.** (2017). « Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP », *Revue française de gestion*, N° 263, n° 2, p. 31-50.

**Battilana J., Dorado S.** (2010). « Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. », *The Academy of Management Journal*, 53, n° 6, p. 1419-1440.

**Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M.** (2007). « La collecte de données et la gestion de leurs sources », *Post-Print*, hal-00324538, HAL.

**Béji-Bécheur A., Codello-Guijarro P., Pallas V.** (2016). « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétaire », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11, n° 2, p. 24-35.

**Carney B.M., Getz I.** (2012). *Liberte & Cie*, Fayard, Paris.

**Cossette P.** (2008). « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *M@n@gement*, Vol. 11, n° 3, p. 259-281.

**Dumez H.** (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.

**Everaere C.** (2011). « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, N° 217, n° 8, p. 15-33.



- Fourcade F., Krichewsky M.** (2014). « Accompagner, une pratique qui s'apprend », *Entreprendre Innover*, n° 21-22, n° 2, p. 47-52.
- Gand S.** (2015). « Gouvernance démocratique et circulation des savoirs - Quels dispositifs de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 246, p. 127-142.
- Garrau M.** (2014). *Care et attention*, Presses universitaires de France.
- Giordano Y.** (2003). « Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative », *Post-Print*, halshs-00440011, HAL.
- Jardat R.** (2012). « De la démocratie en entreprise », *Revue française de gestion*, n° 9, p. 167-184.
- Jaumier S., Daudigeos T., Huault I., Pasquier V.** (2019). « La démocratie organisationnelle autrement », *Revue française de gestion*, N° 278, n° 1, p. 19-36.
- Paperman P., Laugier-Rabaté S.** (2005). « Le souci des autres (Ethique et politique du Care) », *Raisons pratiques (Paris)*.
- Paul M.** (2009). « Accompagnement », *Recherche et formation*, n° 62, p. 91-108.
- Pichault F.** (2006). « L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique », *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XII, n° 26, p. 63-96.
- Pichault F., Nizet J.** (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Points.
- Royer I., Zarlowski P.** (2014). « Le design de la recherche », dans *Thiétart - Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod, p. 168-196.
- Séville M., Wirtz P.** (2010). « Caractéristiques et dynamique de l'équipe dirigeante dans une jeune entreprise en hypercroissance », *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23, n° 3-4, p. 43-70.
- Taskin L., Dietrich A., Gomez P.-Y.** (2016). *Management humain*, De Boeck Supérieur.
- Torres O., Enrico G.** (2014). « Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité », *Post-Print*, hal-02106838, HAL.
- Tronto J.** (2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du « care »*, La Découverte, Paris.

## 6. Thèse d'Aurore Sivignon : gestion des ressources humaines et bricolage : le cas des structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Université de Reims Champagne-Ardenne, laboratoire REGARDS, doctorante associée à la chaire d'économie sociale et solidaire de l'URCA.

**Sous la direction de :** Monique Combes-Joret (URCA, REGARDS, Chaire ESS de l'URCA) et Nathalie Raulet-Croset (IAE Paris, GREGOR).

**Début de la thèse :** 1<sup>er</sup> octobre 2018

L'insertion par l'activité économique (IAE) est un champ qui a émergé à partir des années 1970 avec l'apparition d'un nouveau type de chômage, de masse et de longue durée, que les politiques publiques de l'emploi ne parvenaient pas à appréhender. Les pionniers de l'IAE affichaient la volonté de refuser ce « chômage d'exclusion » (Valentin, 1993, 2008) et ont cherché des solutions pour permettre aux personnes concernées de se réinsérer par le travail. L'IAE s'est donc construite à partir d'initiatives d'acteurs du social, avant d'être saisie par le droit, de manière ponctuelle puis systématique à partir des années 1990. Aujourd'hui, l'IAE fait l'objet d'un chapitre à part entière dans le Code du travail (article L5132-1 et suivants).

Plus concrètement, le champ de l'IAE est composé d'un ensemble de structures appelées structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) : les entreprises d'insertion (EI), les ateliers et chantier d'insertion (ACI), les associations intermédiaires (AI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI).

Les SIAE sont des organisations ayant une double mission, une double nature. D'une part, ce sont des entreprises, qui ont une activité de production de biens ou services destinée à des clients. D'autre part, elles ont pour objectif et raison d'être de permettre à des personnes considérées comme étant particulièrement éloignées de l'emploi<sup>13</sup> de se réinsérer vers l'emploi ordinaire. Elles ont vocation à n'être qu'un « sas » vers l'emploi ordinaire, temporaire, et non un emploi stable et pérenne. Pour assurer ce passage vers « l'employabilité » elles fournissent aux salariés un emploi et un accompagnement, à la fois technique, professionnel, et social.<sup>14</sup> L'objectif de cet accompagnement est de lever les « freins » à l'emploi repérés chez le salarié en parcours.

En contrepartie du recrutement de salariés bénéficiant d'un « agrément IAE » délivré par Pôle Emploi ou les départements, elles peuvent bénéficier d'aides publiques, et plus particulièrement « d'aides aux postes », ayant vocation à compenser le différentiel de productivité entre un salarié « ordinaire » et un salarié « en parcours d'insertion ». Les salariés qu'elles recrutent ne sont en effet généralement pas formés à l'activité, dite support, de la structure, et bénéficie d'un encadrement plus conséquent.

Le salarié, en insertion, est au cœur du projet de l'IAE, constitue sa raison d'être. Pour cette raison, il a semblé intéressant d'appréhender ces structures par le biais du champ des sciences de gestion qui a vocation à s'intéresser aux salariés qui constituent une organisation : la gestion des ressources humaines.

---

<sup>13</sup> Il s'agit généralement de personnes ayant connu une période longue de chômage, pour des raisons très diverses (licenciement, addiction, prison, burnout) ... La liste n'est pas exhaustive, Pôle Emploi donne au cas par cas cet « agrément IAE ».

<sup>14</sup> La dimension technique renvoie à une formation sur le poste de travail, et la dimension professionnelle à de l'apprentissage de compétences professionnelles générales, comme le travail en équipe par exemple. Pour sa part, l'accompagnement social vise à lever les freins potentiels à l'emploi tels que le logement, la mobilité, une addiction...

Une première enquête exploratoire réalisée au cours de l'année 2018 a ainsi permis de réaliser un certain nombre de constats, démontrant que la gestion des ressources humaines prenait un sens très particulier dans les SIAE.

De manière générale, on peut ainsi relever que les SIAE choisissent d'embaucher des personnes considérées comme « inemployables » ailleurs, investissent de l'argent, du temps et de l'énergie à les former alors que, dans le même temps, elles doivent nécessairement s'en séparer, et même les aider à partir... lorsqu'elles sont devenues « performantes ». Sur des points plus précis on peut aussi relever des pratiques surprenantes. La formation des salariés en insertion est ainsi déterminée en partie par les besoins de structures extérieures, y compris celles concurrentes dans le secteur concerné. La question de la fidélisation est un autre exemple : les SIAE doivent faire en sorte que leurs salariés ne se sentent pas « trop » bien dans la structure, pour qu'ils aient conscience de ce qu'est le marché du travail ordinaire et s'y insèrent ensuite, elles doivent donc faire attention à ne pas trop être un « cocon ». Pourtant, dans le même temps, elles doivent s'assurer que les salariés se construisent progressivement et n'abandonnent pas leur emploi, au risque de ne pas pouvoir les accompagner vers l'employabilité. Il y a là un équilibre assez particulier et très délicat.

Ces pratiques et arbitrages surprenants ont donc conduit à s'intéresser à la GRH des SIAE : quelle gestion des ressources humaines pour des organisations mêlant un modèle économique et une vocation sociale faisant de ses salariés sa raison d'être ? Quelles pratiques, quels outils et quels modèles de gestion des ressources humaines dans un contexte hybride tel que celui-ci ? Comment les SIAE construisent-elles leur système de gestion des ressources humaines ?

La gestion des ressources humaines de ces structures, conçue dans le paradigme de « gestion des contradictions » (Brabet, 1993), est étudiée dans ce travail à partir d'une méthodologie qualitative, d'étude de cas, par abduction, avec une démarche de recherche partenariale.

La première étude, initiée en avril 2019, a porté sur un ensemble d'insertion existant dans son territoire depuis vingt-cinq ans, et a donné lieu à une centaine d'heures d'observation ainsi qu'à la tenue de plus de vingt entretiens, y compris avec les salariés en parcours, souvent oubliés des études portant sur les structures d'insertion par l'activité économique. Une analyse documentaire a permis de compléter le recueil de données.

Si l'étude de cas a confirmé l'hybridité de cette gestion des ressources humaines, elle a surtout permis de faire émerger les conséquences de ces pratiques et représentations au regard des libertés et capacités des salariés en parcours (Sen, 2010 ; Falzon, 2005 ; Coutarel et Petit, 2009 ; Bonvin, 2012 ; Fernagu-Oudet, 2012 ; Arnoud, 2013 ; Véro et Sigot, 2017), ainsi que le recours à des logiques de bricolage et stratégies de partenariat pour soutenir ce fonctionnement (Baker, Miner, Eesley, 2003 ; Baker & Nelson, 2005 ; Baker, 2007 ; Senyard, Baker, Steffens & Davidsson, 2013).

### **Bibliographie indicative**

**ARNOUD, Justine**, 2013. Conception organisationnelle : pour des interventions capacitanes. [en ligne]. thesis. S.l. : Paris, CNAM. [Consulté le 15 janvier 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.theses.fr/2013CNAM0891>.

**BAKER, Ted, MINER, Anne S et EESLEY, Dale T**, 2003. Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. In : Research Policy. février 2003. Vol. 32, n°2, p. 255-276. DOI 10.1016/S0048-7333(02)00099-9.

**BAKER, Ted et NELSON**, Reed E., 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. In : Administrative Science Quarterly. 1 septembre 2005. Vol. 50, n° 3, p. 329-366. DOI 10.2189/asqu.2005.50.3.329.

**BATTILANA, Julie et DORADO, Silvia**, 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. In : Academy of Management Journal. décembre 2010. Vol. 53,

n°6, p. 1419-1440. DOI 10.5465/AMJ.2010.57318391.

**BATTILANA, Julie et LEE, Matthew**, 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. In : The Academy of Management Annals. janvier 2014. Vol. 8, n°1, p. 397-441. DOI 10.1080/19416520.2014.893615.

**BEAUJOLIN-BELLET, Rachel, BOUDÈS, Thierry et RAULET-CROSET, Nathalie**, 2014. La chasse à courre, un spectacle de gestion. In : Annales des Mines - Gerer et comprendre. 26 juin 2014. Vol. N° 116, n° 2, p. 43-53.

**BRABET, Julienne** (éd.), 1993. Repenser la gestion des ressources humaines? Paris : Economica. Collection Gestion. Série Politique générale, finance et marketing. ISBN 978-2-7178-2557-2. HF5549 .R4597 1993

**CERVERA, Méline et DEFALVARD, Hervé**, 2009. Accompagnement dans et vers l'emploi. Profits et pertes dans les Structures d'Insertion par l'Activité Économique. In : Travail et Emploi. 30 septembre 2009. n°119, p.51-62. DOI 10.4000/travailemploi.3482.

**DUMEZ, Hervé**, 1988. Petit organon à l'usage des sociologues, historiens et autres théoriciens des pratiques de gestion. In : Economie et Sociétés. 1988. n°8, p.173-186.

**DUMEZ, Hervé**, 2016. Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive. S.l. : s.n. ISBN 978-2-311-40298-8.

**FALZON, Pierre**, 2005. Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. In : 2005. p.8.

**FONTAN, Jean-Marc**, 2010. Recherche partenariale en économie sociale: Analyse d'une expérience novatrice de coproduction des connaissances. In : 1 janvier 2010. Vol. 25.

**GIANFALDONI, Patrick**, 2018. Les évolutions contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail. In : Marché et organisations. 2018. Vol. 31, n° 1, p. 81. DOI 10.3917/maorg.031.0081.

**GILLET, Anne et TREMBLAY, Diane-Gabrielle**, 2011. Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Une introduction. In : Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy [en ligne]. 1 mai 2011. n°43. [Consulté le 29 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1345>

**MEYER, Maryline**, 2009. Innovations en grh pour une double performance: le cas des entreprises d'insertion par l'économie. In : Innovations. 2009. Vol. 29, n 1, p. 87. DOI 10.3917/inno.029.0087.

**NAKARA, Walid A., JAOUEN, Annabelle, VEDEL, Benjamin, GABARRET, Inès et D'ANDRIA, Aude**, 2018. Examining the startup phase of an incubator from a bricolage perspective. In : Revue de l'Entrepreneuriat. 2018. Vol. Vol. 17, n°3, p. 103-137.

**RISPAL, Martine Hlady**, 2002. La méthode des cas [en ligne]. S.l. : De Boeck Supérieur. [Consulté le 3 juillet 2019]. ISBN 978-2-8041-3950-6. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-methode-de-cas--2804139506.htm>

**ROULEAU, Linda**, 2013. L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. In : Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels. 2013. Vol. HS, n° Supplément, p. 27-43.

**SEN, Amartya**, 2009. Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté. S.l. : s.n. ISBN 978-2-7381-1231-6.

**SEN, Amartya**, 2010. L'idée de justice. Paris : Flammarion. ISBN 978-2-08-122756-9.

**SENYARD, Julienne, BAKER, Ted, STEFFENS, Paul et DAVIDSSON, Per**, 2014. Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms: Bricolage as a Path to innovativeness. In : Journal of Product Innovation Management. mars 2014. Vol. 31, n° 2, p. 211-230. DOI 10.1111/jpim.12091.

**SOULÉ, Bastien**, 2007. Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. In : Recherches qualitatives. 2007. Vol. 27, n° 1, p. 127-140.

**STREET, Chris, GALLUPE, Brent et BAKER, Jeff**, 2018. The influence of entrepreneurial action on

strategic alignment in new ventures: Searching for the genesis of alignment. In : The Journal of Strategic Information Systems. mars 2018. Vol. 27, n° 1, p. 59-81. DOI 10.1016/j.jsis.2017.06.002.

**THIETART, Raymond-Alain**, 2014. Méthodes de recherche en management - 4ème édition. 4e édition. Paris : Dunod. ISBN 978-2-10-071109-3.

**VERO, Josiane et SIGOT, Jean-Claude**, 2017. Comment les entreprises s'organisent pour mettre les salariés en capacité de se former. In : Formation emploi. Revue française de sciences sociales. 30 avril 2017. n°137, p. 73-75.

**VÉRO, Josiane et ZIMMERMANN, Bénédicte**, 2018. À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? In : Savoirs. 11 juillet 2018. Vol. N° 47, n° 2, p. 131-150.

**YIN, Robert K.**, 2014. Case study research: design and methods. Fifth edition. Los Angeles : SAGE. ISBN 978-1-4522-4256-9. H62 .Y56 2014

## 7. Thèse d'Elisa Roblot : Les processus d'apprentissage individuel et organisationnel dans la stratégie territorialisée des entreprises sociales apprenantes. Une analyse à partir de la mise en situation de production dans le réseau des Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI) Chantier-école

Thèse en Sciences de Gestion

**Directeur de thèse** : Pascal Glémain ; co-directrice de thèse : Jennifer Urasadettan

Université Rennes 2, Laboratoire interdisciplinaire de Recherche en Innovations Sociétales (EA 7481)

**Première inscription en thèse** : septembre 2016

### 1. Problématique/questions de recherche et intérêt de la recherche

Notre immersion au sein d'un Réseau d'organisations de l'IAE nous a amenés à examiner sa stratégie de professionnalisation des pratiques de Formation En Situation de Travail d'organisations adhérentes dont il défend les spécificités au sein le secteur : elles s'autodéfinissent en effet comme des organisations « apprenantes » à finalité d'inclusion sociale et professionnelle qui réalisent cet objectif en instrumentalisant les situations de travail comme des espaces de formation de leur public-cible. Afin de gagner en légitimité auprès des pouvoirs publics, le Réseau a développé une formation à destination de ses structures adhérentes afin qu'elles puissent formaliser leurs pratiques et les faire reconnaître. Cette formation vise, à l'échelle de chacune de ces organisations, l'élimination de pratiques (désapprentissage organisationnel) de formation non-formelle pour y substituer des pratiques et des outils préconisés (apprentissage organisationnel), ainsi qu'une harmonisation inter-organisationnelle des pratiques.

Pour tenter de comprendre les mécanismes d'articulation entre l'élimination de ces pratiques, à la faveur d'une formation prescrivant de supposées « bonnes pratiques » diffusées par le réseau, et l'apprentissage de ces dernières, nous nous sommes intéressées aux théories du désapprentissage, qui ont introduit l'idée qu'il ne suffisait pas d'ajouter des savoirs nouveaux pour apprendre, en l'occurrence au moyen d'une formation standardisée<sup>15</sup> 1, et l'ont défini comme « la mise au rebut de vieilles routines pour faire place à de nouvelles » (Tsang et Zahra, 2008). Elles se concentrent pour la plupart sur la dimension synchronique de ce concept.

---

<sup>15</sup> Cette formation des professionnels a été dispensée depuis les années 2010. Bien qu'elle ait pu revêtir différentes appellations (« Réussir un chantier école (RCE) », « Animateur Pédagogique en Situation de Production (APSP) », aujourd'hui « Encadrant Pédagogique en Situation de Production (EPSP) »), ses objectifs sont restés stables. Elle vise à « faciliter les apprentissages puis l'évaluation des acquis en situation de travail » des salariés en insertion et préconise à cet effet la transformation des pratiques professionnelles à travers la mise en place d'outils par les encadrants :

1. Des référentiels traduits en « livret de suivi », indispensable pour le repérage, l'évaluation et l'attestation des acquis ;
2. Des « guides d'apprentissage » pour accompagner les salariés dans l'acquisition de comportements et de connaissance de base par la réalisation des tâches professionnelles.
3. Des « fiches d'expérience professionnelle » pour accompagner les salariés dans l'expression et la valorisation de leurs acquis ;
4. Des supports « d'attestation de compétences professionnelles », signés par les employeurs, pour faciliter la synthèse et la formalisation des compétences acquises en situation de travail.

(Plaquette de présentation de « la démarche pédagogique outillée » CHANTIER école ; [http://chantierecole.org/IMG/pdf/presentation\\_demarche\\_pedagogique-3.pdf](http://chantierecole.org/IMG/pdf/presentation_demarche_pedagogique-3.pdf))

## 2. Cadre théorique

Notre thèse en Sciences de Gestion entend décrire le processus de désapprentissage organisationnel. Notre travail de recherche se fonde sur un corpus de travaux décrivant le désapprentissage organisationnel comme un phénomène de perte incontrôlée de savoirs ou *a contrario*, comme un phénomène souhaitable et maîtrisable par les dirigeants pour faire évoluer les pratiques, puisqu'il provoquerait les apprentissages souhaités par ces derniers. Les théories du désapprentissage l'expliquent comme un phénomène volontaire de rejet de savoirs détenus par les membres, orchestré par la direction et donnant lieu à l'adoption d'une routine plus appropriée (Argote, 1999, p.92). Or, ces travaux ne décrivent pas le processus de désapprentissage puisqu'ils échouent à en expliquer les facteurs, les étapes, les manifestations et les différents types d'effets envisageables aux niveaux individuel, collectif et organisationnel, tout comme ils omettent de traiter le passage d'un niveau de désapprentissage à l'autre.

Les manquements de la revue de littérature nous permettaient d'avancer une typologie du désapprentissage selon une approche synchronique (par le résultat) :

- Le désapprentissage peut aboutir aux apprentissages de pratiques voulus par la direction ;
- Le désapprentissage peut aboutir à autre chose :
  - L'apprentissage de pratiques autres que celles voulues, néanmoins reconnues par la direction ;
  - L'apprentissage de pratiques autres que celles voulues, mais non reconnues par la direction ;
- Un « inapprentissage » : certaines pratiques sont éliminées mais elles ne sont pas remplacées par des apprentissages (« perte sèche »).

Nous souhaitons en outre comprendre en quoi consiste le processus de désapprentissage d'anciennes routines en organisation et ce qui influence le désapprentissage vers un type de résultat plutôt qu'un autre. Nous avançons que le désapprentissage de pratiques professionnelles existantes, contrairement à ce que défendent les travaux existants, ne constituerait pas une étape nécessaire de l'apprentissage organisationnel dont il serait le préalable.

Nous considérons que le savoir en organisation s'avère, pour partie, détenu par ses membres. Dans une perspective socioconstructiviste, et en empruntant au concept de conflit sociocognitif (Vygotskiï, Piaget, 1997), nous avançons que le phénomène d'élimination de certaines routines pourrait résulter de la co-construction collective de nouvelles connaissances et de nouvelles pratiques par les membres de l'organisation. Les théories du conflit (socio-)cognitif semblent contredire ces travaux : l'apprentissage a lieu lorsqu'un individu bouscule ses représentations cognitives antérieures afin de les adapter à de nouveaux savoirs : pour désapprendre certaines routines, les schèmes d'action doivent être transformés, ce qui semble démentir que l'élimination de certains savoirs entraînerait, de fait, l'abandon d'une pratique.

S'agissant de jeunes enfants, les théories du conflit sociocognitif indiquent pour leur part que les apprentissages se réalisent à la faveur d'une rencontre entre un savoir nouveau et un savoir antérieur qu'il remet en question. Ce conflit, provoqué par le savoir qu'un tiers porte à la connaissance de l'individu (dimension sociale de ce conflit cognitif) se résoudrait, sous certaines conditions de controverse constructive, par une accommodation des structures cognitives existantes au savoir nouveau et l'assimilation de ce dernier, soit un apprentissage. Ceci est le cas lorsque les structures cognitives existantes peuvent s'accommoder au nouveau savoir<sup>16</sup>. Dans le cas contraire, et puisque l'individu cherche à éviter la dissonance cognitive<sup>17</sup>, le

---

<sup>16</sup> « Les structures cognitives tendent vers l'équilibre et le sujet fonctionne en appliquant le processus d'assimilation à l'environnement. » (Marcel et al., 2002, p.144-145)

<sup>17</sup> La théorie de la dissonance cognitive, introduite par Leon Fetsinger, affirme que l'individu examine les relations entre deux cognitions ou entre une cognition et un comportement ; souvent il n'admettra pas l'information qui contredit un comportement qu'il pense cohérent avec ses croyances pour ne pas entrer en conflit cognitif.

nouveau savoir peut être tout simplement rejeté, afin de ne pas transformer les structures existantes. Ces travaux démontrent deux choses :

- D'une part, que le processus d'apprentissage s'avère éminemment cognitif et la transformation des structures cognitives existantes (porteuses notamment des schèmes d'action guidant les routines) pour admettre les savoirs issus de la formation résulte d'un processus qui n'aboutit pas systématiquement à leur assimilation ;
- D'autre part, et en conséquence, elles démontrent que l'apprentissage ne serait pas un phénomène maîtrisable résultant de l'élimination, par la direction, de certains savoirs obstacles mais plutôt un phénomène d'adaptation des représentations à un savoir nouveau ;

Selon ces théories, le désapprentissage des anciennes routines pourrait advenir par la controverse, qui permet aux membres de l'organisation de bousculer collectivement leurs représentations pour apprendre, par la co-construction de nouvelles façons de travailler.

Ainsi le désapprentissage de certaines routines de formation informelle en situation de travail pour leur substituer les pratiques formelles prescrites ne passeraient pas nécessairement par le désapprentissage de certains savoirs (au sens d'une élimination) mais plutôt par une décentration cognitive<sup>18</sup> des professionnels vis-à-vis de leurs structures antérieures favorables à l'assimilation des nouvelles représentations transmises sur les façons de faire (résolution du conflit entre « ce que je fais » et « ce que je dois faire » par l'apprentissage).

En transposant ces théories à l'apprentissage des membres des organisations à l'étude, nous souhaitons donc interroger le phénomène de désapprentissage au regard des interactions entre professionnels, et plus spécifiquement, de leur capacité à remettre ensemble collectivement certaines représentations et certains savoirs pour adopter de nouvelles pratiques. En effet, la divergence entre les personnes serait nécessaire pour déclencher un processus de réflexion individuelle (d'équilibration) et de changement. « La recherche d'un dépassement du déséquilibre cognitif interindividuel provoque un dépassement du déséquilibre cognitif intra individuel » (Bertrand, 1993, p. 120). Le conflit sociocognitif inciterait les membres de l'organisation à coordonner leurs efforts pour élaborer une nouvelle structure cognitive en raison du déséquilibre (Bourgeois et Nizet, 1997, pp. 160-161).

Ainsi, le postulat consistait à avancer que s'agissant de désapprentissage, le niveau collectif du conflit sociocognitif (échange entre professionnels et entre les professionnels et la direction) pourrait être celui qui déclenche les désapprentissages individuels et collectifs des différentes catégories de professionnels pour permettre, en définitive, le désapprentissage organisationnel lui-même des anciennes façons de faire. Le conflit sociocognitif apparaissant comme un facilitateur du désapprentissage dans le sens d'un apprentissage organisationnel, nous avons formulé la question de recherche suivante :

Comment le processus de désapprentissage organisationnel influence-t-il les résultats d'une stratégie d'apprentissage organisationnel de pratiques de formation en situation de travail ?

### 3. Méthodologie

Pour opérationnaliser le processus de désapprentissage organisationnel, nous entendons observer :

1. l'aspect ostensif des pratiques de formation en situation de travail :
  - l'apprentissage individuel et collectif prescrit par la formation ;

---

<sup>18</sup> C'est-à-dire la prise de recul par rapport à sa position et la reconnaissance des positions alternatives (Buchs et al., 2008, p.116).



- l'apprentissage individuel et collectif des encadrants voulu par la direction ;
- le désapprentissage individuel et collectif voulu par la direction.

## 2. l'aspect performatif des pratiques de formation en situation de travail

Nous mobilisons le concept de conflit sociocognitif pour tenter d'expliquer le processus de désapprentissage individuel d'anciennes routines et le passage d'un désapprentissage individuel d'anciennes routines d'un encadrant au désapprentissage collectif de l'ensemble des encadrants et inversement (du collectif vers l'individuel). Nous considérerons les discours comme autant de représentations des routines et des pratiques que leurs acteurs s'en font.

Nous avançons les liens de causalité suivants entre conflit sociocognitif et désapprentissage individuel, collectif et organisationnel :

- Au niveau individuel : le type de résolution du conflit sociocognitif aboutit ou non à un désapprentissage ;

Selon les théories du conflit sociocognitif, lorsque l'individu assimile des informations nouvelles de son environnement externe, comme dans le cas d'une formation dispensée par le réseau CHANTIER école, ces informations créent un conflit cognitif. La formation serait porteuse de nouveaux savoirs venant bousculer les représentations individuelles qui gouvernent aux pratiques. Le professionnel entrerait dans une phase de prise de recul par rapport à son expérience et de décentration par rapport aux représentations et croyances issues de son expérience. Chaque professionnel stagiaire entrerait ainsi en conflit cognitif (par définition individuel) lors et/ ou à l'issue de cette formation, conflit qui peut se résoudre de deux façons :

Cas 1 : le professionnel ne revient pas sur ses anciens savoirs et il transforme l'environnement (l'objet d'apprentissage, la situation, le réel) pour l'adapter à ses anciens schèmes. Il n'y a alors pas de désapprentissage des anciennes routines ;

Cas 2 : ce sont les structures cognitives d'accueil qui se transforment : elles s'accommodent et les schèmes sont éliminés pour faire place à de nouveaux : il y a alors apprentissage.

- Au niveau collectif : le conflit sociocognitif peut expliquer le désapprentissage d'anciennes routines par les échanges entre encadrants ;

Cas 1 : désapprentissage collectif volontaire entraînant un apprentissage collectif

Si au moins l'un des encadrants a suivi la formation, y accomode ses anciennes structures et adopte de nouvelles pratiques (apprentissage), il peut, lors des échanges avec les autres encadrants, les amener à reconsidérer leurs anciennes pratiques et se faire le déclencheur de leur désapprentissage en provoquant un conflit socio-cognitif. Cet encadrant sera la « variable sociale » de ce processus de résolution du conflit sociocognitif qui permet éventuellement de lever des résistances individuelles.

Cas 2 : désapprentissage collectif volontaire entraînant un apprentissage individuel

Il n'y a pas eu de désapprentissage individuel préalable d'un encadrant, mais puisque qu'un ou plusieurs encadrants ont reçu cette formation, ils en viennent à interroger ensemble leurs anciennes routines : la formation provoque une mise en réflexivité du collectif. En échangeant leurs idées et leurs représentations, ils vont peuvent progressivement coconstruire de nouvelles pratiques, qui correspondront, dans le cas où elles deviennent des routines à de l'apprentissage organisationnel, qu'il corresponde à celui prescrit ou non.

Si elles supplantent d'anciennes routines, éliminées volontairement, qui ne sont plus du tout mises en œuvre, même par un seul encadrant, il y aura désapprentissage organisationnel.

Cas 3 : inapprentissage collectif et organisationnel faute d'accommodation aux savoirs issus de la formation

Les échanges n'aboutissent pas une accommodation aux savoirs issus de la formation et le conflit sociocognitif ne se résout pas par un apprentissage, pas même par un seul professionnel. Les nouvelles pratiques prescrites ne sont pas apprises par l'organisation puisqu'aucun encadrant ne les met en œuvre : il n'existe alors ni désapprentissage ni apprentissage mais inapprentissage organisationnel.

Cas 4 : inapprentissage individuel et collectif liés à des obstacles extrinsèques aux encadrants

Les échanges aboutissent à une résolution du conflit sociocognitif par l'accommodation de chaque encadrant aux savoirs issus de la formation mais des obstacles organisationnels, perçus par les acteurs, viennent empêcher le désapprentissage individuel et collectif des anciennes routines.

- Au niveau organisationnel :

Observer les apprentissages organisationnels réalisés : il s'agit de nouvelles pratiques ancrées dans la mémoire de l'organisation : relever les nouvelles pratiques de formation en situation de travail qui, depuis leur formation à la démarche pédagogique, sont devenues des routines pour l'ensemble des encadrants, des routines mises en œuvre par l'ensemble de cette catégorie d'acteurs et reconnues par la direction (en confrontant les propos recueillis en entretien de groupe, ceux recueillis en entretiens individuels et dans les fiches de poste et le discours de la direction).

Observer les désapprentissage organisationnels de pratiques : il s'agit de pratiques rejetées hors de la mémoire organisationnelle ou oubliées parce qu'elles ne sont plus mobilisées. Ces désapprentissage prennent la forme de procédures (règles d'exécution du travail qui déterminaient les comportements des membres et ont été abandonnées), combinées à des rôles qui ne sont plus confiés par les membres.

Pour qu'il y ait désapprentissage organisationnel, toute trace de ces procédures et rôle doit avoir disparu, aussi bien dans la documentation interne que dans les pratiques performatives des encadrants.

#### **4. Cas étudiés et matériaux empiriques recueillis**

Nous procédons actuellement à une analyse thématique de contenu (Paillé P., Muccielli A., 2012). Cette dernière porte sur un matériau exploratoire composé d'extraits de notre journal de recherche et de verbatims d'acteurs sélectionnés au sein retranscriptions de cinq entretiens- récits conduits entre 2017 et 2018 auprès de personnes ayant participé à la constitution du Réseau CHANTIER école dans les années 1990, ainsi que d'extraits des retranscriptions de vingt-cinq groupes de discussions et entretiens individuels réalisés au sein de quatre organisations entre juin 2018 et juillet 2019.

A la faveur d'observations directes en situation de travail, d'entretiens semi-directifs et groupes de discussion impliquant les professionnels salariés permanents directeur(trice)s, encadrant(e)s , accompagnateur(trice)s socioprofessionnel(le)s, ainsi que les salariés en insertion, nous avons tenté d'identifier et de décrire les apprentissages réalisés et les routines abandonnées par les professionnels suite à cette formation et ses éventuels effets sur l'apprentissage de l'organisation elle-même, à travers l'adoption et la mémorisation des nouvelles pratiques préconisées par le Réseau.

#### **5. Résultats principaux obtenus**

Cette première étape d'analyse doit aboutir prochainement à un arbre thématique permettant de refléter les grandes tendances du phénomène de désapprentissage organisationnel, qu'il conviendra ensuite d'éprouver par des entretiens confirmatoires. Nous envisageons à cet effet de conduire et d'analyser soixante entretiens, dans vingt nouvelles structures formées par le Réseau et d'interroger les trois catégories de professionnels permanents de ces organisations susmentionnées).

### **Bibliographie :**

**Argote, L.** (1999). *Organizational Learning: Creating. Retaining and Transferring.* Bertrand, Y. (1993). *Théories contemporaines de l'éducation.* Lyon: Chronique sociale.

**Bourgeois, E.** (1997). Nizet, J. Apprentissage et formation des adultes.

**Buchs C., Darnon C., Quiamzade A., Mugny G. et Butera F.,** (2008). « Conflits et apprentissage. Régulation des conflits sociocognitifs et apprentissage », *Revue française de pédagogie* [En ligne], 163, p.105-125.

**Festinger, L.** (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.

**Marcel J-F., Olry P., Rothier-Bautzer E., Sonntag M.,** Les pratiques comme objet d'analyse. Note de synthèse. *Revue Française de Pédagogie.*

**Pailé P., Muccielli A.,** (2012), *L'analyse Qualitative En Sciences Humaines Et Sociales,* Armand Colin.

**Tsang, E.W.K., Zahra, S.A.,** (2008). *Organizational unlearning.* *Human Relations* 61 (10), 1435-1462.

**Vygotskiï, L. S., Piaget, J.,** (1997). *Pensée et langage.* La dispute.

# ATELIERS

---

## Atelier 1 : Enjeux d'avenir

- **COM 1.1 : Pascale CHÂTEAU TERRISSE, Hajar EL KARMOUNI, Marion MAIGNAN** : « La SCIC vecteur de la transition écologique dans un écosystème transversal » [résumé étendu]
- **COM 1.2 : Philippe EYNAUD, Corinne VERCHER-CHAPTAL, Guillaume COMPAIN, Lionel MAUREL** : « Quels modèles d'inspiration pour les plateformes collaboratives et coopératives ? » [résumé court]
- **COM 1.3 : Samuel HÉVIN** : « L'organisation du travail peut-elle être un levier pour la construction d'une alternative à l'économie marchande ? Le cas d'AlterConso » [résumé court]
- **COM 1.4 : Emilie LANCIANO, Séverine SALEILLES** : « Diagnostiquer les pratiques pour favoriser l'accès à l'alimentation de qualité pour tous » [résumé court]

## Atelier 2 : Diffusion de l'ESS (I)

- **COM 2.1 : Laëtitia LETHIELLEUX**, « Quand l'ESS inspire l'industrie du luxe, RSE ou isomorphisme inversé ? : Le cas d'une entreprise adaptée intégrée » [résumé court]
- **COM 2.2 : Antoine PERRIN**, « Acheter, labelliser, inciter : les leviers de changement des entreprises par les initiatives de l'ESS à Nancy » [résumé étendu]
- **COM 2.3 : Philippe SEMENOWICZ**, « Quand un grand groupe du BTP s'inspire de l'IAE » [résumé court]
- **COM 2.4 : Delphine SASSOLAS, Christelle VARIN**, « L'ESS comme source d'inspiration du droit commun des entreprises ? Etude théorique en droit du travail et en droit des sociétés au regard des récentes réformes (ordonnances Macron de 2017 et loi PACTE de 2019) » [texte complet]



Delphine Sassolas et Christelle Varin

### Atelier 3 : Démocratie

- **COM 3.1 : Anne CARBONNEL Jacqueline DE BONY, Thomas MARSHALL**, « Le cercle socio-cratique, une source d'inspiration pour les processus décisionnels en France ? » *[résumé court]*
- **COM 3.2 : Silvène ARNAUD-CLÉMENS**, « Le care comme grille de lecture des efforts d'une start-up de l'ESS en matière de gouvernance démocratique » *[résumé court]*
- **COM 3.3 : Benjamin DUBRION, Jean-Yves JUBAN, Francesca PETRELLA**, « SCOP et SCIC : Projet coopératif et gouvernance au-delà des statuts » *[résumé court]*
- **COM 3.4 : Stéphane JAUMIER, Aristide BERTRAND, Pascal DEY**, « Quand les organisations support favorisent la dégénérescence coopérative : Idées néolibérales et managérialisme dans les institutions de l'ESS » *[résumé court]*



### Atelier 4 : Les voies alternatives

- **COM 4.1 : Luc AUDEBRAND**, « Les objectifs de transformation sociale de l'innovation sociale : la contribution de l'économie sociale et solidaire » *[résumé étendu]*
- **COM 4.2 : Amina BÉJI-BÉCHEUR, Audrey BONNEMAIZON, Alix POELS**, « L'empowerment collectif au service de la TEES : le cas de collectifs citoyens de production d'énergie renouvelable » *[résumé étendu]*
- **COM 4.3 : Monique COMBES-JORET**, « Quand le travail n'est pas le problème mais la solution. Les enseignements de 10 établissements et services et d'aide par le travail » *[texte complet]*
- **COM 4.4 : Sara ZIRARI**, « Du prix juste au panier solidaire dans les Amap : Les dispositifs organisationnels solidaires comme leviers de justice sociale » *[résumé étendu]*

## Atelier 5 : Processus d'hybridation

- **COM 5.1 : Olivier BOISSIN, Hervé CHARMETTANT** « Comprendre l'intégration de l'« intérêt général » dans les objectifs d'une coopérative : L'exemple de Scop-logiciels, activateur de coopérations territoriales » *[résumé court]*
- **COM 5.2 : Patrick GIANFALDONI**, « L'isomorphisme institutionnel en économie sociale et solidaire : l'hybridation de la firme sociale en question » *[résumé étendu]*
- **COM 5.3 : François DELORME, Alexandrine LAPOUTTE**, « Entrepreneuriat et organisation religieuse : la dynamique intrapreneuriale des Dominicains » *[résumé court]*
- **COM 5.4 : Sophie BOLLINGER**, « L'innovation : un levier pour professionnaliser l'ESS tout en y préservant ses valeurs » *[résumé étendu]*



Séverine Saleilles

## Atelier 6 : L'ESS sous tensions

- **COM 6.1 : Sylvie JARNIAS, Sébastien GAND**, « Coopérer et expérimenter pour sortir de la dépendance aux financeurs : Le cas de « La Coopération » à Romans-sur-Isère » *[texte complet]*
- **COM 6.2 : Guillaume PLAISANCE**, « Gouvernance, performance et théorie de l'association : une réflexion conceptuelle autour de scénarii d'évolution du monde associatif français » *[résumé court]*
- **COM 6.3 : Gildas BARBOT, Pierre-Antoine LANDEL, Sabine REYDET**, « Que sont les valeurs coopératives devenues ? Etude de l'évolution et de l'impact du projet coopératif au sein de deux caves du Diois (Drôme) » *[résumé court]*
- **COM 6.4 : Guillaume DENOS, Christophe MAUREL, François PANTIN**, « Des outils de gestion au service de la légitimité des OESS dans un contexte d'institutionnalisation du secteur » *[texte complet]*
- **COM 6.5 : Kouassi N'GORAN, Amélie ARTIS**, « Relations croisées entre la micro-finance et le secteur bancaire : Continuités et discontinuités dans l'octroi de crédit » *[résumé court]*



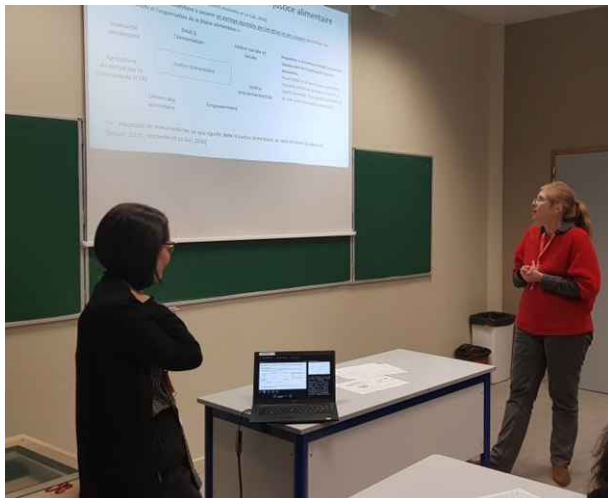
Sabine Reydet et Gildas Barbot

## Atelier 7 : Diffusion de l'ESS (II)

- **COM 7.1 : Éric BIDEZ, Nadine RICHEZ-BATTESTI, Maryline FILIPPI**, « ESS et responsabilité de l'entreprise : inspirations croisées ? » *[résumé étendu]*
- **COM 7.2 : Richelle H. HOUNKPATIN**, « De l'inspiration à puiser dans les pratiques de gouvernance associative » *[texte complet]*
- **COM 7.3 : Frédérique ALLARD, Ketty BRAVO**, « Pour libérer l'entreprise : les leçons à tirer des coopératives d'activité et d'emploi » *[résumé court]*
- **COM 7.4 : Malika AHMED ZAID CHERTOUK**, « Approche de l'évaluation macro-économique du poids de l'ESS en Algérie » *[résumé court]*

## Atelier 8 : Perspectives territoriales

- **COM 8.1** : Maud HIRCZAK, Julien MAISONNASSE, Francesca PETRELLA, Nadine RICHEZ-BATTESTI, Olivier BOISSIN, « Coopératives et territoires : entre ancrage et découplage ? » *[résumé étendu]*
- **COM 8.2** : Benjamin DUBRION, « Faire converger les attentes des membres des SCIC : une lecture économique institutionnaliste d'une SCIC de la filière alimentaire bio et circuit court » *[résumé étendu]*
- **COM 8.3** : Pascal GLÉMAIN, Jennifer URASADETTAN « Entreprises d'ESS et territoires : quelle(s) inspiration(s) pour un « autre » modèle de développement local ? Le cas des territoires insulaires » *[résumé court]*
- **COM 8.4** : Camille HENRION, « Créer un Entrepreneuriat de Territoire en zone de Faible Densité » *[résumé étendu]*



Séverine Saleilles et Emilie Lanciano





## COM 1.1 : RÉSUMÉ ÉTENDU : Un écosystème entrepreneurial coopératif et alternatif : la SCIC

**Pascale Château Terrisse** ([pascale.chateauterrisse@ensat.fr](mailto:pascale.chateauterrisse@ensat.fr)) : MCF en sciences de gestion, ENSAT INP, INRA AGIR équipe Odycée

**Hajar El Karmouni** ([hajar.el-karmouni@u-pec.fr](mailto:hajar.el-karmouni@u-pec.fr)) : MCF en sciences de gestion, Université Paris Est Créteil, IRG

**Marion Maignan** ([marion.maignan@u-picardie.fr](mailto:marion.maignan@u-picardie.fr)) : Université de Picardie Jules Vernes, Criisea

**Mots clés :** *écosystème, alternatif, SCIC*

### Résumé :

Cette proposition vise à comprendre des écosystèmes régionaux innovants socialement issus d'initiatives volontaires et inscrits dans l'Economie Sociale et Solidaire : les écosystèmes des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif. L'objectif est de comprendre les caractéristiques spécifiques de l'écosystème de ce nouveau type de coopérative multi sociétaires à finalité sociale (Maignan et al., 2018).

La notion d'écosystème est avant tout biologique et désigne l'ensemble dynamique comprenant un milieu naturel et les êtres vivants qui le composent. Cette approche met en évidence la grande complexité des systèmes liés par des relations d'interdépendances et à l'équilibre instable. La notion d'écosystème en gestion met également en exergue les interactions, interdépendances et coexistence entre coopération et concurrence entre des entreprises hétérogènes qui forment une communauté d'intérêt organisée en réseau. Dans les écosystèmes entrepreneuriaux, ces entreprises sont des PME ou des entreprises à fort potentiel de croissance. Des recherches développent une compréhension holistique des composantes de l'écosystème entrepreneurial en six grands domaines : les politiques, les marchés, le capital et le financement, les ressources humaines, la culture et le soutien (Isenberg, 2011). La valeur totale créée grâce à l'écosystème serait ainsi plus élevée que la somme des valeurs privées produites individuellement (Stam, 2015).

Cependant les recherches actuelles soulignent la nécessité de mieux prendre en compte les démarches bottom-up de création d'écosystème : l'écosystème se structure non pas directement par l'intervention de l'Etat mais par des acteurs non gouvernementaux à une échelle locale (Mason et Brown, 2014). De plus, elles déplorent que l'état actuel de la recherche s'intéresse principalement aux innovations de la nouvelle économie, numériques et non à d'autres types d'innovations comme les innovations sociales venant du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire (Stam, 2015).

Pourtant des écosystèmes coopératifs ont déjà été décrits par quelques auteurs. En revenant sur l'histoire du mouvement coopératif, Lèveque (2016) décrit l'écosystème coopératif qui repose sur la création d'alliances, sur une culture partagée autour des valeurs et principes coopératifs et sur des règles assurant les arbitrages entre finalité économique et finalité sociale. L'originalité de ces écosystèmes repose sur leurs modalités de gouvernance car la gouvernance des regroupements coopératifs est fondée sur la démocratie. En France, les coopératives sont organisées par secteurs d'activité (épargne et crédit, secteur agricole, coopératives de travail) ce que Pezzini (2015) qualifie de modèle coopératif de prototype sectoriel. Le modèle coopératif français a favorisé l'émergence d'écosystèmes entrepreneuriaux sectoriels, mais ne semble pas avoir favorisé le développement d'un écosystème proprement coopératif. En France, la SCIC vient bouleverser cette typologie d'écosystèmes coopératifs nationaux sectoriels en s'inspirant des coopératives de solidarité sociale italiennes et des coopératives de solidarité au Québec. Les SCIC proposent un statut

innovant posant les fondements d'une coopérative sociale, multisociétaires et territorialisée (Audebrand et al., 2017). Cet article propose donc de décrire l'écosystème des SCIC et d'en caractériser ses composantes à partir d'une revue de la littérature et de l'étude du cas de la SCIC E, antenne régionale de la plus grande SCIC de France, spécialisée dans la production d'énergie alternative.

## 1. Les SCIC un écosystème à la gouvernance démocratique multisociétaires et territorialisée

Créées en 2001 et au nombre de 692 fin 2019, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), se caractérisent par le multisociétariat et par un objet social d'intérêt collectif (Draperi et Margado, 2016 ; Groupe Picri PapScic, 2016). Ces deux caractéristiques permettent de comprendre l'alternative proposée par les écosystèmes des SCIC : une façon de gouverner différente des autres familles coopératives par le multisociétariat et différente des autres entreprises par les principes démocratiques et la recherche d'un intérêt collectif.

Le multi sociétariat dans une SCIC signifie concrètement qu'au moins trois parties prenantes sont simultanément impliquées, dont deux obligatoires, les salariés (ou les producteurs des biens ou des services vendus par la SCIC) et les usagers (Margado, 2005). Les associés d'une SCIC présentent donc une grande diversité par leur rapport à l'activité (salarié, bénévole, usager, financeur) et leur nature (personnes physiques ou morales, organisations publiques ou privées). La SCIC se différencie ainsi des autres familles de coopératives, puisque l'homogénéité des membres n'est pas respectée et que les collectivités publiques peuvent entrer au capital jusqu'à 50%. Les SCIC sont des entreprises coopératives réunissant des acteurs multiples qui ont chacun un lien différent avec l'organisation et doivent travailler ensemble autour de la définition d'un intérêt collectif (Manury et Burrini, 2001).

La gouvernance démocratique des SCIC est alors régie par les règles coopératives. Le pouvoir est donné aux personnes et non au capital selon la règle : un associé, une voix alors que dans une entreprise classique, c'est le nombre d'actions possédées qui détermine le poids de l'actionnaire. Son capital est variable afin d'assurer la liberté d'entrée et de sortie des sociétaires et sa lucrativité est doublement limitée par des exigences de mise en réserve d'au moins 57,5 % des excédents et d'encadrement de la distribution du solde. Cependant, la principale caractéristique de la gouvernance des SCIC est l'organisation et l'animation durable du multi-sociétariat. Sibille affirme ainsi que « *pour la première fois, des logiques d'intérêt qui peuvent être parfois contradictoires, celles des usagers, celles des salariés, celles de la communauté locale(...), se retrouvent dans la gouvernance même de l'entreprise* » (2012, p. 116). La loi précise que 3 typologies d'associés définies par leur lien à l'entreprise doivent obligatoirement être représentées : lien de production, lien d'usage et autre lien (personnes physiques ou morales de droit privé ou de droit public, contribuant d'une quelconque manière à l'activité de la coopérative). Ces associés sont répartis en catégories, constituées de personnes morales ou physiques. Pour les votes en AG, les statuts peuvent prévoir le décompte des voix en sous-groupes d'associés appelés collèges de vote. Si tel est le cas, trois collèges au minimum doivent être définis selon des critères librement consentis (seul critère interdit : la détention de capital). Chaque associé détient toujours une seule voix et les statuts fixent les droits de vote affectés lors du comptage des votes en AG à chacun des « sous-totaux par collèges de vote » dans la limite de 10 % minimum et de 50 % maximum. Le moteur de la SCIC réside bien dans la définition des catégories d'associés, de ses attentes et de ses apports, et de leurs interactions qui vont construire l'intérêt collectif (Draperi et Margado, 2016). On peut alors imaginer des catégories par classe d'âge, par genre, par tirage au sort, etc.

Les SCIC sont par ailleurs dirigées selon leur forme juridique. Celles créées en SARL sont dirigées par un gérant élu par l'assemblée générale des associés, celles créées en SA, par un conseil d'administration, un président et directeur général ou un directoire et un conseil de surveillance, élus par l'assemblée générale des

associés, celles créées en SAS ont des organes de gouvernance plus ouverts puisque la seule obligation réside en l'existence de l'assemblée générale des associés et d'un ou d'une présidente laissant la place à des comités stratégiques ou éthiques d'exister.

La capacité des SCIC à faire vivre le multisociétariat dépend sans doute en premier lieu de leur faculté à se développer entre elles, à se relier tout en gardant leur ancrage territorial (Sibille, 2012). Elles inventent de nouveaux modes d'actions, des formes nouvelles de partenariat public privé permettant aux citoyens de s'impliquer dans le développement de leur territoire avec les collectivités locales. Elles s'inscrivent par ailleurs dans le développement local et fondent leur modèle de croissance sur l'essaimage et le marcottage (Margado, 2005, Becuwe et al. 2012).

## **2. Les enseignements du cas de la SCIC E : des écosystèmes à caractère fractal et des acteurs alternatifs**

La méthodologie utilisée est l'étude de cas. La SCIC E a fait l'objet d'un recueil de données de données secondaires (statut, documents de communication, rapports de gestion, états comptables) et primaires (15 entretiens semi directifs) dans le cadre d'un contrat de recherche avec l'ADEME. Elle est basée à Montpellier, a été créée en 2012, compte 10 salariés et a réalisé un CA en 2017 de plus de 458 000 euros. L'intérêt collectif de cette SCIC et de son écosystème est une réappropriation citoyenne des enjeux énergétiques et des moyens de production. La mission globale de cette SCIC vise à créer une société dans laquelle chacun.e peut accéder à une énergie 100 % renouvelable ; un modèle sobre en énergie, local, organisé dans le cadre d'une gouvernance partagée, transparente et démocratique. Pour satisfaire cet intérêt collectif, la SCIC E développe des services de commercialisation de l'offre d'électricité d'origine 100% renouvelable sur le Languedoc Roussillon, de développement des moyens de production d'énergie renouvelable en coopération directe avec les collectivités et les citoyens et de maîtrise de l'énergie dans le but de réduire les consommations.

L'écosystème de cette SCIC est à caractère fractal et se décline aux plans national, régional et local rapprochant la décision des acteurs du territoire, les consommateurs et les producteurs. Cet écosystème mêle donc à fois des échelles d'actions et de relations très petites avec des circuits courts de productions avec une échelle plus large de structuration en réseau national. Il permet un maillage fin et territorialisé tout en s'inscrivant dans une visée globale de transformation sociale et sociétale.

Au plan national tout d'abord, elle fait partie d'un réseau national créé en SCIC qui essaime des SCIC régionales (10 au total sur la France). Ce réseau créé en 2005 est le premier réseau de SCIC français, avec plus de 76 000 clients, 41 000 sociétaires, 24,2 millions d'euros de capital social et plus de 180 salariés et 200 producteurs. A son origine, Greenpeace, Biocoop, Hespul, le CLER, les Amis de la Terre et la Nef, décident de la création d'un fournisseur d'électricité qui assurerait, d'une part, le développement de nouveaux moyens de production d'électricité d'origine renouvelable de forme coopérative et, d'autre part, la promotion de la maîtrise de l'énergie. Au niveau national, le multisociétariat et ses intérêts sont organisés selon 7 catégories : des consommateurs qui souhaitent une fourniture d'énergie verte, des producteurs d'énergie renouvelable qui veulent un achat au juste prix de leur production, des salariés qui demandent le partage de la valeur organisationnelle avec des salaires justes et des conditions de travail démocratiques, les fondateurs qui veillent au respect de l'éthique du projet, les collectivités publiques qui aspirent à une gestion raisonnée et verte des territoires, les SCIC régionales qui cherchent l'appui et l'expertise d'Enercoop National dans son métier de fournisseur d'énergies renouvelables et enfin les partenaires et soutiens qui recherchent la promotion et l'usage des énergies renouvelables. Les manifestations concrètes de la mise en œuvre de ce multisociétariat sont multiples. Par exemple, la réforme de la grille tarifaire en 2018 a été mise en œuvre dans une logique de co-construction impliquant sociétaires, administrateurs, représentants des coopératives locales, salariés et

directeurs au sein de groupes de réflexion. En juin 2018, les principes de la politique tarifaire d'Enercoop - équité, transparence et engagement social et environnemental - ont été votés en assemblée générale. Autre exemple, Biocoop est aujourd'hui partenaire, administrateur et client, mais aussi producteur chez Enercoop.

Les SCIC régionales, dont la SCIC E fait partie, œuvrent toutes en faveur d'une transition énergétique citoyenne au plus proche des enjeux locaux. Une réforme statutaire adoptée par les sociétaires lors de l'Assemblée Générale (AG) de 2018 a proposé d'intégrer les coopératives locales dans la gouvernance d'Enercoop National, à travers l'attribution de quatre sièges au sein du Conseil d'Administration (CA). Par ailleurs les relations entre les SCIC régionales et la SCIC nationale sont formalisées dans une charte réseau, organisées dans une association "Réseau des Enercoop Locales" (REL) et examinées lorsque des conflits existent par un comité d'éthique réseau. La SCIC E a distingué 11 catégories d'associés en partant des catégories proposées par la SCIC nationale et en différenciant partenaires commerciaux et non commerciaux, collectivités territoriales et partenaires publics, bénévoles, partenaires financiers.

Bien que chaque SCIC régionale développe des activités qui lui sont propres et adaptées à son territoire et ses compétences (formations, conseils, diagnostics énergétiques, accompagnement à la maîtrise d'ouvrage ou d'œuvre), elles accompagnent toutes la transition énergétique en favorisant l'émergence de projets citoyens et locaux de production d'énergies renouvelables. Ainsi la SCIC E a soutenu plus de 50 projets citoyens principalement dans la construction de panneaux photovoltaïque dont la majorité sont exploités sous la forme de SCIC. Les projets citoyens d'énergies renouvelables sont des projets initiés, portés et financés par des acteurs locaux (citoyens, associations, collectivités) qui visent à développer des installations d'énergies renouvelables par la création d'une société participative, à la gouvernance locale. C'est cette société qui va mobiliser de l'épargne de proximité pour investir dans les moyens de production et qui va exploiter les installations puis générer des retombées économiques locales partagées. Un des projets les plus emblématiques est un projet issu d'un collectif de lutte contre les gaz de schiste, qui a inauguré un parc photovoltaïque citoyen de 250 kWc, sur le site d'une ancienne décharge, impropre à toute construction ou activité agricole. Financé sans emprunt bancaire, le capital est à 100 % détenu par des citoyens. Enercoop a permis la viabilité économique du projet sur le long terme en signant un contrat « tarif de soutien » sur 20 ans. 10 % des bénéficiaires seront sanctuarisés pour des actions en faveur de l'environnement.

Cette cohérence géographique de l'écosystème se décline également dans une dimension thématique pour accompagner les territoires vers des transitions sociétales dont la transition énergétique. Ainsi des groupes d'acteurs de l'écosystème se détachent en plus du réseau national/local de SCIC décrit précédemment. Il s'agit des groupes des organisations publiques, des financeurs, des acteurs conventionnels de l'énergie et des acteurs militants engagés dans des transitions sociétales. Le groupe des acteurs publics est lui aussi hétérogène et se décline territorialement entre acteurs nationaux (Etat, ministère de l'écologie, agences nationales), régionaux ou locaux (département, région, communes). Ce groupe permet la mise en place d'actions de sobriété énergétique sur le territoire et fournit de l'information, du financement et de l'accompagnement à l'écosystème de la SCIC. Le groupe des financeurs est également diversifié et comprend des gros acteurs généralistes banques ou assurances (Nef, Financeurs privés (dont BP), Maif Macif, Fondations) et des acteurs spécialisés dans le financement de la transition énergétique recueillant des fonds de citoyens particuliers et souvent créés spécialement à l'initiative d'Enercoop (Energie Partagée, Casida, Enerfip, Energie Solidaire). Les acteurs conventionnels de l'énergie sont plutôt cités comme étant des freins au développement des activités de transition énergétiques. Les acteurs militants (Greenpeace, Négawatt, les amis de la terre, ECLR, Biocoop) en revanche sont engagés dans des pratiques en faveur de la transition dans différents domaines : celui de la production d'énergie renouvelable mais également celui des circuits courts alimentaire et de l'alimentation biologique. Ce sont des acteurs majeurs de cet écosystème thématique, militants et souvent entreprises clientes d'Enercoop (Biocoop, Cagette) qui permettent à l'écosystème de

s'inscrire dans un réseau d'acteurs économiques alternatifs sur le territoire et de développer des relations transversales et durables.

Ainsi l'écosystème de la SCIC E est cohérent et fédérateur à deux niveaux : au niveau géographique pour mailler le territoire (intégration du national et régional dans le réseau des SCIC éponymes et maillage plus fin avec plus de 50 projets de production d'énergie renouvelable citoyens pour la majorité en SCIC) et à un niveau thématique, celui des domaines nécessaires pour faciliter la réappropriation citoyenne de l'énergie (public, finance spécialisée, militantisme).

### 3. Repenser les composants des écosystèmes avec les SCIC

Les SCIC et leurs écosystèmes sont composés d'acteurs hétérogènes pour former une communauté de destin (Koenig, 2012). Pour conclure, l'étude de cette SCIC nous invite à repenser les écosystèmes.

Tout d'abord, les SCIC donnent un exemple emblématique d'écosystème qui établit la démocratie comme un cadre fondateur (Moore, 1993) alors que Koenig (2012) notait que celle-ci n'était pas empiriquement évidente dans la description des écosystèmes étudiés par les chercheurs. De plus, les écosystèmes de SCIC sont articulés autour de la norme et de la vision partagée de l'intérêt collectif. Alors que de nombreuses définitions des écosystèmes se focalisent sur les dimensions économiques et les finalités commerciales de la communauté créée (Moore 1993, Gueguen et Torres, 2004), les écosystèmes de SCIC sont plus une communauté liées par des valeurs coopératives et sociales qu'une communauté pure d'intérêts économiques. L'intérêt collectif est le ciment du système, il porte le principe de co évolution de l'écosystème et lie ses acteurs en les faisant coopérer ce qui permet d'exprimer des potentialités sociales et économiques. Il permet de concevoir l'interdépendance réciproque entre les acteurs et l'écosystème (Koenig, 2012) qui va de pair avec un mode de développement plus qualitatif fondé sur l'approfondissement et la durabilité des relations.

Par ailleurs, dans les écosystèmes de SCIC, les relations entre acteurs hétérogènes sont pensées à différents niveaux. Au niveau de chaque SCIC, le multi sociétariat permet d'internaliser au sein d'une même organisation le public et le privé, les producteurs et les clients et ainsi de les décloisonner au sein de l'écosystème voire de créer un écosystème 'interne'. Au niveau national, la SCIC nationale est « l'architecte » de l'écosystème qui établit les règles et les buts du système (Jacobides et al., 2018). Le lien indépendant qui unit les acteurs dans le cas de la SCIC étudiée est celui de la transition écologique qui scelle une solidarité existentielle à l'écosystème (Koenig, 2012). Cette solidarité rend les acteurs militants et les groupes d'acteurs financiers spécialisés sur les transitions écologiques et sociales centraux dans cet écosystème et tend ainsi à homogénéiser les valeurs alternatives qu'il porte.

Enfin, l'écosystème des SCIC permet de repenser les écosystèmes coopératifs en France en les ancrant dans un territoire et en dépassant les dynamiques sectorielles coopératives (Leveque, 2016). Dans la SCIC étudiée ce n'est pas seulement des acteurs autour de l'énergie renouvelable qui sont impliqués mais des acteurs d'un ensemble de transitions écologiques et sociales. Ainsi les SCIC sont un espace de construction de proximités entre acteurs présents sur un territoire et donc un acteur impulsant la construction d'un écosystème alternatif territorialisé.

#### Bibliographie :

**Audebrand, L., Michaud, M., & Lachapelle, K.** (2017). Les coopératives de solidarité: un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif1. *Revue internationale PME*, 30(3-4), 163-189.

- Draperi, J. F., & Margado, A.** (2016). Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires. *RECMA*, (2), 23-35.
- Gueguen, G., & Torres, O.** (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. *Revue française de gestion*, (1), 227-248.
- Groupe PAP Scic.** (2016). Les Scic, entreprises de demain. *RECMA*, (2), 52-64.
- Isenberg, D.J.** (2011) Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes* <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurshipecosystem-four-defining-characteristics/>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A.** (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Koenig, G.** (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209-224.
- Lévesque, B.** (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social: vers quels nouveaux écosystèmes?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54).
- Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P.** (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale: Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 22(2), 128-143.
- Manoury, L., & Burrini, A.** (2001). L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (281), 108-134.
- Margado, A.** (2005). La SCIC, une coopérative encore en devenir. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (295), 38-49.
- Mason, C., & Brown, R.** (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.
- Moore, J. F.** (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-86.
- Pezzini, E.** (2015). La diversité des modes d'organisation des associations coopératives: un défi pour l'Union européenne. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (335), 26-40.
- Sibille, H.** (2012). Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic). *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (324), 110-117.
- Stam, E.** (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.

## COM 1.2 : RÉSUMÉ COURT : Quels modèles d'inspiration pour les plateformes collaboratives et coopératives ? Éléments de caractérisation et stratégies de développement<sup>19</sup>

**Guillaume Compain** : Université Paris-Dauphine, IRISSE (UMR CNRS INRA 7170-1427)

**Philippe Eynaud** ([philippe.eynaud@univ-paris1.fr](mailto:philippe.eynaud@univ-paris1.fr)) : IAE de Paris, GREGOR (EA 2474)

**Lionel Maurel** : CNRS, InSHS

**Corinne Vercher-Chaptal** : Université Paris 13, CEPN (UMR CNRS 7234)

**Mots clés** : *Communs numériques, coopérativisme de plateformes, économie substantive*

### Résumé

L'économie collaborative est traversée par une diversité de récits et de pratiques qui rendent cette notion ambiguë. D'un côté, se revendiquent de l'économie collaborative de puissantes entreprises-plateformes qui sont conçues pour capter, traiter et contrôler des quantités de plus en plus importantes de données dans l'espoir de dégager des niveaux élevés de profits. De l'autre côté, on y trouve des plateformes collaboratives qui visent à s'émanciper des principes purement marchands pour placer le partage et la solidarité au cœur de leurs modèles de développement. Une étude qualitative conduite en France auprès d'un échantillon de neuf plateformes de ce deuxième type permet de faire ressortir deux résultats. Premièrement, les alternatives étudiées se caractérisent par une dynamique de réencastrement sur au moins l'une des trois marchandises fictives identifiées par Polanyi (le travail, la monnaie et la nature). Deuxièmement, elles visent à dépasser l'opposition classique entre la stratégie d'ouverture des communs numériques et l'approche - plus fermée - par la propriété collective du coopérativisme de plateformes. Elles opèrent ce dépassement via des pratiques de mutualisations et d'alliances et une gouvernance multi parties prenantes construites autour de l'intérêt général. Ce faisant, les plateformes collaboratives inventent les contours d'un possible renouvellement de l'action publique et pose les bases d'une réponse organisée face aux défis de la transition sociale et écologique.

---

<sup>19</sup> La communication proposée s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche (TAPAS – There Are Platforms as Alternatives) mené conjointement par le CEPN (Centre d'économie et de gestion de l'Université Paris 13 - UMR CNRS 7234) et l'association la Coop des Communs, et financé par la DARES (Direction de la recherche des études, des évaluations et des statistiques) dans le cadre de son appel à projet « Économie collaborative et protection sociale ». <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/recherche/appels-a-projets-de-recherche/article/appel-a-projets-de-recherche-2018-economie-collaborative-et-protection-sociale>

## **Bibliographie :**

**Bonici** (2017), « Les chauffeurs Uber, canuts du 21<sup>ème</sup> siècle ? », *RECMA*, n°34, p. 87-99.

**Botsman, R.** (2014), *The sharing economy lacks a shared definition*. FastCoexist.

**Carballa-Smichowski B., Coriat B.** (2017), « Jalons pour une définition », Working Paper Programme de recherche EnCommuns (URL : <http://encommuns.com/>).

**Novel, A.S. & Riot, S.** (2012), *Vive la co-révolution. Pour une société collaborative*.

**Ostrom, E.** (1990), *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press., Editions Flammarion.

**Postel N., Sobel R.** (2010), « Le concept de « marchandise fictive », pierre angulaire de l'institutionnalisme de Karl Polanyi », *Revue de Philosophie économique*, vol. 11, p. 3- 35

**Rochet J.-C. & Tirole, J.** (2006). *Platform competition in two-sided markets*. MIT Press.

**Schlager E., Ostrom,** (1992), « Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis », *Land Economics*, Vol. 68, No. 3, pp. 249-262.

**Scholz T.** (2013), *Digital Labor: The Internet as Playground and Factory*, Routledge

**Scholz T.** (2017), *Le Coopérativisme de plateforme*. FYP Editions.

**Scholz T., Schneider N.,** (2016), *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*, ORBooks.

**Schor J.** (2014), *Debating the Sharing Economy*. Great Transition Initiative.

**Slee T.** (2015), *What's Yours is mine ? Against the Sharing Economy*, OR Books

**Smyrnaiois N.** (2017), *Une économie politique du numérique*, Broché.

**Srnicek N.,** (2017), *Platform Capitalism*, Polity Press.

**Zuboff S.,** (2019) *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, Public Affairs, New York.



## COM 1.3 : RÉSUMÉ COURT : Diagnostiquer les pratiques pour favoriser l'accès à l'alimentation de qualité pour tous<sup>20</sup>

**Emilie Lanciano** ([emilie.lanciano@univ-lyon2.fr](mailto:emilie.lanciano@univ-lyon2.fr)) : Professeure en Sciences de Gestion, Université Lumière Lyon 2, Coactis

**Séverine Saleilles** ([severine.saleilles@univ-lyon1.fr](mailto:severine.saleilles@univ-lyon1.fr)) : Maître de conférences en Sciences de Gestion, Univ Lyon, UCBL, LSAF

### Résumé :

A l'heure où l'Accès à l'Alimentation de Qualité pour Tous (AAQT) est mis à l'agenda politique, il convient de mieux caractériser la diversité de dispositifs citoyens, associatifs, éducatifs, publics, entrepreneuriaux pour répondre à ces enjeux. Plus spécifiquement, la distribution alimentaire est un secteur où les organisations de l'économie classique revendiquent, comme celles de l'ESS, agir en faveur de l'AAQT. Nous proposons d'adopter une perspective en termes de justice alimentaire, pour mieux penser la variété des pratiques d'AAQT. Il s'agit non seulement d'assurer une alimentation de qualité et d'en favoriser l'accès au plus grand nombre mais également de lutter contre les inégalités structurelles à l'origine des inégalités alimentaires. Notre recherche vise donc à mieux appréhender ce que signifie faire de la justice alimentaire pour un distributeur alimentaire. Dans le prolongement d'une revue de littérature et étude qualitative antérieure, nous avons construit un outil d'auto-diagnostic des pratiques d'AAQT (<http://bit.ly/2DiQMYU>). L'objet de cette communication est d'en expliciter la logique de construction et de montrer les intérêts de l'outil et les pistes de recherche.

### Bibliographie :

**Allen, P.** (2010), Realizing justice in local food systems, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3, 295–308

**Artis, A., Demoustier, D. et S. Lambersens** (2014), L'ESS dans l'accès à la consommation alimentaire: renaissance, mobilisation d'acteurs et modes de structuration, in J.-P. Higelé et V. Lhuillier, *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, Presses universitaires de Nancy - Editions Universitaires de Lorraine.

**Cadieux K.V., Slocum R.** (2015), What does it mean to do food justice, *Journal of Political Ecology*, vol. 22, n°1, 1-26.

**Elmes, M.B.** (2016), Economic Inequality, Food Insecurity, and the Erosion of Equality of Capabilities in the United States, *Business & Society*, 1-30.

**Gottlieb, R. et A. Joshi** (2010), *Food Justice*, The MIT Press

---

<sup>20</sup> Remerciements : Clara Lohier-Fanchini et LabNbiz. Ce travail a reçu le soutien du programme PSDR « Pour et Sur le Développement Régional » dans le cadre du projet FRUGAL.

**Hassanein N.** (2003), Practicing food democracy: a pragmatic politics of transformation, *Journal of rural Studies*, volume 19/1, pp. 77-86

**Hochedez, C. et J. Le Gall** (2016), Food Justice and Agriculture, *Justice Spatiale/Spatial Justice*, 9.

**Lanciano E., Lapoutte A., Saleilles S.** (2019, à paraître), What business Model for the Food Justice, *Systèmes Alimentaires / Food Systems*, n° 4

**Le Velly R.** (2017), *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs: une promesse de différence*, Presses des Mines., Paris, coll. « Sciences sociales ».

## COM 1.4 : RÉSUMÉ COURT : Les modes d'organisation du travail peuvent-ils être un levier pour la construction d'une alternative à l'économie marchande capitaliste ?

**Samuel Hévin** ([sam.hevin@orange.fr](mailto:sam.hevin@orange.fr)) : Masterant Économie Sociale et Solidaire – Formation Continue 2018-2020, Chaire ESS Lyon 2.

### Étude de cas de la SCIC AlterConso

#### Résumé :

Ce texte présente, sous forme d'historique dans un premier temps, la difficile évolution des pratiques organisationnelles de l'entreprise qui ont été largement influencées par les travaux de Taylor puis Ford depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle (Taylor et Vatin, 1990). Les nouvelles formes organisationnelles récentes, comme les entreprises libérées (Carney, Getz et Demange, 2012) montrent certaines limites et ne se concentrent pas sur l'organisation du travail proprement dite, mais sur les méthodes de management, et oublient de reconsidérer l'environnement qui les entoure, voire s'en accommode. Par le prisme de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des principes coopératifs (Espagne, 2001), le texte tend à rendre visible la faille possible à explorer pour montrer à voir les alternatives éventuelles aux modes organisationnels du travail taylorien ou néo-taylorien. La démocratie étant inscrite dans l'ADN de l'économie sociale, le texte montrera l'organisation du travail au sein d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif de la région lyonnaise qui met en relation des paysans de l'agglomération rurale avec des consommateurs urbains de la métropole lyonnaise. L'auteur mettant en lumière les différents rouages de l'organisation, basée sur la coopération plus que la collaboration (Laurent, 2018), et comment il est pertinent de penser que ce mode organisationnel soit un levier la construction d'une alternative à l'économie marchande capitaliste.

#### Bibliographie

**BEJI-BECHEUR Amina, CODELLO-GUIJARRO Pénélope et PALLAS Valérie**, « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétaire », *Revue de l'organisation responsable*, 19 octobre 2016, Vol. 11, no 2, pp. 24-35.

**CARNEY Brian M., GETZ Isaac et DEMANGE Odile**, *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard, 2012.

**COUTROT Thomas**, « Libérer le travail, Thomas Coutrot, Sciences humaines - Seuil », consulté le 26 février 2019, URL : <http://www.seuil.com/ouvrage/liberer-le-travail-thomas-coutrot/9782021390377>.

**LALOUX Frédéric, POIRIEUX Gilles-Noël et BLANCHARD Philippe**, *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino, 2015.

**LAURENT Eloi**, *L'impasse collaborative*, Editions les Liens qui Libèrent, 2018, 192 p., consulté le 13 juin 2019, URL : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01890557> .

**MAIGNAN Marion**, *La construction d'un prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif: le cas de la société coopérative d'intérêt collectif alter-Conso*, Theses.fr, 2016, consulté le 17 mai 2019, URL : <https://isidore.science/document/10670/1.hadlns> .

**QUIJOUX Maxime**, *Adieux au patronat: lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative*, Vulaines sur Seine (Seine-et-Marne), Éditions du Croquant, Collection Dynamiques socio-économiques, 2018.

**TERSSAC Gilbert de**, *7. Travail d'organisation et travail de régulation*, La Découverte, 2003, consulté le 13 juin 2019, URL : <https://www.cairn.info/la-theorie-de-la-regulation-sociale-de-jean-daniel--9782707141125-page-121.htm>.

## COM 2.1 : RÉSUMÉ COURT : « Quand l'ESS inspire l'industrie du luxe, RSE ou isomorphisme inversé ? : Le cas d'une entreprise adaptée intégrée »

**Laëtitia LETHIELLEUX** ([laetitia.letthielleux@univ-reims.fr](mailto:laetitia.letthielleux@univ-reims.fr)) : MCF HDR en sciences de gestion, Responsable de la Chaire ESS, Laboratoire REGARDS (EA 6292), Université de Reims, Champagne-Ardenne.

**Mots clés** : *entreprise adaptée-isomorphisme- RSE- handicap- inclusion*

### Résumé :

En 2018, le taux de chômage des personnes en situation de handicap s'élevait à 19% (deux fois plus élevé le reste de la population française)<sup>21</sup>. L'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire reste encore très difficile tant dans le secteur public (Jaffrès et Guével, 2017) que dans le secteur privé (Parron, 2005; Everaere, 2010). Les personnes handicapées ayant des difficultés à travailler en milieu ordinaire peuvent être accompagnées par les ESAT (établissements et services d'aide par le travail) mais aussi par des entreprises adaptées (EA). L'EA permet à un travailleur handicapé d'exercer une activité professionnelle dans des conditions adaptées à ses capacités et fonctionne comme une entreprise du milieu ordinaire de travail à la différence qu'au moins 55% des effectifs (depuis 2019) se composent de travailleurs handicapés. Dans le cadre d'une recherche-action financée par l'AG2R La Mondiale (2018-2020), 74 EA sur le Grand Est ont pu être identifiées dont 3 sur la Marne. L'une d'entre elles a particulièrement retenu notre attention en raison de son originalité. Il s'agit d'une EA intégrée à la filiale de Moët Hennessy Champagne et Services (MHCS). A notre connaissance, cette EA est unique en son genre. Sa particularité questionne. Le groupe s'est-il inspiré du modèle existant qu'il aurait transposé (laissant supposer la présence d'un isomorphisme mimétique inversé, voire de l'émergence d'une nouvelle forme d'isomorphisme) ? A moins que son existence ne soit le résultat d'une politique RSE volontariste ? Cette initiative peut-elle être perçue comme une nouvelle voie à explorer pour une entreprise plus inclusive ?

### Bibliographie :

**Barel, Y. et Frémeaux, S.** (2010). « Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission », *Management & Avenir*, n°33, p. 204-222.

**Bertrand, L., Caradec., V. et Eideliman, J-S.** (2014). « Devenir travailleur handicapé. Enjeux individuels, frontières institutionnelles », *Sociologie*, n°2, vol. 5., p. 121-138.

**Charlot, J-L. et Teissier C.** (2008). *Réadapter le travail adapté ?*, Les notes d'Astrées.

---

<sup>21</sup> <https://informations.handicap.fr>

- DiMaggio P.J. et Powel W.** (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, (48), p.174-160.
- Everaere, C.** (2010). « Insertion et maintien dans l'emploi des personnes handicapées- le cas des grandes surfaces de bricolage », *Revue française de gestion*, n°202, p. 13-31.
- Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L.** (2013). « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? », *Management & Avenir*, n°59, p. 35-55.
- Le Houérou, A.** (2014). *Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire- aménager les postes et accompagner les personnes*, rapport, Assemblée Nationale, septembre.
- Naschberger, C.** (2008). « La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », *Management & Avenir*, n°18, p. 42- 56.
- Jaffrè, F. et Guével, M-R.** (2017). « L'emploi des personnes handicapées dans la fonction publique », *Travail et Emploi*, n°152, p. 33-57.
- Stiker, H-J.** (2006). « Les personnes en situation de handicap dans l'entreprise », *Reliance*, n°19, p. 34-41.
- Ranjatoelina, J.** (2016). « Des business models inclusifs en faveur de personnes en situation de handicap : le cas APF Entreprises », XXVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), May 2016, Hammamet, Tunisie.
- Rubinstein, M.** (2006). « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, n°113, p. 83-105.
- Tisserant, G.** (2012). *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?*, éd. Pearson.
- Parron, A.** (2009). « Les trajectoires professionnelles de jeunes adultes en situation de handicap psychique : du milieu ordinaire aux filières adaptées », *Lien social et Politiques*, (61), 207–216.
- Point, S., Charles-Fontaine, C. et Berthélemé, G.** (2010). « (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise », *Management & Avenir*, n°38, p. 293-305.
- Veillette, D.** (2009). « Favoriser l'intégration professionnelles des personnes handicapées : trois axes d'intervention du gouvernement du Québec », *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, n°48, p. 99-110.

## COM 2.2 : RÉSUMÉ ÉTENDU : Acheter, labelliser, inciter : les leviers de changement des entreprises par les initiatives de l'ESS à Nancy

**Antoine PERRIN** ([Antoine.perrin@univ-lorraine.fr](mailto:Antoine.perrin@univ-lorraine.fr)) : doctorant en sociologie économique au Laboratoire Lorrain de Sciences Sociales (2L2S) de l'Université de Lorraine. Il enseigne la sociologie en tant qu'ATER à l'IAE de Nancy. Ses thèmes de recherche incluent les initiatives citoyennes et les modèles alternatifs d'organisation et de consommation alimentaire, les écosystèmes associatifs en lien avec les territoires et les problématiques de l'économie sociale et solidaire.

**Mots-clés :** *Initiatives locales – économie substantive – justification*

### Résumé :

A l'issue d'une période d'industrialisation, de massification et d'externalisation, la question alimentaire redevient aujourd'hui phare au sein de nombreux territoires. Chaque État, région et ville souhaite développer ses propres réponses aux défis que représentent l'accès de sa population à une nourriture saine et en quantité suffisante, la survie économique des exploitations agricoles de son territoire ainsi que la soutenabilité environnementale des modes de production et de consommation alimentaire. Les plans alimentaires territoriaux se multiplient et de nombreuses villes affichent de grandes ambitions dans ce domaine : en témoignent Albi (dans le Tarn) visant l'auto-suffisance ou Nancy (dans la Meurthe et Moselle) faisant de la transition alimentaire l'un des piliers majeurs de son plan Nancy 2030. Dans ces efforts visant la production et la consommation alimentaire, on fait appel spécifiquement aux initiatives de l'économie sociale et solidaire en prônant leurs pratiques comme à travers des Trophées de l'ESS ayant pour thème l'alimentation. Pourtant, on cantonne encore souvent l'ESS à un rôle subalterne, anecdotique, celui de donner l'occasion à des initiatives qui n'auraient pas survécu dans le « grand bain » du marché et de l'entrepreneuriat de fonctionner tant bien que mal (Darbus, 2015), et l'on voit dans l'entreprise le modèle le plus apte à impulser les grands changements en termes sociaux et écologiques (Freeman, 1984, Yunus, 2011, Prahalad, 2004). RSE et social business seraient légitimés par leur capacité à agir sur la « vraie » économie, c'est-à-dire sur les marchés internationaux en créant une plus-value financière, et mettre en mouvement les seuls acteurs aptes à changer l'ordre des choses, dans le monde globalisé et libéralisé actuel. Pourtant, il suffit d'observer les dynamiques au sein d'un territoire donné pour se rendre compte de la complexité des provenances des réponses influençant les citoyens jusqu'aux grandes entreprises. Dans les faits, les initiatives de l'ESS proposent, elles aussi, des réponses et des pratiques qui sont ensuite reprises par les entreprises et les institutions. Comment s'opère cette influence à l'échelle du territoire d'une ville et sur quels résultats peut-elle déboucher ? C'est en prenant le cas de la ville de Nancy que nous tentons d'apporter des réponses à cette question.

Cette recherche s'appuie sur des études de cas issues d'une enquête sur les initiatives citoyennes du territoire nancéien s'articulant autour de la question alimentaire (amaps, jardins partagés, restaurants solidaires, coopératives de consommation, groupements d'achat solidaires). Sur vingt-cinq initiatives ayant donné lieu à des études de cas, trois sont retenues ici afin d'expliquer les influences qu'elles peuvent avoir sur les entreprises les environnant : la Grande Epicerie, qui vise à la création d'un supermarché coopératif, Zéro Déchet Nancy, qui souhaite la réduction des déchets de consommation, notamment alimentaires, et le Florain, monnaie local complémentaire de Nancy.

Le matériel empirique se compose de 50 entretiens et d'observations participantes s'étalant sur 4 ans, permettant ainsi d'avoir une vue sur la création et la vie des diverses initiatives. De même, un questionnaire a été soumis à tous les enquêtés. Au travers de ces données de terrain, une carte du réseau des initiatives a pu être établie, précisant les liens qui existent entre ces dernières sur le territoire ainsi que la manière dont des liens se sont créés et maintenus par les coups de main, les conseils, les relations personnelles, les réseaux sociaux sur internet... Les axes explorés en particulier lors de cette recherche ont été, en dehors d'une monographie des initiatives, les liens qui les attachent ou non entre elles et les rapports qu'elles entretiennent avec les instances publiques et les entreprises. Un sociogramme (Moreno, 1970) a été réalisé et une cartographie des initiatives en fonction des liens d'interconnaissance des porteurs de projets est proposée avec les liens entre chaque initiative présente à Nancy. En plus de cet examen quantitatif des liens d'interconnaissance, une analyse qualitative permet de déceler les motifs sur lesquels se forment les réseaux et la force des liens (Granovetter, 2000). Cette cartographie associative fait apparaître un paysage riche et insoupçonné par les institutions publiques (conseil départemental, mairie, communauté de commune...).

Le cadre théorique prend appui sur les travaux de Karl Polanyi et le concept d'économie substantive. L'économie substantive part du postulat de la « dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables pour assurer sa survie. Il renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social. Cet échange fournit à l'homme des moyens de satisfaire des besoins matériels. » (Polanyi, 2008, p.53) Elle s'oppose à l'économie formelle qui n'implique qu'une relation logique entre fins et moyens. L'économie formelle enferme les relations économiques dans un cadre de calcul rationnel et intéressé, unidimensionnel, alors que l'économie substantive fait elle apparaître toutes les composantes de l'échange entre les hommes et avec le monde qui les entoure. Face à l'économie formelle, vision dominante économiciste, dont les échanges s'opèrent dans des types de liens appelés « Marché », existent d'autres formes d'échanges économiques, rendues invisibles : « la redistribution, l'échange et la réciprocité » (Maucourant, 2011, p.78). En dehors du marché, ces formes constituent des échanges économiques dans et entre les organisations. Les initiatives étudiées relèvent de cette remise en cause du marché et dans la pratique, opposent ces principes au seul principe économiciste. En outre, les pratiques des initiatives s'opposent mouvement de marchandisation décrit par Polanyi dans la Grande Transformation : face à la marchandisation de la terre, du travail et de la monnaie, elles proposent une transformation des pratiques dans la gestion des achats, de la production, de la consommation ou de l'organisation du travail. Grâce à l'exemple d'une épicerie associative souhaitant atteindre le statut de coopérative, d'une association visant la réduction des déchets et d'une monnaie locale, cette communication explique les moyens de pression utilisés par ces initiatives pour opposer l'économie substantive à l'économie formelle, faire apparaître la multiplicité des types d'échange et s'opposer à la marchandisation du vivant dans leurs relations avec des entreprises. En ce sens, elles rejoignent le champ de l'économie solidaire : « Les textes sur L'autre économie (Laville, Cattani, 2006) n'ont jamais présenté [l'ESS] comme un secteur ou un monde singulier, mais comme un ensemble de pratiques et de théories qui mettent en cause le sophisme économiciste dominant, qui confond économie et marché » (Laville, 2015, p.412).

L'influence de ces initiatives sur les entreprises se fait par trois moyens principaux. D'abord elles achètent auprès d'entreprises comme dans le cas de l'épicerie collaborative et le choix de ses fournisseurs. Ensuite elles peuvent influencer grâce à des labels et outils de publicité comme les cartes des entreprises avec bonnes pratiques développée par l'association Zéro Déchet. Enfin, l'action associative entend parfois très directement changer l'action des entreprises par des préconisations, comme c'est le cas avec la monnaie locale et les bonus qu'elle propose aux entreprises adoptant ce qu'elle voit comme de bonnes pratiques. A l'intérieur de ces échanges, cette communication répertorie les exemples dans lesquels les initiatives arrivent à faire primer l'économie substantive sur l'économie formelle, offrant un cadre d'analyse, voire d'évaluation, pour vérifier dans les faits les influences de l'économie sociale et solidaire sur l'ensemble de l'économie. Afin de vérifier cette prééminence de l'économie substantive, l'épistémologie choisie est celle de la justification (Boltanski, 2009, Boltanski, Chiapello, 1999), permettant de voir apparaître les motifs d'action des acteurs au



travers du discours justifiant leur pratique dans les entretiens et les interactions entre acteurs sur le terrain. La recherche de controverses, de négociations, voire de rupture de l'échange prend également une place forte dans cette enquête.

### **Le contrat commercial :**

Premier type de lien entre initiatives citoyennes et entreprises, le contrat passé entre client et fournisseur. L'association Grande Epicerie Générale a pour ambition de créer, à terme, un supermarché sous forme d'une coopérative. L'objectif est de fonder un supermarché dans lequel les consommateurs/adhérents décident des produits en vente et participent une fois par mois au travail de mise en rayon, caisse, gestion... en échange de pouvoir acheter les marchandises de leur choix (souvent issues de l'agriculture biologique et/ou locale) à des tarifs préférentiels. Le travail de l'association a d'abord consisté à organiser un premier magasin afin de tester l'idée, d'entraîner un grand nombre d'adhésions et d'engranger des recettes afin de faire avancer le projet. Organisé en différents groupes de travail, la partie achat du projet est gérée par le groupe « Cahier des charges » qui contacte, visite et entre en relation avec les producteurs et grossistes afin de sélectionner ceux qui seront acceptés par les adhérents. De cette manière, l'association fait un tri dans l'offre du marché selon d'autres critères que le prix et la disponibilité, entrant dans des considérations éthiques et environnementales principalement. Les entreprises de leur côté sont poussées à exposer leurs arguments dans ces domaines et se voient ainsi reconnues sur d'autres critères que ceux de l'économie formelle. Dans le choix de leurs fournisseurs, un effort d'explication est ainsi fait car le groupe de travail qui choisit les fournisseurs est comptable auprès de tous les adhérents et cet effort est aussi demandé aux producteurs qui doivent dépasser les notions de prix et de promotion commerciale, afin d'expliquer en quoi leur production apporte une plus-value en termes écologiques et sociaux au territoire. Pour reprendre les termes de la théorie de la justification, les producteurs ont intérêt à apporter des justifications relevant de la cité de l'engagement et non de la cité industrielle. Cela permet aussi de convertir les fournisseurs à ce mode de justification ou à les renforcer s'ils possèdent déjà ce régime de justification. Néanmoins, ces influences sur les entreprises sont limitées par des critères de faisabilité : ainsi, les maraichers locaux, trop chers et ayant une production trop peu importante, ont été délaissés en faveur d'une centrale d'achat de légumes et fruits issus de l'agriculture biologique alsacienne, délaissant donc les impératifs d'acheter localement à de petits producteurs. D'autre part, les clients influencent également cette négociation par leurs achats : la demande pour des produits exotiques (tofu par exemple) implique de contracter avec de grandes centrales d'achat.

### **Le label/la cartographie**

Les interactions entre initiatives et entreprises peuvent aussi se retrouver dans le cas de création de label par les associations. L'association Zéro Déchet Nancy a pour ambition de réduire les déchets depuis le producteur jusqu'au consommateur. Elle a créé son propre label afin de signaler les commerces permettant une réduction des déchets pour le consommateur (vente en vrac, d'occasion) ou s'impliquant dans une recherche de réduction des déchets. Les entreprises peuvent ainsi afficher leurs bonnes pratiques auprès du réseau de Zéro Déchet Nancy. Sur le site internet de l'association apparaissent également ces adresses sur une carte indiquant « les commerçants qui faciliteront votre transition vers un mode de vie Zéro Déchet et Zéro Gaspillage, ainsi que les lieux permettant le réemploi et le recyclage dans votre ville. » Les commerçants se montrent séduits par cette proposition et espèrent ainsi attirer les consommateurs en recherche de bonnes pratiques en termes de gestion des déchets. Ici aussi, le régime de justification demandé par les participants de l'association diffère du mode de justification habituel des commerçants, basé sur le prix et la qualité des produits. Ils sont incités à se présenter sous un autre jour : celui de la gestion de leurs déchets. Amenés à se justifier pour la première fois sur ce sujet, ils peuvent ainsi valoriser les bonnes pratiques si elles existent, les adopter si elles n'existent pas. Même si l'initiative n'est qu'incitative, elle se révèle d'autant plus efficace que les commerçants sont poussés à dépasser leur représentation quotidienne et à se questionner en tant qu'acteur

d'un système productif global sur leurs efforts dans le domaine des déchets et de la surconsommation, sujet sur lequel ils sont parfois en forte demande, faisant émerger leurs préoccupations citoyennes en plus de celles commerciales.

### **L'incitation**

Le Florain, monnaie locale de Nancy entrée en circulation en 2017 a créé un réseau de 150 commerçants acceptant cette monnaie complémentaire. Ces entreprises situées à Nancy et ses environs gagnent en notoriété auprès des adhérents de la monnaie locale, souhaitent ainsi montrer leurs bonnes pratiques et espèrent attirer, comme dans le cas du Zéro Déchet un nombre plus grand de clients. Néanmoins, en contrepartie, l'association gestionnaire de la monnaie locale nancéienne donne aux entreprises adhérentes la mission d'améliorer continuellement leurs pratiques afin de bénéficier du Florain. Par exemple, une boulangerie devra s'engager dans une démarche de réduction du gâchis avec chiffres à l'appui, un artisan se verra incité à prendre un contrat chez un opérateur d'énergie renouvelable comme Enercoop pour se fournir en électricité. Cette forme d'incitation est une relation inédite entre associations et entreprises et permet d'entrevoir en quoi, contrairement aux idées reçues, le secteur de l'ESS peut se montrer tout aussi moteur que de grands groupes industriels dans la promotion et l'implantation de pratiques. Ici, la négociation est explicite et ne relève pas que de l'incitation sans intéressement, puisque le changement et à l'engagement dans de nouvelles pratiques, vues comme bonnes par les adhérents du Florain débouche sur une gratification financière.

### **Bibliographie :**

**BOLTANSKI L., CHIAPELLO E.**, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

**BOLTANSKI L.**, 2009, *De la critique : précis de sociologie de l'émancipation*, Gallimard, Paris.

**DARBUS F.**, « Loin de la subversion et de la transformation sociale : les pratiques de l'économie sociale et solidaire », *Agora débats/jeunesses*, 2015/1 (N° 69), p. 7-22. DOI : 10.3917/agora.069.0007. URL : <https://www.cairn.info/revue-agora-debats-jeunesses-2015-1-page-7.htm>

**EYNAUD P., De FRANCA FILHO G. C.**, 2019, *Solidarité et organisation, penser une autre gestion*, Erès, Paris.

**FREEMAN R.E.**, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman/Ballinger.

**FRERE B.**, 2009, *Le Nouvel Esprit Solidaire*, Desclée de Brouwer, Paris.

**GRANOVETTER M.**, 2000, *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

**LAVILLE J-L.**, 2016, *L'économie sociale et solidaire, Pratiques, théories, débats*, Paris, Editions du Seuil.

**LAVILLE J-L., CATTANI A. D.**, 2005, *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer.

**LAVILLE J-L., SALMON A.**, 2015, *Associations et action publique*, Paris, Desclée de Brouwer.

**MAUCOURANT J.**, 2011, *Avez-vous lu Polanyi ?*, Paris, Flammarion.

**MORENO J. L.**, 1970, *Fondements de la sociométrie*, Paris, PUF.

**POLANYI K.**, 2011, *Essais*, Paris, Le Seuil.

**POLANYI K.**, 2009, *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.

**PRAHALAD C.K.**, 2004, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Philadelphia, Wharton School Publishing.

**RICHEZ-BATTESTI N., PETRELLA F., VALLADE D.**, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 2012/2 (n°38), p. 15-36. DOI : 10.3917/inno.038.0015. URL : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-15.htm>

**YUNUS M.**, 2008, *Vers un nouveau capitalisme*, J.-C. Lattès, Paris.

**YUNUS M.**, 2011, *Pour une économie plus humaine*, Construire le social-business, Paris, Editions Jean-Claude Lattès.

## COM 2.3 : RÉSUMÉ COURT : Quand un grand groupe du BTP s'inspire de l'IAE

**Philippe SEMENOWICZ** ([philippe.semenowicz@u-pec.fr](mailto:philippe.semenowicz@u-pec.fr)) : MCF en sciences économiques, Université Paris Est Créteil (UPEC), Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Transformations des pratiques Educatives et des pratiques Sociales (LIRTES).

**Mots-clés** : *responsabilité sociale de l'entreprise ; insertion par l'activité économique ; entrepreneuriat social ; clauses d'insertion dans les marchés publics.*

### Résumé :

Nous analysons un projet d'intrapreneuriat social dans le domaine de l'insertion qui se déploie depuis une quinzaine d'années au sein d'un grand groupe du BTP. Ce projet s'inspire de l'IAE, dont le principe est de proposer aux personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières une mise en situation de travail et un accompagnement socioprofessionnel visant la résolution de leurs diverses problématiques. Comment expliquer l'implication de ce grand groupe du BTP en matière d'insertion alors que ses principaux concurrents ne se sont pas engagés dans une telle démarche ? Pour y répondre, nous réalisons une étude de cas du projet d'intrapreneuriat social selon une approche compréhensive, sur la base d'une analyse documentaire et de 25 entretiens semi-directifs. Nous montrons que le grand groupe s'est approprié la démarche de l'IAE en la transposant à la résolution de ses propres problèmes. Loin d'aboutir à un « isomorphisme inversé », ce projet adosse systématiquement sa logique sociale à une logique économique qui reste première. Pour autant, ce projet n'en a pas moins des impacts positifs sur le plan social, dans la mesure où il conduit à une meilleure prise en charge des publics en insertion par le grand groupe du BTP.

### Bibliographie :

**BARON C., BUREAU M.C., LEYMARIE C., NIVOLLE P.**, 1995, « La construction de réseaux locaux pour l'insertion et la qualification : l'exemple d'un GEIQ », in SIMONIN B. (dir.), *Les politiques publiques de l'emploi et leurs acteurs*, Paris, PUF, Cahiers du CEE n°34, p. 171- 197.

**CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F.**, 2015, *L'entreprise dans la société – une question politique*, Paris, La Découverte.

**CUSIN J., CHARREIRE-PETIT S.**, 2015, « Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n°2, p. 58-74.

**GENDRON C., GIRARD B.**, 2013, *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise - l'école de Montréal*, Paris, Armand Colin.

**HAVET N., PENOT A., PLANTIER M.**, 2016, « Le devenir des bénéficiaires des clauses sociales des marchés publics », *Formation Emploi*, n°136, p. 121-143.

## COM 2.4 : TEXTE COMPLET : L'ESS comme source d'inspiration du droit commun des entreprises ? Etude théorique en droit du travail et en droit des sociétés au regard des récentes réformes (ordonnances Macron 2017 et loi Pacte 2019)

**Christelle VARIN** ([christelle.varin@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:christelle.varin@univ-grenoble-alpes.fr)) : MCF en Droit, UGA IUT Valence, CRJ Grenoble

**Delphine SASSOLAS** ([delphine.sassolas@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:delphine.sassolas@univ-grenoble-alpes.fr)) : MCF en Droit, UGA IUT Valence, CRJ Grenoble

**Mots-clés :** *Ordonnances Macron - Loi PACTE - Droit du travail et droit des sociétés*

### Résumé :

Pendant très longtemps, le droit s'est désintéressé de l'ESS. « *Quiconque se penche sur les relations que le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) entretient avec le droit ne peut qu'être frappé par la pauvreté – sinon l'inconsistance – des dites relations* »<sup>22</sup>. Ce secteur utilisait dès lors quatre structures juridiques spécifiques : les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations. Bien que le droit ait intégré de nouveaux concepts tels que le développement durable, le commerce équitable ou la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), il a fallu attendre une loi de 2014 pour que le législateur pose une définition de l'entreprise de l'ESS et tente de structurer ce secteur. Le législateur aurait pu faire le choix de la création d'une forme juridique spécifique. Au lieu de ça, il a préféré désigner des critères communs aux acteurs de l'ESS et a donc fait le choix de la diversité des formes juridiques et même des règles applicables à chacune de ces formes.

Le droit reconnaît ainsi de manière exceptionnelle un statut de l'ESS puisque certaines structures juridiques sont, de plein droit, qualifiées comme relevant de l'ESS. Toutefois, pour les autres, le législateur a adopté le choix politique de permettre aux sociétés commerciales de demander la qualification d'entreprise d'ESS si les conditions sont remplies et indiquées dans les statuts. Par ailleurs, les entreprises ont la possibilité de demander l'agrément d'« entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS) qui permet d'obtenir certains avantages (notamment fiscaux).

Cette étude se propose de répondre à la question suivante : est-ce que l'ESS est une source d'inspiration pour le droit commun entendu ici comme le droit applicable à toutes les entreprises, ou au contraire, le droit commun peut-il contribuer à démocratiser/développer les valeurs de l'ESS ?

Cette question sera envisagée au regard des réformes récentes intervenues en droit du travail et en droit des sociétés, notamment les ordonnances Macron de 2017 et la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) de 2019<sup>23</sup>. Il conviendra alors d'analyser le jeu d'influence entre l'ESS et le droit du travail au regard de la place renforcée des salariés (I) et le jeu d'influence entre l'ESS et le droit des sociétés au regard de la définition de la société telle qu'issue de la loi PACTE (II).

<sup>22</sup> Borgetto M., L'économie sociale et solidaire : quelle place pour le droit ?, in Chopart J.-M. et a., Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire, La Découverte, « Recherches », 2006, p. 205.

<sup>23</sup> Cette étude se base essentiellement sur une analyse des lois, des ordonnances, de la jurisprudence et de la doctrine françaises.

## I. Le jeu d'influence entre l'ESS et le droit du travail : la place renforcée des salariés

Au cœur de l'ESS, la problématique de renforcer la place des salariés au sein de l'entreprise est aussi très présente en droit du travail. Elle doit être envisagée au regard non seulement de la participation des salariés aux résultats financiers de l'entreprise (A), mais aussi de leur participation à la gestion de l'entreprise (B) et enfin de la promotion de l'actionnariat salarié (C) à l'aune des dernières réformes.

### A. La place renforcée des salariés par une participation accrue aux résultats

Outil « vertueux » de partage de la valeur permettant de motiver et de fidéliser les salariés, l'épargne salariale englobe plusieurs dispositifs, tels l'intéressement et la participation. Comme toutes les entreprises, celles de l'ESS mobilisent ces dispositifs et affichent une volonté d'exemplarité.

Cette dynamique pourrait être bouleversée par la loi PACTE dont les mesures témoignent d'un certain paradoxe. Si la suppression du forfait social apparaît **comme une mesure devant relancer l'épargne salariale dans les PME**, les nouvelles règles relatives aux seuils d'effectif apparaissent, à l'inverse, **comme une mesure risquant de freiner voire de remettre en cause ce développement**. Qu'il s'agisse du nouveau mode de calcul des effectifs ou du nouveau régime de franchissement des seuils, au mieux, les salariés verront leur accès à l'épargne salariale retardé, au pire, leur droit sera purement et simplement remis en cause.

Resterait alors la voie de la négociation pour continuer à offrir aux salariés la faculté de partager les fruits de l'exploitation.

### B. La place renforcée des salariés par une participation à la gestion de l'entreprise

Droit consacré par le Préambule de la Constitution de 1958, la participation des salariés à la gestion des entreprises est aussi une valeur fondamentale de l'ESS.

Le droit du travail appréhende cette participation de manière générale, dans le cadre de l'entreprise. Les dernières réformes de droit du travail renforcent l'effectivité de ce droit, que ce soit, en permettant aux salariés d'être davantage présents dans les organes de direction ou en favorisant le dialogue social.

#### 1. La participation aux organes de direction

La présence des salariés dans les organes de direction repose sur 3 types de représentations distinctes, seule celle des salariés non actionnaires sera étudiée dans cette partie.

En premier lieu, **des dispositions générales visant les sociétés pourront s'appliquer aux entreprises de l'ESS**. La loi PACTE a ainsi prévu d'augmenter le nombre d'administrateurs salariés et de donner à ces administrateurs les moyens de remplir efficacement leurs fonctions. Néanmoins, la portée de ces dispositions reste modeste car elles ne concernent que certaines entreprises et elles n'assurent aux salariés qu'une représentation minoritaire.

En second lieu, la loi PACTE contient **des dispositions spécifiques aux mutuelles, entreprises appartenant, par définition, à l'ESS**, en étendant, avec quelques nuances les règles relatives à la représentation des salariés non actionnaires applicables dans les SA. Il demeure que le texte est en deçà des propos tenus par le ministre de l'économie en faveur d'un élargissement à toutes les entreprises de l'ESS dépassant certains seuils d'effectif.

#### 2. La promotion et le renforcement du dialogue social

Au cœur de nombreuses réformes en droit du travail et notion aux contours incertains, le dialogue social revêt une double dimension : écoute des salariés et co-construction avec eux ou leurs représentants des règles du jeu. Il se développe à travers la mise en place et le rôle des IRP et le développement de la négociation collective.

##### a. La mise en place et le rôle des IRP : du CSE au conseil d'entreprise

La question de l'utilité ou de la non-utilité des IRP dans les entreprises de l'ESS ne se pose guère : le législateur n'a jamais envisagé un traitement différencié entre les entreprises appartenant ou non à ce secteur.

**Le CSE : un interlocuteur incontournable en voie d'affaiblissement y compris dans l'ESS ?** La fusion imposée par les ordonnances Macron du CE, des DP et du CHSCT, en une instance unique, **le CSE** ne modifie pas la donne. Sa mise en place traduit simplement une conception renouvelée de la représentation du personnel, poly-

compétente et décentralisée. Le CSE apparaît donc comme un interlocuteur incontournable de l'employeur, chargé de représenter les salariés et de défendre leurs intérêts en matière de conditions d'emploi et de travail.

Pourtant, certaines dispositions inquiètent : ses moyens d'actions sont réduits, sa capacité d'action en recul dans certaines hypothèses, enfin, et surtout, la participation des salariés à la gestion de l'entreprise conserve une forme édulcorée.

**Le conseil d'entreprise : la forme la plus aboutie du CSE, une opportunité pour l'ESS ?** Cette conclusion n'est peut-être pas inéluctable. Par accord collectif, le CSE peut être transformé en **conseil d'entreprise**. Cette instance unique exercera non seulement l'ensemble des prérogatives dévolues au CSE mais elle jouira de deux prérogatives supplémentaires : négocier les accords collectifs d'entreprise à la place des DS d'une part, et donner des avis conformes, d'autre part. Le conseil d'entreprise pourrait donc contribuer à associer davantage les salariés aux décisions de l'entreprise.

### **b. Le développement de la négociation collective**

Au-delà des avancées propres au secteur de l'ESS, l'évolution du droit du travail est marquée par **la place essentielle de la négociation collective et des normes négociées**. Toutefois, l'essor de la négociation d'entreprise est entravé par une difficulté majeure. Très nombreuses sont les entreprises dans lesquelles, il n'y a pas de délégués syndicaux pour négocier avec l'employeur.

C'est pour surmonter cette difficulté que plusieurs dispositifs ont été mis en place : **des modes dérogatoires de conclusion des accords collectifs** et, de manière plus innovante encore, **une consultation directe des salariés, par référendum**.

Il reste à savoir si les entreprises de l'ESS se saisiront de ces nouvelles opportunités pour rendre plus effective qu'elle ne l'est la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise.

### **C. La place renforcée par la promotion de l'actionnariat salarié**

Se rattachant à une logique de participation des salariés à la gestion de l'entreprise, l'actionnariat salarié tend à promouvoir un capitalisme salarial.

Si la loi PACTE poursuit le développement de celui-ci, c'est dans le secteur de l'ESS que les formes les plus abouties se déploient.

#### **1. Le droit commun des sociétés contribue au développement de l'actionnariat salarié**

Deux séries de dispositions de la loi PACTE assurent la promotion de l'actionnariat salarié.

Les premières tendent à **faciliter l'accès des salariés à la qualité d'actionnaire** et, dans le prolongement de celles-ci, les secondes ont pour objet d'étendre et de renforcer le dispositif de **représentation obligatoire des salariés actionnaires au sein des organes de direction et de contrôle**.

#### **2. L'ESS ou le recours aux formes sociales les plus abouties d'actionnariat salarié**

Emblématique du mode de gouvernance de l'ESS, les **SCOP** constituent la forme la plus aboutie d'actionnariat salarié **en faisant des salariés les véritables détenteurs du pouvoir dans l'entreprise** puisqu'ils en sont aussi les associés majoritaires.

Et si par souci de réalisme, des assouplissements ont été apportés, laissant apparaître des salariés non associés ou des associés non-salariés, des gardes fous limitent strictement les atteintes portées à ce principe fondamental de double qualité.

## **II. Le jeu d'influence entre l'ESS et le droit des sociétés : la définition de la société issue de la loi PACTE**

La loi PACTE du 22 mai 2019 réforme notamment les articles 1833 et 1835 du Code civil. Après une explication de la réforme issue de la loi PACTE (A), il conviendra d'en étudier les conséquences (B) notamment sur les entreprises de l'ESS.

## **A. Les innovations de la loi PACTE**

La loi PACTE consacre deux grandes innovations concernant la définition de la société. D'une part, l'article 1833 du Code civil précise que la société doit désormais être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité (1). D'autre part, l'article 1835 du Code civil permet aujourd'hui aux associés qui le souhaitent d'insérer dans leurs statuts une raison d'être (2).

### **1. Les modifications apportées à l'article 1833 du Code civil**

Cet article vise certainement à consacrer dans le Code civil la notion d'intérêt social déjà bien présente dans la jurisprudence et la doctrine françaises (a) et à rendre la RSE plus contraignante (b).

#### **a. La consécration de la notion d'intérêt social**

L'alinéa 1er de l'article 1833 du Code civil rappelle que « toute société doit (...) être constituée dans l'intérêt commun des associés ». Afin de lutter contre une vision capitaliste de la société, la jurisprudence de la Cour de cassation a développé la notion d'intérêt social dans différents domaines et l'a érigée comme standard d'appréciation des comportements, sans toutefois donner de définition précise.

La loi PACTE a repris cette notion sans prendre la peine de la définir. Pour le Conseil d'Etat, c'est surtout une consécration légale de la jurisprudence et l'intégration de la notion d'intérêt social dans le Code civil devrait avoir une portée assez limitée, à moins que le juge se saisisse de cet instrument pour faire évoluer le droit des sociétés (et la conception de la société), l'absence de définition de la notion permettant au juge de l'utiliser plus facilement.

#### **b. Le durcissement de la RSE**

Si elle est une composante fondamentale et obligatoire de l'ESS, pour les autres entreprises la RSE relevait jusqu'à présent de la *soft law*, c'est-à-dire d'un droit souple reposant sur l'adhésion. Mais pour certains, le caractère volontaire de la RSE n'était pas suffisant ; il fallait l'encourager en la plaçant au centre de la stratégie des entreprises. Un processus de judiciarisation de la RSE avait déjà été entrepris à travers des décisions du Conseil constitutionnel ou des lois consacrant un devoir de vigilance à l'égard de certaines grandes sociétés anonymes.

La loi PACTE va encore plus loin puisqu'elle impose à toutes les sociétés, quelle que soit leur taille ou leur forme juridique, la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de leur activité. L'insertion de la RSE dans le Code civil marque bien ici le caractère désormais contraignant de ces dispositions.

### **2. Les modifications apportées à l'article 1835 du Code civil**

L'article 1835 du Code civil dispose désormais que « les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Il convient dès lors de rechercher une définition juridique à la notion de « raison d'être » inconnue des juristes (a). Ce nouvel alinéa permettra ainsi de consacrer la notion de société à mission, sorte de 3ème voie entre la société capitaliste et l'entreprise de l'ESS (b).

#### **a. La définition juridique de la raison d'être**

Il convient de donner une définition juridique à cette notion que l'on ne rencontrait jusque là ni dans la loi, ni dans la jurisprudence. Toutefois, le principe de la liberté contractuelle permettait déjà aux sociétés d'insérer dans leurs statuts un but plus large prenant en considération leurs valeurs ou leurs préoccupations à long terme. Peut-être est-il possible de rapprocher la raison d'être de la notion « d'utilité sociale » relative aux entreprises de l'ESS consacrée par la loi de 2014.

La raison d'être semble renvoyer aux valeurs de la société qui seront alors opposables aux associés, aux dirigeants et à d'éventuels repreneurs de la société. Ainsi, et sans attendre la publication de la loi PACTE, certains dirigeants de société ont déjà créé un « Cercle des entreprises à raison d'être ». Il s'agira donc de veiller à ce que la raison d'être ne devienne pas un simple outil de marketing.

#### **b. La consécration de la société à mission**

Les entreprises faisant publiquement état de leur qualité de société à mission seront réglementées par les articles L. 210-10 et suivants du Code de commerce. Elles seront soumises à des règles de forme tenant à préciser dans les statuts la raison d'être ainsi que la mission qu'elles s'assignent. Un suivi de l'exécution de la mission sera effectué par un « comité de mission » qui sera chargé de la présentation annuelle d'un rapport joint au rapport de gestion à l'assemblée



chargée de l'approbation des comptes de la société. L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux fera également l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant.

Evidemment, les entreprises de l'ESS pourront être qualifiées d'entreprise à mission ; elles en rempliront nécessairement les conditions. Ces entreprises à mission vont ainsi contribuer à véhiculer les valeurs et principes de l'ESS.

## **B. Les conséquences de la loi PACTE**

Le législateur a fait le choix de ne pas modifier l'article 1832 du Code civil qui pose la définition de la société. Dès lors, la loi PACTE entraîne-t-elle une véritable révolution pour le droit des sociétés ou n'est-elle qu'une réforme symbolique ? Bien que le Conseil d'Etat ait mis en garde contre le caractère incomplet de l'étude d'impact rédigée à propos du projet de loi PACTE, nous essaierons d'étudier les conséquences de cette réforme à l'égard de la société elle-même (1), ses acteurs notamment, et son impact économique (2).

### **1. Les conséquences à l'égard de la société et ses acteurs**

S'il est indéniable que cette réforme fera progresser la RSE, les obligations qui pourraient en résulter ne sont pas claires, tout comme les sanctions qui pourraient être prononcées (a). De même, il conviendra d'étudier les conséquences liées à une plus grande prise en compte des *stakeholders*, les parties prenantes dans la gestion de la société (b).

#### **a. Les obligations et sanctions consacrées par la loi PACTE**

Dans les entreprises de l'ESS, la RSE n'est pas une option, elle est une obligation. La sanction du non-respect de cette obligation est stricte ; c'est la perte du statut ou de l'agrément. Qu'en est-il des exigences de respect de l'intérêt social, de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux et de la raison d'être lorsqu'elle est inscrite dans les statuts ?

Concernant la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux, il semble qu'il s'agisse essentiellement d'une obligation de vigilance, obligation de moyens et non de résultat. Mais, existe-t-il une obligation de motivation des décisions ? Quid si les dirigeants font prévaloir l'intérêt des associés ou l'intérêt de la société sur les considérations sociales et environnementales ou sur la raison d'être ? Y a-t-il une hiérarchie entre ces intérêts ?

De la même façon, la réforme ne vise que les décisions de gestion ; cela signifie-t-il que les articles ne s'appliquent pas aux décisions prises par les associés ?

Quant aux sanctions, si le législateur a pris la précaution d'écarter la possibilité de demander la nullité du contrat de société ou des délibérations sociales, rien ne semble en revanche exclure de pouvoir rechercher la responsabilité de la société ou celle du dirigeant ainsi que la révocation de ce dernier.

#### **b. La prise en considération des parties prenantes dans la gestion de la société**

Dans les entreprises de l'ESS où un mode de gouvernance démocratique et participatif doit être mis en oeuvre, la prise en compte des *stakeholders* est un principe. En droit commun des sociétés, elle relevait jusqu'ici de la *soft law*. Il semble que désormais, grâce aux enjeux sociaux et environnementaux et à la raison d'être de la société, le législateur invite les organes de la société à consulter ces parties prenantes et consacre peut-être la notion d'entreprise élargie.

Il conviendra de déterminer qui sont ces *shareholders* (salariés, clients, fournisseurs, financeurs, ONG, associations de consommateurs, syndicats... et, pourquoi pas, les concurrents, y compris étrangers ou l'Etat) et si le juge leur permettra d'engager la responsabilité de la société ou des dirigeants sociaux.

### **2. L'impact économique de la réforme**

Alors que l'Etat français cherche aujourd'hui à adapter son droit afin de le rendre plus compétitif, de nombreuses voix s'élèvent pour dénoncer les risques d'insécurité juridique et d'augmentation des contentieux liés à la loi PACTE (a). De même, si les acteurs de l'ESS se félicitent d'une telle démocratisation de leurs valeurs, les risques de concurrence et de confusion entre entreprises à mission et entreprise de l'ESS existent bel et bien (b).

#### **a. Les risques d'insécurité juridique**

La réforme suscite de nombreuses critiques parmi lesquelles :

- l'utilisation de notions floues emportant des obligations et des sanctions imprécises
- le risque d'augmentation du contentieux et de la judiciarisation du droit des affaires
- un risque également d'isolement de la France qui est l'un des rares Etats à avoir intégré la RSE dans son droit commun.
- une application de la loi aux seules sociétés et à toutes les sociétés sans distinction de leur taille ou de leur forme juridique.
- la remise en cause du droit de propriété des associés et la prévalence de l'intérêt général

Si certains estiment que l'impact de la réforme sera très limité, d'autres considèrent que le juge pourrait s'en saisir pour faire évoluer le droit de la société.

#### **b. Les risques de concurrence et confusion avec les entreprises de l'ESS**

Sont mis en avant ici les risques de « cannibalisation » des structures ESS bien que le rapport Notat ait précisé que les entreprises à mission sont complémentaires et non concurrentes. Toutefois, les EESS bénéficient aujourd'hui de certains avantages, financiers notamment. Qu'en sera-t-il pour les sociétés à mission ? Le législateur consacre ici un nouveau statut de société. Cela fait beaucoup de sociétés hybrides avec des statuts juridiques différents, le risque étant de ne plus s'y retrouver. La réforme met peut-être en avant le désintéret de l'Etat pour certaines missions d'intérêt général.

De même, la crainte du « *greenwashing* » et du « *fairwashing* » implique un contrôle important des sociétés qui revendiquent la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, surtout lorsqu'elles se prévalent d'une raison d'être ou du statut d'entreprise à mission.

#### **Bibliographie :**

**G. AUZERO**, « La représentation des salariés dans les organes sociaux », Dr. Soc. 2019, p.42.

**M. BADEL**, « L'ESS : un monde du travail ordinaire », RDSS 2019, p.500.

**M. BORGETTO**, « L'économie sociale et solidaire : quelle place pour le droit ? », in Jean-Noël Chopart et a., Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire, La Découverte, « Recherches », 2006, p. 205.

**M. CARRASCO-DAERON**, « La société commerciale au coeur de l'économie sociale et solidaire : pertinence ou altération ? », *Droit des sociétés* 2017, étude 1.

**R. CHISS**, « Le conseil d'entreprise », Sem. Soc. Lamy, n°26, 3 juillet 2008, 1228.

**V. COHEN-DONSIMONI**, « Le référendum comme mode de validation d'un accord collectif », Dr. Soc. 2018 p.422.

**D. HIEZ**, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les SCOP », RECMA, n°299, p.34.

**J. KOVACS**, « Epargne salariale et actionnariat salarié - L. n° 2019-486, 22 mai 2019 », JCP éd. S, 2019, 1183

**J.-P. LIEUTIER**, « Épargne retraite, épargne salariale et actionnariat salarié dans le projet de loi PACTE : entre ajustements et bouleversements », Dr. Soc. 2019, p.23.

**G. LOISEAU**, « Le comité social et économique », Dr. Soc. 2017, p.1044.

**C. MORIN**, « Les modes alternatifs de négociation », Dr. Soc., 2019 p.409

**B. SAINTOURENS**, « La stimulation de l'actionnariat salarié », Rev. Soc. 2019, p.594.

**Dossier** « La réécriture des articles 1833 et 1835 du code civil : révolution ou constat ? », *Revue des sociétés* 2018, p.551.

## COM 3.1 : RÉSUMÉ COURT : Le cercle sociocratique, une source d'inspiration pour les processus décisionnels en France ?

**Anne CARBONNEL** ([anne.carbonnel@univ-lorraine.fr](mailto:anne.carbonnel@univ-lorraine.fr)) : MCF en sciences de gestion, Université de Lorraine ; CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion) ;

**Jacqueline de BONY** ([jacquelinebony@gmail.com](mailto:jacquelinebony@gmail.com)) : Chargée de recherche, LISE (Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique), CNAM.

**Mots clés** : *décision, cercle sociocratique, pouvoir, consentement, contexte culturel français*

### Résumé :

Face aux limites du « consensus apparent » relevées par Urfalino (2007) cette recherche qualitative porte sur l'étude des apports et des limites du cercle sociocratique de décision, pour en dégager les contributions pour la décision en contexte français. Le cas d'une SCIC ayant ouvert un magasin bio et lieu d'autres activités est étudié à partir des regards croisés d'une chercheuse investie plus de deux ans sur le terrain et d'une posture distanciée pour l'autre chercheuse. Les principales limites dégagées dans un contexte culturel français sont le temps requis à court terme pour la décision, et la disparition du leader qui peut générer une perte de repères ; ses principaux avantages résident dans la réduction des jeux de pouvoir, l'enrichissement de la décision, une prise de responsabilité accrue, une qualité relationnelle et l'allègement du poids de la décision.

### Bibliographie :

**Damanpour F., Aravind D.** (2012). "Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents", *Management & Organization Review*, vol. 8, n°, p. 423-454.

**Dubouloz S.** (2014), « Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH » Une combinaison gagnante, *Revue française de gestion*, 1 N° 238, p. 59- 85

**Edenburg, G.** (1998) *Sociocracy as social design*, Delft, Eburon

**Edenburg, G.** (2017) *Samenleven door middel van sociocratische kringorganisatie*, Delft, Eburon

**Eynaud P., França Filho (de) G.C.** 2018, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Editions Erès, coll. Sociologie économique, Toulouse.

**Farhangi** 2018, *Pourquoi j'ai créé une école où les enfants font ce qu'ils veulent*, Arles, ActesSud.

**Fournière E.** 1910, *La sociocratie, essai de politique positive*, Giard, Brière Ed., Paris.

**Getz, I. & Carney, B.M.** 2013, *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris : Flammarion

- Grimand A.**, 2012, « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences », *Management & Avenir*, n°54, pp.237-257.
- Jaumier S.** (2015). « Pouvoir, contrôle et résistance dans les coopératives de salariés : Une ethnographie d'une coopérative ouvrière », *Thèse*
- Paranque B. et Willmott H.** (2014). "Cooperatives: saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership", *Organization*, vol. 21, no 5, p. 604-625.
- Romme, A. Broekgaarden, J., Huizer, C., Reijmer, A. & Van Der Eyden, R.** (2017), "From competition and collusion to consent based collaboration: A case study of local democracy", *International Journal of Public Administration*, 41, 3, pp. 246-255
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V. & Land, C.** (2014) *The Routledge companion to alternative organizations*, Routledge, New York
- Urfalino, P.** (2007) La décision par consensus apparent. Nature et propriétés, *La revue européenne des sciences sociales*, 136, pp. 47-70

## COM 3.2 : RÉSUMÉ COURT : Le care comme grille de lecture des efforts d'une start-up de l'ESS en matière de gouvernance démocratique

**Silvène ARNAUD-CLEMENS** ([silvene.arnaud.clemens@univ-st-etienne.fr](mailto:silvene.arnaud.clemens@univ-st-etienne.fr)) : Doctorante en sciences de gestion, Université Jean Monnet de Saint-Etienne.

**Mots clés :** Care, démocratie, organisations hybrides

### Résumé :

En juillet 2014, la loi Hamon a ouvert le champ de l'Economie Sociale et Solidaire à l'entrepreneuriat social, amenant le développement de nouvelles formes d'organisations hybrides combinant logique sociale et logique d'efficacité économique. Cet article s'intéresse à la démocratie en action dans le quotidien de ces organisations, au-delà de leurs instances formelles. Il vise à identifier des pratiques susceptibles de leur permettre de gérer leurs tensions au niveau organisationnel et de faire face au risque de dégénérescence de leur gouvernance démocratique. Dans le cadre d'une recherche-action ethnographique, nous mobilisons le care pour appréhender les tensions et les problématiques de la démocratie organisationnelle dans une start-up de l'ESS en forte croissance. L'utilisation des pratiques du care organisationnel (André et Pache, 2014) comme référence managériale apparaît opérante pour contenir les oscillations du pendule démocratique de l'organisation sans pour autant les empêcher, et se dessinent sur cette base les contours d'une « démocratie caring » pour gouverner avec la vulnérabilité de la Start-up Solidaire d'Utilité Sociale.

### Bibliographie :

**Allard-Poesi F., Perret V.** (2003). « La recherche action », dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, EMS, (Colombelles).

**André K., Pache A.-C.** (2014). « From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises », *Journal of Business Ethics*, 133, n° 4, p. 659–675.

**Battilana J., Dorado S.** (2010). « Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. », *The Academy of Management Journal*, 53, n° 6, p. 1419-1440.

**Béji-Bécheur A., Codello-Guijarro P., Pallas V.** (2016). « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11, n° 2, p. 24-35.

**Bonnemaizon A., Béji-Bécheur A.** (2018). « Démocratie du statut à l'action », *Revue française de gestion*, N° 276, p. 123-142.

**Gand S., Segrestin B.** (2009). « Peut-on partager la direction de l'entreprise? Retour sur les « entreprises démocratiques » », *Entreprises et histoire*, n° 4, p. 126–140.

**Garrau M.** (2014). *Care et attention*, Presses universitaires de France.

**Jardat R.** (2012). « De la démocratie en entreprise », *Revue française de gestion*, n° 9, p. 167– 184.

**Jaumier S., Daudigeos T., Huault I., Pasquier V.** (2019). « La démocratie organisationnelle autrement », *Revue française de gestion*, N° 278, n° 1, p. 19-36.

**Paperman P., Laugier-Rabaté S.** (2005). « Le souci des autres (Ethique et politique du Care) », *Raisons pratiques*(Paris).

**Tronto J.** (2009). *Un monde vulnérable. Pour une politique du « care ».*, La Découverte, Paris.

## COM 3.3 : RÉSUMÉ COURT : SCOP et SCIC : projet coopératif et gouvernance au-delà des statuts

**Benjamin DUBRION** ([benjamin.dubrion@sciencespo-lyon.fr](mailto:benjamin.dubrion@sciencespo-lyon.fr)) : MCF en économie, Sciences Po Lyon, TRIANGLE

**Jean-Yves JUBAN** ([jean-yves.juban@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:jean-yves.juban@univ-grenoble-alpes.fr)) : Professeur en sciences de gestion, Université Grenoble Alpes, CERAG

**Francesca PETRELLA** ([francesca.petrella@univ-amu.fr](mailto:francesca.petrella@univ-amu.fr)) : Professeure d'économie, Aix Marseille Université, LEST

### Introduction

Les SCOP (Sociétés Coopératives et Participatives) et les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif) sont généralement vues comme des entreprises reposant sur des principes forts qui ne sont pas mis en avant en tant que tels dans les entreprises capitalistes classiques. Les valeurs de solidarité, d'égalité, de participation, de démocratie sont ainsi souvent revendiquées par les membres de ces entreprises et la partie « préambule » de leurs statuts y fait très fréquemment référence. Par ailleurs, les modèles de gouvernance et de management des SCOP et SCIC sont loin d'être uniformes. Chaque entreprise a à cet égard ses règles formelles et informelles propres, ses pratiques spécifiques liées notamment à son histoire, au leadership de ses créateurs et dirigeants, ou encore aux caractéristiques de son secteur d'activité à un point tel que pour certaines coopératives, la différence avec les entreprises classiques peut parfois être tenue ou qu'à l'opposé, c'est explicitement contre celles-ci que certains membres des SCOP/SCIC justifient leur existence et leur mode de fonctionnement.

L'objet de cet article est de souligner la diversité et la richesse des règles et des pratiques de la coopération dans les SCOP/SCIC. Nous nous intéressons ici spécifiquement aux différences et aux points de convergence que nous avons pu mettre au jour en matière de gouvernance et de management en nous appuyant sur des études de cas conduites dans le cadre d'un programme de recherche financé par l'ANR (Agence Nationale de la Recherche). Ce programme portait sur les relations de coopération des SCOP/SCIC, coopération saisie en interne entre leurs membres mais également en externe, c'est-à-dire en lien avec les partenaires commerciaux mais également institutionnels, publics et de la société civile de ces entreprises. L'idée est ici de s'interroger sur la logique des règles formelles et informelles conduisant les acteurs des entreprises à coopérer et agir dans le sens du projet porté par leur structure d'appartenance, projet dont la conduite est justement permise par les dispositifs de gouvernance et de management propres à chaque organisation.

Pour ce faire, nous procéderons en trois temps. Dans un premier temps, nous présenterons notre grille d'analyse des SCOP/SCIC. Elle repose sur l'importance accordée au projet de l'entreprise et sur les règles de gouvernance et de management qui le soutiennent. Nous questionnerons d'abord la nature du projet des SCOP/SCIC, en mettant en avant le fait que ce type d'entreprise se caractérise par un projet à la fois politique et économique pour lequel la dimension première reste la dimension politique, l'économique étant pensé comme un moyen d'action. La finalité politique des SCOP/SCIC prend alors sens dans deux voies: l'une visant à transformer les relations existantes entre individus *au sein* de l'organisation, l'autre à transformer ce qui se passe à *l'extérieur* de l'organisation, en lien avec la représentation qu'ont ses membres de la société

dans laquelle ils évoluent. Nous analyserons ensuite les modèles de gouvernance et de management de ces organisations, considérés comme des leviers de réalisation du projet porté par l'entreprise. La gouvernance est en effet garante du projet de la coopérative, elle doit donc être en capacité de « garder le cap » et de s'assurer de la mise en cohérence entre le projet et le fonctionnement de l'entreprise, à travers différents dispositifs et pratiques sur lesquels nous reviendrons.

Dans un second temps, nous présenterons les données sur lesquelles nous nous sommes appuyés et la méthodologie suivie pour recueillir et analyser celles-ci. Initialement, notre travail reposait sur l'étude d'une dizaine de cas de SCOP/SCIC. Nous en retiendrons quatre dans le présent article, les plus emblématiques et originaux, afin de pouvoir entrer dans le détail de chacun d'eux.

Enfin dans un dernier temps, nous présenterons les résultats de notre étude. Nous expliciterons d'une part les projets politiques à la base des quatre cas retenus et verrons en quoi leur conduite est en lien avec les contraintes qu'elles rencontrent du point de vue économique. Nous examinerons d'autre part dans quelle mesure les pratiques de gouvernance et de management permettent la mise en œuvre de ces projets, en mettant en valeur trois résultats importants : la reconnaissance du fait que la gouvernance se comprend généralement de manière élargie dans les SCOP/SCIC ; l'interaction plus grande que dans les entreprises classiques entre la sphère de la gouvernance et celle du management ; et enfin la diversité des pratiques de management.

## **Bibliographie :**

**Bataille-Chédotel F., Huntzinger F.** (2004), « Faces of governance of production cooperatives: An exploratory study of ten French cooperatives », *Annals of Public and Cooperative Economics*, n° 75(1), p. 89-111.

**Bhowmik S.K., Sarker K.** (2002), « Worker cooperatives as alternative production systems: A study in Kolkata, India », *Work and Occupations*, n° 29(4), p. 460-482.

**Bretos I., Errasti A.** (2017), « Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives: Lessons from the Mondragon Corporation. A case study of the Fagor Ederlan Group », *Organization*, n° 24(2), p. 154-173.

**Cheney G., Santa-Cruz I., Peredo A.M., Nazareno E.** (2014), « Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership », *Organization*, n° 21(5), p. 591-603.

**Commons, J. R.** (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York, Macmillan, réédition 1990, Transaction Publishers.

**Cornforth C.** (2014), « Understanding and combating mission drift in social enterprises », *Social Enterprise Journal*, Vol. 10, Issue: 1, p. 3-20.

**Cornforth C.** (1995), « Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 16, p. 487-523.

**Cornforth C.** (2004), « The Governance of Cooperatives and Mutual Association: A Paradox Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, n° 1, p. 11-32.



- Cornforth C.** (2012), « Nonprofit Governance Research: Limitations of the Focus on Boards and Suggestions for New Directions », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n° 41(6), p. 1116-1135.
- DiMaggio P., Powell W.** (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Durance P.** (2011), « La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°106, p. 69-79.
- Eisenhardt K.** (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management. The Academy of Management Review*, October, n° 14(4), p. 532-550.
- Fama E., Jensen M.** (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, n° 2, p. 301-325
- Ferraton C., Petrella F., Richez-Battesti N. et Vallade D.** (2019), « Quelle fabrique de la gouvernance au sein des organisations culturelles », dans *Culture et Economie sociale et solidaire*, Defalvard H. (dir.), Presses universitaires de Grenoble.
- Gioia D., Corley K. G., Hamilton A. L.** (2013), « Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology », *Organizational Research Methods*, n° 16(1), p. 15-31.
- Gomez P.-Y.** (2014), « Coopération ou incitation : le rôle des ordres de gouvernance dans la trajectoire de l'entreprise », dans *L'entreprise, point aveugle du savoir*, Segrestin B., Roger B., Vernac S. (coord.), Paris, Editions Sciences Humaines.
- Gomez P.-Y.** (2018), *La gouvernance d'entreprise*, Paris, PUF, Que sais-je ?
- Hiez, D.** (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 299, p. 34-55.
- Jaumier S.** (2017), « Preventing chiefs from being chiefs: An ethnography of a co-operative sheetmetal factory », *Organization*, n° 24(2), p. 218-239.
- Juban J.-Y.** (2019), « Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Etude de cas de la Société Coopérative et Participative Ardelaine », *RIMHE*, n° 35, p. 24-49.
- Koenig G.** (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de GRH*, n°9, p. 4-17.
- Paranque B., Willmott H.** (2014), « Cooperatives: saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership », *Organization*, n° 21(5), p. 604-625.
- Sibieude T.** (2007), « La création d'entreprise dans l'économie sociale : le rôle des grands acteurs du secteur », *Recma*, n° 305, p. 9-31.
- Webb S., Webb B.** (1897), *Industrial Democracy*, Londres, Longmans, Green and Co.

## COM 3.4 : RÉSUMÉ COURT : Quand les organisations support favorisent la dégénérescence coopérative : Idées néolibérales et managérialisme dans les institutions de l'ESS

**Stéphane Jaumier** ([stephane.jaumier@grenoble-em.com](mailto:stephane.jaumier@grenoble-em.com)) : Grenoble Ecole de Management, UGA ComUE

**Aristide Bertrand** : Grenoble Ecole de Management, UGA ComUE

**Pascal Dey** : Grenoble Ecole de Management, UGA ComUE

**Mots clés** : *coopératives, dégénérescence, économie sociale et solidaire, fédérations, managérialisme, néolibéralisme, organisations alternatives, organisations support*

### Résumé :

La littérature consacrée aux coopératives insiste sur le rôle important joué par les diverses fédérations nationales et régionales chargées d'appuyer celles-ci dans leur création puis leur développement. Ces organisations support contribuent notamment à générer un environnement institutionnel favorable aux coopératives, les protégeant de certaines contraintes associées au monde capitaliste de façon à encourager leur orientation démocratique, sociale et solidaire. Néanmoins, nous en savons encore très peu sur la façon dont ces organisations interagissent concrètement avec les coopératives dont elles assurent le support. Afin de combler cette lacune, nous nous intéressons dans le présent article à la relation entre une coopérative de salariés momentanément confrontée à des difficultés de gestion et l'Union Régionale des SCOP (URSCOP) chargée de lui venir en aide. Nous montrons tout d'abord que l'action des consultants mobilisés par l'URSCOP vise à encourager la managérialisation de la coopérative, les amenant au passage à un travail de redéfinition de ce que seraient les véritables valeurs coopératives. Nous analysons ensuite les présupposés néolibéraux sur lesquels reposent cette inclinaison managérialiste et cette entreprise de redéfinition des valeurs coopératives. Enfin, en établissant un lien direct entre les injonctions à la managérialisation observées au cours de notre étude et le phénomène de dégénérescence coopérative, nous contribuons à une meilleure compréhension de cette dernière notion.

### Bibliographie :

**Dupuis-Déri, F.** (2013). *Démocratie: Histoire politique d'un mot aux États-Unis et en France*. Humanités. Montréal QC: Lux Éditeur.

**Dupuis-Déri, F.** (2016). *La peur du peuple: Agoraphobie et agoraphilie politiques*. Humanités. Montréal Qc: Lux Éditeur.

**Fukuyama, F.** (1992). *La fin de l'histoire et le dernier homme*. Paris: Flammarion.

**Joannidès, V., & Jaumier, S. (Eds.)**. (2014). *L'entreprise coopérative. L'organisation de demain ?* Paris: Ellipses.

**Kokkinidis, G.** (2015). Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. *Organization*, 22(6), 847–871.

**Picard, H.** (2015). « Entreprises libérées », parole libérée ? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Thèse non publiée. Paris IX, Paris.

## COM 4.1 : RÉSUMÉ ÉTENDU : Les objectifs de transformation sociale des innovations sociales : Le cas de la coopérative multisociétaire *L'Accorderie de Québec*

### **The social transformative aims of social innovations : The case of the multistakeholder co-operative *L'Accorderie de Québec***

**Luc Audebrand** ([luc.Audebrand@fsa.ulaval.ca](mailto:luc.Audebrand@fsa.ulaval.ca)) : Ph.D., Professeur titulaire, Département de management, Faculté des sciences de l'administration (FSA ULaval), Université Laval, Québec.

**Keywords:** *Social innovation; social transformation; socially transformative aims; local exchange trading systems (LETS); microcredit; buying group.*

#### **Résumé court**

Le concept d'innovation sociale fait référence au processus consistant à introduire, dans une communauté d'accueil donnée, des pratiques visant directement à permettre à un groupe défavorisé de prendre en charge un ou plusieurs besoins sociaux non encore satisfaits. L'innovation sociale ébranle les institutions qui donnent sens aux pratiques, assurent la socialisation et façonnent l'identité. Cette communication vise à étudier la relation entre une innovation sociale spécifique et des objectifs de transformation sociale. Cette relation est examinée à travers le cas de *l'Accorderie de Québec*, une coopérative multisociétaire qui combine un système de microcrédit, un groupe d'achat et un système de commerce alternatif qui utilise le temps plutôt que l'argent comme base d'échange entre ses membres. Les résultats suggèrent que quatre objectifs de transformation sociale imprègnent et façonnent cette innovation sociale: objectifs socio-économiques, socio-techniques, socio-territoriaux et socio-politiques.

#### **Short Abstract**

The concept of social innovation refers to the process of introducing, into a given host community, practices directly aimed at enabling a group in a disadvantaged position to take charge of one or more social needs that have not yet been satisfactorily met. Social innovation shakes up the institutions that give meaning to practices, ensure socialization, and shape identity. With this article, our goal is to study the relationship between a specific social innovation and socially transformative aims. We study this relationship through the case of the *Accorderie de Québec*, a multi-stakeholder co-operative that combines a microcredit system, a buying group, and an alternative trading system that uses time, rather than money, as the basis of exchange between its members. Our findings suggest that four socially transformative aims permeate and shape this social innovation: socio-economic, socio-technical, socio-territorial and socio-political aims.

#### **Long Abstract**

In this article, we study how socially transformative aims permeate and shape social innovation. Social innovation can be defined as “a complex process of introducing new products, processes, or programs that profoundly change the basic routines, resource and authority flows, or beliefs of the social system in which the innovation occurs” (Westley & Antadze, 2010: 2). According to Whyte (1982: 1), social innovation consists of one or more of the following aspects: “(a) a new element in organizational structure or

interorganizational relations, (b) a new sets of procedures for shaping human interactions and activities and the relations of human to the natural and social environment, (c) a new policy in action (that is, not just on paper), or (d) a new role or a new set of roles.” This something “new” does not have to be recent or unprecedented: it might just be a matter of brushing the dust off an old practice and updating it. Social innovation is a particularly complex phenomenon in which both psychological characteristics and institutional features come into play (Chambon, David, & Devevey, 1982). To understand it often requires “bringing to light the social, technical, economic, political and cultural particularities brought to the foreground by individual and collective actors” (Fontan, Klein & Tremblay, 2004: 125).

We address the nature of socially transformative aims by analyzing a social innovation from the province of Quebec, Canada. The *Accorderie de Québec* is an organization that democratically manages three services: a microcredit program, a buying group, and above all, a vast network of service exchanges. Indeed, the organization operates an alternative economic system between its members based on time rather than money. Founded in a poor neighbourhood of Quebec City, it is today at the center of a network—including co-operatives and non-profit organizations—that stretches across two continents, with twelve *Accorderies* in Québec and seven in France. The impact of its activities and its particular governance make the *Accorderie* a concrete example of a social innovation that disrupts the omnipresence of monetary exchange in the economic system. It allows an impoverished community to appropriate the economy so that it meets its own social needs.

Our data collection was done between 2012 and 2018. It consisted of three types of material. First, we relied on interviews conducted with founders, past and current general managers, board members and current *Accorderie* users. With interviewees’ permission, interviews were tape-recorded by the authors and transcribed by a professional transcriber. Interviews lasted between 60 and 120 minutes, and were semi-structured. We conducted interviews with 14 individuals, asking them about the origins, goals, challenges, and the structure of the organization, as well as the actors in the *Accorderie*. Second, we had unrestricted access to all the *Accorderie de Québec*’s archives from 2000-2016 and some archives from the *Accorderie* Network. This material includes annual reports, synthesis papers, marketing material, summaries of general assemblies and meetings, etc. Finally, we complemented our interviews and archive material with newspaper and general print media articles on the *Accorderie*.

Our data analysis was performed in three stages. At each stage, both authors coded the transcripts, using Nvivo software, and subsequently met to discuss and resolve differences in the coding. In the first stage of analysis, all authors separately started to code the data. We looked specifically for descriptions of ideals, aspirations, and ambitions about the initiative and those that extended beyond it. The goal was to better appreciate what interviewees were trying to accomplish with and through the *Accorderie*. The passages of the transcripts that were not codified were examined to ensure that all relevant information was retained. In the second stage of analysis, we independently looked for relationships between the ideals, goals, aspirations and ambitions that had been found. We crossed our findings, debated them, and agreed on a common analysis of the data. Preliminary results from the second round of analysis motivated a third stage of analysis. In fact, during the second stage, we perceived that each overarching category was somehow linking the social sphere with something with which it was previously estranged. After this insight, this idea was examined more in depth. This identification was essential to make sense of a main finding of our research: the four aims of social innovation. Finally, we have met the actual employees of the *Accorderie de Québec* to validate our findings with them and to receive their comments.

Our findings show how social innovation is permeated and shaped by four socially transformative aims: socio-economic, socio-technical, socio-territorial, and socio-political. Socio-economic aims refer to the will to ensure a reasonable standard of living for everyone in bringing individuals out of poverty and working

through a fair distribution of wealth. Socio-technical aims refer to the will to reduce the gap between experts and non-experts in the use of a technique or a technology, knowledge or know-how. Socio-territorial aims refer to the will to give citizens control over the territory on which they live, to enable them to work, reside, and, especially, to flourish there. Lastly, socio-political aims refer to the will to put real and concrete political power into the hands of citizens, supporting their participation in all the decisions that concern them. Our findings enable us to distinguish the socially transformative aims towards which specific, local social innovations may strive.

In presenting a case study that highlights four distinct aims that permeate and shape social innovation, we have sought to understand how social innovation can be linked to social transformation. Although the concept of social innovation is complex and polymorphous, an increasing number of scholars are trying to grasp its contours and show its ramifications (Westley et al., 2014). The concept is important because it allows a specific form of social changes to be studied—one that is in line with the social needs and aspirations of disadvantaged groups. These disadvantaged groups—or those who work on their behalf—use various strategies to change their current situation. In general, they seek transformative aims that go beyond the specific innovation they implement or run. In explaining the aims of social innovation and showing how individuals or groups incorporate them, we believe to have made several contributions to the literature on social innovation and to a broad perspective on sustainable development.

## **Bibliographie**

- Audebrand, L.K., & Barros, M.** (2018). All equal in Death? Fighting inequality in the contemporary funeral industry. *Organization Studies*, 39(9): 1323-1343.
- Audebrand, L.K.** (2017). Are worker cooperatives social enterprises? Expanding the scope of paradox scholarship on hybrid organizations. *M@n@gement*, 20(4): 368-393.
- Audebrand, L.K., Michaud, M., Lachapelle, K.** (2017). *Les coopératives de solidarité: un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif*. *Revue internationale des PME*, 30(3-4): 163-189.
- Blanc J., & Fare M.** (2012). Les monnaies sociales en tant que dispositifs innovants : une évaluation. *Innovations*, 2(38), 67-84.
- Bouchard, M.J & Lévesque, B.** (2013). « L'innovation et les transformations sociales, une approche théorique plurielle de l'économie sociale. Le cas du Québec », dans D. Hiez et E. Lavillunière (dir.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, Larcier, p. 113-143.
- Chambon, J.L., David, A., & Devevey, J-M.** (1982). *Les innovation sociales*. Paris: PUF.
- Durand, R., & Jourdan, J.** (2012). Jules or Jim: Alternative conformity to minority logics. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1295-1315.
- Fare, M.** (2012). Les apports de deux dispositifs de monnaies sociales, le SOL et l'Accorderie, au regard des enjeux du développement local soutenable. *Revue internationale de l'économie sociale*, 324, 53-69.
- Fontan, J.-M., Klein, J.-L., & Tremblay, D.-G.** (2004). Innovation et société: pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, Économie, Société*, 2(6), 115-128.
- Klein et al.** (2016) *La transformation sociale par l'innovation sociale*. Québec : Presses de l'Univ. du Québec. 463 p.
- Michaud, M., & Audebrand, L.K.** (2018). Inside Out, Outside In: 'Supporting Members' in Multi-Stakeholder Cooperatives. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0042>

**Michaud, M., & Audebrand, L.K.** (2014). Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité : le cas de l'Accorderie de Québec. *Économie et Solidarités*, 44(1-2): 152-168.

**Westley, F., & Antadze, N.** (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2): [http://www.innovation.cc/scholarly-style/westley2antadze2make\\_difference\\_final.pdf](http://www.innovation.cc/scholarly-style/westley2antadze2make_difference_final.pdf).

**Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S.** (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.

**Whyte, W.F.** (1982). Social inventions for solving human problems. *American Sociological Review*, 47, 1-13.

## COM 4.2 : RÉSUMÉ ÉTENDU : L'empowerment collectif au service de la TEES<sup>24</sup> : le cas de collectifs citoyens de production d'énergie renouvelable

**Amina Béji-Bécheur\*** ([amina.becheur@u-pem.fr](mailto:amina.becheur@u-pem.fr)) : Professeur des Universités en sciences de gestion.

**Audrey Bonnemaizon\*** ([audrey.bonnemaizon@u-pec.fr](mailto:audrey.bonnemaizon@u-pec.fr)) : Maître de Conférences en sciences de gestion.

**Alix Poels\*** ([alix.poels@u-pec.fr](mailto:alix.poels@u-pec.fr)) : Maître de Conférences en sciences de gestion.

\*Institut de Recherche en Gestion - Université Paris Est.

Projet ESADICAS financé par l'ADEME

### Introduction

Comment et dans quelle mesure les collectifs citoyens parviennent-ils à se réapproprier les enjeux de la TEES ? Notre étude se concentre sur le processus d'empowerment collectif rarement étudié en marketing au travers de la constitution de collectifs citoyens qui initient des projets de production d'énergie renouvelable. Nous présentons d'abord le cadre théorique de la recherche portant sur l'empowerment, dans le champ de la consommation, en particulier. Puis, au travers de l'étude de cinq cas de collectifs de citoyens nous rendons compte des freins et des facilitateurs à la mise en œuvre du projet transformatif des collectifs étudiés dans un contexte de marché défini par les acteurs de l'économie classique.

### 1. Contexte théorique de la recherche : empowerment et consommation

La notion d'empowerment a été développée dans le champ de l'économie à partir des années 1970, et a été appliquée dans les domaines de l'entreprise ou de la politique, mais aussi dans le champ du social. Ninacs la définit comme « *le processus par lequel un individu ou une collectivité s'approprie une capacité d'agir concrètement et de façon autonome – bref le pouvoir – ainsi que la capacité de l'exercer* » (Ninacs, 2002). L'empowerment peut être envisagé comme un état psychologique (Wright et al. 2006) ou comme un processus (Papaoikonomou et Alarcón, 2015). Dans cette recherche nous nous concentrons sur l'empowerment comme un processus collectif, social à visée transformatrice. Deux types d'approches caractérisent l'empowerment comme un processus : top-down (à l'initiative de l'entreprise) ou bottom-up (à l'initiative du consommateur). Dans la discipline du marketing, la littérature s'est principalement focalisée sur des approches top down du concept d'empowerment envisagées comme : « *une permission donnée aux consommateurs de contrôler certaines variables du produit* » (Fayn et Des Garets, 2019). De nombreux auteurs ont souligné le paradoxe de l'empowerment, dans une perspective foucauldienne notamment, qui libère tout autant qu'elle discipline (Shankar et al., 2006). Plus généralement, le marketing a restreint le concept d'empowerment, par rapport aux premiers travaux portant sur l'éducation populaire (Freire, 1970), en se concentrant sur la relation entreprise-consommateurs, en en gommant les aspects « *subversifs* », en privilégiant une conception utilitariste et « *entreprise-centrée* » de l'empowerment, une idée de la liberté «

---

<sup>24</sup> Transition écologique, économique et sociale

*achat-centrée* » » (Fayn et al., 2019). Notre étude se concentre donc sur la dimension processuelle, collective et sociétale de l'empowerment ainsi que sur la dynamique des rapports de pouvoir qu'il suppose, rarement étudiés dans la discipline du marketing.

## 2. Cinq projets citoyens de production d'énergie renouvelable en Languedoc-Roussillon

Ce projet est né dans le cadre d'une recherche partenariale avec la Enercoop LR (Languedoc Roussillon). Enercoop LR promeut un nouveau modèle de production d'énergie sur le territoire afin de créer un lien direct entre producteurs et consommateurs, en facilitant la réappropriation citoyenne de l'énergie. Acteur régional, il se présente comme un intermédiaire entre des producteurs d'énergie renouvelable locaux et Enercoop, fournisseur d'électricité, basé à Paris. Nous avons étudié cinq collectifs citoyens (Ferme d'Escoums, 1,2,3 Soleil, CatEnR, Conflent Énergie et les Survoltés). Ces collectifs ont été choisis du fait de leurs profils variés (cf. Annexe). Nous avons mené des entretiens semi-directifs (intégralement retranscrits) auprès des principaux porteurs de projet pour retracer l'histoire du collectif (de son émergence à sa consolidation) en janvier 2019. Les entretiens ont eu lieu sur les sites des collectifs afin de nous immerger dans le contexte des acteurs avec lesquels nous passons une demi-journée. Sur la base des phases du processus d'empowerment identifiées par Fayn et al. (2019) (stade individuel, stade collectif, stade collaboratif et stade sociétal) et afin de comprendre les freins et les facilitateurs à la mise en œuvre du projet transformatif et émancipateur des collectifs étudiés, nous avons fait émerger trois catégories relatives aux phases de structuration des collectifs (conception, mise en œuvre, consolidation et essaimage). Pour chacune de ces phases, trois autres catégories ont été induites des discours : les acteurs impliqués, les ressources/savoirs intégrés et les valeurs portées par les membres du collectif, les modalités d'organisation de la participation des citoyens-consommateurs.

## 3. Principaux résultats

### *1. La phase de conception du projet : prédominance du rôle des citoyens « équipés » sur le plan des connaissances*

La phase de conception du projet (prise de conscience et élaboration des lignes directrices techniques du projet) révèle la nécessité de détenir des savoirs et savoir-faire techniques et scientifiques sur l'énergie, des savoirs réglementaires sur le marché de l'énergie. Seuls les citoyens « équipés » en termes de savoirs et savoir-faire techniques et scientifiques sur l'énergie (entrepreneur du bâtiment, électricien, ingénieurs spécialisés, docteurs sont quelques-uns des profils des porteurs de projet) semblent donc à même d'initier un tel projet. Les habitants-citoyens-consommateurs plus « ordinaires » restent avant tout une figure, un ensemble homogène que les porteurs de projet souhaitent en théorie impliquer dans la gouvernance du projet de production d'énergie. Cette figure n'est cependant pas mobilisée dans la phase d'ingénierie et de montage technique du projet. Cette phase est le territoire d'action du développeur, de l'ingénieur encadré par la figure de l'autorité politique qui va tenter de dépasser les obstacles techniques du raccordement au réseau ENEDIS. Dans certains cas seulement, le citoyen « ordinaire » est convoqué dans le cadre du déploiement d'une enquête sociologique pour comprendre ces motivations, ces réticences ou ces craintes.

### *2. La phase de mise en œuvre du projet : un empowerment citoyen « encadré » par les collectivités locales*

La phase de mise en œuvre (choix du statut du collectif, recherche des sources de financement, réponses aux appels à projet pour bénéficier de subvention) souligne l'importance des ressources sociales pour



pallier le manque de ressources techniques et financières nécessaires au démarrage du projet mais également des savoirs juridiques et des codes rédactionnels en matière de réponses aux appels à projet initiés par la Région.

Les citoyens porteurs de projets sont équipés d'importants réseaux familiaux et amicaux, militants et associatifs, liés à leur implication sur le territoire. Ces liens de proximité favorisent en particulier l'enrôlement des citoyens « ordinaires » dans la phase cruciale du financement, les projets de production d'énergie renouvelable requérant la mobilisation de capitaux financiers conséquents et des capacités d'argumentation crédible sur leur rentabilité auprès des établissements financiers conventionnels. Cette participation financière donne accès à la participation à la gouvernance du collectif (« participation-information » au sens d'Arnstein (1969) consistant à faire circuler l'information sur l'évolution des projets, à la partager avec les sociétaires par différents supports (site internet, newsletter, organisation de visites de sites) ; participation à la prise de décision également en AG par exemple) et à des dispositifs d'apprentissage des connaissances fondamentales en matière d'énergie (ex. : organisations de réunions « tupperwatt » sur le modèle des ventes en réunion à domicile par les membres de la Ferme d'Escoums, incitation des sociétaires à suivre la formation « Docteurwatt » développée par Enercoop). Les ressources sociales donnent également accès à des acteurs facilitateurs du marché tel Enercoop ou institutionnels telle la Région. A ce propos, si la Région est perçue comme un facilitateur d'émergence du collectif citoyen qui lui donne une capacité d'agir en matière de transition énergétique, elle oblige également les porteurs de projet à développer des compétences et des connaissances en matière de rédaction des réponses aux appels au projet et à rentrer dans des « cases » définies par elles. La Région semble s'inscrire ainsi dans une démarche d'empowerment « encadré » des collectifs en favorisant les conditions de leur existence (par les appels à projet et subventions qui en découlent) mais dans les cadres définis par elle et non co-construit avec les collectifs.

### **3. La phase de consolidation et d'essaimage du projet : la question de l'activation du désir de participer des citoyens-sociétaires**

Enfin la phase de consolidation et d'essaimage des projets révèle le manque de ressources de fonctionnement qui empêche l'activation du désir de participer des sociétaires ainsi qu'une résistance culturelle des citoyens « ordinaires » à la sobriété entretenue par les pouvoirs publics qui freine leur appropriation des enjeux de la transition écologique.

Tout d'abord, la « participation-contribution » (Zask, 2011) à la gestion du quotidien repose sur quelques individus (les membres fondateurs bien souvent) largement investis par ailleurs et exprimant parfois des formes d'épuisement professionnel. Le manque de ressources de fonctionnement (ex. : impossibilité de recruter des salariés –gestionnaires/coordonateurs), la nécessité de gérer le quotidien et de trouver un modèle économique viable empêchent une animation en continu et structurée de la vie démocratique. Ce manque de ressources constitue aussi un frein au financement d'activités de sensibilisation à l'efficacité et à la sobriété (les deux autres piliers du scénario Négawatt 2017-2050 - <https://www.negawatt.org/> - le principal pilier activé étant la production d'énergie renouvelable). Enfin, les acteurs soulignent une forme de résistance culturelle à la sobriété des citoyens « ordinaires ». Selon eux, la logique de réduction de la consommation d'énergie sous-tendue par la notion de sobriété entre en contradiction avec les normes dominantes de consommation actuelles : la norme du prix d'une part (l'énergie au moindre prix plutôt que l'énergie au moindre coût environnemental) ; la norme d'optimisation de la consommation et de recherche de confort d'autre part. La permanence de ces normes entretenues par les organisations de l'économie classique est alors envisagée comme un frein au projet transformatif des collectifs citoyens.

## Bibliographie :

**Arnstein, S.R.** (1969). A Ladder of Citizen Participation, *Journal of the American Institute of Planners*, 35, 4, 216-224.

**Fayn, M-G., Des Garets V., et Rivière A.** (2019), Mieux comprendre l'empowerment du consommateur. Clarification conceptuelle et enrichissement théorique, *Revue française de gestion*, 278, 1, 121-145.

**Freire P.** (1970). *Pédagogie des opprimés*, Herder and Herder, New York.

**Ninacs WA,** (2002), Types et processus d'empowerment dans les initiatives de développement économique communautaire au Québec. [Thèse de service social] Québec : Université Laval.

**Papaoikonomou E. et Alarcón A.** (2015), Revisiting consumer empowerment: An exploration of ethical consumption communities, *Journal of Macromarketing*, 37, 1, 40-56.

**Shankar A., Cherrier H. et Canniford R.** (2006), Consumer empowerment: A Foucauldian interpretation, *European Journal of Marketing*, 40, 9/10, 1013-1030.

## Annexe

Poste	Collectifs citoyens	Date de l'entretien	Durée de l'entretien (h/min)
directeur, chargé de projets	CatEnR	25/02/2019	01:22:50
président de la SCIC, administratrice de la SCIC	Conflent Energie	09/01/2019	02:06:44
président de la SCIC	Ferme d'Escoums	09/01/2019	02:15:58
chargée de projet, conseil de gestion	1,2, 3 Soleil	10/01/2019	01:35:20
directeur	Survoltés	28/03/2019	F1 : 1:02:25, F2 : 2:09:43, F3 : 1:09:33

**Tableau 1. Collectifs citoyens - producteurs d'énergie renouvelable et fournisseurs d'Enercoop.**

## COM 4.3 : TEXTE COMPLET : « Quand le travail n'est pas le problème mais la solution. Les enseignements de 10 établissements et services d'aide par le travail (ESAT) »

**Monique COMBES- JORET** ([monique.combes@univ-reims.fr](mailto:monique.combes@univ-reims.fr)) : Maître de conférences HDR en sciences de gestion, Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), Membre du Laboratoire REGARDS, Professeure associée à la Chaire d'Economie Sociale et Solidaire de l'URCA.

**Mots clef** : organisation capacitante, ESAT

**Thème** : les modes de management participatif et **les pratiques d'empowerment**

### Introduction

Alors que la question du travail et de son organisation reviennent dans les entreprises « classiques » par le biais des risques psychosociaux et autres maladies du travail (stress, burn-out, brown-out, bore-out ...)<sup>25</sup>, les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) en font un support de développement des habiletés et compétences, d'insertion professionnelle, voire de rétablissement pour les personnes handicapées psychiques, comme en témoignent ces paroles recueillies :

« Pour moi, le travail c'est ce qui me permet d'aller bien » (personne vivant avec un handicap psychique, ESAT Les Antes). « Pour eux le travail c'est fondamental. Ils ne supportent pas d'être en vacances ! » (Cheffe du service Hébergement de l'ESAT du Grand Réal spécialisé dans l'accueil des personnes en situation de handicap avec autisme).

Les ESAT sont des structures médico-sociales qui assurent une double mission de mise au travail et de protection des personnes en situation de handicap qui ne peuvent pas travailler en milieu dit « ordinaire ». Nous questionnons ici leurs modèles socio-productifs et leur capacité à proposer en même temps, un travail qui ait un sens et un accompagnement vecteur d'empowerment et d'inclusion. Au travers de 10 études de cas d'ESAT pionniers (*Silent Leaders*), nous montrons des modes d'organisation du travail *capacitants* et des pratiques de management exemplaires par leur bienveillance. De quoi fournir une source d'inspiration aux autres structures de l'ESS et nourrir les échanges durant ces 7èmes rencontres !

### 1. A la recherche d'un quatrième modèle pour les ESAT

Les ESAT sont soumis à une contrainte budgétaire accrue qui pose la question de l'évolution de leur financement (rapport du Sénat 2015, loi avenir septembre 2018) et de leur équilibre financier. Mais, au-delà du financement, c'est leur modèle d'organisation et de développement qui est interrogé voire leur existence même en tant qu'institution.

*Avancées et limites des 3 modèles socio-productifs des ESAT*

---

<sup>25</sup> Benoit, D. & Méric, J. (2017). Éditorial. *Communication & management*, vol. 14(2), 2-3. doi:10.3917/comma.142.0002

Le modèle français d'institutionnalisation (100 000 enfants et 200 000 adultes) est très clairement questionné depuis ces deux dernières années. « Il n'existe pas de « bons établissements » dans la mesure où tous imposent un mode de vie donné, qui entrave la capacité de l'individu à mener une vie décente sur la base de l'égalité avec les autres » (Devandas-Aguilar, 2017, rapporteuse ONU).

Alors que les conclusions du rapport de l'IGAS<sup>26</sup> ne sont pas encore connues, la volonté de l'Etat d'aller vers des entreprises inclusives interpelle les ESAT, notamment ceux très récemment désignés de « traditionnels », par comparaison aux ESAT « hors les murs ». Quel(s) modèle(s) d'organisation du travail adopter pour remplir leur double mission d'inclusion et d'individualisation des parcours des travailleurs handicapés ? Quelles passerelles entre le milieu dit protégé (les ESAT ex CAT) et les Entreprises adaptées (EA), quel « tremplin » (contrat éponyme de 24 mois maximum de remise à l'emploi) entre le milieu adapté et le milieu ordinaire ?

Pour répondre à ces questions nous mobiliserons les travaux de (Baret, 2012 : Cret et Jaubert, 2014) présentant trois modèles socio-productifs (occupationnel, productif et diversifié) et leurs limites, notamment sur le respect des droits et des choix des personnes en situation de handicap. L'approche par les capacités développée par Sen (2001,2004) et ses développements récents sur les environnements et les organisations capacitanes (Véro et Zimmerman, 2018, Arnoud, 2013, Falzon, 2013) constituent des pistes pour dépasser ces limites. L'idéaltype que Véro et Zimmerman (2018) ont brossé nous servira de métrique (Raveau, 2008 : 37), de test logique des situations observées dans les 10 études de cas réalisées, en donnant du sens aux écarts observés entre le « modèle » et la réalité.

### *Trois modèles socio-productifs*

Baret (2012) et Cret et Jaubert (2014) présentent trois modèles socio-productifs qui sont apparus successivement dans le temps mais peuvent coexister encore aujourd'hui dans certains des 1400 ESAT que dénombre la France :

un modèle occupationnel historique (proposant des activités artisanales, techniquement simples à effectuer, pour éviter que les PSH ne s'ennuient) ,

un modèle productif classique ou traditionnel (proposant majoritairement des activités de sous- traitance industrielles, techniquement simples mais répétitives et rythmées, pour dégager un budget et équilibrer les comptes) et un modèle que l'on peut qualifier de stratégique diversifié (proposant des activités beaucoup plus variées autour des activités industrielles traditionnelles comme le conditionnement, le travail à façon, le montage et le tri, des activités vertes (espaces verts, maraîchage, horticulture) et des activités de service (blanchisserie, nettoyage, restauration). Cette diversification permet non seulement de lutter contre la concurrence des autres producteurs à bas coût (que sont les pays émergents, mais aussi les prisons et les autres ESAT) mais aussi de proposer un éventail d'activité adapté aux plus importantes capacités des nouveaux publics accueillis dans les ESAT à partir des années 2005, les PSH avec troubles psychiques, certains étant diplômés bac + 2 ou plus.

Ce troisième modèle d'ESAT, en dépit de ses avancées, souffre encore de deux limites importantes : le respect des droits des personnes en situation de handicap de choisir leur avenir professionnel et leur inclusion professionnelle en milieu ordinaire sociale. Or, le nouvel environnement institutionnel en France (les conclusions du rapport de l'ONU sur les droits des PSH en 2017, la loi pour la « liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018, la lettre de l'IGAS de 2019) conduit les principaux acteurs à réfléchir à un quatrième modèle pour dépasser ces limites.

---

<sup>26</sup> Lettre de Mission relative aux ESAT, datée du 28 mars 2019 « cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 »

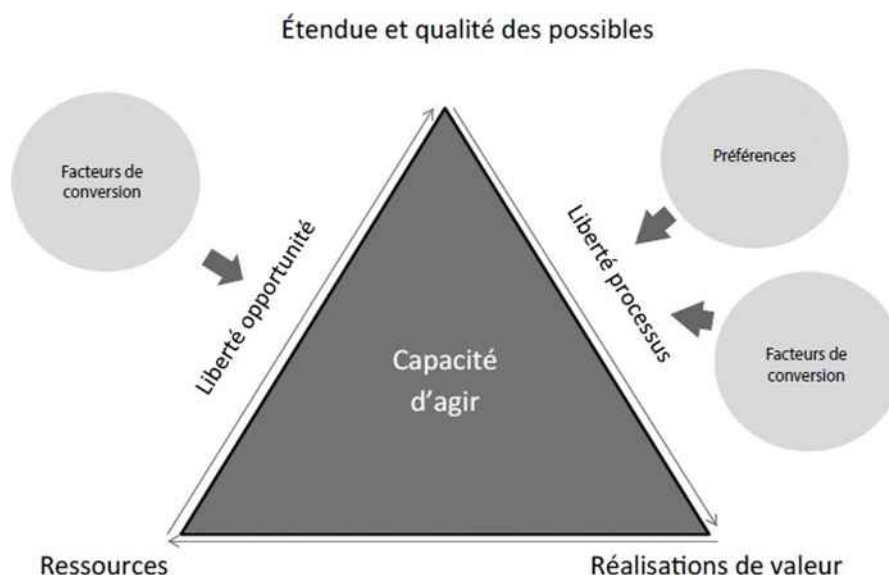
### *Vers des environnements capacitants*

L'approche par les capacités développée par Sen (2001,2004) et ses développements récents sur les environnements (Fernagu, 2012, 2018) et les organisations capacitantes (Véro et Zimmerman, 2018, Arnoud, 2013, Falzon, 2013) constituent des pistes pour dépasser ces limites.

La conceptualisation de la liberté et de la justice de Sen (2001, 2004) s'intéresse, non pas à ce que réalisent les individus, mais à ce qu'ils sont effectivement mis en capacité de réaliser (en fonction des ressources accessibles dans un environnement donné). La liberté réelle, la capacité effective d'agir au travail ne se limite pas à l'existence de ressources suffisantes mais résulte de plusieurs processus combinés œuvrant pour le développement de capacité d'agir, de choisir et finalement d'accomplir.

Le « processus capacité » ou la capacité d'agir, au centre du schéma, résulte de l'interaction entre un processus d'opportunité et un processus de liberté. Le schéma ci-dessous fournit une représentation de cette conceptualisation de la capacité d'agir et de ses déterminants.

**Schéma 1 : La capacité d'agir et ses dimensions structurantes (Véro et al, 2018, p. 140)**



Appliquée au champ des organisations en général et des ESAT en particulier, cette approche questionne les conditions d'un choix réel des salariés et des travailleurs handicapés de leur travail et de leur avenir professionnel.

L'idéaltype d'une organisation capacitante que brosse Véro et al (2018 : 143-147) met en lumière cinq traits distinctifs, qui, au-delà de l'accès à des ressources permettent aux travailleurs (handicapés ou non) de développer leur pouvoir d'agir :

- le pluralisme (« implique la reconnaissance de la diversité des finalités que l'entreprise et les salariés peuvent associer au travail ») ;
- la participation (implique l'existence d'espaces d'échanges et d'information et assure trois fonctions démocratiques selon Sen (1999) : une fonction intrinsèque permettant à chaque personne d'exprimer son point de vue et d'être considérée comme telle (une personne singulière à part entière) ; une fonction instrumentale permettant d'amplifier les attentes et revendications

facilitant leur prise en compte et une fonction constructive permettant des apprentissages collectifs ;

- la justice (garantissant un accès égal aux ressources garantissant d'égales capacités d'agir à tous les salariés, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles)
- la responsabilité (dépassant la responsabilité économique ou juridique, pour impliquer l'entreprise entière (direction et ligne managériale) dans le développement des capacités d'agir de tous les salariés).

Cet idéaltype de l'organisation capacitante constitue pour nous également « un outil de mise à l'épreuve empirique de l'idéal de liberté qui alimente aujourd'hui la sémantique des politiques publiques et managériales » (Véro et al., 2018 : 146). Il nous sert de métrique pour penser des organisations capacitantes dans les ESAT et dépasser les limites des 3 modèles traditionnels.

## 2. La méthodologie de la recherche

Notre étude s'inscrit dans un contrat de recherche signé pour 3 ans (2017-2020) avec deux associations gérant notamment un ESAT ainsi qu'un cabinet de conseil et formation spécialisé dans le médico-social, tout trois membres du comité de pilotage de cette recherche-action (telle que définit par M. Liu, 1997).

Nous avons mené 10 études de cas d'ESAT choisis en fonction de 2 critères : l'exemplarité- originalité de leurs pratiques et la variété maximale des situations de travail (ESAT « traditionnel », hors les murs, ESAT de transition, ESAT de petite ou de grande taille, proposant des activités agricoles, industrielles, de service, artistiques, métiers de bouche ...). Le tableau 1 présente de manière synthétique ces 10 terrains d'étude.

**Tableau 1 : Caractéristiques des 10 ESATS étudiés**

	Dép.	Année ouverture	Nbre places	PSH accueillies
<b>1. ENVOL Associatif UNAPEI</b>	78	1973	200	Déficience intellectuelle et psychique
<b>2. LES ANTES Associatif UNAFAM</b>	51	1980	84	Troubles psychiques
<b>3. AVENIR Associatif UNAPEI</b>	95	1982	185	Déficiences intellectuelles
<b>4. LES ETANGS DE LA CHAUSSEE Associatif APF France Handicap</b>	55	1981	40	Traumas crâniens
<b>5. SINCLAIR Associatif Marguerite Sinclair</b>	67	1988	60	Handicap mental et psychique (depuis 2004)

<b>6. LES ATELIERS DU CAILLY</b> Association Rouennaise de Réadaptation de l'enfance déficiente	76	1983	120	Déficience intellectuelle et handicap psychique
<b>7. LE GRAND REAL</b> Association La Bourguette	84	1977	39	Autisme et séquelles de psychose infantile
<b>8. MESSIDOR</b> Association gestionnaire d'établissements Messidor	69 26 38 42 74	1975	152 45 100 26 94	Handicap psychique
<b>9. IDEFHI</b> Et. Public (Institut Dép de l'enfance, de la famille et du handicap pour l'insertion)	76	1993	54	Handicap sensoriel (surdité), Polyhandicap et handicap rare
<b>10. ESAT ADAPT</b> Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées	10	2003	25	Déficience psychique

Sur chaque terrain, nous avons suivi le même protocole. Nous nous sommes rendus sur chacun des terrains sur deux journées, en binôme ou en équipe complète (5 personnes) et avons commencé par une visite des ateliers et des sites. Nous avons organisé plusieurs focus groupes regroupant des travailleurs en situation de handicap, des moniteurs-trices d'atelier, des membres de l'équipe médico- sociale et, suivant la taille des ESAT, des chefs d'ateliers ou de services. Nous avons en parallèle mené des entretiens semi-directifs individuels (avec les membres des équipes de direction (DG ou DGA) et des administrateur-trices). Nous avons aussi recueilli des données documentaires (rapports d'activités, projet associatif, projet d'établissement, projet de service/projet stratégique, rapport d'activité, charte des valeurs et principes ...) ...). Le tableau 2 liste les personnes interviewées sur chaque terrain.

**Tableau 2 : Listes des 210 personnes interviewées**

<b>1. ENVOL</b> 15-16 février 2018	<b>27 personnes</b> 7 PSH, 7 moniteur-trice-s, 4 membres équipe médico-sociale, 2 Chefs de service, 1 animateur, 3 éducatrices de la SAS, 2 membres équipe direction, 1 directrice générale
<b>2. LES ANTES</b> 12 octobre et 15 novembre 2018	<b>37 personnes</b> 21 PSH (12 + 9), 6 moniteur-trice-s, 9 membres de l'équipe médico-sociale, 4 membre équipe de direction, 1 directrice générale, 4 résident-e-s de la MARPHA (retraité.e.s ESAT), 1 IDE MARPHA
<b>3. AVENIR</b> 20 décembre 2018	<b>13 personnes</b> 6 PSH, 5 monitrices ateliers + 1 animatrice formation et soutien + 1 directrice adjointe + 1 administrateur
<b>4. LES ETANGS DE LACHAUSSEE</b> 4 juillet et 25 janvier 2019	<b>21 personnes</b> 14 PSH, 4 moniteur.trice.s atelier, 2 membres équipes direction + la directrice
<b>5. SINCLAIR</b> 7-8 février 2019	<b>13 personnes</b> 6 PSH, 3 moniteurs et 1 chef d'atelier, 1 éducatrice spécialisée (médico-sociale), 1 directeur, 1 directeur général
<b>6. ATELIERS du CAILLY</b> 23 mai 2019 + 3 octobre (après-midi) 2019	<b>25 personnes</b> 15 PSH (dont 9 de la troupe de théâtre), 3 moniteurs, 3 équipe médico-sociale (cadre éducatif, secrétaire médico-sociale, chargé d'insertion SAVS), 2 membres équipe direction,+ 2 professionnels théâtre (metteur en scène et directrice artistique)
<b>7. Le GRAND REAL</b> 13-14 juin 2019	<b>19 personnes</b> 11 PSH, 4 moniteur.trice.s, 1 Chef service foyer hébergement, 1 IDE, 1 directeur général, 1 directeur
<b>8. MESSIDOR</b> 27-28 mai 2019	<b>21 personnes</b> 5 PSH, 6 Responsable d'Unité de Production ou moniteurs, 4 Responsable d'Activité et de Service, 1 Directrice, 1 directeur de territoire, 1 job coach, 2 conseillers insertion, 1 administrateur
<b>9. IDEFHI</b> 2 et 3 octobre 2019 matin	<b>16 personnes</b> 8 PSH ; 4 moniteur.trice.s ; 2 équipe médicosocial ; 2 membres direction
<b>10. LADAPT</b> 14 octobre 2019	<b>18 personnes</b> 10 PSH ; 3 membres équipes insertion (monitrice, chargée d'insertion, psychologie du travail) ; 3 équipe médicosociale (psychologue, conseillère éducation familiale et sociale, secrétaire), 2 membres de la direction

Les focus groups et les entretiens ont duré en moyenne 1h et ont tous été enregistrés avec l'accord des participants. Chaque focus group s'est déroulé en quatre étapes : (1) après une brève présentation de notre recherche et de notre équipe, nous avons proposé un tour de table pour permettre à chaque participant de se présenter et de décrire son parcours et sa situation avec ses propres mots, puis des réflexions collectives ont été proposées autour de trois thèmes (2) l'ESAT aujourd'hui et ses caractéristiques (*remarquables*), (3) le travail en ESAT et ses objectifs et finalités (*ce que le travail peut faire ou pas*) et (4) l'ESAT de Demain avec des perspectives et utopies (*vous avez une baguette magique ou une page blanche*).



### 3. Résultats et discussion

Nous avons réalisé notre dernière (10<sup>ème</sup>) étude de terrain le 15 octobre 2019. Les entretiens et focus groups enregistrés sont en cours de retranscription pour pouvoir mener une analyse de contenu.

A ce stade nous pouvons avancer les résultats provisoires suivants :

1. Les 10 ESAT participant au projet de recherche ont su s'affranchir de leurs contraintes économiques et innover dans le management du travail et dans l'accompagnement des personnes handicapées, quelles que soit les déficiences des personnes accueillies.
2. Les ESAT ont développé des modes d'organisation innovants en réponse à leurs problématiques spécifiques (taille, implantation rurale ou urbaine, public accueillis) et singuliers (des caractéristiques communes notamment dans le nombre d'activités proposées, mais aussi des organisations très diverses entre ateliers « classiques » et hors les murs)
3. Les ESAT ont des modes d'organisation qui présentent les traits de l'idéaltype brossé par Véro et al. (2018)

	<b>Idéaltype organisation capacitante</b>	<b>ESAT étudiés</b>
<b>Pluralisme</b>	La reconnaissance de la diversité des finalités que l'entreprise et les salariés peuvent associer au travail	Le travail une source de bien-être, un vecteur de reconnaissance sociale, un lieu de socialisation, un moyen de gagner sa vie, de ne pas être dépendant, de ne pas être considérés comme des assistés
<b>Participation</b>	L'existence d'espaces d'échanges et d'information et assure trois fonctions démocratiques selon Sen (1999) : - une fonction intrinsèque permettant à chaque personne d'exprimer son point de vue et d'être considérée comme telle (une personne singulière à part entière) ;	(en cours d'analyse des verbatims)  X
	- une fonction instrumentale permettant d'amplifier les attentes et revendications facilitant leur prise en compte et - une fonction constructive permettant des apprentissages collectifs	X  X
<b>Justice</b>	Garantissant un accès égal aux ressources garantissant d'égales capacité d'agir à tous les salariés, quelles que soient leurs ressources ou compétences individuelles	X
<b>Responsabilité</b>	Dépassant la responsabilité économique ou juridique, pour impliquer l'entreprise entière (direction et ligne managériale) dans le développement des capacités d'agir de tous les salariés	X X

Au-delà de ces résultats (en cours de finalisation), les questions du travail et de son organisation dans les ESAT (VST, 2015) dépassent largement les murs de ces structures pour interroger notre société dans son ensemble sur le statut des travailleurs (Poinsot et Joly, 2015), l'inclusion sociale et la construction d'une identité professionnelle (Demeule, 2016), la reconnaissance des compétences (Leguy, 2013), les caractéristiques d'un « vrai boulot » (Bidet, 2011), l'impact des délocalisations (Toche, 2017) et la thèse de la marchandisation du social (Cret et Jaubert, 2015).

Alors que la double valence du travail « à la fois espace privilégié de la construction du sujet et univers de contraintes et d'exploitation » (Bouchez, 2007) est particulièrement questionnée par les nouvelles formes d'emploi et les mouvements sociaux des dernières années, les ESAT pionniers que nous avons étudiés sont parvenus à créer des environnements capacitants propices au développement des personnes accueillies, à la restauration de leur estime de soi et de l'exercice de leurs droits.

## Références Bibliographiques

- Adam M. (2008)**, *L'association, image de la société. Le modèle associatif et ses enjeux*, Paris, L'Harmattan.
- Amblard C. (2005)**, Associations et entreprises commerciales : Des rapports complexes et ambigus, *RECMA*, n°297, p. 7-21.
- Arnoud, Justine.** *Conception organisationnelle : pour des interventions capacitantes*. Thèse Sociologie. Paris, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2013.
- Arnoud, Justine et Falzon, Pierre**, « Changement organisationnel et reconception de l'organisation : des ressources aux capacités », *Activités* [En ligne], 10-2 | Octobre 2013.
- Barcellini, Flore.** « Intervention Ergonomique Capacitante : bilan des connaissances actuelles et perspectives de développement », *Activités* [En ligne], 14-2 | 2017.
- Baret, Christophe**, « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 2, no. 2, 2012, pp. 66-82
- Bévant D.** (2003), Les associations sont-elles des entreprises ?, in Prouteau L., *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, L'univers des normes, pp. 49-65.
- Bouchez, Jean-Pierre.** « De quelques tentatives de modernisations socio-économiques en France (1910-1980) », *Management & Avenir*, vol. 11, no. 1, 2007, pp. 93-111.
- Chevalier-Despicht M., Droin C.**, « Les EA et ESAT du secteur agricole : activités et besoins », Rapport d'enquête, Solidel, Bagnolet, 2007.
- Combes-Joret M., Lethielleux L.** (2012), Le sens du travail à la Croix-Rouge française. Entre engagement pour la cause et engagement dans le travail, *RECMA*, n°323, p.64-81.
- Cret, Benoit, et Guillaume Jaubert.** « Contre la thèse de la marchandisation du social : l'exemple des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT) », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 115, no. 1, 2014, pp. 54-63
- Falzon, Pierre.** (2013). *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.

**Fernagu, Solveig.** « Les capacités au prisme de la capacité à s'autodéterminer : le club de dirigeants de PME », *Formation emploi*, 142, Avril-juin 2018, p.231-254.

**Fourel C.** (2001), *La nouvelle économie sociale*, Paris, Editions Syros.

**Laville J.L.** (2010), *Politique de l'association*, Paris, Seuil.

**Marchal E.** (1992), L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement, *Revue Française de sociologie*, XXXIII, p. 365-390.

**Raveau, G.** (2008) « Causalité, holisme méthodologique et modélisation « critique » en économie. », *L'Homme et la société* volume 4 ,n° 170-171, p. 15-46.

**Sibille H.** (2010), Vers un nouveau modèle économique pour les associations ? Formes et enjeux des évolutions en cours, *Dossier Le modèle associatif est-il viable ?* La Ligue de l'enseignement, février, p. 26-28.

**Véro, Josiane et Zimmermann, Bénédicte.** « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? », L'Harmattan, « Savoirs », 2018, vol 2, n° 47, p. 131 à 150.

## COM 4.4 : RÉSUMÉ COURT : Du prix juste au panier solidaire dans les Amaps : les dispositifs solidaires comme levier de justice sociale

**Sara Zirari** ([sara.zirari@gmail.com](mailto:sara.zirari@gmail.com)) : Doctorante en 3<sup>ème</sup> année, IAE de Paris – Université Panthéon Sorbonne. Directeur de thèse : Philippe Eynaud

**Mots-clés :** *Amap – Justice sociale – Innovation sociale*

**Résumé :**

### **Une Amap solidaire au service de la justice sociale :**

A travers le cas de l'Amap parisienne *Patates Douz'*, cette communication cherche à comprendre comment un dispositif de gestion innovant peut aider une organisation de l'ESS à mieux répondre aux enjeux de justice sociale.

Nées aux Japon dans les années 70, les Amaps sont des innovations sociales qui répondent à une demande citoyenne et un besoin non couvert d'une alimentation saine et en circuit court au prix juste pour l'agriculteur. Créée en 2004 autour d'un noyau de personnes animées par des valeurs de justice et de solidarité, *Patates Douz'* innove socialement dès sa naissance pour répondre à une deuxième préoccupation de justice orientée vers ses adhérents. Cette volonté de justice prend la forme d'un dispositif de gestion qui calcule le prix du panier solidaire, permettant à chaque adhérent de payer un prix différencié en fonction de ses revenus.

Les principaux apports de cette étude consistent à décrire la genèse et le fonctionnement du dispositif de solidarité pour analyser sa pertinence au regard des fondements de la justice sociale. La collecte de données se fait à partir d'une série d'entretiens semi-directifs ainsi que sur l'analyse de l'outil et de ses résultats. Cette analyse recourt à la conception bidimensionnelle de la justice sociale introduite par Nancy Fraser en 2005 et qui considère que la justice sociale revêt des enjeux de redistribution et des enjeux de reconnaissance.

### **Un système de redistribution et de reconnaissance :**

Le dispositif de solidarité actuellement en vigueur, créé en 2007 et revu en 2011, est un système de répartition des ressources qui calcule le prix juste du panier en fonction des revenus. Il se déploie ainsi : en début de saison l'ensemble des adhérents déclarent leur RAD (revenu à déclarer). Ceux-ci sont déterminés avec une méthode de calcul des ressources et des charges votée en assemblée générale. Par la suite, le prix moyen du panier est calculé selon une formule qui prend en compte les revenus planchers et plafonds, la rémunération de l'agriculteur et la variation du prix. Le prix différencié payé par chaque adhérent est déterminé en fonction du prix moyen et de la composition du groupe.

La confrontation des principes de l'outil de gestion avec la théorie permet de constater que ce dernier répond aux principes de la redistribution de John Rawls car il vise d'abord à assurer la répartition égalitaire des biens fondamentaux. Le dispositif donne à chaque adhérent, quel que soient ses revenus, un droit égal à l'accès aux aliments proposés par l'Amap et permet de redistribuer un bien premier : le droit à une alimentation saine et en circuit court. Le système respecte également le principe de différence qui stipule que

seules sont justifiées les inégalités qui profitent aux individus les plus défavorisés (Rawls, 1971). L'objectif du dispositif consiste en effet à maximiser l'intérêt des personnes les plus défavorisées du groupe, à savoir, les adhérents aux revenus les plus faibles.

Le système de redistribution est soumis à l'anonymat complet. Il n'y a aucune différence de traitement entre les adhérents qui bénéficient du système (ceux aux revenus les plus faibles) et les adhérents qui n'en bénéficient pas (ceux qui payent un prix plus élevé que le prix moyen, donc les plus riches). Le dispositif respecte ainsi les fondements de la conception bidimensionnelle de la justice qui explique qu'il ne saurait exister de justice sociale si les individus ne sont pas valorisés socialement (Honneth, 2001).

Le système respecte la 1<sup>ère</sup> condition de la reconnaissance selon Nancy Fraser, soit la participation égalitaire de tous les membres de la société dans toutes les dimensions de la vie sociale (parité de participation). Patates Douz' fonctionne avec un mode collégial qui permet de bannir la hiérarchisation des statuts entre ses membres, autre condition de la reconnaissance pour plus de justice sociale. Les adhérents aux revenus les plus faibles participent non seulement dans toutes les actions du groupe, mais ils bénéficient également du même degré de représentativité dans la prise de décision.

L'étude permet de vérifier d'une part, que le dispositif de solidarité réussit à traduire en actions la volonté des membres fondateurs de l'Amap de réduire les inégalités d'accès aux paniers entre leurs adhérents, et d'autre part, que le système de redistribution respecte les fondements de la conception bidimensionnelle de la justice sociale.

#### **Bibliographie :**

**Adams, J.S.**, « Towards an understanding of inequity », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol 67(5), Nov 1963

**Eynaud P., França Filha G.** 2019. *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Eres, Sociologie économique

**Fraser, N.** 2005. *Qu'est-ce que la justice sociale ? Reconnaissance et redistribution*, La Découverte

**Hochedez C., Le Gall J.** 2016, « Justice alimentaire agriculture », *Revue en ligne Justice Spatiale*

**Honneth, A.** 2000. *La lutte pour la reconnaissance*, Parisn Editions du Cerf

**Lallement J.** 2012, « Les économistes et les pauvres : de Smith à Walras », *Altern. Economiques*, « L'économie politique ».

**Lévesque, B.** 2006. « Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale : quelques éléments de problématique », *Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) Collection Études théoriques*

**Mundler P.,** 2007. « Les Associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP) en Rhône-Alpes, entre marché et solidarité », *Ruralia, Sciences sociales et mondes ruraux contemporains*

**Mundler P,** 2013. « Le prix des paniers est-il un frein à l'ouverture sociale des AMAP ? Une analyse des prix dans sept AMAP de la Région Rhône-Alpes », *Économie rurale Agricultures, alimentations, territoires*, Juin 2013

**Rawls, J,** 1971, *Théorie de la justice*, Paris, Le seuil,

**Sen, A.** 2010, *L'idée de justice*, Flammarion

**Thibault J. et Walker L.,** A theory of procedure, *California Law Review*, 66 pp.541-566

## COM 5.1 : RÉSUMÉ COURT : Comprendre l'intégration de l'« intérêt général » dans les objectif d'une coopérative : L'exemple de Scop-logiciels, activateur de coopérations territoriales

Olivier Boissin ([olivier.boissin@inpg.fr](mailto:olivier.boissin@inpg.fr)) : Maître de conférences en économie, INP de Grenoble, CREG

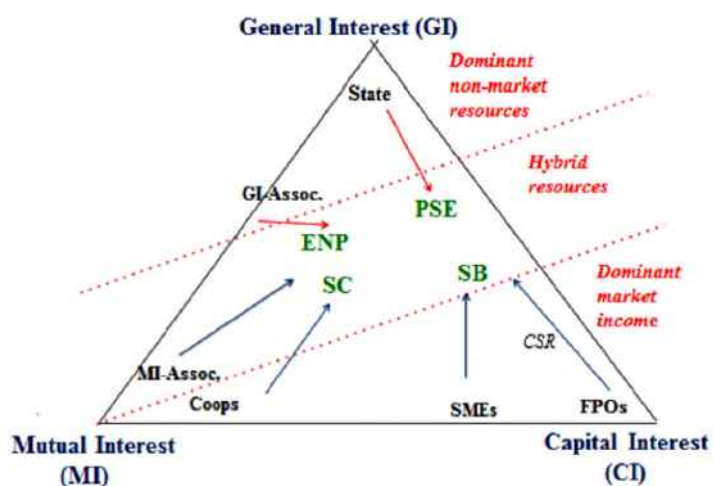
Hervé Charmettant ([herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:herve.charmettant@univ-grenoble-alpes.fr)) : Maître de conférences en économie, Faculté d'économie de Grenoble, CREG

### Résumé :

#### Introduction : La « coopérative sociale », une des formes de l'« entreprise sociale »

A propos de l'« entreprise sociale », objet d'une réflexion européenne (EMES) et mondiale (OCDE), Defourny et Nyssen (2017) considèrent qu'il est vain de tenter d'en donner une définition unifiée. Leur voie de définition consiste plutôt à rassembler toutes les formes organisationnelles qui vont à l'encontre de la restriction friedmanienne -en référence évidemment à l'article de Milton Friedman paru en 1970 dans The New York Times Magazine- de leur objet social à la maximisation du profit. Autrement dit, toutes les organisations qui endossent une responsabilité sociétale dans leurs activités sont à rassembler sous cette bannière de l'entreprise sociale marquée par sa grande diversité. Young *et alii* (2016) usent d'ailleurs de la métaphore du zoo, peuplé de multiples espèces et sous-espèces, pour en rendre compte.

ENP : Entrepreneurial Non-Profit Model  
SC : Social Cooperative model  
PSE : Public-Sector Social Enterprise  
SB : Social Business model  
SME : Small and Medium Sized Enterprises  
CSR : Corporate Social Responsibility



Source : J. Defourny, M. Nyssen (2017)

Figure 1

Parmi les quatre formes de l'entreprise sociale repérées par Defourny et Nyssen (op. cit.), c'est la « coopérative sociale » qui correspond au cas qui fera l'objet de notre attention. Dans leur représentation graphique en triangle de l'espace des organisations productives (cf. figure 1), les deux auteurs saisissent les coopératives comme des organisations centrées sur l'« intérêt mutuel », qui caractérise un des sommets du triangle. Elles deviennent une des formes de l'entreprise sociale par l'intégration de l'« intérêt général », qui

caractérise un autre sommet du triangle, le dernier étant caractérisé par l'« intérêt capitaliste ». Nous nous proposons donc de reprendre ce cadre descriptif de trajectoire d'une coopérative vers l'« entreprise sociale » à propos du cas d'une Scop (société coopérative et participative) que nous appellerons Scop-logiciels pour préserver son anonymat. Cette typologie présentée sous forme de cartographie a un grand intérêt en décrivant ainsi les trajectoires convergeant vers l'entreprise sociale à partir de différents points de départ des organisations concernées. Elle reste à approfondir nous semble-t-il, en particulier pour approfondir l'analyse des forces que sous-tendent les trajectoires décrites. En particulier, qu'est-ce qui peut pousser les organisations situées près d'un des trois sommets à se rapprocher du centre du triangle situé comme le lieu de l'entreprise sociale<sup>27</sup> ?

C'est à cet approfondissement que nous souhaitons contribuer par cette communication qui va tenter de comprendre par la trajectoire d'une coopérative devenue une « coopérative sociale » selon la terminologie de Defourny et Nyssen. Quelles forces poussent à ce qu'elle intègre l'intérêt général et qu'est-ce qui peut freiner cette intégration ? Quelles sont les conditions pour qu'une coopérative sociale soit pérenne ? Autant de questions auxquelles nous tenterons de répondre dans cette communication.

Nous commencerons dans un premier temps par exposer les arguments qui nous amènent à affirmer que l'intérêt général a bien été intégré par Scop-logiciels en décrivant, par ailleurs, les directions dans lesquelles cette intégration s'est faite, directions qui semblent précisément celles qu'énonce l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).

Dans un second temps, nous montrerons qu'intérêt mutuel et intérêt général semblent inter-reliés chez Scop-logiciels, la liaison se faisant essentiellement au travers de l'activité économique réalisée par l'entreprise.

En conclusion, nous verrons en quoi cette analyse est éclairante quant aux perspectives ouvertes par la loi Pacte, celles de l'inscription d'une « raison d'être » dans l'objet social des entreprises et du passage au statut d'« entreprise à mission ».

## **Bibliographie :**

**Alter K.** (2007), *Social enterprise typology*, Wilmington: Virtue Ventures LLC.

**Defourny J., Nyssen M.** (2017), "Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models", *Voluntas*, Vol. 28, N°6n p. 2469-97 DOI:10.1007/s11266-017-9884-7.

**Friedman M.** (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *The New-York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

**Pecqueur B., Itçaina X.** (2012). « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », *RECMA*, n°325, pp.48-64.

**Richez-Battesti N.** (2016). « ESS, territoires et innovations sociales : de la mobilisation à l'encastrement », in Glon E., Pecqueur B., *Proximités et ressources territoriales : au cœur des territoires créatifs*, Presses Universitaires de Rennes, pp.69-78.

**Young D. R., Searing E., Brewer C.** (eds.) (2016), *The Social Enterprise Zoo*, Edward Elgar, Cheltenham, UK – Norhampton, MA, USA.

---

<sup>27</sup> Cette localisation montre le caractère fondamentalement hybride de cette catégorie plurielle pour Defourny et Nyssen (op. Cit.). Ce caractère hybride se retrouve explicitement chez Kim Alter (2004).

## COM 5.2 : RÉSUMÉ COURT : Les perspectives de l'économie sociale et solidaire française : L'avènement de la catégorie de firme sociale

**Patrick Gianfaldoni** ([patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr](mailto:patrick.gianfaldoni@univ-avignon.fr)) : Maître de conférences en sciences économiques, Laboratoire Biens Normes et Contrats (LBNC), UFR Droit Économie Gestion – Avignon Université.

### Résumé :

En France, l'économie sociale et solidaire (ESS) possède une épaisseur historique. Les visées émancipatrices et démocratiques des mouvements coopérativiste, mutuelliste et associationniste, ainsi que les liens progressifs d'interdépendance noués avec la puissance publique et l'Etat social, démarquent significativement l'ensemble disparate que ces mouvements constituent des fondements de l'économie marchande-capitaliste. L'économie sociale et solidaire (ESS) s'est structurée en consolidant tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle une économie sociale historique (ESH), composée de coopératives, d'associations et de mutuelles. Au fil des années 1970' et 2000', une nouvelle économie sociale (NES) se développe, promouvant des associations et des coopératives innovantes tout en renouant avec le projet politique originel. La NES s'est constituée suivant deux voies parallèles (Draperi, 2003) : d'une part, de nouvelles formes associatives œuvrant dans de nouveaux champs d'activité, autogérées ou bénéficiant de financements publics octroyés en contreparties de prestation de service répondant aux besoins d'intérêt général dans l'espace local ; d'autre part, l'expérimentation de formes coopératives alternatives répondant à de nouveaux besoins ou élargissant-renouvelant l'offre de services proposés.

Cette évolution en plusieurs phases, étalée sur une très longue période, explique sans nul doute la grande diversité juridique, économique et sociale de l'ESS (Prades, 2001), dont le caractère hétéroclite peut prêter le flanc à la critique (Latouche, 2003). Marquée par des processus de dépolitisation des mouvements coopérativiste et mutuelliste, la période 1960-1990 s'est traduite aussi par la croissance économique-financière de leurs entreprises et, parallèlement, par la structuration fédérative des secteurs les plus dynamiques de la « famille » associative. Ces vingt dernières années, le phénomène de « course à la taille » s'est amplifié, assorti de tendances affirmées à la marchandisation, professionnalisation, managerialisation des activités. Les coopératives ont été considérées très tôt comme des entreprises, de par leur statut, leur environnement sectoriel, leur mode de fonctionnement et leurs stratégies afférentes, les mutuelles opérant leur mutation plus récemment. Les associations n'ont revêtu que marginalement jusqu'à ces dernières années le profil économique « d'entreprise associative » (Marchal, 1992). Le terme d'OESS – organisations de l'ESS – ayant été largement usité par le passé, il faut attendre les années 2000 pour observer le rapprochement progressif des « structures » ou « organisations » associatives employeurs du fonctionnement en entreprise sociale.

L'effacement du socle politique sur lequel reposaient les valeurs de l'ESS devant l'omniscience supposée d'une pensée gestionnaire semble venir consacrer les processus de banalisation-homogénéisation touchant les associations employeurs et s'accompagnant de l'altération progressive de leurs quatre principes clés (non lucrativité, libre adhésion, double qualité, gestion démocratique). Dans ce cadre déstabilisé de l'ESS, les grilles de lecture découlant des notions d'isomorphisme institutionnel et d'hybridation de ressources nous semblent a priori appropriées pour aborder les mises en tension des structures associatives. Toutefois, les conceptualisations proposées entre autres par Enjolras (1996) ou Bidet (2003) doivent être repensées afin de mieux comprendre les processus ambigus de transformation de l'association employeur en entreprise sociale.



Aux vues de la refonte des modes de régulation publique, de l'intrusion de logiques marchandes d'un nouveau genre et d'une normalisation substantielle par le haut, il convient plutôt de s'intéresser à ce que nous qualifions d'isomorphisme néolibéral et de se centrer sur le caractère intrinsèquement hybride de la firme sociale.

Aussi, voulons-nous montrer en premier lieu que l'avènement de la catégorie de firme sociale résulte d'un mouvement rattaché au néolibéralisme. Suivant le cadre problématique hérité de Polanyi (2017, première édition : 1944, chapitre 6), l'extension d'« un système économique commandé, régulé et orienté par les seuls marchés » et dont l'ensemble des facteurs économiques sont produits et alloués au travers de mécanismes marchands, constitue un premier mouvement historique de croissance économique et d'accumulation du capital appuyé et impulsé par l'Etat. Un contremouvement de protection propre à l'Etat administratif et à l'Etat social (institutions et forme d'action publique, normes légales, réglementations et procédures) tend à enrayer le premier mouvement, en créant les conditions d'encadrement-limitation des marchés sous la pression des résistances de la société. Dardot et Laval (2010) énonce un troisième mouvement, au travers duquel les interventions de l'Etat ne relèvent pas « de principes hétéronomes à la marchandisation » et n'obéissent pas à des principes de solidarité. Le « libéralisme constructeur » suit un programme visant à étendre la mise en marché de secteurs entiers de la protection et de la vie sociale » à travers « certaines politiques publiques ou certaines dépenses sociales ». La « gouvernementalité » néolibérale fixe le cadre légal concurrentiel des secteurs à vocation sociale, les régule par des dispositifs adaptés, soutient la solvabilité des marchés en les pourvoyant financièrement, mais promeut aussi « l'entrepreneuriat » et « l'innovativité » des associations employeurs.

En second lieu, il convient d'aborder la transmutation de l'économie sociale et solidaire au regard du changement radical de contexte institutionnel. La « *social enterprise* » tend à s'imposer tout autant dans l'esprit de l'action publique que dans les visées stratégiques, fonctionnelles et opérationnelles des associations employeurs. Le dessein poursuivi est tout autant de transformer les modes économiques et de gestion d'organisations jusque-là non marchandes et à but non lucratif, que de convertir la solidarité publique-démocratique en solidarité entrepreneuriale-philanthropique. Cette posture problématique exige de questionner les déterminants économiques de la firme sociale tout en montrant qu'elle se prête à plusieurs interprétations et configurations possibles. Cette approche pluraliste nous a conduit à nous interroger sur la diversité de figures complémentaires que peut recouvrir la firme sociale dans ses dimensions socioéconomique et sociopolitique et, en prolongement, à proposer une multiformité de trajectoires d'évolution de l'ESS : dans un premier sens, des trajectoires de dépendance à l'action publique ou d'alternatives politiques ; dans un second sens, des trajectoires d'adaptabilité contrainte, maîtrisée ou par mutualisation-coopération ; dans un troisième, des trajectoires de bifurcation et de rupture avec la construction historique de l'économie sociale et solidaire.

## COM 5.3 : RÉSUMÉ COURT : L'innovation : un levier pour professionnaliser l'économie sociale et solidaire en s'appuyant sur ses valeurs. Le cas de la Fondation Protestante Sonnenhof

**Sophie Bollinger** ([bollinger.sophie@gmail.com](mailto:bollinger.sophie@gmail.com)) : Université de Strasbourg, Laboratoire BETA UMR7522 / CNRS

**Mots clés :** *valeurs, management par les valeurs, économie sociale et solidaire, innovation.*

### Résumé

L'économie sociale et solidaire (ESS) est en plein bouleversement, notamment en raison de tensions financières importantes. Les organisations de ce secteur sont caractérisées par une identité forte et des principes d'autonomie, de solidarité et de responsabilité (Laville et Glémain, 2009). Elles cherchent le moyen de s'adapter et de trouver un équilibre entre les impératifs de gestion et la préservation de leur sens. Par le biais de l'étude de la Fondation Protestante Sonnenhof, nous verrons pourquoi la mise en place d'un référentiel de valeurs par les managers et pour les managers est une solution innovante permettant de concilier le besoin d'affirmer ses valeurs tout en insufflant un élan de modernisme et de professionnalisation.

### Bibliographie :

**Auderbrand, L., and Michaud, M.** (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue Internationale de l'économie sociale* 338, 54–68.

**Bernardeau-Moreau, D.** (2006). Bénévolat et fédération sportive, de l'association à l'entreprise, de l'intérêt général à l'utilité sociale : la reconfiguration de l'action publique entre Etat, associations et participation citoyenne in *De l'intérêt général à l'utilité sociale*. L'Harmattan. Paris

**Chanut-Guieu, C.** (2009). La professionnalisation de la fonction de bénévole: quand l'Etat impulse le changement. *Management & Avenir* 27, 13–30.

**Eng, T., Liu, C., and Sekhon, Y.** (2012). The role of relationally embedded network ties in resource acquisition of British nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41, 1092–1115.

**Flahault, E., and Dussuet, A.** (2010). Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? *Formation Emploi* 111, 35–50.

**Hvenmark, J.** (2013). Business as usual? On managerialization and the adoption of the balanced scorecard in a democratically governed civil society organization. *Administrative Theory & Praxis* 35, 223–247.

**Richez-Battesti, N., Petrella, F., and Vallade, D.** (2012). L'innovation sociale, une notion aux

usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations* 2, 15–36.

**Sanchis-Palacio, J., and Campos-Climent, V.** (2007). Strategic management in the social economy: Using strategic analysis tools in cooperatives. *Ciriec-España* 59, 237–258.

**Sanchis-Palacio, J., Campos-Climent, V., and Mohedano-Suanes, A.** (2013). Management in social enterprises: The influence of the use of strategic tools in business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal* 94, 541–555.

## COM 5.4 : RÉSUMÉ ÉTENDU : Intrepreneuriat et religion : le cas des Dominicains

**François Delorme** ([francoisdelorme05@yahoo.fr](mailto:francoisdelorme05@yahoo.fr)) : Chercheur associé, CERAG (EA 7521), Université Grenoble Alpes.

**Alexandrine Lapoutte** ([Alexandrine.Lapoutte@univ-lyon2.fr](mailto:Alexandrine.Lapoutte@univ-lyon2.fr)) : Maître de conférences en sciences de gestion, Univ. Lyon, Univ. Lumière Lyon 2, COACTIS, (EA 4161), Lyon.

**Mots-clés** : *communauté ; intrapreneuriat ; religion.*

**Résumé** :

### 1. L'ORGANISATION RELIGIEUSE : UN CONTEXTE FAVORABLE À L'INTRAPRENEURIAT

Les organisations religieuses se caractérisent par un rapport à l'autre spécifique. Comme le souligne Gomez (2009 : 2), l'étude de l'organisation religieuse « répond non seulement à une exigence culturelle mais aussi à une quête d'efficacité car elle prend en compte la « pâte humaine » dont est faite toute entreprise ».

Depuis le travail séminal de Weber (1930) sur le protestantisme et l'esprit du capitalisme, différents travaux de recherche établissent un lien positif entre religion et entrepreneuriat. Dans la religion chrétienne, cela s'explique par l'importance de valeurs telles que générosité, honnêteté, persévérance, courage, prévoyance, effort (Drakopoulou, Dodd & Seaman, 1998), de même que sens de l'économie, capacité à faire face à l'incertitude et accès à des ressources et informations (Parboteeah, Walter, & Block, 2015).

Dans le cas de la religion catholique, Gomez (2009) souligne la place explicite que prend l'intrapreneuriat dans l'encyclique Caritas in veritate (l'Amour dans la vérité) du Pape Benoît XVI en 2009. « On pourra lire, par exemple, un étonnant passage sur l'entrepreneuriat dans lequel le Pape insiste sur l'importance de généraliser la possibilité d'entreprendre, y compris à l'intérieur même de l'entreprise. « Avant d'avoir une signification professionnelle, l'entrepreneuriat a une signification humaine. Il est inscrit dans tout travail, [...] c'est pourquoi il est bon qu'à tout travailleur soit offerte la possibilité d'apporter sa contribution propre de sorte que lui-même sache travailler à son compte » (n° 41) » (p. 3).

L'organisation dominicaine semble comporter plusieurs éléments de nature à favoriser l'intrapreneuriat (culture de l'initiative, cadre démocratique, partage des normes...). Néanmoins à notre connaissance, la littérature n'a pas encore conceptualisé l'intrapreneuriat dans une organisation religieuse. Il paraît d'autant plus urgent de combler ce gap, les entreprises ayant parfois des difficultés à diffuser l'intrapreneuriat à l'ensemble de l'organisation, à l'ancrer dans la culture et le niveau stratégique. Il arrive aussi que l'intrapreneuriat soit un effet de mode, voire une injonction paradoxale. L'étude des organisations religieuses se révèle alors pertinente à plusieurs titres. Dans l'organisation conventionnelle, la culture est tellement forte qu'elle est intégrée à la stratégie. Enfin, ce type d'organisation véhicule une compréhension du monde particulièrement pertinente d'un point de vue sociétal (Gomez, 2009; Gotsis et Kortezi, 2009).

Afin de comprendre plus précisément cette dynamique, le modèle de Ireland, Kuratko et Morris (2006), modèle qui fait référence, sera mobilisé. Les auteurs identifient quatre leviers de la dynamique intrapreneuriale :

- le management des ressources humaines : recrutement de profils intrapreneurs, partage de connaissances et apprentissages;
- la structure : organique, horizontale, flexible et peu formalisée;
- la culture : risque, responsabilisation, créativité, tolérance de l'échec et erreur;
- et le contrôle : peu de contrôles formels.

L'originalité de notre travail repose sur sa confrontation à une organisation de contraste : une structure communautaire, marquée entre autres par la pauvreté et l'obéissance. Notre projet est donc d'enrichir le modèle à partir de l'observation des pratiques d'une organisation religieuse.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Nous nous situons dans une perspective constructiviste et souhaitons faire émerger des connaissances actionnables (Le Moigne, 2010) par les pratiques des acteurs. Une étude de cas (Yin, 2003) est choisie pour saisir les spécificités de notre terrain. Notre démarche, très ethnographique, a nécessité de nombreuses séances d'observations ainsi que plusieurs immersions dans un couvent, pour comprendre la spécificité de l'ordre et sa pratique, l'imprégnation des phénomènes observés. Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des responsables successifs de RDV, du Prieur du couvent de Lille et du Père Maître des étudiants, des bénévoles et du Directeur Général actuel. Ils ont fait l'objet d'une analyse manuelle avec codification selon les quatre dimensions du cadre d'analyse. Une seconde lecture a permis de faire émerger d'autres codes relevant d'une nouvelle dimension identifiée dans les données. Des sources secondaires ont été mobilisées pour enrichir notre compréhension.

## 3. LE CAS : L'EXPÉRIENCE « RETRAITE DANS LA VILLE » (RDV)

Nous retraçons rapidement l'historique de « Retraite dans la ville », afin de relater comment l'initiative de quelques étudiants est devenue aujourd'hui une organisation autonome. Nous poursuivons par une analyse des leviers intrapreneuriaux observés. Ainsi la dynamique d'innovation chez les dominicains repose sur : 1) la structure : la force du binôme ; 2) la culture : une liberté partagée ; 3) le management des ressources humaines : intégrer une communauté ; 4) le contrôle : le discernement de la communauté ; 5) nous identifions un 5ème levier : la présence à l'autre. Cette plongée dans une communauté nous montre une organisation structurée par un rapport à l'autre très singulier, basé sur le choix de principes vécus. Ceci donne à chaque levier une coloration particulière, mais au fil de l'analyse des verbatims, il nous a semblé que la différence était suffisamment structurelle pour révéler une dimension en soi. Ce levier s'apparente à la parole incarnée, à une qualité de présence qui relève à la fois de l'écoute et de l'attention portée à l'autre, autant que de la confiance qu'accorde la communauté à ses membres. La parole vraie se construit ensemble et se doit d'être incarnée, présente au monde sensible.

## 4. DISCUSSION

Au terme de cette étude, comment considérer que l'expérience RDV soit illustratrice d'une démarche intrapreneuriale, appliquée dans un contexte communautaire ?

Ce travail contribue à faire avancer les connaissances en sciences de gestion dans plusieurs domaines.

Au niveau théorique, en combinant les logiques de l'intrapreneuriat et de la communauté, notre étude réunit deux pans de la littérature jusqu'alors peu connectés. Par l'introduction d'une 5ème dimension, nous enrichissons le modèle d'Ireland et al (2006). Cette approche de l'intrapreneuriat diffère en plusieurs points de l'approche intrapreneuriale classique. Nous rejoignons ainsi les travaux qui soulignent l'effet positif de la coopération sur l'intrapreneuriat (Wunderer 2001).

Fondamentalement, nous proposons d'envisager l'intrapreneuriat selon un autre paradigme que celui de la création de valeur, pour y voir une question de dignité humaine. Nous mettons ainsi en lumière un paradigme de l'intrapreneuriat en contexte communautaire, marqué par une logique de don ; il s'agit moins d'innover que d'apporter sa contribution propre, quel qu'en soit le résultat. L'intrapreneuriat, souvent incarné par un innovateur, laisse place ici à un collectif lié par une exigence de vérité.

Cette réflexion peut ainsi inspirer tant les organisations dites classiques que celles qui se revendiquent d'une certaine alternative, qu'elles se présentent comme communs, collaboratives ou de l'économie sociale et solidaire. En effet la notion de communauté a très largement influencé tout un pan des organisations, celles dites globalement de l'économie sociale et solidaire. Henri Desroche, l'auteur du *Projet coopératif* (1976), n'est autre qu'un ancien Dominicain. Il souligne que les communautés religieuses entretiennent un rapport de contestation avec la société et proposent l'incarnation d'une société alternative, portées par la force motrice de l'utopie et de l'espérance. Et par un phénomène de sécularisation des millénarismes, les utopies communautaires ont donné naissance aux organisations coopératives. Nous pouvons voir dans le cas étudié une manifestation de la fécondité intrapreneuriale de l'espérance, un intrapreneuriat qui serait l'incarnation d'une retombée d'utopie.

### Conclusion

Nous avons utilisé le modèle de Ireland et al. pour analyser l'intrapreneuriat chez les Dominicains. L'application à un contexte nouveau a permis d'enrichir ce modèle de référence en identifiant un 5ème levier propre à l'organisation communautaire : celui de la présence. Notre terrain constitue un cas de contraste qui, à bien des égards, peut être une source d'inspiration pour de nombreuses organisations. Au final, notre travail contribue à mettre en lumière un autre paradigme de l'intrapreneuriat, fondé sur une logique de don et dignité humaine.

### Bibliographie :

**Desroche, H.** (1976). *Le projet coopératif*, Les éditions ouvrières, Paris.

**Drakopoulou Dodd, S. & Seaman, P.T.** (1998). « Religion and enterprise: An introductory exploration », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 23, n° 1, 71–86.

**Gomez, P.-Y.** (2009). « [Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate](#) », *Revue des Sciences de Gestion*, mai-août, n° 237/238, 1-4.

**Gotsis, G. et Kortezi, Z.** (2009). « The impact of Greek Orthodoxy on entrepreneurship: a theoretical framework », *Journal of Enterprising Communities*, vol. 3 n° 2, 152-175.

**Hornsby J.S., Naffziger D.W., Kuratko D.F., Montagno R.V.** (1993). « An interactive model of the corporate entrepreneurship process », *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 17, n° 2, 29-37.

**Ireland R.D., Kuratko D.F., Morris M.H.** (2006). « A health audit for Corporate Entrepreneurship: innovation at all levels: part I », *Journal of Business Strategy*, vol. 27, n° 1, 10 – 17.

**Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S.** (2001). « Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy », *The Academy of Management Executive*, vol. 15, n° 4, 60–71.

**Parboteeah, K., Walter, S. and Block, J.** (2015). « When Does Christian Religion Matter for Entrepreneurial Activity? The Contingent Effect of a Country's Investments into Knowledge », *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n° 2, 447–465.

**Weber, M.** (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. London: Routledge.

**Wunderer R.** (2001). « Employees as « Co-Intrapreneurs » - a transformation concept », *Leadership and organization Development Journal*, vol. 22, n°5, 193 – 211.

**Yin, R. K.** (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE, Thousand Oaks, CA.

## COM 6.1 : TEXTE COMPLET : Coopérer et expérimenter pour sortir de la dépendance aux financeurs : Le cas de « La Coopération » à Romans-sur-Isère

**Sylvie JARNIAS** ([sylvie.jarnias@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:sylvie.jarnias@univ-grenoble-alpes.fr)) : Maître de conférences en sciences de gestion, Univ. Grenoble Alpes, CERAG (EA 7521), IUT Valence

**Sébastien GAND** ([sebastien.gand@sciencespo-grenoble.fr](mailto:sebastien.gand@sciencespo-grenoble.fr)) : Maître de conférences en sciences de gestion, Univ. Grenoble Alpes, CERAG (EA 7521), Sciences Po Grenoble

### 1. Problématique

Les politiques publiques sociales font l'objet de remises en cause budgétaires régulières (Avare & Sponem, 2008), ce qui impacte directement les capacités d'acteurs associatifs auxquels a été beaucoup déléguée leur mise en œuvre (Hoarau & Laville, 2008). Une des voies de rationalisation est de pousser à la « convergence » entre structures d'un même territoire évoluant dans des domaines identiques ou connexes, allant de la mutualisation de certaines fonctions à la fusion pure et simple. Le plus souvent, les coupes budgétaires et les restructurations procèdent de démarches descendantes des organismes financeurs vers les structures opérationnelles. Dès lors, les acteurs sont-ils condamnés à subir les soubresauts de leurs financeurs et des orientations politiques ?

La question se pose d'autant plus que la complexité des actions publiques sociales contemporaines est régulièrement soulignée, du fait de la multitude d'acteurs devant coopérer en situation de dépendances réciproques envers des finalités et des modalités d'action elles-mêmes parfois difficiles à définir (Green & Orton, 2012; Klijn & Koppenjan, 2016; Sorensen & Torfing, 2009).

Nous souhaitons explorer dans cette communication une alternative à la restructuration subie par une imposition *top-down*, à savoir les modalités de mobilisation, d'initiative et de réinvention dans une perspective de création organisationnelle dont le point de départ est une crise provoquée par une réduction des ressources allouées.

A la différence de perspectives rationalistes descendantes séparant conception et action, nous adoptons une perspective pragmatiste (Dewey, (1925 - 2010)) dans laquelle l'émergence et la stabilisation de nouvelles formes d'action collective procèdent d'enquêtes, c'est-à-dire de processus durant lesquels les acteurs explorent collectivement et conçoivent de nouveaux objets et de nouvelles modalités d'action (Lorino, 2018). De tels processus sont-ils mieux à même de répondre aux enjeux de coopération visés ? Quelles en sont les conditions, les modalités, les difficultés ?

Notre proposition s'ancre empiriquement dans le champ de l'action sociale et solidaire, incluant l'économie sociale et solidaire. Elle explore particulièrement les coopérations entre acteurs d'un même champ et entre acteurs de champs différents pour lesquels la dimension territoriale des objets d'action est déterminante (Raulet-Croset, 2014).

### 2. Méthodologie

Nous adoptons une méthodologie qualitative exploratoire. Notre choix d'étude de cas unique est justifié par l'aspect innovant de la situation étudiée (Yin, 2003). Nous cherchons à comprendre les modalités de



déploiement d'un processus de coopération « original » entre trois centres sociaux, structures inscrites dans le champ de l'ESS, deux maisons de quartiers ainsi qu'une maison citoyenne de la ville de Romans-sur-Isère, dans le département de la Drôme, ayant toutes les trois un agrément « centre social » et qui ont décidé de créer « La Coopération », qui a elle-même reçu l'agrément Espace de vie sociale en 2018. « La Coopération » entre les trois lieux est née en 2015 dans un contexte de crise. Face à la baisse substantielle des subventions (notamment municipales), les centres sociaux de la ville ont connu des changements profonds : certains ont disparu, d'autres existent encore mais leur situation demeure fragile. Ceux qui ont réussi « à tirer leur épingle du jeu » sont les trois centres sociaux, d'où l'intérêt d'étudier les facteurs explicatifs et le processus conduisant à cette situation. Alors que le contexte budgétaire de 2015 les incitait à se restructurer, en fusionnant, ils ont choisi de se réinventer en s'appuyant sur une démarche originale de coopération.

La démarche coopérative s'est structurée au fil des mois en associant de manière étroite les différents acteurs (habitants, bénévoles, différents acteurs du territoire) jusqu'à former un acteur collectif, « La Coopération » (cf. Tableau 1)

Année	Faits marquants
2015	<b>Emergence</b> de « La Coopération », première réflexion sur les thématiques d'action et le fonctionnement.
2016	<b>Lancement</b> du projet commun autour d'une dynamique du « faire » et de l'expérimentation Choix de ne pas lui donner une structure juridique. Elaboration du « Socle commun d'existence » (définition des valeurs et principes d'actions partagés). Choix des thématiques d'action qui vont orienter les actions.
2017	<b>Consolidation</b> du processus coopératif : création de projets innovants sur le territoire telle que la première conserverie mobile et solidaire de France. Démarrage de l'étude « Impact social ».
2018	<b>Rassemblement</b> d'un large système d'acteurs territoriaux autour des questions d'innovation sociale, d'utilité sociale et de la notion d « empowerment ».
2019	En juin, « La Coopération » regroupe 1 200 adhérents, 3 000 habitants usagers et 80 associations locales adhérentes.

Nos données primaires s'appuient sur plusieurs entretiens avec une des directrices d'un centre social ainsi que sur une journée d'immersion dans deux des centres sociaux qui nous a permis d'interviewer un autre directeur ainsi que deux salariés, cinq bénévoles et trois administrateurs. Nous avons également eu accès à une documentation très complète sur ces centres notamment grâce à une autorisation d'accès à leur stockage de documents en ligne.

Le matériau de recherche sera complété par d'autres entretiens dans les mois à venir pour approfondir le processus d'émergence mais aussi les questions de pérennisation au regard du contexte actuel de départ quasi-concomitant des trois directeurs de centre social à l'origine du projet.

### 3. Résultats préliminaires

#### 3.1. L'action comme moteur premier de la coopération

L'étude de ce cas, nous montre l'existence d'une possibilité d'organisation originale (cas unique en France) de plusieurs centres sociaux, basée sur un modèle coopératif qui a été poussé jusqu'à la création d'un espace d'action commun, « La Coopération ». « La Coopération » n'a pas pour autant de structure juridique, elle correspond à *une organisation de fait*. Ainsi, dans la construction de la démarche, ce n'est pas la recherche de statut juridique qui a primé comme cela est généralement le cas, mais plutôt la mise en place d'actions de coopération et d'interactions, pour lesquelles un cadre a été, par la suite, formalisé sans création de structure juridique distincte. La Coopération fonctionne à partir d'un mode de gouvernance original et évolutif conçu par les différents acteurs, notamment par les trois directeurs des centres sociaux. Cette gouvernance singulière prend la forme d'une organisation basée sur les compétences et des mandats, favorisant ainsi la mobilité et la représentation des différents acteurs. La Coopération se matérialise dans la « Localmotive », espace stratégique et politique qui a été créé et qui est composé de deux représentants mandatés par association, d'un membre de la direction de chaque centre social ainsi que du référent de chacun des groupes projets. Chaque projet est porté par un seul centre social mais il peut bénéficier des ressources (humaines, matérielles voire financières) des deux autres centres. Chacun des directeurs de centre social doit porter les différents projets de La Coopération. Les cinq réunions par an de la « Localmotive » permettent de fixer le cadre des différentes actions de La Coopération et d'associer les acteurs locaux, notamment les habitants des trois quartiers, aux différents projets. Chacun des projets est porté par un centre social ; les deux autres centres vont contribuer au projet en apportant différentes ressources (matérielles, humaines, financières etc...).

#### 3.2. De l'action sociale à un catalyseur territorial : expérimentations et évaluations

La volonté politique affirmée par cette coopération est de participer, à partir de la mobilisation locale des habitants, au développement global du territoire. Un des fondements principaux de La Coopération est de développer une vision stratégique de transformation, d'utilité et d'innovation sociale, pour améliorer la qualité de vie des personnes durablement. Dans cette perspective, l'ambition de La Coopération s'est progressivement étendue jusqu'à intégrer des enjeux en terme de dynamisation économique du territoire. Un Cluster d'Innovation Responsable, Sociale et Environnementale (CLIRSE) a été créé sous l'impulsion de « La Coopération », qui en assure le pilotage, pour faciliter la coopération d'acteurs sur le territoire et pour favoriser les initiatives citoyennes-privées-publiques au service du développement du territoire. Le CLIRSE qui a été co-construit avec une communauté d'acteurs locaux participe d'une démarche expérimentale. Il combine deux logiques :

- **une logique de fabrication** : des actions, des projets, des lieux, des partenariats, des dispositifs
- **une logique de capitalisation** : les différentes expérimentations du cluster sont évaluées, capitalisées et modélisées afin d'essaimer le projet.

Le CLIRSE permet d'obtenir une vision élargie de l'impact social sur le territoire.

#### 3.3. Evaluer pour capitaliser, évaluer pour visibiliser

Ainsi, l'étude de La Coopérative et de ses développements donne à voir un cas d'« empowerment » pluri-organisationnel en dehors des cadres juridiques et du poids des financeurs historiques dans les orientations. Il interroge de ce fait les voies de renouvellement et d'émancipation pour des acteurs de l'ESS opérant dans des contextes de dépendance financière vis-à-vis d'acteurs leur sous-traitant des problématiques sociales et économiques (Avare & Sponem, 2008). Par l'expérimentation et l'évaluation de ces actions, La Coopérative propose une logique différente du modèle classique du financement social par appel à projets et

subventions (conception *in abstracto* de l'action, demande de financement, exécution) : il s'agit, à partir d'une connaissance établie des ressources locales, de tenter, d'expérimenter de manière souple, sans contrainte institutionnelle, cette dernière question venant si besoin pour pérenniser les dispositifs après évaluation.

Se situant dans le champ de l'innovation sociale, « La Coopérative » porte un grand intérêt à l'évaluation de ses actions. Une grande démarche d'évaluation de l'impact social a été menée sur 15 mois, de juillet 2017 à octobre 2018. Le processus d'évaluation novateur pour des centres sociaux associatifs a été conçu comme une recherche action (une logique réflexive + un moyen d'actions). Il est expérimental dans la mesure où le processus étudié est encore en cours de déploiement. Conçu comme un laboratoire d'utilité sociale, le processus d'évaluation lui-même s'est construit progressivement.

L'évaluation est centrée sur l'impact social des différentes actions mises en œuvre par « La Coopération ». Cette démarche s'inscrit dans une perspective de capitalisation. En effet, l'évaluation est conçue comme un instrument de pilotage stratégique utile à long terme. Elle doit permettre une montée en compétences en outillant les habitants et les équipes pour qu'elles soient en capacité d'évaluer l'impact social des actions menées. Cette démarche d'évaluation de l'impact social doit également permettre de visibiliser les actions. Ainsi, l'évaluation est présentée comme étant un temps de partage et d'ouverture du dialogue aux différentes parties prenantes qui gravitent autour de « La Coopération » (administrateurs, bénévoles, habitants, salariés, partenaires). La démarche évaluative répond à un autre objectif, celui d'un plaidoyer ; elle est un moyen de rendre visible l'action, de partager l'expérience tout en répondant à l'impératif de rendre des comptes (envers les citoyens, les partenaires, les salariés etc...).

Le préalable à l'évaluation a été la définition de **l'utilité sociale** de la Coopération qui a consisté, pour les différents acteurs, à s'accorder sur le sens donné à l'action de la Coopération. La définition de l'utilité sociale, c'est-à-dire la raison d'être de la Coopération, a été construite collectivement à partir de la question : « A quoi ça sert de coopérer ? ». Cette question, d'apparence « basique » constitue le socle de la démarche de l'évaluation. En effet, à partir de cette question, 6 dimensions ont été retenues par les administrateurs puis affinées par les salariés, pour créer « **la fleur de l'utilité sociale** » qui constitue un outil central de la démarche.

Ce process innovant d'évaluation développée par La Coopération a fait l'objet de nombreux partages d'expériences et s'inscrit dans un cadre élargi, au niveau national notamment en lien avec « La Fonda » (laboratoire d'idées du monde associatif créé en 1981), « Le Labo de l'ESS » (association créée en 2010).

La réflexion menée entre ces différentes structures interroge le concept d'impact social au travers du concept de valeur en s'inspirant de la chaîne de valeur de Porter.

La démarche d'évaluation constitue donc un élément essentiel de ce modèle coopératif innovant entre centres sociaux.

La principale fragilité repérée est le poids des initiateurs dans « La Coopérative » et ses développements, élément mis à l'épreuve actuellement avec le départ quasi-concomitant des trois directeurs de centre social à l'origine du projet.

Extraits des productions des ateliers participatifs

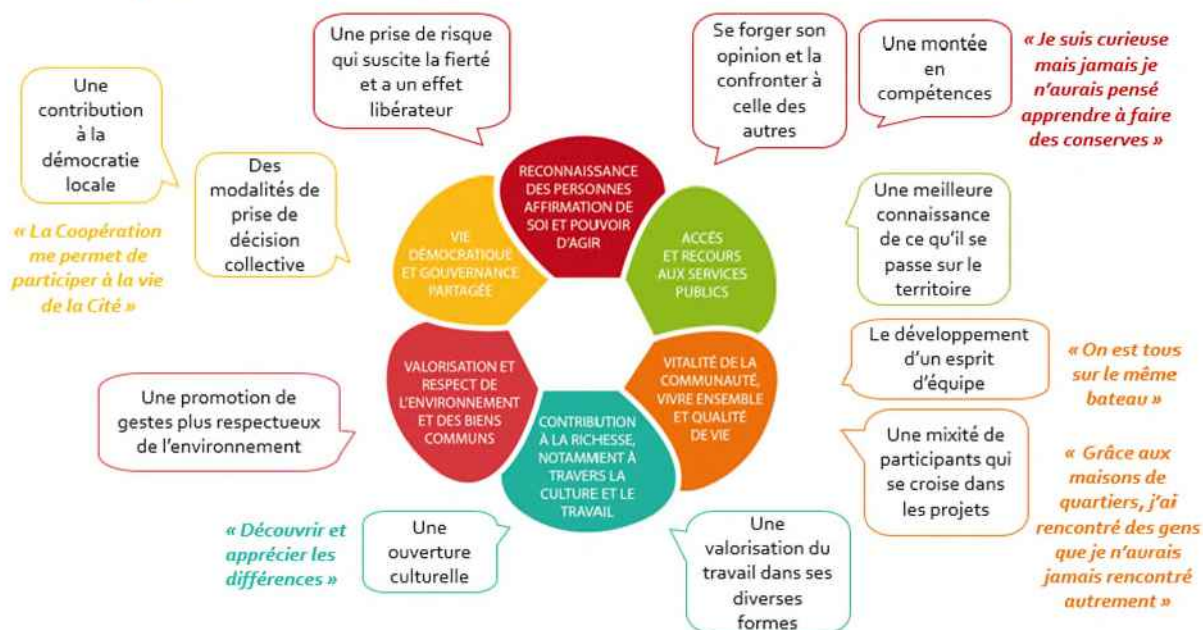


Figure – Fleur de l'utilité sociale

### 3.4. Le rôle déterminant des acteurs dans La coopération

La Coopération a été initiée en 2015 par les trois directeurs des centres sociaux. La question qui se pose naturellement concerne « la force » de ce modèle et interroge notamment sa pérennité au-delà des équipes de direction qui en sont à l'origine. Le contexte de La Coopération va nous permettre de travailler cette question car, au cours de cette année, entre le mois de mai et le mois de septembre, il y a eu le départ quasi-concomitant des trois directeurs de centre social à l'origine du projet.

« L'état des lieux » en cette fin du mois d'octobre montre que la situation a fortement changé. Si La Coopération existe toujours, les relations entre les trois nouveaux directeurs sont très tendues. Plusieurs éléments d'explication peuvent être relevés, notamment :

- le besoin d'affirmation de soi dans son rôle de directeur de centre social et dans ses prérogatives ;
- des profils très différents pour les trois directeurs : des compétences techniques avérées mais une aptitude à La Coopération qui n'est pas évidente. A ce sujet, il est possible d'interroger le processus de recrutement qui a été mené : cette dimension relationnelle aurait dû être intégrée dans le profil de candidat.

Ces tensions sont telles que les administrateurs se sont saisis de ce sujet. Ils ont fixé une journée sur la Coopération prévue au mois de novembre à laquelle participeront tous les administrateurs ainsi que les trois directeurs, pour faire le point, et gérer cette situation conflictuelle qui nuit à La Coopération.

Pour l'instant, une des solutions qui a émergé consisterait à créer des process pour rendre plus formel le fonctionnement de La Coopération et lui donner une existence au-delà des acteurs. Nous avons été sollicités pour participer à l'élaboration de ces process. En effet, les directeurs ne souhaitent pas que cette création soit réalisée par l'un d'entre eux au risque qu'elle ne soit pas « objective ».

Ce terrain nous apparaît donc particulièrement intéressant pour analyser comment peut (ou pas) se mettre en place un système de pérennisation d'un modèle au-delà du départ des initiateurs de celui-ci.

### **Bibliographie :**

**Avare, P., & Sponem, S.** 2008. Le managérialisme et les associations. In C. Hoarau, & J.-L. Laville (Eds.), *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*: 113-130. Toulouse: Erès.

**Dewey, J.** (1925 - 2010). *Le public et ses problèmes*. Paris: Folio Essais.

**Green, A. E., & Orton, M.** 2012. Policy Innovation in a Fragmented and Complex Multilevel Governance Context: Worklessness and the City Strategy in Great Britain. *Regional Studies*, 46(2): 153-164.

**Hoarau, C., & Laville, J.-L.** (Eds.). 2008. *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Toulouse: Erès.

**Klijn, E. H., & Koppenjan, J.** 2016. *Governance networks in the public sector*. Abingdon: Routledge.

**Lorino, P.** 2018. Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? *Projectics / Proyéctica / Projectique*(19): 13-22.

**Raulet-Croset, N.** 2014. Le territoire comme objet de gestion. *Responsabilité et environnement*, 74: 48-52.

**Sorensen, E., & Torfing, J.** 2009. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public administration*, 87(2): 234-258.

**Yin, R. K.** 2003. *Case Study Research - Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

## COM 6.2 : RÉSUMÉ COURT : Gouvernance, performance et théorie de l'association : une réflexion conceptuelle autour de scénarii d'évolution du monde associatif français

**Guillaume Plaisance** ([guillaume.plaisance@u-bordeaux.fr](mailto:guillaume.plaisance@u-bordeaux.fr)) : Doctorant contractuel en sciences de gestion, Université de Bordeaux, Institut de Recherche en Gestion des Organisations.

**Mots-clés** : *gouvernance – performance – théorie de l'association – associations loi 1901 – France – prospective – théorie de la firme*

**Contexte** – Les raisons qui conduisent à questionner le monde associatif sont nombreuses. Sa place dans l'économie et la société ne cesse de croître, à l'instar des exigences venues de l'interne comme de l'externe ; tandis que les paradoxes prennent de plus en plus de place. Les inquiétudes sur l'avenir associatif sont donc légions : en termes financiers, de ressources non financières également, d'identité, de gouvernance, etc.

**Objectifs** – La proposition de cet article est de revenir aux sources du monde associatif, tel un préalable avant d'analyser les inquiétudes. Il s'agit de définir ses particularités pour contextualiser ses difficultés. Pour cela, est proposée une analyse d'une part des concepts-clefs de gouvernance et de performance et d'autre part de la théorie non-lucrative actuelle.

**Approche** – L'analyse de la littérature autour de la gouvernance, de la performance et de la théorie des associations est complétée par une étude des scénarii d'évolution potentielle du monde associatif proposés par La Fonda.

**Résultats** – Outre l'angle légal portant sur la non-lucrativité, nous avons constaté combien il était difficile de trouver des particularités qui soient exclusives. Du fait de l'absence de consensus mais aussi de la nécessité de les définir organisation par organisation, la performance et la gouvernance ne constituent pas des filtres de détermination satisfaisants. Nous avons également pointé que ces deux concepts étaient liés par un support tiers de définition qu'est le projet associatif, que nous assimilons à la concrétisation de la reddition des comptes (dans notre cas, les rapports intégrés). C'est en ce sens qu'il a fallu revenir à la théorie de l'association. Une nouvelle difficulté est alors apparue : non seulement les théories actuelles portent sur les OBNL, en général anglo-saxonnes, mais elles sont pour la plupart partagées avec d'autres organisations. Néanmoins, nous sommes parvenus à déterminer une ébauche de caractérisation des associations autour du discours qu'elles ont sur le bien commun et l'impact, en sachant que ce discours est porté par une gouvernance (elle-même façonnée par les perceptions) qui s'appuie sur la réciprocité et l'engagement des parties prenantes. Ensuite, chacun des quatre scénarii a fourni un cadre analytique permettant de comprendre le positionnement des associations en fonction de ces évolutions ainsi que les mutations induites en termes de gestion. Cependant, il ne s'agit pas de considérer qu'un seul de ces scénarii se réalisera. Au contraire, dans la diversité associative, chacun pourra se retrouver et percevoir les enjeux propres de son organisation.

**Limites et implications académiques** – Cette recherche permet de positionner les associations dans un champ pluridisciplinaire, d'ouvrir des pistes de recherche grâce à une proposition de cadre de réflexion et de sortir la gouvernance et la performance associatives du cadre quantitatif objectif dans lequel elles ont été longtemps enfermées. Elle a cependant besoin d'être testée empiriquement.

Implications managériales – L’opérationnalisation des scenarii proposés par La Fonda permet aux associations de non plus avoir seulement une connaissance de leurs possibles futurs mais aussi de connaître les différentes exigences qui en découlent.

**Originalité** – L’étude menée ici cherche à sortir les associations de l’écueil dans lesquelles elles sont placées, à savoir être résumées à leur non-lucrativité. Il s’agit en effet, désormais, de ne plus seulement étudier les associations au cœur des « non-profit » mais pour elles-mêmes, ainsi que de construire une théorie de l’association qui dépasse ce simple critère légal.

## **Bibliographie :**

**Avare, P., Eynaud, P., & Sponem, S.** (2008). Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations. In *La gouvernance des associations: Economie, sociologie, gestion* (Erès, p. 205- 214). Toulouse.

**Bebbington, A.** (2005). Donor–NGO relations and representations of livelihood in nongovernmental aid. *World Development*, 33(6), 937- 950. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.09.017>

**Ben-Ner, A. & Gui, B.** (2003). The Theory of Nonprofit Organizations Revisited. In H. K.

**Anheier & Ben-Ner** A. (Éd.), *The Study of the Nonprofit Enterprise* (p. 3- 26). [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0131-2_1)

**Biondi, Y., Chatelain-Ponroy, S., Sponem, S., & Eynaud, P.** (2011). Quel modèle de gouvernance pour les associations ? *Politiques et Management Public*, 27/1, 3- 7. <https://doi.org/10.4000/pmp.1717>

**Chatelain-Ponroy, S., Eynaud, P., & Sponem, S.** (2014). « La gouvernance associative : entre diversité et normalisation ». In A. Burlaud, *Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l’art de la conceptualisation* (ECS, p. 219-226).

**Dubost, N., & Zoukhoua, E.-A.** (2011). Qu’est-ce qu’une association performante ? Apport et influence des représentations sociales dans le secteur social et médico-social. *Comptabilités, économie et société*.

**Ellman, I. M.** (1982). Another Theory of Nonprofit Corporations. *Michigan Law Review*, 80(5), 999. <https://doi.org/10.2307/1288593>

**Enjolras, B.** (2009). Approche théorique de la gouvernance des organisation non lucratives. *Revue internationale de l’économie sociale*, (314), 63–83.

**Enjolras, B.** (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne. *Géographie, économie, société*, 12(1), 15- 30. <https://doi.org/10.3166/ges.12.15-30>

**Ferraton, C.** (2004). L’idée d’association chez Alexis de Tocqueville. *Cahiers d’Économie Politique*, 46(1), 45. <https://doi.org/10.3917/cep.046.0045>

**Gilbert, P., & Chemin, C.** (2012). L’évaluation de la performance, analyseur de la gouvernance associative. *Politiques et Management Public*, 27/1, 55- 78. <https://doi.org/10.4000/pmp.1980>

**Hart, O., & Zingales, L.** (2017). *Companies should maximize shareholder welfare not market value*. Working paper.

**Hayden, E. W.** (2006). Governance failures also occur in the non-profit world. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 2(1/2), 116- 128.

**Herzlinger, R. E.** (1996). « Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored? » *Harvard Business Review*, 74(2), p. 97–107.

**Hoarau, C., & Laville, J.-L.** (Éd.). (2008). *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*. Ramonville Saint-Agne: Erès.

- Koschmann, M. A.** (2012). Developing a Communicative Theory of the Nonprofit. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 139- 146. <https://doi.org/10.1177/0893318911423640>
- La Fonda.** (2011). *Les scénarios : les associations dans dix ans. Quatre scénarios proposés par la Fonda et fondés sur différentes hypothèses d'évolution de la société.* Université d'automne, faire ensemble 2020.
- Labie, M.** (2005). Chapitre 4. « Économie sociale, non-profit, tiers secteur : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat ». In A. Finet, *Gouvernement d'entreprise* (p. 101). <https://doi.org/10.3917/dbu.finet.2005.01.0101>
- Lu Knutsen, W., & Brower, R. S.** (2010). « Managing Expressive and Instrumental Accountabilities in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Qualitative Investigation ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 588- 610. <https://doi.org/10.1177/0899764009359943>
- Viader, A. M., & Espina, M. I.** (2014). « Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance ». *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 14(1), 1- 14. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2012-0083>
- Meier, O., & Schier, G.** (2008). « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? ». *Management & Avenir*, 20(6), 179. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0179>
- Newhouse, J. P.** (1970). *Toward a theory of non-profit institutions: an economic model of a hospital.* 60(1), 64- 74.
- O'Dwyer, B., & Unerman, J.** (2008). « The paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland ». *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 801- 824. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.02.002>
- Tricard, É.** (2013). *La relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction dans les grandes associations françaises. 30 septembre.* Alternative Management Observatory (AMO).
- Van Der Yeught, C., & Vaicbourdt, V.** (2014). « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 13(4), 86. <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0086>
- Zingales, L.** (2017). « Towards a Political Theory of the Firm ». *Journal of Economic Perspectives*, 31(3), 113- 130. <https://doi.org/10.1257/jep.31.3.113>
- Zoukous, E.-A.** (2005). « La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ? ». *Comptabilité et Connaissances*, 28.
- Zoukous, E.-A.** (2006a). *Associations : Un défi pour les théories de la gouvernance ?* 32. IAE de Tours.
- Zoukous, E.-A.** (2006b). « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif ». *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), Tunisie*, 35.



## COM 6.3 : RÉSUMÉ COURT : Que sont les valeurs devenues ? Evolution de deux coopératives drômoises : entre tensions et ancrage territorial

**Gildas Barbot** ([gildas.barbot@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:gildas.barbot@univ-grenoble-alpes.fr)) : Maître de Conférences en Sciences de Gestion, IUT de Valence, CERAG, UGA.

**Pierre-Antoine Landel** ([pierre-antoine.landel@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:pierre-antoine.landel@univ-grenoble-alpes.fr)) : Maître de Conférences en Géographie, UMR PACTE, Cermosem, Université de Grenoble-Alpes

**Sabine Reydet** ([sabine.reydet@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:sabine.reydet@univ-grenoble-alpes.fr)) : Maître de Conférences en Sciences de Gestion, IUT de Valence, CERAG, UGA.

**Mots clés :** *Coopérative viticole, tensions, ancrage territorial, valeurs, projet coopératif*

### Résumé :

Organisations appartenant à l'Economie Sociale et Solidaire, les coopératives se constituent autour d'un collectif d'acteurs, porteur d'un projet social qui va être poursuivi dans un environnement plus ou moins exposé à la concurrence. Dès lors, la coopérative doit apprendre à gérer les tensions internes qui émergent, notamment entre la finalité sociale et l'impératif de viabilité économique. Cette recherche étudie le parcours de deux coopératives viticoles de la vallée de la Drôme pour analyser comment se détermine leur trajectoire organisationnelle. Les tensions internes donnent lieu à des crises qui sont autant de moments clés qui font avancer l'organisation, et réinterrogent le projet social initial. Nous montrons que l'ancrage territorial exerce une force de rappel au sein de l'organisation : il contribue à la pérennisation du projet coopératif et évite une excessive dilution de l'organisation en dehors de son territoire.

### Bibliographie

**Besançon E., Chochoy N.** (2019) Mesurer l'impact de l'innovation sociale : Quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? « RECMA », vol 2 N° 352, 42-57

**Bouchard M.J** (2015) Concevoir l'innovation sociale dans une perspective de transformation, Entretien réalisé par Laurent Fraisse, Sociologies pratiques, Vol 2, n° 31, 9-14

**Dohet J** (2018) Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau, Courrier hebdomadaire du CRISP, 5-6 (n° 2370-2371), p.5-58

**Fontan J.M** (2008) Développement territorial et innovation sociale : l'apport polanyien, Revue Interventions économiques [En ligne], 38 | mis en ligne le 16 février 2011, consulté le 01 juillet 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/369>

**Smith R.A., Lux D.S.** (1993) Historical Method in Consumer Research : Developing Causal Explanation of Change, Journal of Consumer Research, 595-610

## COM 6.4 : TEXTE COMPLET : Des outils de gestion au service de la légitimité des OESS dans un contexte d'institutionnalisation du secteur

**Guillaume Denos** ([denosguillaume@gmail.com](mailto:denosguillaume@gmail.com)) : Doctorant, GRANEM, Université d'Angers.

**Christophe Maurel** ([christophe.maurel@univ-angers.fr](mailto:christophe.maurel@univ-angers.fr)) : Professeur en sciences de gestion, GRANEM, Université d'Angers.

**François Pantin** ([francois.pantin@univ-angers.fr](mailto:francois.pantin@univ-angers.fr)) : Maître de conférences en sciences de gestion, GRANEM, Université d'Angers.

**Mots clés :** *tensions, instrumentation de gestion, légitimité*

**Résumé :**

### Introduction

Le développement actuel de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) en France et dans de nombreux pays offre une opportunité à ses organisations de trouver une place moins marginale dans l'économie et de diffuser les dimensions positives de modèles d'entreprises ancrés dans leur territoire et leur environnement, plus résilients économiquement et écologiquement. En cela l'ESS semble en mesure d'apporter de nouveaux modèles d'entreprendre « inspirants » pour le reste de l'économie. Cette mission que les Organisations de l'ESS (OESS) préexistantes tentent d'endosser ou que de nouveaux entrepreneurs essayent de saisir replace tous ces acteurs au cœur d'un écosystème qui se complexifie. A ce jour, et pour assumer ce rôle de diffusion d'un nouveau modèle économique, les OESS sont amenés à innover socialement par exemple.

L'innovation sociale est un concept vastement utilisé pour tout type d'acteur apportant une réponse appropriée à des besoins sociaux non satisfaits (Penven, 2015 ; Phills, Deiglmeier & Miller, 2008 pour les définitions les plus larges). De notre point de vue, il s'agit d'une pratique, avant d'être une finalité, qui débute par cette volonté de trouver une solution nouvelle à un besoin social localisé et qui s'inscrit dans une visée plus lointaine de transformation sociale (Bouchard, Evers & Fraisse, 2015). En principe, cette innovation s'inscrit dans un processus collectif, qui implique la participation des organisations et citoyens du territoire. Au regard de cette définition, le cadre dans lequel les OESS exercent leurs activités indique le rôle majeur que ces organisations peuvent jouer dans la réalisation de projets innovants socialement. Les acteurs institutionnels (publiques, parapubliques voire financiers) s'impliquent de plus en plus dans la promotion de ces projets d'innovations sociales dans le but de valoriser et de professionnaliser ce secteur de l'économie en plein essor. L'institutionnalisation de l'ESS peut ainsi permettre à ces organisations et leur modèle de s'affirmer mais comporte également un risque de dilution ou de banalisation (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade, 2012) lié aux relations entretenues avec cette diversité d'acteurs, porteurs de pratiques, d'outils et de valeurs très variées et à l'isomorphisme institutionnel (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015).

Ces risques peuvent être étudiés au regard des tensions ou paradoxes inhérents aux activités des OESS qui cherchent à concilier les spécificités de leur modèle économique à celles de leur finalité sociale. Dans ce contexte et face à ces tensions, les OESS ainsi que les organisations de leur écosystème ont tendance à se doter d'outils gestionnaires qui risquent d'accentuer une banalisation et une perte de sens (Maisonnasse, Petrella & Richez-Battesti, 2019) ou au contraire capable de jouer le rôle de médiateur ou de facilitateur dans les situations paradoxales (Bouchard & Michaud, 2015). La littérature à ce sujet s'inscrit principalement au niveau organisationnel, nous souhaitons, au travers de ce travail, nous concentrer sur les tensions au niveau

inter-organisationnel afin de mieux intégrer certaines particularités des OESS que sont un ancrage fort sur leur territoire et l'interdépendance à un ensemble de parties prenantes afin d'insister sur la nature « ouverte » de l'innovation sociale (Mariaux & Reynaud, 2018 ; Muller & Tanguy, 2018). De ce point de vue, la théorie institutionnelle, qui analyse les relations entre les organisations et leur environnement, apparaît le cadre théorique le plus pertinent afin d'étudier les facteurs associés à l'émergence et à la survie des OESS et les processus par lesquels elles et leurs projets en viennent à être considérés comme légitimes (Smith, Gonin & Besharov, 2013). Précisons que nous retenons comme définition de la légitimité celle de Suchman (1995, p. 574), à savoir « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables, ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances ou de définitions », et ce pour son caractère opérationnel.

*Dès lors, parce que l'institutionnalisation de l'ESS interroge sa légitimité, notre questionnement de recherche vise à identifier quels sont les outils de gestion permettant de maintenir et développer cette légitimité.*

Nous souhaitons enrichir le débat sur les enjeux liés à l'instrumentation et la professionnalisation des OESS en explorant de nouveaux outils ou dispositifs de gestion mis en place sur un territoire capable d'affirmer la légitimité de l'ESS dans un environnement ouvert et porteur de tensions.

## **1. Revue de la littérature : quête de légitimité et dispositif de gestion des tensions dans l'ESS**

### *1.1 La légitimité au cœur des tensions de l'ESS*

Il apparaît que la dynamique d'institutionnalisation que connaît l'ESS, associée à la quête de légitimité de ses acteurs, peut être porteuse de tensions. Il semble donc important de bien identifier et comprendre ces tensions, ou parfois paradoxes, qui sont devenus des « formes centrales du management des organisations » (Grimand, Oiry & Ragaigne, 2018, p. 1). Cette réflexion est abordée par des chercheurs en ESS au regard d'un objet de tension récurrent pour les acteurs et projets d'innovation sociale : la gestion parfois contradictoire d'une viabilité économique et d'un objectif social (Bouchard & Michaud, 2015 ; Smith & al., 2013).

Les travaux de Smith et Lewis (2011) ont permis de structurer les tensions organisationnelles en quatre catégories (apprentissage, performance, appartenance et organisation). Le choix du niveau d'analyse institutionnel et l'intérêt porté à la légitimité nous amènent à considérer deux catégories de tensions particulièrement importantes dans le cadre de notre problématique :

La tension de performance liée aux attentes du développement institutionnel : être à la fois économiquement viable et socialement performant devient primordial pour les OESS (afin d'assurer leur légitimité auprès des différentes parties prenantes) comme pour les acteurs institutionnels (qui représente un objectif de performance des politiques publiques en faveur de l'ESS). Ainsi, cette tension provient de la pluralité des acceptions du succès organisationnel d'une OESS sur son territoire. Ces acceptions parfois divergentes posent problème lorsqu'elles se déclinent en critères, démarches et outils d'évaluation (Maignan, Arnaud, & Chateau Terrisse, 2018).

La tension d'appartenance : les OESS doivent souvent composer avec une diversité d'identités (en rôle, en valeur) qui agissent sur un même pied d'égalité au nom de la gouvernance démocratique. Cette tension est perceptible à différents niveaux d'après Maignan & al. (2018) qui questionnent jusqu'où une OESS peut considérer l'appartenance ou non de parties prenantes à son projet et la prise en compte de leur opinion sur le projet. Nous supposons que cette tension est liée à l'ancrage et l'ouverture territoriale des OESS. En cela, elle est palpable au niveau institutionnel où les multiples identités de l'ESS (en structure, en moyen) rendent

difficile l'harmonisation des pratiques dans ce secteur (qui simplifierait les opérations des acteurs institutionnels).

### *1.2 Les dispositifs de gestion comme compromis institutionnel*

L'analyse des outils de gestion et de leur appropriation en management nous renvoie à leur nature paradoxale, ce sont des objets à la fois habilitant et contraignant (Grimand, Oiry & Ragainne, 2018). Ils ont la capacité de réguler les situations paradoxales et de structurer l'action collective complexe. Pour Maisonnasse & al. (2019, p7), « L'outil ou dispositif de gestion constitue un média à l'interface de son utilisateur et de la réalité observée dans le but de prendre des décisions ». Ainsi, le cadre analytique des outils de gestion est de plus en plus utilisé pour se saisir et répondre aux situations de tensions auxquelles font face les organisations. De nombreux travaux traitent le sujet de l'instrumentation des OESS, en abordant un point de vue intra organisationnel et la question de l'appropriation de ces outils de gestion (par exemple, les études de cas de Bouchard et Michaud, 2015, ou de Séran, 2018).

De nombreux auteurs justifient l'intégration d'une instrumentation gestionnaire dans l'ESS dans une optique de professionnalisation imposée par l'autorité publique. Ces « injonctions publiques » comportent des risques comme celui de la banalisation du projet social (Gallois, Lecat & Nieddu, 2016 ; Maisonnasse et al., 2019). Nous souhaitons donc enrichir ce débat en nous intéressant à des outils de gestion dans une perspective multi-acteurs et territoriale. Il s'agit d'étudier des dispositifs portés par les acteurs institutionnels, qui engagent une pluralité de parties prenantes et porteurs de potentielles réponses aux tensions de performance et d'appartenance.

## **2. Stratégie d'accès au réel**

Le caractère exploratoire de l'étude nous a amené à utiliser la méthodologie de l'étude de cas (Yin, 2009). Notre stratégie de collecte de données sur le phénomène mobilise des analyses de ressources documentaires, des entretiens et observations auprès de différents acteurs parties prenantes afin de trianguler les points de vue pour garantir une validité interne. Les entretiens ont été analysés et codés à l'aide du logiciel Nvivo.

L'étude de cas porte sur un dispositif de gestion particulier. Il s'agit d'un appel à projet (AAP) déployé sous l'impulsion de l'acteur public (Ville de Nantes) sur son territoire pour inviter ses citoyens et tout porteur de projet à « réinventer » quinze lieux inoccupés ou inutilisés (friches) de la ville. Le dispositif peut se décliner en différents outils de gestion qui ont permis de structurer ce processus à visée participative (cahier des charges citoyens, plateforme de dépôt et de suivi des projets, plateforme de votation citoyenne, etc.).

La démarche développée par l'acteur public entre 2016 et 2019 a permis de faire émerger plusieurs projets d'intérêt général dont la majorité s'inscrivent dans le cadre de l'ESS. Certaines structures ont été créées pour répondre à l'AAP, d'autres préexistaient. Il y a eu 81 dossiers déposés pour 14 lauréats que 7000 votants ont choisis. Nous disposons d'entretiens recueillis auprès des différentes parties prenantes que le dispositif de gestion a su mettre en relation (2 personnes en poste à la ville, 1 personne représentant une entreprise prestataire, 4 personnes provenant d'organisations lauréates, 3 personnes d'organisations non lauréates et 2 citoyens ayant pris part au vote) ainsi que de données documentaires diffusées par la collectivité. En parallèle, nous avons suivi sur une période de six mois les porteurs de l'un des projets lauréats de l'AAP pour comprendre plus en profondeur le rapport qu'ils entretiennent avec le dispositif et les parties prenantes associées.

## **3. Premiers résultats et discussion**

Dans cette première analyse des entretiens et des documents, nous tentons de faire ressortir les informations les plus saillantes en lien avec notre question de recherche. Nous cherchons à comprendre si,

dans le contexte inter-organisationnel du dispositif étudié (représentant les enjeux de l'institutionnalisation de l'ESS), les outils de gestion peuvent jouer le rôle d'objets de médiation, et de support des OESS pour absorber les tensions de performance et d'appartenance et affirmer leur légitimité.

Tout d'abord, nous précisons que sans jamais mentionner l'ESS ou l'innovation sociale, cet AAP est conçu pour faire émerger des projets offrant à minima une réponse à un besoin social et un modèle économique viable qui sont caractéristiques des enjeux de gestion des OESS (Smith, Gonin, & Besharov, 2013). L'extrait du document de dépôt de projet suivant insiste sur la visée sociale du projet : *« Il s'agit ici, de préciser comment le cahier d'inspirations citoyennes présent dans le cahier des charges est pris en compte dans le projet. »* Le verbatim suivant d'un acteur de la ville de Nantes exprime la volonté de voir des projets viables économiquement :

*« Votre projet doit embarquer un modèle économique, l'objectif n'est pas que l'on vous donne le lieu et que l'on vous donne aussi le budget qui permette à votre projet de fonctionner. »*

La majorité des dossiers déposés sont portés par des OESS : sur les 14 lauréats, 12 sont des OESS, dont 6 projets proposant un modèle économique et salariant des personnes. Quelques dossiers de structures n'appartenant pas à l'ESS ont été reçus par la ville qui a tenu un discours différent auprès de ces acteurs, visant notamment à vérifier la dimension sociale de leur projet.

Ce cadrage de la part de la collectivité démontre l'inscription claire de la plupart des projets dans une situation paradoxale de performance. Ainsi les outils et l'accompagnement mis au point par la ville tendaient à harmoniser une gestion plus équilibrée des objectifs économiques et sociaux. Les structures candidates qui avaient une inclinaison plus économique ont dû valoriser et proposer un projet à plus forte valeur sociale (tel l'exemple d'une coopérative d'activité et d'emploi lauréate qui va développer dans le lieu remporté son activité préexistante d'accompagnement et d'hébergement d'entrepreneurs du territoire tout en proposant un nouveau lieu de rassemblement pour les habitants du quartier à travers une épicerie coopérative axée sur la vente de produits locaux). Les structures dont la mission sociale était claire devaient quant à elle faire état d'un prévisionnel de financement qui soit autonome des éventuelles subventions de la collectivité. Ce cadrage a eu pour effet d'écrémer de nombreux projets avant la votation citoyenne. En effet, des 81 projets reçus, seuls 40 ont été présentés à la votation citoyenne. Chaque porteur devait passer par une phase d'entretien avec le personnel de la collectivité qui avait pour rôle de préciser ce cadrage et les attentes de l'acteur public pour sélectionner les projets les plus robustes.

Ensuite le dispositif de gestion donnait une réelle importance à la connaissance du lieu, de son quartier d'implantation, mais aussi aux collaborations avec les citoyens et organisations locales, visant une intégration relativement large des parties prenantes (certains projets ont été imaginés par leur porteur lors des visites des lieux possibles en amont de l'AAP). Tout ceci participe dans la fondation des projets à développer une identité ancrée dans son territoire, donc plus robuste et plus apte à gérer la tension dite d'appartenance. L'extrait du document de dépôt de projet ci-après démontre l'instrumentalisation de cette volonté : *« Vous pouvez notamment préciser ici, si les Nantaises et Nantais seront amenés à participer à la mise en œuvre de votre projet et de quelle manière ; ou si votre projet comporte des coopérations avec d'autres acteurs, associations, etc. »*. Au-delà de ces collaborations, le partenariat avec la ville de Nantes doit également perdurer puisque le lieu remporté est mis à disposition par un bail locatif, la ville garde ainsi une forme d'implication dans les projets développés.

Cet ancrage territorial est également marqué par le caractère participatif du dispositif, ainsi chaque partie prenante semble avoir joué son rôle pour donner une identité communautaire aux différents projets. L'un des citoyens interrogés nous explique que pour choisir les projets sur la plateforme de votation *« il y avait le côté « est-ce que ça me plaît à moi » et le côté « est-ce que ça plaît aussi à la communauté » ? »*. Quant

aux porteurs de projets interrogés, ils ont tous précisé l'importance « d'aller à la rencontre des gens » ou de « co-construire avec les habitants du quartier » et les partenaires potentiels (financiers, d'accompagnement), notamment lors de la phase de campagne qui précédait la votation, cette phase de mise en concurrence des projets ayant permis à beaucoup de se confronter au terrain et de faire connaître leur projet. Pour beaucoup, quel que soit l'issue du vote, ce travail a eu des effets positifs pour la suite. En effet, certains projets ont pu fusionner pour éviter cette mise en concurrence, d'autres projets non lauréats ont rebondi et trouvé un autre moyen d'installer leur projet grâce, notamment au travail de communication et à la notoriété acquise. Enfin, les porteurs de projets ont pu nouer des relations lors d'événements et de rencontres formant un réseau d'acteurs, qui continue de s'entraider et de partager des compétences.

Le dispositif étudié montre un intérêt particulier quant à sa capacité de médiation des tensions inhérentes au développement de projets innovants d'ESS. Les tensions de performance et d'appartenance sont en partie « absorbées » par la co-construction que le dispositif a facilité entre les acteurs du territoire. La reconnaissance par la société civile que le projet porte les valeurs qu'elle a inscrit dans le cahier des charges du lieu et répond à un besoin social exprimé garantit une certaine légitimité qu'il sera nécessaire d'étudier sur la durée. En effet ce dispositif s'inscrit dans une phase de démarrage de projets qui doivent viser l'autonomie. Il serait également judicieux d'observer l'évolution de l'identité de projet ancré au territoire pour mieux comprendre la valeur de cette dimension de l'innovation sociale. Ceci pourrait être étudié au regard des modes de gouvernance et de leur composition par exemple (Besançon, Chochoy & Guyon, 2013).

## **Conclusion**

Ce travail exploratoire nous a amenés à entrevoir l'ESS comme le véhicule le plus légitime pour répondre aux attentes d'un dispositif de gestion visant le démarrage de projets imaginés et sélectionnés par des citoyens. Ainsi, dans un environnement ouvert et propice au développement de projets d'innovations sociales, nous avons retrouvé une partie des enjeux liés à l'institutionnalisation de l'ESS où de nouveaux acteurs (ici la ville de Nantes et ses citoyens) s'impliquent dans des projets participatifs à forte valeur sociale et viable économiquement. Ces nouveaux acteurs apportent avec eux de nouveaux outils tels ce dispositif qui a challengé les OESS participantes sur les tensions de performance et d'appartenance. Si le premier type de tension a eu pour rôle d'écrémer les projets les plus sérieux et possède une valeur hypothétique à un stade de lancement de projet, le second semble plus concret. En effet, la réponse à cette tension d'appartenance s'est établie par les relations multiples que les porteurs de projets ont dû nouer et le respect du lieu et des besoins exprimés par les citoyens pour se constituer une identité connue et partagée. La confiance acquise auprès de la collectivité et des citoyens en font des projets véritablement endogènes à leur territoire, certains chercheurs parlent d'ailleurs d'innovations sociales territoriales (Gianfaldoni & Manoury, 2019 ; Klein, 2014).

En conclusion, nous pouvons admettre que l'ancrage territorial important qu'implique l'AAP en fait un dispositif de gestion participant positivement au maintien et au développement de la légitimité de l'ESS sur son territoire d'action. De plus, le dispositif permettait aux OESS de se confronter à d'autres types d'organisation, et au grand public, représentant ainsi une occasion de diffuser largement les qualités et les valeurs de l'ESS à l'échelle d'une grande ville française.

## **Bibliographie :**

**Besançon, E., Chochoy, N., & Guyon, T.** (2013). *L'innovation sociale : Principes et fondements d'un concept*. Paris : Harmattan.

**Gianfaldoni, P., & Manoury, L.** (2019). La contribution de la Fondation de France aux processus territorialisés et territorialisants d'innovation sociale. *Innovations*, N° 59(2), 103-127.

**Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A.** (2018). Les paradoxes organisationnels et le déploiement des outils

de gestion : Leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, (21-3).

**Klein, J.-L.** (2014). Innovation sociale et développement territorial. In J.-L. Klein, J.-L. Laville, & F. Moulaert, *L'innovation sociale* (p. 115).

**Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N.** (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 34(1), 3-29.

**Penven, A.** (2015). Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales dans le champ des politiques sociales. *Innovations*, n° 48(3), 129-150.

**Smith, W. k., Gonin, M., & Besharov, M. I.** (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *BUSINESS ETHICS QUARTERLY*, (3), 407.

## COM 6.5 : RÉSUMÉ COURT : Relations croisées entre la microfinance et le secteur bancaire : continuités et discontinuités dans l'octroi de crédit

**Amélie Artis** ([amelie.artis@sciencespo-grenoble.fr](mailto:amelie.artis@sciencespo-grenoble.fr)) : Université Grenoble Alpes, CNRS, Sciences Po Grenoble, PACTE, France.

**Kouassi N'Goran** ([kouassikanh.ngoran@gmail.com](mailto:kouassikanh.ngoran@gmail.com)) : Doctorant, UMR Artdev, Université Paul-Valéry Montpellier 3.

**Mots Clés :** *Microfinance, innovation sociale, développement, finance solidaire, institutionnalisation*

### Résumé :

La microfinance s'est popularisée grâce au succès de la Grameen Bank au Bangladesh et au prix Nobel de la paix. Aujourd'hui cette finance à destination des pauvres est considérée comme une innovation sociale en raison de ses valeurs en opposition avec la logique financière dominante mais aussi du fait de sa méthodologie de financement visant à intégrer des personnes n'ayant pas accès au crédit. En effet, en plusieurs décennies de pratique, la microfinance s'est diffusée vers les autres acteurs économiques du système financier (établissements bancaires, sociétés financières, gestionnaires de fonds, etc.). Ainsi, malgré les logiques d'octroi de crédit contradictoires de ses deux acteurs du marché, la microfinance a su influencer, par ses pratiques, le mode de fonctionnement de la finance classique. La mobilisation d'une revue de littérature récente et d'une étude cas, nous permet de considérer que la convergence de leurs interactions, dans un contexte politique et réglementaire formel, explique les dérives de mission de la microfinance décrites dans la littérature. Dans le cadre de ce papier, nous tentons de démontrer dans quelle mesure les bailleurs internationaux et les académiciens ont favorisé le processus d'intéressement spécifique à la microfinance en montrant que les banques ont repris et adapté plusieurs des pratiques de la microfinance. Nous éclairons ce point en nous appuyant sur le cas de la microfinance en Côte d'Ivoire.

Cette contribution mobilise, par ailleurs, la sociologie de l'innovation, en particulier le modèle de l'intéressement (Akrich, Callon, Latour, 1988) pour décrire le processus d'innovation sociale dans lequel s'inscrit la microfinance. Ce modèle théorique démontre que la diffusion de l'innovation est rendue possible grâce au succès de ses qualités intrinsèques. Le document décrit également, à travers les travaux de Bensebaa et Béji-Bécheur (2007) le processus d'institutionnalisation de normes venues du secteur de l'économie solidaire vers celui de l'économie conventionnelle capitaliste. Certaines limites liées au processus d'institutionnalisation de cette innovation sociale sont présentées en vue de permettre la compréhension des critiques et des limites de la microfinance.

### Bibliographie

**ARTIS Amélie** (2008), Finance solidaire et régulation territoriale. VIIIème Rencontres internationales du Réseau inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire HAL-hal.archives-ouvertes.fr, Barcelone, Espagne.



- BERTHE O.** (2013) « C'est aussi l'intérêt des banques d'avoir des populations qui ne sont pas installées durablement dans la misère » *Revue Banque*, 755-756, 132-134.
- DELAITE Marie-Françoise, POIROT Jacques** (2016), « Le rôle des banques dans le développement de la microfinance en France », *Techniques Financières et Développement*, 2016/1 (n° 122), p. 61-75.
- DE SERRES Andrée, ROUX Michel** (2006/2), « Les stratégies de responsabilité sociale dans les banques : comment contribuer à renforcer la cohésion sociale à travers les activités de la finance? », *Gestion*, (Vol. 31), p. 101-109.
- DOLIGEZ François, BASTIAENSEN Johan, BEDECARRATS Florent et al.**, « L'inclusion financière, nouvel avatar de la libéralisation financière ? Introduction », *Revue Tiers Monde*, 2016/1 (N° 225), p. 9-20.
- FALL François-Seck** (2011), « La complémentarité banque/microfinance dans les économies en développement : une perspective théorique », *Revue d'économie industrielle*, 133|, 31-56.
- FALL F.-S., SERVET J.-M.** (2010), « La microfinance peut-elle être sociale et rentable ? », *Revue Banque*, n° 720, janvier.
- GUERIN I** (2002) « La microfinance et la création d'entreprise par les chômeurs. La situation dans quelques pays européens et en Amérique du Nord », *Rapport pour le Bureau international du travail et le Secrétariat d'État à l'Économie solidaire*, Mars 2002, 107 p.
- GUERIN I.** (2000), “ La finance solidaire en France : coupler intermédiation financière et intermédiation sociale ”, *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, 277, pp. 79-93.
- GUERIN I. ET VALLAT, D.** (1999), “ Exclusion et finance solidaire : le cas français”, *Économie et solidarités, Revue du Centre Interdisciplinaire de Recherche et d'Information sur les Entreprises Collectives (CIRIEC-Canada)*, Vol. 30-1.
- GUERIN I., FOUILLET C.** (2015) “La microfinance en Inde : trajectoire et limites”, in Cadène Ph. Dumortier B. (eds) *L'Inde : une géographie*, Paris : Armand Colin, pp. 319-330.
- MORDUCH J.** (2000), “The Microfinance schism”, *World development*, 28, N°4, pp. 617-629.
- MOULIN J.F., VILLA C.** (2010), « Pourquoi les banques françaises devraient se mettre à la microfinance », *Les Échos*, n°20622, du 24 février, p. 13.
- SERVET Jean-Michel** (2015), *La vraie révolution du microcrédit*, Paris, Odile Jacob, 2015, 256 p
- WELE Pascal, LABIE Marc** (2016/1) « Efficacité des programmes publics en microfinance et inclusion financière. L'exemple du Bénin », *Revue Tiers Monde*, (N° 225), p. 77-99.
- YUNUS Mohammad** (2008), *Vers un nouveau capitalisme*, JC Lattès, Paris, 2008, 381 p

## COM 7.1 : RÉSUMÉ COURT : ESS et responsabilité de l'entreprise : inspirations croisées ?<sup>28</sup>

**Eric Bidet** ([eric.bidet@univ-lemans.fr](mailto:eric.bidet@univ-lemans.fr)) : Maître de conférences en sciences de gestion, Laboratoire GAINS/ARGUMANS, Le Mans Université

**Marilyne Filippi** ([maryline.filippi@agro-bordeaux.fr](mailto:maryline.filippi@agro-bordeaux.fr)) : Professeur d'économie, Bordeaux Sciences Agro.

**Nadine Richez-Battesti** ([nadine.richez-battesti@univ-amu.fr](mailto:nadine.richez-battesti@univ-amu.fr)) : Maître de conférences en économie, Laboratoire LEST, Université Aix-Marseille)

### Résumé :

Depuis quelques années, une remise en cause croissante de la conception de l'entreprise se cristallise autour de la notion de « corporate governance ». Les nouveaux concepts et démarches proposés sont fortement liés à la notion de responsabilité de l'entreprise associée à l'idée que la seule performance financière de court terme et l'unique intérêt des actionnaires ne sont pas les objectifs légitimes suffisants de l'entreprise. Ces propositions s'inscrivent pourtant dans une réflexion déjà ancienne mais revêt une urgence nouvelle du fait des dérives importantes de la financiarisation des entreprises au détriment de la relation salariale. Ainsi la recherche d'une vision plus complexe de l'entreprise participant aux réflexions sur la Responsabilité Sociétale des entreprises interroge la gouvernance et le rôle respectif des parties prenantes pour questionner, *in fine*, la « raison d'être » d'une entreprise. En France, ces réflexions ont notamment inspiré certains chapitres de la Loi PACTE adoptée en 2019.

La Loi PACTE poursuit plusieurs objectifs. Elle inscrit la responsabilité dans l'objet social de l'entreprise, permettant ainsi de définir des objectifs opposables aux tiers, d'où les missions déclinées en objectifs contrôlables et évaluables dans les statuts même de l'entreprise. Elle vise également à restaurer l'image de l'entreprise dans la société en accordant une plus forte légitimité et une reconnaissance légale à des structures capables de défendre des innovations sociétales pour réconcilier profits financiers et impacts sociaux et environnementaux. Enfin, elle incite à considérer la responsabilité sociétale des entreprises non plus comme une stratégie opportuniste mais comme étant au cœur même de l'entreprise. Cependant, la loi ne peut pas à elle seule résoudre les problèmes de mise en œuvre de valeurs plus humanistes vis-à-vis des salariés.

Alors que la loi PACTE a ouvert le débat sur la responsabilité de l'entreprise, le modèle de l'entreprise d'ESS, conciliant dimensions économique et sociale, semble absent des réflexions actuelles. Pourtant, qu'il s'agisse de la « société à objet social étendu » (Segrestin et Hatchuel), de l'« entreprise à mission » (Levillain) ou de l'« entreprise d'intérêt collectif » (Notat et Sénard), et quand il n'est pas passé sous silence, le modèle d'ESS semble souvent considéré comme étant un modèle apportant une réponse originale, voire éventuellement pertinente, à la question de la participation des salariés à la gouvernance, ou autrement, comme un modèle dépassé ou ayant échoué à atteindre ses objectifs.

Dès lors la question de recherche serait d'identifier les raisons qui, malgré ses qualités intrinsèques, expliquent le peu d'intérêt accordé au modèle d'ESS et en retour, comment la Loi Pacte constitue une opportunité de ressourcement des entreprises de l'ESS. Nous pensons en effet que la loi PACTE peut être, pour

---

<sup>28</sup> Cette présentation s'appuie sur un article paru en juillet 2019 dans le numéro 353 de la RECMA sous le titre « Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la Loi PACTE ».

les entreprises de l'ESS, l'occasion de se régénérer en interrogeant leurs pratiques, dans le prolongement du guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS publié par le Conseil supérieur de l'ESS en 2017. Il est possible ainsi d'espérer une meilleure reconnaissance de pratiques spécifiques que les entreprises de l'ESS expérimentent en fait depuis longtemps.

Pour répondre à cette interrogation, nous nous appuyons sur une étude de la littérature existante et sur une analyse des spécificités des entreprises de l'ESS afin de dégager ce qui caractérise ces nouvelles visions de l'entreprise, dans les rapports entre l'ESS et la RSE. En quoi le modèle de l'ESS préfigure-t-il et dépasse-t-il dans certains cas, que ce que proposent ces « nouvelles » réflexions sur l'entreprise ? Segrestin et Hatchuel (2012) défendent une vision de l'entreprise qui ne se limite pas aux actionnaires mais qui n'entend pas non plus, englober toutes ses parties prenantes, en raison du fait que ces dernières ne sont pas également engagées vis-à-vis de l'entreprise. Sur cette base, ils suggèrent de restreindre la communauté de l'entreprise aux « *parties prenantes engagées* » : les associés (actionnaires) et les salariés. À travers le principe de double qualité, le modèle de l'entreprise d'ESS offre de fait une vision plus complexe de cette notion de « *parties prenantes engagées* ». Le principe de double qualité, qui est au cœur du fonctionnement d'une mutuelle ou d'une coopérative, implique que l'associé puisse être également usager du service fourni par l'entreprise. Il s'agit donc d'une partie prenante doublement engagée. Le modèle de l'entreprise d'ESS inclut presque systématiquement une autre partie prenante engagée : les bénévoles, dont le rôle managérial a été formalisé par Desroche (1976) avec le quadrilatère de gestion. La récente étude de Prouteau (2018) sur le bénévolat estime que celui-ci équivaut à 1,32 à 1,46 million d'emplois ETP en France, soit 6 % environ de la population active employée. De par ses caractéristiques, le modèle de l'entreprise d'ESS invite donc à étendre la réflexion sur cette notion de partie prenante engagée au-delà des seuls associés et salariés, sur lesquels elle s'est jusqu'à présent focalisée.

Il nous apparaît finalement que le modèle de l'entreprise d'ESS se heurte à deux difficultés majeures : d'une part celle de mettre en œuvre au plan pratique ses principes fondateurs notamment, la gouvernance démocratique spécifique à l'ESS est complexe à faire fonctionner et risque même d'être dévoyée, et d'autre part celle de faire reconnaître des modalités originales et pertinentes de mise en œuvre de ces principes, notamment la non lucrativité trop souvent associée à la gratuité (Driguez, 2017) ou la lucrativité limitée, ou encore la capacité à associer des parties prenantes diversifiées. A titre d'illustration, le modèle de la SCIC n'est pratiquement jamais évoqué lorsqu'on rappelle la nécessité de tenir compte d'une plus grande diversité de parties prenantes alors qu'il est par nature justement bâti sur cette idée fondamentale. La faible prise en compte des innovations en matière de démocratie, et l'insuffisante valorisation de ses modèles organisationnels donne à penser un phénomène d'isomorphisme institutionnel (Bidet, 2003) que Meister avait, dès les années 1970, identifié à travers ce qu'il nomme « *la dégénérescence* » des organisations. *Via* certaines de ses déclinaisons spécifiques, ce modèle d'entreprises de l'ESS apparaît pourtant comme une source d'inspiration pour une vision nouvelle de l'entreprise en lien avec les attentes de la RSE.

À toutes les époques, les entreprises de l'ESS ont été des lieux d'expérimentation pour tenter d'apporter une réponse originale à des besoins sociétaux. Aujourd'hui encore, elles pallient des désengagements de l'État et s'appuient sur des investissements par les citoyens pour faire face à l'échelle locale à la complexité des problèmes posés. Elles apparaissent donc comme des viviers d'expérimentation, en lien avec leur capacité d'adaptation aux besoins de leurs membres mais aussi de la société, à leur diversité et à leurs évolutions. Elles peuvent ainsi contribuer durablement à réconcilier l'entreprise et la société, tel qu'envisagée par la loi PACTE. Les difficultés propres à l'évaluation de leurs performances, de leurs impacts et de leurs innovations, qu'elles partagent avec toutes les entreprises à finalité sociale, peuvent cependant masquer leur résilience particulière (Filippi, 2016). Il est donc essentiel pour elles d'améliorer l'identification et la mesure de leurs impacts sociaux et politiques afin de mieux faire connaître leurs avancées. L'amélioration de la mise en œuvre des principes sur le volet social en lien avec leurs salariés et bénévoles, reste un enjeu majeur. Le

positionnement plus général des entreprises de l'ESS dans la réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD) et des objectifs internationaux est une source de régénérescence pour elles.

Depuis deux siècles, la capacité d'innovation et de résilience des entreprises de l'ESS est tournée vers les principaux objectifs poursuivis par la loi : recherche d'une gouvernance responsable par l'intégration d'organes formels ou informels pour associer des parties prenantes élargies, évaluation des résultats à l'aune d'une notion de performance qui n'est pas uniquement financière ni économique, prise en compte de l'intérêt général par leur capacité à trouver des réponses aux enjeux de la précarité et de l'exclusion. Sans être exemplaire, l'ESS a su expérimenter en portant une vision de l'entreprise basée sur des pratiques organisationnelles originales qui pourraient contribuer aux réflexions actuelles sur la refonte de l'entreprise. On peut donc légitimement regretter que ces réflexions cherchent davantage à s'y opposer qu'à construire une nouvelle synergie en s'en inspirant.

Cette réflexion a inspiré une publication dans le numéro de juillet 2019 de la RECMA et nous espérons que sa présentation à la conférence GESS nous permettra de la poursuivre en y apportant des points de vue ou des perspectives complémentaires fondées notamment sur des expériences empiriques.

### **Bibliographie :**

**Bidet É.**, 2003, « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, n° 1(21), p. 162-178.

**Driguez L.**, 2017, *Le but non lucratif en droit de l'Union européenne, ou de la nécessité d'adopter une notion nouvelle de lucrativité limitée*, Institut de recherche en droit international et européen de la Sorbonne, Paris, MGEN, 2017

**Desroche H.**, 1976, *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Économie et humanisme/Éditions ouvrières.

**Filippi M.**, 2016, « Concilier Compétitivité et Engagement : Question de gouvernance ? » in *Le pouvoir d'agir des coopératives : Textes Choisis*, Sommet International des Coopératives de Québec, Levis, 17 p. (ISS BN 978-2-924765-16-6)

**Levillain K.**, 2017, *Les Entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l'innovation*, Paris, Vuibert.

**Loi Pacte**, 2019, « Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises », *Journal officiel*, 23 mai, p. 152.

**Notat N. et Sénard J.-D.**, 2018, « L'entreprise objet d'intérêt collectif », rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, et du Travail, Paris.

**Prouteau L.**, 2018, *Bénévolat et Bénévoles en France en 2017. État des lieux et tendances*, Adde.asso.fr.

## COM 7.2 : TEXTE COMPLET : Evolution des dispositifs de gouvernance associative : innovation et/ou normalisation ?

**Houkpatin H. Richelle** ([h.richelle@yahoo.fr](mailto:h.richelle@yahoo.fr)) : Doctorante en Sciences de Gestion, Université Rennes 2.

### Introduction

En héritage de la loi 1901 définissant le cadre de conventionnement des associés autour d'un projet commun, les associations disposent d'une grande souplesse dans la mise en œuvre de leur fonctionnement interne et de leur gouvernance. Ce sont en effet, les dispositions statutaires définies par les associés eux-mêmes au sein de statuts et règlement intérieur de fonctionnement, qui régissent leurs modalités de gouvernance dans des instances telles que l'assemblée générale (AG), le conseil d'administration (CA) et le bureau. Au-delà de ce cadre formel et statutaire, la mise en place d'autres dispositifs de gouvernance, d'autres « bonnes pratiques » vient répondre à un besoin d'adaptation à l'environnement ainsi qu'au développement des associations. Ces dispositifs résultent parfois de normes ou de « petites innovations » (Richez-Battesti et al., 2018) dont les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) en général et les associations en particulier, sont porteuses. Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons aux associations du secteur d'action sociale et médico-sociale qui apportent différentes formes d'aide et de soutien à des personnes vulnérables en raison de leur âge, de leur maladie, de leur handicap ou encore de leurs difficultés sociales (situation de chômage ou d'exclusion) (Marival, 2011). Ces associations représentent à elles seules, 60% des emplois de l'ESS (Atlas commenté de l'ESS, 2017) et plus de 10% de l'ensemble du secteur associatif (Tchernonog, 2019). Leurs actions s'inscrivant dans le cadre de politiques sociales, ces associations sont tributaires de financements publics dont les recompositions (modalités de financement, formes et acteurs de la régulation, désengagement, réengagement de l'Etat...) sont réexaminées à travers leurs relations avec les pouvoirs publics. Dans ce contexte politique et institutionnel, la question de leur gouvernance concerne à la fois, leur niveau politique, organisationnel et stratégique d'autant plus que les nombreuses réformes du secteur face à la rationalisation à la rationalisation des financements publics, ont entraîné des vagues de professionnalisation gestionnaire et de restructuration.

Dans cette contribution, nous interrogeons les rapports des associations à leur propre gouvernance à travers l'évolution de leurs dispositifs de gouvernance aux prises entre innovation et normalisation. Pour répondre à ce questionnement, nous proposons une analyse exploratoire de la démarche de responsabilité sociale (RSE) d'une association gestionnaire d'établissements et services médico- sociaux qui nous a paru un cadre intéressant pour aborder ces questions d'innovation et de normalisation des dispositifs de gouvernance dans les associations.

Dans un premier temps, nous présentons les principaux éléments de la littérature académique sur la gouvernance associative et ses dispositifs en balisant le contexte de l'émergence de leur gouvernance ainsi que de leurs dispositifs en répondons aux questions suivantes : Quels sont les dispositifs de gouvernance qui existent dans les associations ? Comment et dans quel sens ont-ils évolué ? Peut-on y observer une volonté de conformité par alignement sur les bonnes pratiques, les normes ou standards érigés ou plutôt comme la capacité d'innovation des associations ? Nous décrivons ensuite notre démarche méthodologique, présentons l'association et sa démarche RSE. Nous terminons enfin par une analyse et une discussion de cette étude exploratoire.

## 1. Cadre théorique

### 1.1. Des théories de la gouvernance à la gouvernance associative

Riche de sa polysémie et de ses usages variés, le concept de gouvernance rend compte de processus originaux dans divers domaines. On entend ainsi parler de gouvernance des organisations publiques ou privées, mais aussi de gouvernance multi-niveaux, globale, pour désigner, « tout type de politique publique ou privée et les problèmes de coordination qui s’y trouvent déclinés entre acteurs à différentes échelles » (Baron, 2003). Ce concept a également connu de nombreuses évolutions sémantiques dans le temps, supposant ainsi, une approche historique de son analyse. Gaudin (2002), Canet (2004) font état des vies successives de la gouvernance (gouvernance médiévale, à l’âge classique et gouvernance moderne). La gouvernance médiévale, à l’époque de la Grèce antique désignait l’art de gouverner les hommes (au sens de Platon). A l’âge classique (XVI<sup>e</sup> siècle), la gouvernance confondue avec le gouvernement était conçue comme la manière de gérer adéquatement la chose publique, indépendamment du pouvoir. Dans sa vie moderne, le sens de gestion prend le pas sur celui de pouvoir et la gouvernance occupe dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, une place centrale dans l’analyse méthodique des politiques publiques et des conditions de leur efficacité mais aussi dans le pilotage stratégique et le contrôle des organisations marchandes.

Malgré la multiplicité des usages qui en sont faits, la gouvernance, semble unanimement recouvrir, dans les différents cadres d’analyse et types particuliers de gouvernance étudiés, des aspects normatifs et prescriptifs, de « bonne vs mauvaise gouvernance » avec des codes de bonnes pratiques, associés à l’éthique, la transparence, la responsabilisation ou encore l’efficacité (Eynaud, 2015, p.10). La gouvernance, à la recherche de transparence absolue, renvoie alors à des processus auto- organisationnels de vérification de l’exactitude des comptes et de leurs certifications, à travers l’audit, véritable enjeu de pouvoirs dans les organisations (Moreau-Desfarges, 2011, p.65).

C’est sur cette approche normative et disciplinaire que les regards sur la gouvernance associative se sont portés en raison des dysfonctionnements et divers scandales (malversations financières, usage inapproprié des ressources, autoritarisme des dirigeants) qui ont traversé les associations et entaché la confiance de leurs parties prenantes aux attentes et légitimités différentes (Haeringer et Sponem, 2008). La gouvernance dans le secteur associatif s’est donc justifiée comme un moyen de lutter contre ces situations et éventuels agissements de dirigeants associatifs induisant un rapprochement de leurs mécanismes de gouvernance de ceux des entreprises privées (Hoarau et Laville, 2008 ; Dubost, 2014) ainsi qu’au regard des mécanismes de marché (Enjolras, 1995) sans forcément tenir compte de leurs spécificités. Elle est définie comme « l’ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l’organisation avec le projet associatif » (Laville et Hoarau, 2013, p.319).

Nous en voulons pour preuve, les différents mécanismes internes et externes de gouvernance observés dans les associations et que nous pouvons synthétiser comme suit :

Tableau n°1 : Les mécanismes de gouvernance associative, Source : *auteur*

<b>Mécanismes internes de gouvernance</b>	<b>Mécanismes externes de gouvernance</b>
Dispositifs structurels et managériaux formels : comité de direction, commissions de travail, audits et évaluations internes et externes, système de rémunération Objectif : contrôle des dirigeants	Cadre juridique et légal (loi 1901, lois du secteur médico-social par exemple...), les règles et normes comptables et financières Objectif : encadrement de la gouvernance associative
Culture associative : valeurs, esprit des pionniers Contrôle par les pairs, confiance entre membres	Environnement extérieur : relations aux pouvoirs publics Partenariats avec les autres associations

Les différents mécanismes mis en place par les associations elles-mêmes ou issus de l'environnement extérieur (cadre réglementaire, environnement normatif) visent à réguler les actions des dirigeants en interne et parfois, à s'adapter ou s'ajuster aux contraintes de l'environnement. Ils font partie intégrante du système de gouvernance et rendent compte de la normativité « presque oppressante » des associations, normativité à laquelle ont contribué les guides de gouvernance, les solutions « clés en main » des praticiens et consultants pour leur gouvernance.

### *1.2. Des guides de bonnes pratiques aux certifications : émergence d'une normalisation ou innovation ?*

Encouragés par un contexte institutionnel favorable à leur émergence, de nombreux guides de bonnes pratiques ont inondé le secteur associatif. Ce contexte institutionnel est celui des pouvoirs publics qui, assurant le financement, l'encadrement et la régulation d'une part importante des activités associatives, impulsent le développement de ces dispositifs dans le cadre de l'obligation de reddition de comptes des associations mais aussi pour garantir la transparence dans l'usage des fonds publics, la capacité d'évaluation des bailleurs de fonds publics comme privés. Bien évidemment, ce contexte n'est pas en marge des crises qui ont traversé les associations, avec une attente forte des pouvoirs publics, sur l'amélioration de leur gouvernance interne par la mise en place de guides de bonnes pratiques, de mécanismes de contre-pouvoirs, l'élargissement des compétences des commissaires aux comptes (Morange, 2008), pour un partenariat renouvelé des relations entre associations et pouvoirs publics (Langlais, 2008). Ces critères de bonne gouvernance et transparence sont ceux que doivent remplir les associations pour prétendre à un financement public (Decool, 2005, p.74). La gestion et la gouvernance des associations sont donc contraintes par la mise en place d'outils techniques et bonnes pratiques, centrées sur le contrôle de l'organisation en lien avec leur récent rôle de supplétif et d'opérateurs des pouvoirs publics (Bernet et al. 2016, p.56 ; Lafore, 2014).

Pour répondre à ces impératifs gestionnaires et de transparence, les fédérations et têtes de réseaux associatifs ou autres organismes, comme l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS), l'Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) ou encore l'Institut Français des Administrateurs (IFA) se sont adonnés à l'élaboration et à la diffusion de guides, de boîtes à outils, pour le diagnostic et le pilotage de la gouvernance. De même, la loi ESS du 31 juillet 2014 prévoit l'adoption en son article 3, de guides définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS par le conseil supérieur de l'ESS (CSESS). Au premier chef des bonnes pratiques attendues par ce guide adopté en juin 2016, on retrouve les modalités effectives de gouvernance démocratique mais aussi d'autres principes comme la concertation dans la prise de décision, la formation et l'information aux salariés, les relations avec les adhérents/bénéficiaires/usagers... démontrant que la gouvernance évolue dans un écosystème.

En dehors de ces codes de conduite de déontologie, le secteur associatif est largement enclin à établir ou à rechercher des labellisations ou certifications, parfois des démarches volontaires comme la RSE ou en réponse aux injonctions des pouvoirs publics. En effet, dans certains secteurs associatifs où l'évaluation de la qualité du service rendu est difficilement appréciable, ces dispositifs représentent des gages de qualité du service rendu. Ainsi, dans un secteur comme l'aide à la personne (Petrella et Richez-Battesti, 2010), les normes et agréments (« Qualicert, NF services pour personnes à domicile ») viennent donner de la lisibilité aux usagers desdits services. Mais la régulation par la qualité qui domine le secteur social et médico-social provient aussi du cadre réglementaire, avec la loi 2002-2 qui prévoit pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux, l'évaluation de leurs activités et de la qualité de leurs prestations tous les 5 ans en interne et tous les 7 ans, par un organisme habilité, pour l'évaluation externe. Les associations gestionnaires d'établissement et services médico-sociaux intègrent dans leur démarche de professionnalisation, des services qualités et développement pour assurer ces évaluations et coordonner la mise en place de dispositifs de la loi 2002-2 (rédaction et révision des projets d'établissements, livret d'accueil...) et le suivi des indicateurs et tableaux de bord ANAP (Agence nationale d'appui à la performance).

Cette tendance à la normalisation participe d'un processus d'isomorphisme assurant aux associations une légitimité institutionnelle. L'isomorphisme est défini comme « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face aux mêmes ensembles de conditions environnementales » (Di Maggio et Powell, 1983) et peut être de trois types :

L'isomorphisme coercitif qui résulte de l'influence politique, typiquement celui exercé par les pouvoirs publics sur les associations, leur imposant des normes et règles dans le cadre de leur rôle de financement et de régulation de leurs activités ;

L'isomorphisme mimétique qui correspond à une réponse standardisée face à l'incertitude ; incertitude que l'on observe dans le comportement des associations qui transposent sans tenir compte de leurs spécificités, les outils et pratiques du secteur marchand qui leur sont présentés comme seul modèle efficace ;

L'isomorphisme normatif, associé à la professionnalisation, qui offre un cadre à la standardisation et à l'uniformisation dans le secteur associatif, des normes importées d'ailleurs.

Le plus souvent, l'avènement des guides de bonnes pratiques et dispositifs de gouvernance dans le secteur associatif ont contribué à une normalisation du secteur par isomorphisme, conduisant à sa banalisation et instrumentalisation (Laville et Sainsaulieu, 2013, p.26) avec le risque de voir s'effacer leur dimension institutionnelle ou projet au profit de leur dimension organisationnelle (Laville, 2008, p.11). En outre, lorsque les associations dépassent le seul cadre de la normalisation à travers les chartes, les labels et certifications, elles s'inscrivent dans une dynamique d'innovation sociale (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Elles se retrouvent donc à la fois, porteuses de normalisation et d'innovation en matière d'organisation de l'action collective (Eynaud, 2015, p.19).

Dans la partie suivante, nous présentons la méthodologie de recherche ainsi que le terrain et analysons les dispositifs de gouvernance, en l'occurrence la démarche de responsabilité sociale (RSE) de l'Adapei de Loire-Atlantique.

## **2. Méthodologie de recherche et présentation du terrain de recherche**

### *2.1. Méthodologie de recherche*

Notre démarche de recherche se veut qualitative (Miles et Huberman, 2003) et se fonde sur l'étude de la démarche RSE d'une association du secteur d'action sociale et médico-sociale pour illustrer notre question de recherche. Nous avons mobilisé des documents tels que l'ensemble des rapports et documents de travail sur la démarche RSE, les comptes rendus du comité de pilotage de la démarche, les réunions des ambassadeurs, les procès-verbaux de CA et de comptes rendus de Bureau qui évoquent la démarche RSE mais aussi des échanges informels sur la démarche RSE.

### *2.2. L'association Adapei de Loire-Atlantique*

L'Adapei de Loire-Atlantique association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales, est une association loi 1901 de la filiation historique « mouvement de parents d'enfants handicapés » (Janvier, 2013). Créée sous l'appellation, Les Papillons Blancs en 1955, l'Adapei fait partie des toutes premières associations d'initiatives privées à échelon départemental de parents et proches d'enfants handicapés qui ont milité en faveur de solutions d'accompagnement éducatif, psychologique et socio-professionnel adapté tout au long de leur vie, des personnes handicapées mentales. Au côté de cette fonction tribunicienne (Théry, 1999 ; Piovesan et al., 2007) de porte-parole de personnes fragilisées, subsiste la gestion d'établissements et services médico-sociaux dont le financement est principalement assuré par le Conseil départemental et l'agence régionale de santé, dans le cadre des politiques sociales du handicap. La gouvernance est de type bicéphale et repose essentiellement sur une collaboration entre des bénévoles élus et



des professionnels-salariés autour d'une fonction politique pour les premiers et d'une dimension organisationnelle et gestionnaire pour les seconds, de sorte que les différentes instances politiques (AG, CA et Bureau) et de direction (comité de direction, comité stratégique,...) fonctionnent efficacement en lien les uns avec les autres autour du projet associatif (Boncler et Valéau, 2010, p.137). Cette configuration hybride de gouvernance implique de prêter attention au poids de ces acteurs, à la répartition des rôles entre eux ainsi qu'à leur équilibre au sein du système de gouvernance. En outre, la structure organisationnelle de l'association en territoires/métiers au regard de l'éclatement géographique des établissements et services sur le département de Loire-Atlantique, appelle des formes de démocratie représentative (délégués de section territoriale et administrateurs issus des sections) et participative (commissions mixtes spécifiques, recherche de consensus et de concertation) particulières et revendiquées par l'association, comme spécificité. L'Adapei de Loire-Atlantique a connu une dizaine de président(e)s depuis sa création et un directeur général depuis

1995, pour répondre à son besoin de développement et au projet politique et stratégique associatif intégrant capacités d'adaptation, d'innovation et marges de manœuvre dans un environnement sans cesse en mutation.

*Source : Rapport d'activité (2018)*

#### ***L'Adapei de Loire-Atlantique en quelques chiffres***

- 75 établissements, services et pôles ressources répartis sur l'agglomération nantaise, le Sud et le Nord Loire

- 2700 personnes accompagnées (déficientes intellectuelles, polyhandicapées, handicapées psychiques, autistes)

- 1670 salariés

- 875 adhérents investis dans le projet d'intervention sociale et solidaire

- Budget global de 110 millions d'€ (2018) dont 76% proviennent de financeurs publics

3 grands secteurs d'activité :

- *Enfance, Education, Scolarisation et Apprentissage (Institut médico-éducatif, Unité d'enseignement externalisé...)*

- *Accès à l'emploi et Vie professionnelle (Etablissement et service d'aide par le travail, Entreprise adaptée...)*

- *Vie sociale, Autonomie et Accès aux soins (Foyers de vie, d'hébergement ; maisons d'accueil spécialisée...)*

*Pôles et dispositifs ressources : dédiés à la médicalisation, au vieillissement ; soutien à la parentalité, aide aux aidants.*

- Un certain nombre de pratiques, que nous identifions comme des dispositifs de gouvernance existe au sein de cette association. Ces dispositifs de gouvernance ont émergé à des périodes différentes, servent et répondent à des objectifs de gouvernance spécifiques. Nous faisons ici un petit détour par quelques-uns d'entre eux et nous nous focalisons ensuite sur la démarche de responsabilité sociale (RSE), ce qui nous fournit un cadre d'analyse opportun de la tension entre isomorphisme et innovation des associations :
- Commissions mixtes administrateurs et professionnels : ces commissions permanentes ou groupes de travail thématiques constituent des aides à la décision pour le Conseil d'administration. Ils sont définis dans le règlement de fonctionnement associatif comme lieu d'échanges et de réunions d'administrateurs et de professionnels-salariés, de personnes accompagnées parfois selon les sujets. Leurs travaux font l'objet de comptes-rendus adressés au Conseil d'administration ;
- Les séminaires Cadres/Administrateurs : pratique instaurée quelques années après l'arrivée du DG, les séminaires sont des temps de rencontres entre les cadres et administrateurs 2 fois dans l'année, sur des journées thématiques pour bénéficier de l'intelligence collective liée aux regards croisés des uns et des autres selon leur posture ;

- Présence d'élus du comité d'entreprise (CE) aux réunions du CA ainsi que d'un administrateur aux réunions mensuelles du CE : c'est l'article L. 2323-62 du Code du travail qui fixe cette possibilité aux élus du CE, d'assister avec voix consultative, à toutes les séances du CA. Cette disposition légale est pratiquée à l'Adapei ;
- Bibliothèque Extranet : selon leur niveau d'accréditation (salariés cadres, non-cadres, adhérents, administrateurs...), les acteurs associatifs peuvent accéder à des informations relatives aux projets d'établissements et de services, aux procès-verbaux de CA et comptes- rendus de Bureau ; gage de la transparence de l'information et de sa lisibilité ;
- Démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : démarche volontaire et citoyenne de l'association s'engageant vis-à-vis de ses parties prenantes à être socialement responsable.

### 3. La démarche RSE de l'Adapei de Loire-Atlantique

En 2011, l'Adapei de Loire-Atlantique a initié une démarche RSE pour interroger sa responsabilité d'association employeuse. Impulsé par le directeur général, cette démarche répond à l'ambition *de faire cohabiter la fragilité de l'humain avec celle de la terre et celle de l'économie*<sup>29</sup>. En effet, la mission de l'association, accompagner les personnes en situation de handicap intellectuel, faisant partie intégrante de la dimension sociétale de la RSE, une telle démarche consisterait à formaliser des comportements et une éthique déjà fortement ancrée dans le but et les valeurs associatives. En s'inscrivant dans une telle démarche, l'association entend ainsi intégrer dans sa responsabilité d'association employeuse, l'héritage à laisser aux générations futures (Rapport Brundtland, 1987), en interrogeant ses pratiques en matière de développement durable, en réinterrogeant et en améliorant constamment sa mission et les activités y concourant. Dans cette démarche d'amélioration continue, il s'agit pour l'association de rendre des comptes à l'ensemble de ses parties prenantes et plus largement à l'environnement dans lequel elle gravite ; de leur faire connaître son implication économique, sociétale, sociale et environnementale.

Pour construire, définir et mettre en œuvre sa démarche, l'association s'est faite accompagnée par un cabinet durant 3 ans (2011-2014). Le cahier des charges portait sur la sensibilisation des salariés à la démarche, l'approche participative nécessaire à la définition des axes stratégiques, la méthodologie d'évaluation selon un référentiel dédié et coconstruit en interne, des plans d'actions par territoire puis par établissement et service, en articulation avec les démarches d'évaluations internes et externes telles que prévues à l'article 22 de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Dans le projet associatif global (2012-2017), la démarche RSE est inscrite comme une orientation de la politique associative. La sensibilisation des salariés à la démarche a cours toute l'année 2012. La démarche RSE fait l'objet de rencontres thématiques comme ce fut le cas lors du séminaire Cadres/Administrateurs de novembre 2012 où les différents ateliers ont permis d'identifier les apports théoriques et empiriques de la RSE à la stratégie associative. Le cadre de la démarche ainsi défini, la sensibilisation des salariés effective, un référentiel interne basé sur la norme ISO 26000 a été élaboré puis adopté par un groupe de travail composé de 50 personnes issues de différents métiers de l'association, d'administrateurs et de représentants du Comité d'entreprise. Edité en 2013, ce référentiel contient 5 axes principaux retenus pour la démarche RSE de l'Adapei à savoir : *la gouvernance, les ressources humaines, les personnes accompagnées, les partenariats et l'environnement* ; de même que les engagements et leurs critères d'évaluation. Tous ces travaux ont favorisé la mise en place sur la base du volontariat, d'un réseau d'ambassadeurs RSE (62 en 2019) au sein des établissements et services, du siège de l'association et la réalisation de la première évaluation de la démarche en 2014.

Le tableau suivant présente les 5 axes majeurs de la démarche RSE de l'Adapei, les 25 engagements (objectifs évaluables à court, moyen et long terme) et quelques illustrations d'actions effectives et/ou bonnes pratiques repérées lors de la première évaluation.

<sup>29</sup> Rapport RSE 2014, Edito de la présidente.

Axes	Engagements	Illustrations de bonnes pratiques à l'issue de la 1 <sup>ère</sup> évaluation
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduire, gérer et valoriser les déchets et les énergies ;</li> <li>- Optimiser l'utilisation de l'eau ;</li> <li>- Acheter, consommer, produire responsable</li> </ul>	Projet « Cigognes » mené par des résidents de foyers de l'agglomération nantaise, sensibilisés au baguage de cigogneaux
<b>Personnes accompagnées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les personnes tout au long de la vie ;</li> <li>- Connaitre et accéder aux droits ;</li> <li>- Valoriser leurs compétences ; rendre acteurs et faire participer les personnes, garantir leur bien-être</li> </ul>	Elaboration d'une charte de transports par le Conseil à la Vie Sociale de l'IME de Vallet, émanation de la participation directe des jeunes à la prise de décision relative au fonctionnement de l'établissement
<b>Ressources humaines</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recruter ; développer les compétences ;</li> <li>- Renforcer la communication interne ;</li> <li>- Gérer les carrières et la mobilité ;</li> <li>- Promouvoir la qualité de vie au travail ;</li> </ul>	Commission « Carrières », nouvel outil au service de la mobilité interne
<b>Partenariats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer les partenariats économiques et en matière de santé et ceux relatifs aux métiers d'accompagnement ;</li> <li>- Promouvoir les savoir-faire et organiser le faire savoir ;</li> <li>- Participer à la vie de la cité en coopération avec la société civile</li> </ul>	<p>Actions de sensibilisation à la déficience intellectuelle dans les lieux d'accueil de publics et dans les entreprises</p> <p>Mise en place d'une commission « Développement du réseau Santé »</p>
<b>Gouvernance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promouvoir un management créatif ;</li> <li>- Autorité, légitimité et processus de décision ;</li> <li>- Déléguer, garantir l'équité ; communiquer et informer</li> </ul>	<p>Réflexion collective amorcée sur la gouvernance, à tous les niveaux associatifs</p> <p>Participation des personnes accompagnées dans la mesure du possible, à l'élaboration des projets d'établissement ou de service.</p>

Tableau n°2 : Les axes majeurs de la démarche RSE de l'Adapei de Loire-Atlantique Source : Rapport RSE Adapei (2014) et Magazine Papillonnages « Dossier Spécial, RSE » (décembre 2014)

La démarche RSE s'inscrivant dans la durée et dans l'action, la réalisation des engagements s'est poursuivie suivant les échéances de progression et moyens de mise en œuvre, au sein des établissements et services et au Siège de l'association.

La déclinaison stratégique du projet associatif (2017-2022) reconduit à nouveau l'engagement dans la démarche RSE avec comme projet fondamental, la volonté de faire reconnaître la démarche d'association responsable de l'Adapei, par l'obtention d'une labellisation LUCIE courant 2017/2018. Derrière ce projet de labellisation, l'association souhaite :

- progresser dans sa démarche : s'auto-évaluer, structurer sa démarche et s'engager ;
- crédibiliser sa démarche : avec un processus de labellisation transparent sur l'engagement de l'organisation en responsabilité sociétale des organisations (RSO) ;
- valoriser sa démarche : avec l'identification du label par les différentes parties prenantes (80 au total selon la cartographie réalisée) ;
- intégrer une communauté : échanger les bonnes pratiques et les retours d'expérience entre membres de la communauté LUCIE comme c'est déjà le cas avec le Comité 21 Pays de la Loire et l'association DRO (Dirigeants Responsables de l'Ouest).

L'Adapei a obtenu la labellisation LUCIE en octobre 2018 à la suite d'un cycle de labellisation qui a démarré en décembre 2017. Ce cycle comporte : une phase d'auto-évaluation, une évaluation externe par un auditeur Vigeo Eiris (repérage de bonnes pratiques, pistes d'amélioration, points de vigilance sont consignés dans le rapport), la prise d'engagements de progrès par l'Adapei et l'octroi du label par un comité d'experts. L'association s'engage ainsi pour les 3 ans à venir et pour le maintien du label (avec une évaluation à mi-parcours), à respecter 18 engagements de progrès avec la participation de l'ensemble de ses parties prenantes (personnes accompagnées et leurs familles, professionnels, partenaires extérieurs et locaux). Ces 18 engagements, en lien avec les thématiques majeures de la démarche, ont été prioritaires par le comité de pilotage associatif selon leurs échéances de réalisation, en « *Prioritaires-Importants-Essentiels* ».

#### 4. La démarche RSE de l'Adapei de Loire-Atlantique, entre innovation et normalisation ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion qui renvoie à une série d'acceptations mais

##### *Ce qu'est LUCIE ?*

*LUCIE est un label indépendant et rigoureux dont l'évaluation est réalisée par Bureau Veritas ou Vigeo Eiris. LUCIE, du latin lux, vise à mettre en lumière l'engagement des organisations en faveur du développement durable. L'agence LUCIE propose un accompagnement aux organisations souhaitant progresser dans leur démarche RSE. L'approche LUCIE est alignée sur la norme internationale ISO 26000 dont les 7 lignes directrices sont : une gouvernance responsable et transparente, le respect des individus, la qualité de vie au travail, la protection de la nature, l'éthique des pratiques, les produits et services responsables ; l'engagement pour l'intérêt général. La communauté LUCIE compte plus de 200 acteurs économiques de divers secteurs dont 2 associations à savoir l'Adapei de Loire-Atlantique et l'AIMCP Loire (Association départementale des Infirmités Motrices Cérébrales et Polyhandicapés de la Loire). Source : [www.labellucie.com](http://www.labellucie.com)*

elle est généralement présentée comme la conjonction de préoccupations d'ordre économique, social et environnemental (Blanc, 2008). Dans son livre vert, la Commission Européenne (2001, p.8), la définit comme : « l'intégration volontaire pour les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Si les entreprises marchandes ont besoin de s'engager dans une démarche de RSE pour rendre compte de l'impact de leurs actions à leurs parties prenantes face à des pressions diverses, les organisations de l'ESS (OESS) constituent en revanche, un cadre évident pour la mise en œuvre des finalités du développement durable et par conséquent de la RSE (Guesnier, 2010 ; Crétiéneau, 2010). En effet, les valeurs humanistes, de solidarité et de démocratie,

d'économie alternative qui les caractérisent, s'intègrent dans le champ de la RSE. Les OESS présentent ainsi des atouts incontestables en matière de RSE, même si ESS et RSE entretiennent, des relations ambiguës (Blanc, 2008) :

- la dimension sociale que recouvre la RSE (Pesqueux, 2011) est sans doute la plus facilement identifiable dans les principes et règles statutaires de ces organisations qui répondent à des demandes sociales insatisfaites, développent des formes de solidarité ;
- la dimension sociétale se retrouve dans l'intégration de parties prenantes tant internes qu'externes mais aussi dans l'engagement durable sur les territoires d'intervention ;
- la dimension environnementale compose déjà un grand nombre de ces organisations de type environnemental. Pour les autres, l'absence de lucrativité permet de s'engager sur des activités nouvelles (recyclage, écocylerie) avec divers partenaires.

Par ailleurs, même si les OESS disposent d'éléments structurants en matière de RSE, cette démarche relève tout de même dans ces organisations, d'une décision stratégique (Salameh Bchara et al., 2016) liée à la grande sensibilité des dirigeants aux problématiques RSE. Dans des secteurs comme le secteur associatif d'action sociale et médico-sociale, le contexte de la loi 2002-2 avec les démarches d'amélioration continue de la qualité au sein des établissements et services se prête à la mise en œuvre d'une stratégie RSE. La démarche RSE vient finalement, « enrichir le processus qualité, en écoutant et en s'adressant à toutes les parties prenantes de manière à répondre à leurs attentes en termes économiques, écologiques, sociaux et sociétaux sans se limiter aux personnes accueillies » (Bertezene, Vallat, 2016).

La RSE, démarche volontaire de l'Adapei de Loire-Atlantique pour définir et mettre en œuvre les objectifs reflétant son comportement d'association responsable (Carroll, 1979) contribue ainsi au processus d'amélioration continue de ses pratiques non seulement au niveau de son cœur de métier qui est de garantir un accompagnement de qualité aux personnes handicapées mentales mais aussi dans toutes ses relations et interactions avec d'autres parties prenantes, qu'ils soient salariés, administrateurs, financeurs publics, fournisseurs, clients des ESAT, autres associations.

La taille de l'association, la diversité de ses parties prenantes, l'éclatement géographique de ses établissements et services, auraient pu constituer autant de freins à la mise en œuvre de la démarche. Mais la méthodologie adoptée, la progression observée, l'implication et la réflexivité organisationnelle ont été des leviers pour sa mise en œuvre. Comme le souligne le directeur général dans le rapport RSE 2014, la RSE « *est une chance pour tous car il ne s'agit pas de s'enfermer une fois encore, dans des normes contraignantes. Ce n'est ni de l'évaluation externe basée sur des normes médico-sociales, ni un nouveau baromètre social, ni un nouveau projet d'établissement. La RSE est avant tout un travail créatif (...). C'est l'engagement à être attentifs à notre impact sur l'environnement, à respecter une éthique sociale, à une implication sociétale et à être soucieux de notre utilité sociale* ».

Au-delà d'un dispositif, la démarche RSE est une approche transversale pour examiner tous les niveaux de l'organisation. C'est par exemple, la qualité de la gouvernance qui garantira les conditions de mise en œuvre des 4 autres piliers de la démarche RSE d'autant plus pour cette association à la fois militante et gestionnaire d'équipements médico-sociaux. L'interdépendance des dispositifs évoqués plus haut (commissions mixte, séminaire cadres/administrateurs, ou encore les conseils à la vie sociale), l'organisation des délégations, la complémentarité des compétences parents et professionnels, sont autant d'enjeux dont les bonnes pratiques viennent soutenir l'ensemble de la démarche.

En s'engageant dans ce projet volontaire et citoyen, l'Adapei a été prosélyte dans son secteur, témoignant ainsi de la capacité d'innovation des organisations de l'ESS, en dépassant les cadres formels et statutaires dans lesquels on aurait pu l'attendre. La démarche RSE a révélé des projets et partenariats novateurs en différents points dont le développement de l'habitat inclusif pour les personnes accompagnées, la création de classes externalisées au sein d'écoles, de lycées en partenariat avec l'Education nationale... La

démarche RSE représente pour l'association une sorte « d'avantage concurrentiel, d'élément de différenciation » face aux autres associations dans le cadre d'appel à projets, de contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM). Elle a même bénéficié de subventions de la part de divers organismes dans le cadre de formation, reçu des récompenses (Trophée Développement durable et Efficience en Santé). Toutefois, avec l'évolution nécessaire du processus vers la labellisation LUCIE comme concrétisation de la démarche, reconnaissance ultime de l'engagement au long cours de l'association en RSE, semble s'installer une normalisation. Il en est de même pour les cercles de bonnes pratiques (Comité 21 Pays de la Loire, DRO, Communauté Lucie...) lieux d'échanges, de diffusion de bonnes pratiques en matière de RSE, qui participent à cette tendance vers la normalisation de la démarche. La certification rend ainsi la démarche visible de l'extérieur, l'estampille, l'accrédite, auprès des parties prenantes, sert d'outil de communication. Il reste à présent à l'association de s'assurer de la gestion de cette dualité entre sa créativité et la normalisation pour poursuivre la mise en œuvre de ses engagements.

En termes de gouvernance, le risque est de voir l'association se conforter dans les procédures d'évaluation sans davantage de recul sur les résultats des évaluations à mi-parcours. Cette démarche innovation/normalisation nous indique surtout que les dispositifs de gouvernance mis en place par les associations évoluent dans une boucle, une sorte de cycle où ils peuvent passer d'une innovation à une normalisation ou évoluer dans le sens inverse, transformer la norme en innovation.

## **Conclusion**

Dans cet article, nous avons voulu rendre compte des rapports des associations à leur propre gouvernance à travers l'évolution de dispositifs aux prises entre innovation et normalisation. Cette problématique a émergé du fait que les associations notamment les entreprises associatives qui combinent droit associatif et droit du travail (Hély, 2004) peuvent mettre en œuvre des dispositifs et outils aux répercussions importantes sur leur gouvernance s'ils ne sont pas pensés en lien avec les niveaux organisationnels. La démarche RSE que nous avons étudié dans cet article est un dispositif parmi tant d'autres dans les associations et nous a permis d'enrichir les réflexions sur la capacité d'innovation et la tendance à la normalisation des associations. D'un point de vue managérial, nous constatons que la démarche RSE appelle une approche de gouvernance non seulement participative et intégratrice de l'ensemble des parties prenantes mais aussi une auto-évaluation fréquente de la gouvernance interne. La démarche RSE a permis à l'association investiguée, de travailler sur bien de processus organisationnels et de réfléchir aux modalités de participation des personnes accompagnées au-delà du cadre du fonctionnement de leurs établissements et services d'accueil.

Les limites de notre analyse portent essentiellement sur la faiblesse des matériaux recueillis. Une plus grande richesse et diversité de données (entretiens avec les parties prenantes par exemple) auraient permis une analyse exploratoire plus approfondie ainsi qu'une triangulation des données. Aussi, une seule étude de cas de démarche RSE dans le secteur d'action sociale et médico-sociale ne nous permet pas de creuser davantage notre apport théorique sur les possibles phases cycliques d'innovation- normalisation et/ou normalisation-innovation que peuvent connaître les associations dans leurs dispositifs de gouvernance.

## **Bibliographie :**

**Baron C.** (2003), « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique », *Droit et Société*, vol.2, n°54, p.239-349.

**Bernet J., Eynaud P., Maurel O., Vercher-Chaptal C.**, *La gestion des associations*, Eres, 2016.

**Bertezene S., Vallat D.** (2016), « Changement et engagement dans une stratégie RSE : le cas des établissements sociaux et médico-sociaux français », *RIMHE*, vol.2, n°21, p.3-23.

- Blanc J.** (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Economies et sociétés*, n°42, p.55-82.
- Canet R.** (2004), « Qu'est-ce que la gouvernance », *Conférences de la Chaire MCD*, vol.16.
- Caroll A. B.** (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.479-505.
- Commission Européenne**, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre vert, 36 p.
- Crétiéneau A.-M.** (2010), « Economie sociale et solidaire et développement durable : pensée et actions en conjonction », *Marché et Organisations*, n°11, p.31-71.
- Decool J.-P.** (2005), *Des associations, en général... vers une éthique sociétale*, Rapport au Premier Ministre, Mission parlementaire auprès de Jean-François LAMOUR.
- Di Maggio P. J., Powell W. W.** (1983), "The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol.48, avril, pp.147-160.
- Dubost N.** (2014), « Motivations des administrateurs d'associations et rôle attendu du CA : une étude empirique », *Gestion et management public*, vol.2, n°1, p.5-22.
- Enjolras B.** (1995), « Comment expliquer la présence d'organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? L'apport de la théorie économique », *Revue française d'économie*, vol.10, n°4, pp.37-66.
- Eynaud P.** (2015), «1. Pourquoi s'intéresser à la gouvernance des associations ? », in Eynaud P. (sous la dir.), *La gouvernance des associations entre diversité et normalisation*, Juris Editions, Dalloz, p.9-21.
- Gaudin J.-P.**, *Pourquoi la gouvernance ?* Presses de Sciences Po, 2002.
- Guesnier B.** (2010), « Poids et place de l'économie sociale et solidaire dans les activités économiques, entre les autres acteurs, selon les échelles territoriales », *Marché et Organisations*, n°11, p.15-30.
- Haeringer J., Sponem S.** (2008), « Régulation dirigeante et gouvernance associative », in Hoarau C., Laville J.-L., *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, « Sociologie économique », 2008, p. 227-244.
- Hély M.** (2004), « Les différentes formes d'entreprises associatives », *Sociologies pratiques*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2004, pp.27-51. <halshs-00009569>.
- Hoarau C., Laville J.-L.** (sous la dir.), *La gouvernance des associations. Economie, Sociologie, Gestion*, Toulouse, Eres, coll. Sociologie économique, 2008 (1ère éd.).
- Janvier R.** (2013), « De l'initiative citoyenne à la prescription administrative », dans Janvier R., Lavoué J., Jézéquel M., *Transformer l'action sociale avec les associations*, Desclée de Drouwer, 2013, p.15-37.
- Lafore R.** (2014), « Chapitre 1. L'association, simple opérateur des pouvoirs publics ? », in Batifoulier F., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Dunod, « Guides Santé Social », p.15-36.
- Langlais J.-L.** (2008), *Pour un partenariat renouvelé entre l'Etat et les associations*, 62p, Paris, Ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative.
- Laville J.-L., Sainsaulieu R.**, *L'association*, Sociologie & Economie, Edition Pluriel, 2013.
- Laville J.- L., Hoarau C.**, *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Eres Edition, 2013.
- Laville J.L.** (2008), « Introduction : La gouvernance au-delà du déterminisme économique », in Hoarau

- C. et Laville J.L.** (sous la dir.), *La gouvernance des associations*, ERES, « Sociologie économique », p.9-25.
- Marival C.**, (2011), « Les dirigeants salariés dans les associations d'action sociale et médico-sociale : entre fonction économique et politique », *L'Economie sociale et le Travail – XIème Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire*, (RIUESS), Juin 2011, Poitiers, France. <halshs-00623409>.
- Miles M., B., Huberman A. M.**, *Analyse de données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.
- Morange P.** (2008), *La gouvernance et le financement des structures associatives*, Assemblée nationale, Rapport d'information n°1134.
- Moreau-Desfarges P.** (2011), *La gouvernance*, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, PUF : *Que sais-je ?*
- Petrella F., Richez-Battesti N.** (2010), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : L'Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? », *Management & Avenir*, vol.5, n°35, p.273-292.
- Pesqueux Y.** (2011), « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu », *Innovations*, vol.1, n°34, p.37-55.
- Piovesan D., Robelet M., Claveranne J-P.** (2007), « La main visible des managers associatifs: les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap », *Actes des 13<sup>ème</sup> journées d'étude du GDR CADRES CENSCAR CEREQ Pays de la Loire, MSH Ange Guépin*.
- Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., Ferraton C.** (2018), « Gouvernance de trois organisations de la culture en phase de développement », *Actes de colloque de l'ADDES « Gouvernance et ESS »*, 9 octobre 2018.
- Tchernonog V.** (2019), « Profil et poids des associations », *Juris Associations*, n°596, Dossier Paysage associatif, p.17.
- Théry H.**, (1999), « L'évolution du rôle des associations », in *Faire société : les associations au cœur du social*, Editions La Découverte & Syros, sous la direction de François Bloch-Lainé, p.37-56.
- Salameh Bchara N., Dubruc N., Berger-Douce S.** (2016), « L'émergence de la RSE dans une association de l'économie sociale et solidaire », *RIMHE*, vol.4, n°23, p.47-67.



## COM 7.3 : RÉSUMÉ COURT : Pour délivrer l'entreprise : les leçons à tirer des coopératives d'activité et d'emploi

**Frédérique Allard** (<mailto:frederique.allard@univ-tlse3.fr>) : Maitre de Conférences en Sciences de Gestion, Université Paul Sabatier, LGCO, Fondation Catalyses,

**Ketty Bravo** ([ketty.bravo-bouyssy@univ-tlse3.fr](mailto:ketty.bravo-bouyssy@univ-tlse3.fr)) : Maitre de Conférences en Sciences de Gestion, Université Paul Sabatier, LGCO, Fondation Catalyses.

**Mots clés :** *coopérative d'activité et d'emploi, environnement capacitant, libération du travail.*

### Résumé :

Centrée sur la coopérative d'activité et d'emploi (CAE), cette recherche a pour objectif de montrer que cette forme de coopérative peut être reconnue comme un environnement capacitant (Falzon, 2013) susceptible d'inspirer les entreprises en quête de libération du travail. L'antériorité de ses pratiques en matière d'émancipation, de participation effective des salariés à la gouvernance de l'organisation et d'implication concrète dans des formes d'intelligence collective en est la justification. Une étude de cas est mobilisée à cette fin.

L'objectif est accompli en trois temps :

- en délivrant d'abord des repères contextuels sur la CAE (qu'est-ce qui la distingue dans le monde coopératif ?) et théoriques (qu'est-ce qu'un environnement capacitant ?) pour éclairer l'investigation ;
- en examinant ensuite les pratiques concrètes dans la coopérative étudiée, après un repérage méthodologique des conditions de réalisation de l'étude (l'interaction avec ce terrain et les modalités de recueil et d'analyse des données) : la mise en œuvre effective de principes et de valeurs de la coopération et le travail concret qui en résulte expliquent les dynamiques déployées au service du développement conjoint des personnes et de l'organisation. Elle s'affirme ainsi, par ses caractéristiques et ses résultats, comme une organisation capacitante ;
- en montrant enfin en quoi elle peut inspirer et à quelles conditions. Les travaux de Coutrot (2018) livrent les principaux arguments en restituant les traits d'un commun productif et d'un travail vivant qui sont largement ceux de la CAE étudiée. Qu'elle se vive comme un environnement capacitant en déployant les efforts requis marque sa singularité et explique sa valeur d'exemple.

## **Bibliographie :**

**Coutrot Thomas.** Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer, Seuil, 2018, 320 p.

**Detchessahar Mathieu** (coord). L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue. GRACE, Nouvelle Cité, 2019, 238 p.

**Falzon Pierre.** *Ergonomie constructive*. PUF, 2013, 254 p.

**Fernagu-Oudet Solveig.** Les impensés pédagogiques des organisations pour apprendre. Education Permanente, n° 216, Apprendre et se former en situations de travail, Septembre 2018, p. 203-218.

**Rousseau Thierry, Ruffier Clément.** L'entreprise libérée entre libération et délibération. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2017, vol. 23, n°56, p. 109-123.

**Verrier Gilles, Bourgeois Nicolas.** Faut-il libérer l'entreprise ? - Confiance, responsabilité et autonomie au travail, Dunod, 2016, 192 p.

## COM 7.4 : RÉSUMÉ COURT : Approche de l'évaluation macro-économique du poids de l'ESS en Algérie

**Malika Ahmed Zaid-Chertouk** ([ahmedzaid.malika@gmail.com](mailto:ahmedzaid.malika@gmail.com)) : Professeur, directrice du Laboratoire REDYL-Réformes Economiques et Dynamiques Locales, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou

*Version provisoire*

**Mots clés :** *Poids de l'ESS, Evaluation macroéconomique, Comptes satellites, Systèmes de comptes économiques algériens, démarche stratégique.*

### **Résumé :**

Nous nous proposons dans cette contribution de nous pencher sur l'évaluation macroéconomique du poids de l'ESS en Algérie. L'interrogation relative aux modes d'évaluation macro-économiques demeure limitée, diverses approches se concentrent sur les apports propres à l'économie sociale et solidaire. Pendant que des réflexions interrogent des modes d'évaluation macro-économiques, diverses approches se concentrent sur les apports propres à l'économie. Dès lors, la terminologie est très diversifiée et l'on parle de plus-value sociale, de bilan sociétal, d'utilité sociale, etc., mais les objectifs restent les mêmes : enrichir, affiner et spécifier le mode d'évaluation.

La méthodologie préconisée et utilisée est celle développée sous l'égide des Nations unies à travers le système du "compte satellite" entendu comme un ensemble de tableaux statistiques cohérents avec le cadre central des comptes nationaux, mais dans lequel on peut adopter une approche spécifique et ajouter des éléments qui ne figurent pas dans les comptes nationaux afin de décrire la réalité économique d'un autre point de vue. La méthodologie de ce compte satellite a fait l'objet d'une phase de testing dans certains pays, mais reste à l'état embryonnaire en Algérie.

S'agissant du cas algérien, les développements de l'ESS ne sont pas intégrés dans la statistique publique. C'est là une difficulté majeure qui soulève, à son tour, une question de reconnaissance de l'ESS et partant, de politique au profit de l'ESS. Le Système de comptes économiques algériens (SCEA) ne dispose pratiquement d'aucun indicateur homogène qui permette de mesurer le poids économique de l'ensemble des composantes assimilables au champ de l'ESS (coopératives, mutuelles, associations, fondations). Pour une première approche, il n'est possible de travailler que sur des formes d'emploi salarié et des salaires qui peuvent croiser les nomenclatures d'activités et les types juridiques ou d'organisations. Ce qui rend l'entreprise d'évaluation excessivement difficile et la marge d'erreur importante.

Dans ce papier, nous nous pencherons d'abord sur les modes d'évaluation du poids de l'ESS en Algérie pour analyser, ensuite les perspectives de son renforcement. Enfin, nous présenterons la démarche stratégique préconisée pour une dynamisation de l'ESS à travers des actions prioritaires.

### **Bibliographie :**

**AHMED ZAID-CHERTOUK M.**, 2013, « Économie Sociale et Solidaire en Algérie, réalités et perspectives » in *L'économie sociale et solidaire dans les pays du Maghreb*, IPEMED, Paris. [http://www.ipemed.coop/fr/publications-r17/collection-construire-la-mediterranee-c49/-](http://www.ipemed.coop/fr/publications-r17/collection-construire-la-mediterranee-c49/)

**AHMED ZAID-CHERTOUK M.**, 2018, [Co-construction of the general interest and social innovations forms in Kabylia: A partnership interaction approach based on three case studies](#), *Ciriec studies series*. In BANCE Ph. Dir., *Providing public goods and commons. Towards coproduction and new forms of governance for a revival of public action*, Wiley Blackwell

**AHMED ZAID-CHERTOUK M.**, 2011, Le renouveau de l'action publique en Algérie dans le contexte de crise économique mondiale in *Renewal of public intervention and contemporary crisis. Towards the emergence of a new form of regulation ?* Ouvrage collectif sous la direction de Philippe BANCE et Luc BERNIER, Publications du CIRIEC, Wiley Blackwell.

**ARCHAMBAULT, E. et KAMINSKI, Ph.** (2003a) : Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en France, ADDES, XVIIIe Colloque, Paris.

**ARCHAMBAULT, E.** (2003b) : Comptabilité nationale, 6e édition, Economica, Paris.

**ARCHAMBAULT, E.** (1996) : Le secteur sans but lucratif. Associations et Fondations en France, Economica, Paris.

**DEMOUSTIER, D.** (2006) : « Débats autour de la notion d'Économie Sociale », RECMA, n°300, pp. 8-18.

**DEMOUSTIER, D.** (2003) : Économie sociale et solidaire. Syros, Paris.

**DESROCHE, H.** (1983) : Pour un traité d'économie sociale. CIEM, Paris.

**FLAHAUT E, NOGUES H., SCHIEB-BENFAIT**, 2011, L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, PUR, Rennes.

**KAMINSKI, Ph.** (2006) : Le compte satellite des institutions sans but lucratif en France, ADDES, Paris.

**KAMINSKI, Ph.** (2003) : Du compte satellite des ISBL au compte satellite de l'économie sociale, ADDES, XVIIIe Colloque, Paris.

**LIPIETZ, A.** (2000) : Pour le tiers secteur, Paris : La Découverte-La Documentation Française.

**MERTENS, S.** (2002) : Vers un compte satellite des institutions sans but lucratif en Belgique, thèse PhD, Université de Liège.

**MERTENS, S.** (1999): "Nonprofit organizations and social economy: two ways of understanding the third sector" in *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 70, n°3, pp. 501-520.

**VIENNEY, C.** (1999) : L'économie sociale, La Découverte, Paris.

**VIENNEY, C.** (1980) : Socio-économie des organisations coopératives, CIEM, Paris.

## COM 8.1 : RÉSUMÉ COURT : Coopératives et territoires : entre ancrage et découplage

**Olivier Boissin**<sup>°</sup> ([olivier.boissin@inpg.fr](mailto:olivier.boissin@inpg.fr)) : Maître de Conférences en Sciences Economiques

**Maud Hirczak**\* ([maud.hirczak@univ-amu.fr](mailto:maud.hirczak@univ-amu.fr)) : Maître de Conférences en Aménagement du Territoire.

**Julien Maisonnasse**\* ([julien.maisonnasse@univ-amu.fr](mailto:julien.maisonnasse@univ-amu.fr)) : Maître de Conférences en Sciences de Gestion.

**Nadine Richez-Battesti**\* ([nadine.richez-battesti@univ-amu.fr](mailto:nadine.richez-battesti@univ-amu.fr)) : Maître de Conférences en Sciences Economiques.

<sup>°</sup>INP de Grenoble, CREG

\*Aix-Marseille Université, LEST UMR 7317

### 1. Problématique et cadre théorique :

La construction de notre problématique s'est réalisée en deux temps. Le premier temps, permettant de saisir le rapport au territoire des coopératives a visé à répondre à la question : Comment les coopératives construisent leur rapport au territoire ? Cette question a permis d'orienter notre lecture de premières observations empiriques et de les croiser avec les approches néo-institutionnalistes ayant pour objet le territoire et les organisations de l'ESS.

Nos premières observations empiriques et la revue de littérature mettent en exergues qu'il n'y a pas une naturalité dans le couple coopérative et territoire. Ainsi, de nombreux travaux s'attachent à étudier le lien entre ESS et territoire (Artis, Demoustier et Puissant, 2009 ; Pecqueur et Itçaina, 2012), le renouvellement des modèles productifs par les sociétés coopératives (Boissin et al. 2018 ; Draperi et Le Coroller, 2016), ou de façon plus étroite les liens entre coopératives et territoires (Richez-Battesti, 2016 ; Itçaina et Richez-Battesti, 2018 ; Draperi et Le Coroller, 2015). Dans ce cadre et en lien avec les analyses de Moine (2006) et de Pecqueur et Zimmerman (2004), nous considérons le territoire comme une construction sociale, résultat des interactions entre les acteurs et qui se structurent avec un projet de développement. Ce territoire, en tant que système, est révélé par la combinaison de trois formes de proximité -géographique, organisationnelle et institutionnelle. Afin d'appréhender la dimension temporelle de la construction du territoire, Colletis et Pecqueur (2018) développent la notion de territorialisation qui exprime un processus dynamique de création de ressources ou de combinaison nouvelle de ressources génériques ou spécifiques à partir de l'évolution des proximités, et partant de là, la coordination entre les organisations. Afin d'identifier comment une organisation prend part au territoire Landel et Pecqueur (2016) invitent à considérer la notion de dynamiques territoriales que nous appliquons aux coopératives. Cette notion permet de mettre la focale sur la dynamique d'organisation de la coopérative avec l'ensemble de ses partenaires afin de résoudre un problème commun, ce qui constitue l'élément essentiel et compte davantage que le territoire lui-même. Ainsi, les limites du territoire sont mouvantes et amenées à évoluer dans le temps en fonction des problèmes et des réponses envisagés.

Dans la perspective d'identifier le lien que les coopératives peuvent tisser aux territoires nous nous intéressons à la mise en regard de la dynamique organisationnelle interne des coopératives avec leur dynamiques territoriales. Pour ce faire, nous recourrons à une analyse en termes de découplage. Le concept de découplage a été développé pour expliquer les décalages durables entre les normes institutionnelles prescrites par les dirigeants et leur application par les salariés. Nous transposons ce concept pour exprimer un état selon lequel les normes instituées à l'intérieur de l'organisation par leurs dirigeants pour se conformer

aux exigences des agents institutionnels (instances qui établissent les normes qui régissent le secteur et qui en contrôlent l'application) ne sont pas appliquées à l'extérieur et reposent sur d'autres règles pour réguler l'activité (Meyer et Rowan, 1977).

A travers ces deux courants d'analyse, la proximité et le découplage, nous cherchons à montrer d'une part comment s'opère la mobilisation du territoire, d'autre part comment les coopérations en interne ne se traduisent pas forcément en externe par des coopérations renforcées sur le territoire. Notre problématique peut être ainsi synthétisée : Comment les coopératives articulent-elles leurs dynamiques territoriales et organisationnelles ?

## 2. Méthode

Cette recherche s'appuie sur une démarche abductive croisant théories et études de cas. Dans le cadre d'une ANR pilotée par Hervé Charmettant, douze études de cas approfondies ont été réalisées sur les deux dernières années sur deux régions (Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur) et quatre secteurs d'activités (alimentaire, industrie, culture et numérique) avec huit Scop et quatre Scic. En moyenne douze entretiens par étude de cas ont été réalisés avec des membres de la direction, de l'opérationnel, des sociétaires, des non-sociétaires et des partenaires externes. Les entretiens ont été menés avec l'aide d'une grille d'entretien commune, mais adaptée en fonction des interlocuteurs et comprenant trois catégories : gouvernance, management et relations externes. Le traitement des données a été réalisé par analyse thématique en fonction des catégories issues de la littérature précédente.

## 3. Résultats

### 1. Des trajectoires de territorialisation hétérogènes et instables

Les coopératives se caractérisent par une variété de configurations des liens aux territoires, allant de liens soutenus à des liens plus faibles selon le secteur d'activité et la taille de la coopérative. Des réseaux locaux peuvent croiser des logiques de filières.

Nous distinguons deux grandes modalités de lien au territoire : le territoire comme ressource et le territoire comme projet. Pour ce faire, nous combinons ici trois catégories d'indicateurs : la place du territoire dans la stratégie de l'organisation, l'insertion des coopératives dans des projets de développement plus larges que leur seule activité, et le rôle moteur de la coopérative dans le développement du territoire. Dans le cas du « territoire ressource », le territoire est appréhendé par la coopérative comme porteur de ressources, à capter ou à activer, dont elle pourrait bénéficier pour le développement de son projet. Ici, les logiques à l'œuvre sont celles du ré-ancrage de filière et/ou de raffermissement de proximités entre acteurs. Le territoire est un espace sur lequel est présent un ensemble d'acteurs positionné sur un même secteur d'activité et dont la mise en coordination permet leur développement. La coordination est donc un facteur d'activation volontaire de ressources déjà existantes.

Pour le « territoire projet », le projet coopératif est lié à un projet de territoire avec de fortes interrelations entre les deux. La coopérative est appréhendée comme un moyen de (re)dynamiser un territoire en (re)lançant une filière (historique), elle inscrit sa dynamique au cœur du territoire.

Dans le cadre de ces deux rapports au territoire il est possible de distinguer une part « potentiel » et une part « activé ». Cette typologie fait ressortir quelques-unes des spécificités d'une plus ou moins grande intensité de l'ancrage aux territoires des organisations coopératives. Elle permet de mettre l'accent à la fois sur la dynamique principale à l'œuvre dans le rapport au territoire, ressource ou projet, et sur la dimension processuelle de ce rapport au territoire en distinguant un rapport potentiel ou activé. Cette typologie pointe le caractère non linéaire et en perpétuel mouvement du rapport au territoire.

## 2. Un couplage lâche ou étroit des coopérations internes et externes

Par couplage lâche ou serré, nous entendons la plus ou moins grande intensité des interactions entre dynamique interne et dynamique territoriale. Les rapports au territoire différenciés selon les coopératives étudiées peuvent également être analysés en fonction du dialogue entre dynamique interne et dynamique territoriale. Cette dialectique interne/externe est influencée par quatre facteurs : le secteur d'activité ; l'histoire de la coopérative et de ses fondateurs ; la dynamique de développement du projet organisationnel sur sa dimension politique et économique ; et l'environnement institutionnel.

Tout d'abord, le secteur d'activité et le type de production jouent évidemment un rôle important : la production agricole, qui plus est commercialisée dans des circuits-courts, aura de fait un ancrage géographique important, d'autant plus si la coopérative se donne des critères en la matière. L'histoire de la coopérative et de ses fondateurs constitue aussi un élément explicatif marquant de ces interactions. Une coopérative reprise par ses salariés, une SCIC auparavant association, une exploitation agricole reprise en SCOP, etc. sont autant de situations différentes. Le profil des fondateurs est un élément à prendre en considération. Par ailleurs, le dialogue interne/externe est aussi très lié à la dynamique de développement de l'organisation. Dans ce cadre, la dimension politique du projet coopératif compte. En parallèle, les étapes dans le développement du projet coopératif jouent également un rôle. Les enquêtes menées montrent parfois des moments-clés dans le développement de la coopérative où la construction d'un lien au territoire est favorisée, alors qu'à d'autres moments l'arbitrage peut être fait en faveur de la gestion interne (ex. stratégie marketing, consolidation de la gestion etc.). De plus, le développement de la coopération externe nécessite parfois du temps, au-delà de l'activité productive directe, que les sociétaires n'ont pas. Enfin, l'environnement institutionnel et territorial représente également un facteur explicatif majeur du lien au territoire. Si les acteurs publics portent un projet de territoire proche du projet coopératif le couplage entre dynamique interne et territoriale se fait plus aisément.

Ces quatre facteurs influençant le rapport dialectique interne/externe impliquent que les trajectoires de territorialisation se construisent dans le temps selon des arbitrages qui interviennent à certains moments et qui diffèrent selon les coopératives. Cela les rend in fine très hétérogènes. Au fil du temps, le projet peut être déconnecté / « reconnecté » au territoire selon les intérêts de la coopérative, ses logiques de marchés, la qualité de ses liens avec d'autres entités locales porteuses de valeur de l'ESS. Ces articulations interne/externe complexes relèvent de temporalités différentes et d'arbitrage gestion/réseau inscrits dans des couplages plus ou moins forts ou distendus.

### Bibliographie

**Colletis G., Pecqueur B.** (2018). « Révélation des ressources spécifiques du territoire et inégalités de développement : le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°5-6, pp. 993-1011.

**Colletis G., Pecqueur B.** (2005). « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Économie et institutions*, n°6-7, pp.51-74.

**Demoustier D., Itçaina X.** (2018). *Faire territoire par la coopération : l'expérience du Pole territorial de coopération Sud Aquitaine*, La Librairie des territoires.

**Drapéri J-F., Le Corroller C.** (2015). « Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes », *RECMA*, n°335, pp.53-69.

**Itçaina X., Richez-battesti N.** (2018), *Social and Solidarity-based Economy and Territory: from embedness to co construction*, Peter Lang.

**Landel P-A., Pecqueur B.** (2016). « Le développement territorial : une voie innovante pour les collectivités locales ? », in Carrière J-P., Hamdouch A., Iatu C. *Développement durable des territoires*, Economica-Anthropos, p.31-45.

**Moine A.** (2006), « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, Vol.2, Tome 35, p. 115-132.

**Meyer J.W., Rowan B.** (1977), Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, (83): 340-363.

**Pecqueur B., Itçaina X.** (2012). « Economie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi ? », *RECMA*, n°325, pp.48-64.

**Pecqueur B., Zimmermann J.-B.** (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », Pecqueur B., Zimmermann J.-B., (eds), *Économie de Proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris.

**Richez-Battesti N.** (2016). « ESS, territoires et innovations sociales : de la mobilisation à l'encastrement », in Glon E., Pecqueur B., *Proximités et ressources territoriales : au cœur des territoires créatifs*, Presses Universitaires de Rennes, pp.69-78



## COM 8.2 : RÉSUMÉ COURT Faire converger les attentes des membres des SCIC : une lecture économique institutionnaliste d'une SCIC de la filière alimentaire bio et circuit court

**Benjamin Dubrion** ([benjamin.dubrion@sciencespo-lyon.fr](mailto:benjamin.dubrion@sciencespo-lyon.fr)) : Maître de conférences en économie, Sciences Po Lyon, Triangle CNRS 5206.

### Résumé :

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) constituent un type de coopératives encore assez peu étudié aujourd'hui. Instituées par la loi du 17 juillet 2001, les SCIC sont des sociétés à statut commercial (SA, SAS ou SARL) de la famille des coopératives qui ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale. Leur originalité est le multisociétariat. Elles ont à ce titre pour obligation d'associer trois catégories d'associés : (1) des travailleurs (2) des bénéficiaires des biens ou services produits par la coopérative et (3) d'autres associés contribuant à l'activité de la coopérative (bénévoles, collectivités publiques, habitants, par exemple). La présence d'associés de diverses catégories n'est pas sans poser de problèmes. Comme le précisent certaines études menées sur les SCIC « l'un des enjeux managériaux majeurs est d'éviter la fragmentation et la paralysie du fonctionnement des SCIC et de développer des pratiques de gestion spécifiques » en raison de la diversité des attentes parfois contradictoires en présence (Picri PaP SCIC, 2016, p. 53). Pour d'autres spécialistes encore, la particularité du multisociétariat à l'origine même du statut de SCIC, peut justement « devenir son talon d'Achille » (Margado, 2005, p. 43).

L'objet de notre communication sera d'analyser les sources des tensions pouvant exister au sein des SCIC dans la conduite de leur projet collectif d'utilité sociale et de s'interroger sur certaines voies possibles de leur atténuation, à partir de l'étude exploratoire d'une SCIC de la filière alimentaire bio et circuit court. Ce travail est tiré d'une recherche collective financée par l'Agence National de la Recherche (programme ANR-15-CE26-0001) portant sur le thème de la coopération dans les SCOP et SCIC, et la SCIC étudiée fait partie des entreprises retenues dans le cadre de ce programme. Cette SCIC a comme objet principal la création et le développement économique d'activités portées par des entrepreneurs œuvrant dans le segment aval de la filière. La forte croissance qu'elle a connue ces dernières années a pu faire apparaître certaines tensions que nous mettrons en valeur. C'est à la lumière d'une grille d'analyse assez peu mobilisée aujourd'hui en économie et management que nous donnerons sens à nos observations : la grille économique institutionnaliste construite par l'une des fondateurs de l'institutionnalisme économique américain, John R. Commons.

Si les travaux de Commons sont reconnus comme une référence essentielle et fondatrice du courant économique institutionnaliste, rares sont les chercheurs qui mobilisent cet auteur aujourd'hui alors même qu'il est considéré comme offrant une véritable « théorie organisationnelle des institutions » (Chavance, 2012). Les organisations – les *going concerns* dans les termes de Commons – sont en effet appréhendées par l'auteur comme la clé d'entrée essentielle d'analyse des institutions. Définissant les institutions comme des formes d'action collective dans le contrôle, la libération et l'extension de l'action individuelle (Commons, 1934, p. 69-74), Commons a élaboré une typologie de transactions – transaction de répartition, transaction de direction et transaction de négociation – que nous mobiliserons dans notre communication pour interpréter les données portant sur la SCIC étudiée et récoltées dans le cadre de notre étude.

Du point de vue méthodologique, notre travail de terrain s'inscrit dans une approche qualitative. Du point de vue du matériau empirique, il repose sur deux grands types de sources : (1) des entretiens semi-directifs menés auprès de treize personnes. Le choix a été fait d'interviewer des membres de la SCIC en fonction de leur collègue d'appartenance. Aussi, compte tenu du projet de la SCIC, des membres externes à la SCIC ont été interrogés : des représentants de collectivités territoriales ainsi que des membres de l'URSCOP connaissant bien la SCIC. Hors le cas spécifique de la SCIC étudiée, nous avons par ailleurs exploité les *verbatim* issus de l'analyse d'une autre entreprise de l'alimentaire étudiée dans le cadre du projet ANR, entreprise travaillant en lien avec la SCIC. Tous les entretiens menés ont été retranscrits puis codés. Le codage a été réalisé à partir des grandes catégories constitutives de la grille d'entretien semi-directifs utilisée pour étudier l'entreprise, à savoir une entrée gouvernance et sociétariat, une entrée management et organisation du travail, et une entrée relations externes (celle-ci incluant le rapport au territoire). (2) L'autre source de données est de nature formelle : elle comprend un ensemble de documents internes propres à la SCIC (statuts, comptes-rendus de réunions, plan de développement stratégique, charte, *etc*) ainsi que des documents externes (éléments tirés de la presse et de sites internet principalement) portant sur la SCIC analysée.

Nous montrerons que celle-ci a su faire prévaloir l'ordre transactionnel de répartition sur les deux ordres transactionnels de négociation et de direction même si ceci ne se fait pas sans certaines tensions. Le cadre théorique que nous mobiliserons nous donne à voir une organisation qui sait faire face à un problème récurrent du multisociétariat : la conciliation dans le même projet de groupes d'acteurs aux attentes parfois bien différentes. La SCIC étudiée parvient à le faire aujourd'hui en ayant institutionnalisé de manière collective à plusieurs niveaux de son fonctionnement des pratiques et des règles de canalisation des comportements des membres de ses membres vers les valeurs qu'elle porte même si parfois, cela peut déstabiliser certains d'entre eux (tensions entre ordre transactionnel de répartition et ordre transactionnel de négociation ; et critique de l'ordre transactionnel de direction).

Le cas particulier de la SCIC étudiée offre selon nous certaines pistes de réflexions permettant d'alimenter des questionnements abordés dans la littérature sur les SCIC. Nous insisterons sur deux enjeux, l'un renvoyant à la nécessité des membres des SCIC d'être attentifs à la dimension économique de leur projet, l'autre aux enjeux de formalisations des valeurs défendues et de leur utilisation concrète au sein des SCIC comme outil régulateur du comportement de leurs membres.

## **Bibliographie :**

**Béji-Bécheur A, Codello-Guijarro P. et Pallas V.** (2016), « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, p. 24-35.

**Chavance B.** (2012), « John Commons's Organizational Theory of Institutions: a Discussion », *Journal of Institutional Economics*, vol. 8, n° 1, p. 27-47.

**Commons, J. R.** (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York, Macmillan, réédition 1990, Transaction Publishers.

**Groupe Picri PAP Scic** (2016), « Les Scic, entreprises de demain. Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion », *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, n° 340, p. 52-64.

**Margado A.** (2005), « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*, n° 295, p. 38-49.

## COM 8.3 : RÉSUMÉ COURT : Entreprises d'ESS et territoires : quelle(s) inspiration(s) pour un « autre » modèle de développement local ? Le cas des territoires insulaires

**Pascal Glémain** ([pascal.glemain@univ-rennes2.fr](mailto:pascal.glemain@univ-rennes2.fr)) : Maître de Conférences-HDR (HC) en Gestion et en ESS, Univ. Rennes 2. UFR Sciences Sociales (AES), LiRIS EA7481, Rennes.

**Jennifer Urasadettan** ([jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr](mailto:jennifer.urasadettan@univ-rennes2.fr)) : Maître de Conférences-HDR en Gestion, Université Rennes 2. UFR Sciences Sociales (AES), LiRIS EA7481, Rennes.

**Mots clés** : ESS, développement local, îles, territoires, organisations d'ESS (OESS).

### Résumé :

Le territoire est un construit social qui « associe les préoccupations les plus matérielles aux relations les plus essentielles. C'est là que chaque société résout ses problèmes, satisfait ses besoins, assouvit ses rêves, en suscitant constamment des mécanismes et des régulations capables d'assurer des fonctionnements collectifs » (Vershave 2005, pp.29-30). Si « la géographie sociale s'est préoccupée de longue date aux outils d'intervention visant à l'organiser et à le façonner » (Fourny et Denizot 2007, p.39), il est rarement considéré comme « une variable d'action pertinente pour un problème de gestion » en Gestion (Raulet-Croset 2008, p.137). Mais, cette autrice souligne, dans le même temps, « l'importance de la dimension territoriale des situations de gestion ». Mais, que signifie-t-elle ? Comment l'appréhende-t-elle ? En d'autres termes : ESS et développement local dans les Îles : l'ESS alliée « naturelle » de leur modèle d'innovation sociale ?

Nous nous appuyons à la fois sur un travail collectif commandité par l'Association des Îles du Ponant (AIP) (Bégué et al., 2018) financé par la Fondation de France : ESS'îles, ainsi que sur des travaux en géographie de l'ESS et en gestion de ses organisations (Glémain et al., 2010 ; Bioteau et al., 2013). L'étude qualitative des OESS sur les îles repose sur des entretiens menés auprès des responsables des organisations d'ESS et des élus. Les entretiens utilisés sont semi-directifs et la grille d'entretien comprenait une large palette de thèmes allant de l'origine de la création de la structure, aux difficultés rencontrées en passant par les liens avec les acteurs du territoire et la coopération sur l'île. Les 80 entretiens, d'une durée variant de 30 minutes à 2 heures, ont fait l'objet d'une retranscription intégrale.

Dans ce contexte, interroger les interactions stratégiques entre le développement territorial insulaire et les organisations d'ESS, en particulier sous statut associatif, c'est engager une démarche reposant sur la compréhension de la capacité des acteurs « situés »<sup>30</sup> de l'ESS à en maîtriser les évolutions à venir (Deffontaines et al., 2001). Il résulterait ainsi d'une logique ascendante, et, s'appuierait sur la mobilisation de ces forces vives, des citoyens, qui prennent conscience d'un sort commun (diagnostic partagé) et qui bâtissent, à ce titre, un projet collectif pour garantir leur propre avenir commun (Gontcharoff, 2001).

---

<sup>30</sup> Nous précisons ici que par « site » nous entendons, au sens de Zaoual (2002), le pont établi entre l'individu et la société au sein de laquelle il évolue, rejoignant ainsi la géographie traditionnelle qui rend complémentaires le site et la position « expliquant pourquoi tel espace social a émergé à tel endroit » (Lévy et Lussault 2003, p.848).

## Bibliographie :

- Artis, A., Demoustier, D., Puissant, E.**, 2009, « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées ». *RECMA-Revue internationale de l'économie sociale*, n°314, pp.18-31.
- Bacq S., Janssen F.**, 2008, "Définition de l'entrepreneuriat social: revue de la littérature selon les critères géographique et thématique", WP – Thème de référence n°4: l'entrepreneuriat social. Center For Research in Entrepreneurial Change and Innovative Strategies (CRECIS).
- Bégué A.**, 2018, *Quelle contribution de l'économie sociale et solidaire au développement territorial dans les îles du Ponant ?* Rapport intermédiaire à l'Association des îles du Ponant. Novembre 2018, avec la participation de L.Brigand (UBO) et P.Glémain (Rennes 2).
- Bellone H.**, 1984, « La crise d'identité culturelle dans la Corse d'aujourd'hui », Rencontres Pluridisciplinaires, Bastia, publications C.O.R.S.
- Brigand,L., Peuziat, I.**, 2005, « *La plaisance, un pont entre les îles. Continuité et renouveau des traditions maritimes dans les îles du Ponant (France)* » pp.279-299 dans Bernardie N., Taglioni F. (dir.), 2005, *Les dynamiques contemporaines des petits espaces insulaires. De l'île-relais aux réseaux insulaires*. Éditions Karthala, Paris, pp. 279-299.
- Coux N.**, 1997, « Le co-pilotage de projets co-conçus dans un contexte de gestion en milieu rural » pp.299-324, in : Avenier M-J.(coord.), 1997, *La stratégie «chemin faisant* ». Paris, Economica
- Deffontaines J.-P., Marcelpoil E. et Moquay P.**, 2001, « Le développement territorial : une diversité d'interprétations », pp.39-56? in Lardon S., Maurel P., Piveteau V. (éds), 2001, *Représentations spatiales et développement territorial. Bilan d'expériences et perspectives méthodologiques*. Paris, Hermès.
- Demoustier D.**(coord.), 2002, *Economie sociale et développement local*. Paris, L'Harmattan
- Fustier B., Burgarella-Mattei M-N., « Frontière et isolement. Le cas des petites économies insulaires », *Sciences de la Société*, n°37, pp.49-61.
- Gilly J-P., Torre A.**, 2000, *Dynamiques de proximité*. Paris, L'Harmattan.
- Gontcharoff, G.** (2002) *Petite Généalogie historique et conceptuelle du développement local, Territoires* n°431,5-9.
- Hillier J., Moulaert F., Nussbaumer J.**, 2004, "Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial", *Géographie, Economie et Société*, 2004/2, n°6, PP.129-152.
- Loquet P.**, 2004, *L'économie sociale et solidaire au service d'un projet de territoire*. Voiron, Editions de La Lettre du Cadre Territorial.

## COM 8.4 : RÉSUMÉ COURT : Créer un Entrepreneuriat de Territoire en zone de Faible Densité (CETFD)<sup>31</sup>

**Camille Henrion** ([camille.henrion@cluster-jura.coop](mailto:camille.henrion@cluster-jura.coop)) : doctorante, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne - IAE de Paris – Laboratoire GREGOR.

**Mots-clés** : *entrepreneuriat territorial ; faible densité ; développement territorial*

**Résumé** :

### 1. Problématique et questions de recherche

La situation des territoires de faible densité interpelle. De la « fracture territoriale » (Davezies, 2012) à la « France périphérique » (Guilluy, 2015), en passant par l'INSEE (2019) qui met en exergue la situation de « déprise » (baisse de la population et de l'emploi salarié) des territoires situés dans la « diagonale du vide », les analystes soulignent les enjeux de ces territoires qui représentent 90% du territoire national et 41% de la population (CGET, 2015)<sup>32</sup>. Au-delà du constat, politiques, collectivités, acteurs institutionnels et chercheurs s'interrogent sur le caractère inéluctable ou, au contraire, la possibilité – et la manière – de redynamiser ces territoires de faible densité<sup>33</sup>. En parallèle, les enjeux écologiques (réchauffement climatique, érosion des sols, pollution des nappes phréatiques, etc.) touchent ces territoires au même titre que l'ensemble de territoire national.

Des études montrent que les territoires dits « de faible densité » peuvent générer de l'innovation sociale<sup>34</sup> pour répondre à leurs problématiques. Certains deviennent même des pionniers des transitions écologiques, économiques et sociales grâce à la valorisation de ressources latentes (INSEE, 2015 ; CGET, 2015 ; Oural, 2015, Landel et Pecqueur, 2016 ; l'Académie des Technologies, 2017 ; Brouillard et Besson, 2018). Ces dynamiques d'innovation sociale sont particulièrement appuyées par des acteurs de l'ESS. La capacité de ce secteur économique à être source d'inspiration pour l'ensemble des acteurs socio-économiques est reconnue dans la littérature (Charmettant et al. 2017). Nous pouvons nous demander comment les caractéristiques du secteur de l'ESS (valeurs, méthodes participatives, etc.) influent le développement territorial d'une zone de faible densité par la création de projets entrepreneuriaux à visée sociale et environnementale. Quels effets a le type d'entrepreneuriat initié par un acteur de l'ESS – démarche de détection, idéation et concrétisation de projets entrepreneuriaux à visée sociale et environnementale – sur le développement territorial d'une zone de faible densité ?

L'une des pistes récentes consiste à s'interroger sur l'essor d'un entrepreneuriat de territoire – multi partenarial et multi-acteurs – dont le but est de résoudre les problématiques locales (Baudet, 2017). Nous proposons dans ce texte une analyse des liens entre la création d'une dynamique d'entrepreneuriat « de territoire » et le développement d'un territoire de faible densité. Nous prendrons à cette fin le cas enchâssé dans une étude de cas plus large : le dispositif Start-Up de Territoire Lons-le-Saunier, piloté par un acteur de

<sup>31</sup> Nous remercions les rapporteurs pour leur suggestion et leur aide sur le cadrage du sujet.

<sup>32</sup> Voir Oliveau et Doignon, 2016, pour une mise en perspective de géographes.

<sup>33</sup> « Le territoire est un système complexe évolutif qui associe un ensemble d'acteurs d'une part, l'espace géographique que ces acteurs utilisent, aménagent et gèrent d'autre part » (Moine, 2006).

<sup>34</sup> « L'innovation sociale est une innovation qui vise à qualifier le développement de réponses nouvelles à des besoins exprimés par des groupes sociaux particuliers, et qui ne peuvent pas être satisfaits, voire reconnus par le marché et par les institutions publiques » (Muller et Tanguy, 2019).

l'ESS : le Clus'Ter Jura. Il s'agit d'un PTCE (Pôle Territorial de Coopération Economique) structuré en SCIC (Société Collective d'Intérêt Collectif).

## 2. Le cadre théorique mobilisé et/ou la méthodologie utilisée

Le lien entre l'entrepreneuriat et le territoire est encore peu investi en sciences de gestion et la notion « d'entrepreneuriat de territoire » est émergente (Baudet, 2017). Cette forme d'entrepreneuriat est :

- Une démarche d'essence entrepreneuriale qui apporte des solutions inédites à des problématiques locales ;
- Modèle d'entrepreneuriat fondé sur la valorisation durable des ressources endogène du territoire
- Coopération territoriale et innovation sous toutes ses formes comme moteur de développement
- Des formes de gouvernance démocratique, multi acteurs et multi parties prenantes
- Ancrage et réinvestissement de la valeur dans l'économie locale

Cette notion d'entrepreneuriat de territoire est très proche des notions d'entrepreneuriat social (Boncler, 2003) et d'entrepreneuriat collectif (Boncler et al, 2003 ; Tremblay et Carrier, 2006 ; Razafindrazaka et Fourcade, 2016). Pour analyser les effets d'un dispositif de création d'entreprises à visée sociale et écologique par un acteur de l'ESS, nous nous concentrerons sur le processus d'entrepreneuriat mis en place (Shane et Ventakaraman, 2000 ; Verstraete et Fayolle, 2005).

## 3. Les cas étudiés et les matériaux empiriques recueillis

Cette recherche s'appuie sur l'étude longitudinale d'un cas enchâssé (Dumez, 2013) dans un cas plus large : le dispositif Start-Up de Territoire Lons-le-Saunier, piloté par le Clus'Ter Jura, SCIC SA. Start-Up de Territoire est une démarche de détection de besoins et de problèmes sociétaux sur un territoire donné marquée par un temps fort – une soirée – d'idéation collective pour inventer des solutions entrepreneuriales puis un accompagnement de groupes projets. Cette démarche est menée dans plusieurs territoires nationaux, lancée en premier par le groupe Archer à Valence. Le Clus'Ter Jura a organisé sur son territoire trois éditions, marquées par trois soirées créatives. Le cas couvre la création du dispositif en 2016 jusqu'à son édition en cours.

En termes de positionnement, la recherche s'appuie sur les méthodes de recherche-intervention. Il s'agit de renoncer à « *une prétendue neutralité* » du chercheur en sciences sociales pour adopter celle du « *praticien réflexif* » (David, 2000). La présence du chercheur et son intervention n'est plus un biais à limiter mais en soi une méthode de génération de connaissances. L'enjeu de la recherche-intervention est de transformer pour comprendre. Le but est ensuite de rendre actionnable la connaissance produite. Nous emploierons une méthode principalement qualitative et mènerons des entretiens formalisés auprès des organisateurs des différentes éditions, des porteurs de projets, de membres de groupe projet et passerons un questionnaire auprès des participants des différentes éditions. Pour s'assurer de la qualité du matériau recueilli, nous veillerons à la représentativité des types acteurs interrogés afin de s'assurer des bonnes proportions d'entretiens selon les natures d'acteurs en présence.

## 4. Les résultats principaux obtenus attendus

Compte tenu de l'avancement de cette recherche la plupart des résultats présentés sont principalement prévisionnels. Sur le plan empirique (managérial et de politique publiques), l'étude vise à analyser la manière dont les caractéristiques d'un type d'entrepreneuriat impulsé par un acteur de l'ESS contribuent au développement d'un territoire de faible densité. Cela permettra d'analyser la capacité d'un acteur de l'ESS de diffuser des pratiques et des valeurs en incluant des acteurs de nature différentes (monde public, économie classique...) autour de projets entrepreneuriaux à visée sociale et environnementale.

Cette étude permettra également d'approfondir les liens entre entrepreneuriat et territoire en sciences de gestion afin de mieux définir les apports de la discipline à ce champ. Cela vise également à mieux connaître les effets d'un entrepreneuriat de territoire sur le développement d'un territoire de faible densité.

### **Bibliographie :**

**Baudet Sylvain** (2017), *Accompagner l'essor d'un entrepreneuriat de territoire*, collection enquêtes et analyses Caisse des dépôts et des consignations Territoires Conseils

**Besson Raphaël, Brouillard Julien** (2018/2) « L'innovation dans les territoires périurbains ou ruraux ? Pour un changement de paradigme ! », *Nectart* (n°7), p. 110-121.

**Boncler, Jérôme, et Martine Hlady-Rispal** (2003) « Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire ». Les éditions de l'ADREG, 2003.

**CGET, CMI** (2015) « Innovation et territoires de faible densité » 135p.  
[http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/innovation\\_et\\_territoires\\_de\\_faible\\_densite\\_etude.pdf](http://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/innovation_et_territoires_de_faible_densite_etude.pdf) [consulté le 10/10/18]

**Razafindrazaka, Tinasoa, et Colette Fourcade** (2016) « L'entrepreneuriat collectif: un outil du développement territorial ? » *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* Décembre, n° 5

**Verstraete, Thierry, et Alain Fayolle** (2005) « Paradigmes et entrepreneuriat ». *Revue de l'Entrepreneuriat* 4, n° 1

# Retour en images sur ce séminaire





