

# DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft  
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Combes-Joret, Monique (Ed.); Lethielleux, Laetitia (Ed.)

## Book

## L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : Initiatives inspirantes et modèles novateurs

*Reference:* (2020). L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire : Initiatives inspirantes et modèles novateurs. Reims : EPURE, Éditions et presses universitaires de Reims.

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/11159/630842>

### Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)  
<https://www.zbw.eu/econis-archiv/>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://zbw.eu/econis-archiv/termsfuse>

### Terms of use:

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

sous la direction de  
Monique Combes-Joret  
et Laëtitia Lethielleux

# L'EXEMPLARITÉ DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Initiatives inspirantes et modèles novateurs

**RESSOR N° 4**

**l'epure**  
ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE NIMES

Ouvrage publié avec le concours de la Chaire ESS de l'université de Reims  
Champagne-Ardenne

Conception graphique © Éditions et presses universitaires de Reims

ISBN (broché) : 978-2-37496-104-0

ISBN (PDF) : 978-2-37496-111-8



Cet ouvrage est mis à disposition selon les termes de la licence  
[Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) attribution / pas d'utilisation commerciale 4.0 inter-  
national

**ÉPURE – ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE REIMS • 2020**

Bibliothèque Robert de Sorbon

Avenue François-Mauriac / CS40019 / 51 726 Reims Cedex

[www.univ-reims.fr/epure](http://www.univ-reims.fr/epure)

Diffusion FMSH – CID

18-20 rue Robert-Schuman / 94 220 Charenton-le-Pont

[www.lcdpu.fr/editeurs/reims](http://www.lcdpu.fr/editeurs/reims)

# RESSOR

*Collection de la Chaire ESS de l'Université  
de Reims Champagne-Ardenne*

dirigée par Laëtitia Lethielleux

---



## *Présentation de la collection*

La collection RESSOR est l'émanation d'une dynamique collective lancée en novembre 2018 par un groupe d'enseignants chercheurs de la région Grand Est. Aujourd'hui sous forme associative, RESSOR, pour Réseau de formation et de recherches en économie sociale et solidaire (ESS) du Grand Est, s'est doté de plusieurs missions dont celle de promouvoir les coopérations intellectuelles, la recherche et les échanges entre chercheurs, enseignants et acteurs en économie sociale et solidaire à une échelle régionale. Cette mission se traduit, entre autre, par l'édition d'ouvrages visant à faire connaître des travaux de recherche sur les thématiques de l'ESS.

Cette collection encourage les membres de RESSOR Grand Est à publier leurs travaux et à diffuser plus largement les résultats de leurs actions (scientifiques et pédagogiques) de façon à constituer une base de connaissances dans le champ de l'ESS. Grâce au soutien et à la confiance de notre partenaire, les éditions ÉPURE, ces résultats bénéficient d'une plus grande visibilité.

Les livres de la collection **RESSOR** ont pour ambition de permettre la diffusion de travaux de recherche auprès du plus grand nombre (chercheurs, étudiants, membres du monde associatif, entreprises et organisations de l'ESS ...). Par cette diffusion des savoirs, l'objectif est de favoriser le dialogue entre le monde de la recherche et les structures de l'ESS.

La composition du comité scientifique de la collection est le reflet des valeurs défendues par les membres du réseau : la pluridisciplinarité et l'ouverture à l'international. En fonction de la thématique de l'ouvrage, peuvent être invités des membres extérieurs en qualité d'expert à rejoindre le comité scientifique et à contribuer au projet d'édition en cours.

Laëtitia LETHIELLEUX  
responsable de la collection **RESSOR**

## *Membres du comité scientifique*

Melaine CERVERA (université de Lorraine)

Monique COMBES-JORET (université de Reims Champagne-Ardenne)

Laëtitia LETHIELLEUX (université de Reims Champagne-Ardenne)

Vincent LHUILLIER (université de Lorraine)

Sébastien MAINHAGU (université de Haute-Alsace)

Élise MARCANDELLA (université de Lorraine)

Delphine WANNENMACHER (université de Lorraine)

# L'exemplarité dans l'économie sociale et solidaire

*Initiatives inspirantes  
et modèles novateurs*

sous la direction de  
*Monique Combes-Joret et Laëtitia Lethielleux*

---

**épure**  
ÉDITIONS ET PRESSES UNIVERSITAIRES DE HELM





## Table des matières

Préface par Jean-François DRAPERI..... 19

Introduction. Faire connaître et reconnaître les pratiques  
exemplaires des entreprises et organisations de l'ESS..... 23  
par Monique COMBES-JORET

### **1<sup>È</sup> PARTIE**

#### **Des initiatives inspirantes**

Innovation sociale et ESS : processus itératif d'innovation sociale  
dans une entreprise d'insertion ..... 27  
par Marina BOURGAIN et Marc-André VILETTE

Diversité et caractérisation des innovations sociales dans l'ESS :  
le cas des crèches parentales et des crèches d'insertion..... 49  
par Elisabetta BUCOLO et Vincent LHULLIER

Le management participatif : une réponse à la quête  
d'investissement des salariés et à l'attente  
d'efficacité des dirigeants ?..... 69  
par Monique COMBES-JORET et Amale AFDILATE

La participation des salariés en association intermédiaire :  
un projet exemplaire en tension ..... 91  
par Bernard BALZANI et Michel JANOT

Maintenir dans la durée le multi-sociétariat :  
quelles solutions sont pratiquées par les SCIC ?..... 113  
par Amina BEJI-BECHEUR, Audrey BONNEMAIZON,  
Pascale CHÂTEAU-TERRISSE, Hajar KARMOUNI, Marion MAIGNAN,  
Isabelle VANDANGERON-DERUMEZ et Charlene ARNAUD

## 2<sup>e</sup> PARTIE

### Des formes d'organisation socialement innovantes

- Les *living labs* à la recherche de l'exemplarité démocratique.....135  
*par Ingrid FASSHAUER, Benjamin FRAGNY et Cathy ZADRA-VEIL*
- Essai pour la mise au jour d'un modèle type  
de *business model* associatif .....157  
*par Jérôme BONCLER*
- Les EHPA issus de l'ESS : les spécificités  
perçues par les directeurs ..... 189  
*par Anne REIMAT*
- Les Services de soins et d'accompagnement mutualistes,  
fer de lance de l'innovation mutualiste : retour sur  
une histoire méconnue .....215  
*Par Charlotte SINEY-LANGE*
- Une économie sociale et solidaire originale :  
l'économie monastique .....231  
*Par Benoit Joseph PONS*

## 3<sup>e</sup> PARTIE

### Des formes de coopérations alternatives

- Histoire de la structuration d'un réseau des  
groupements d'employeurs ..... 253  
*par Laëtitia LETHIELLEUX, Caroline ANDRE et Jean-Paul MEREUX*
- De l'aide à la justice alimentaire. Étude d'un partenariat  
entre Biocoop et des épiceries sociales et solidaires .....271  
*par Alexandrine LAPOUTTE, Clara LOHIER-FANCHINI  
et Séverine SALEILLES*
- Dépasser les tensions et tisser des liens autour d'un tiers-lieu :  
un défi pour devenir un PTCE exemplaire. .... 301  
*par Élise MARCANDELLA, Khoudia GUEYE  
et Delphine WANNENMACHER*
- La finance participative et solidaire en France : la recherche  
d'une exemplarité par le « salut sociétal » ? ..... 325  
*par Pascal GLÉMAIN et Thibault CUÉNOUD*

## Présentation des auteurs

Amale AFDILATE obtient, après dix années d'expérience dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle, un master management des entreprises de l'économie sociale et solidaire à l'université de Reims Champagne-Ardenne. Elle est aujourd'hui directrice du centre social Frayère à Cannes.

Contact : [aafdilate@gmail.com](mailto:aafdilate@gmail.com)

Caroline ANDRÉ est professeur associée de droit à NEOMA BS, campus de Reims. Elle est administratrice de l'Association française droit et management et membre de la chaire ESS de l'URCA. Ses recherches portent, entre autres, sur les aspects juridiques relatifs aux acteurs de l'ESS, comme les groupements d'employeurs sous la forme associative ou coopérative (SCIC) et les Scop.

Contact : [caroline.andre@neoma-bs.fr](mailto:caroline.andre@neoma-bs.fr)

Bernard BALZANI est maître de conférences en sociologie à l'université de Lorraine. Il est responsable du master management des organismes d'insertion (MOI) au sein de la mention management des organisations des secteurs sanitaire et social (MOSSS). Membre du laboratoire 2L2S (EA 2478) et des réseaux de l'ESS RIUESS et RESSOR-GE, ses recherches portent, entre autres, sur le monde social de l'IAE, son histoire, ses enjeux en termes de politiques publiques, d'émancipation et de mobilisation de la main-d'œuvre.

Contact : [bernard.balzani@univ-lorraine.fr](mailto:bernard.balzani@univ-lorraine.fr)

Amina BEJI-BECHEUR est professeure en sciences de gestion à l'université Gustave Eiffel (ex-université Paris-Est-Marne-la-Vallée), directrice adjointe de l'Institut de recherche en gestion, coresponsable du master GESS (IAE Gustave Eiffel). Cofondatrice des journées GESS ([gess.ac](http://gess.ac)), ses travaux portent sur la participation des citoyens/usa-

gers/consommateurs à la gestion des organisations de l'ESS ou aux innovations sociales.

Contact : [amina.becheur@uge.fr](mailto:amina.becheur@uge.fr)

Jérôme BONCLER, docteur en sciences de gestion, est maître de conférences au département techniques de commercialisation de l'IUT Bordeaux (université de Bordeaux). Ses recherches sont consacrées au domaine de l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement au monde associatif, tant du point de vue entrepreneurial, marketing ou encore managérial. Il appartient à l'équipe de recherche en entrepreneuriat de l'IRGO et assure la responsabilité pédagogique de la licence professionnelle management des PME-PMI et du DUT techniques de commercialisation en un an.

Contact : [jerome.boncler@u-bordeaux.fr](mailto:jerome.boncler@u-bordeaux.fr)

Marine BOURGAIN est professeure en management et méthodologie de la recherche au groupe ESC-Clermont et membre des laboratoires Clermont recherche management (CleRMa), Magellan-Lyon et de la chaire Capital humain Bordeaux. Ses recherches développent une approche renouvelée des formes d'innovations sociales en PME, de la gestion des parcours professionnels en PME et GE ainsi que les transitions salariat-entrepreneuriat.

Contact : [marina.bourgain@esc-clermont.fr](mailto:marina.bourgain@esc-clermont.fr)

Elisabetta BUCOLO est maître de conférences en sociologie au Conservatoire national des arts et métiers de Paris où elle est responsable du master 2 économie sociale et solidaire. Elle est membre du Laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique LISE/CNRS et de la chaire d'économie solidaire du Cnam. Ses recherches portent sur les innovations socio-économiques de l'économie sociale et solidaire, sur la gouvernance associative, sur les économies criminelles, sur la transition écologique et démocratique.

Contact : [elisabetta.bucolo@lecnam.net](mailto:elisabetta.bucolo@lecnam.net)

Pascale CHATEAU-TERRISSE est maître de conférences en gestion à l'INP ENSAT, chercheur à l'INRAE UMR 1248 AGIR dans l'équipe Odycée et chercheur partenaire de l'Institut de recherche en gestion. Elle développe des recherches sur les organisations de l'économie sociale et solidaire dans des secteurs variés comme la finance solidaire, l'habitat très social, l'énergie renouvelable ou l'agriculture. À un niveau organisationnel, elle y étudie la régulation des tensions économiques et sociales et la construction collective des finalités sociales à travers

des dispositifs de gestion ou des pratiques hybrides. Au niveau du champ organisationnel de l'économie sociale et solidaire, elle analyse l'arrivée et les effets potentiellement pervers de la financiarisation et de l'auditabilité.

Contact : [pascale.chateauterrisse@toulouse-inp.fr](mailto:pascale.chateauterrisse@toulouse-inp.fr)

Monique COMBES-JORET, ancienne élève de l'ENS Cachan, est maître de conférences habilitée à diriger des recherches en sciences de gestion à l'université de Reims Champagne-Ardenne, professeure associée à la chaire d'Économie sociale et solidaire et membre du laboratoire d'économie et de gestion REGARDS (EA 6292). Elle est directrice de l'Institut de management de Champagne-Ardenne, responsable du master management des organisations du secteur sanitaire et social et du master management des unités de soins. Ses recherches portent sur les transformations organisationnelles et l'accompagnement au changement dans les organisations de l'ESS. Après avoir travaillé sur la Croix-Rouge française (2009-2013), elle pilote un projet de recherche-action participative intitulé « ESAT de demain » (2017-2020).

Contact : [monique.combes@univ-reims.fr](mailto:monique.combes@univ-reims.fr)

Thibault CUENOUD est professeur associé en économie à La Rochelle business school (Excelia Group) où il est membre de l'Institut de la responsabilité sociétale par l'innovation (IRSI). Il est également membre du laboratoire CRIEF (EA 2249) à la faculté de Sciences économiques de l'université de Poitiers. Il est le corédacteur en chef de la revue académique *Vie et sciences de l'entreprise* et président de la plateforme de *crowdfunding* [www.jadopteunprojet.com](http://www.jadopteunprojet.com) (plateforme locale et solidaire en Nouvelle-Aquitaine). Il travaille depuis plusieurs années sur les questions liées aux modalités de financements alternatifs, notamment la finance solidaire, éthique et participative.

Contact : [cuenoudt@excelia-group.com](mailto:cuenoudt@excelia-group.com)

Jean-François DRAPERI est directeur du Centre d'économie sociale (CESTES) du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam). Rédacteur en chef de la *Revue internationale de l'économie sociale* (Recma) et coprésident du groupe de recherche Acte1 (Acteurs, chercheurs, territoires de l'économie sociale). Ouvrages récents : *La République coopérative*, (Larcier, 2012) ; *Parcourir sa vie, Se former à l'autobiographie raisonnée* (Presses de l'économie sociale, 2016) ; *S'inspirer du succès des coopératives*, coord. avec Cécile Le Corroller (Dunod, 2016) ; *Histoires d'économie sociale et solidaire* (Les petits

matins, 2017); *Coopérer pour consommer autrement*, FNCC / Presses de l'économie sociale, 2017).

Contact : [jean-francois.draperi@lecnam.net](mailto:jean-francois.draperi@lecnam.net)

Ingrid FASSHAUER, après dix-huit ans passés dans des fonctions financières en entreprise, est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Gustave Eiffel (auparavant UPEM) depuis 2013. Elle est responsable du parcours santé et médicosocial du master économie sociale et solidaire. Au sein du laboratoire Dicen-IdF, ses thématiques de recherche portent sur la gestion des établissements médico-sociaux et les espaces d'innovation ouverte, notamment les *living labs*.

Contact : [ingrid.fasshauer@u-pem.fr](mailto:ingrid.fasshauer@u-pem.fr)

Benjamin FRAGNY, docteur ès sciences économiques, spécialisé en économie de l'environnement, est enseignant-chercheur au sein du groupe ESPI. Ses recherches portent actuellement sur l'économie sociale, l'innovation collective, les *living labs*, l'environnement et l'économie circulaire.

Contact : [b.fragny@groupe-espi.fr](mailto:b.fragny@groupe-espi.fr)

Pascal GLEMAIN, certifié en SES et docteur-HDR en économie-gestion, est maître de conférences en sciences de gestion. Directeur du master ESS parcours FIGES à l'université Rennes 2, cofondateur du LiRIS, il est directeur de la collection Économie, gestion & société des PUR. Il est membre du conseil scientifique international du CIRIEC et professeur associé en gestion à l'ULB (CERMi-Centre Émile Berheim/Solvay business school-Belgique), et au Business science institute (Luxembourg). Il est membre du RIUESS et de l'association internationale de recherche en management public-AIRMAP. Ses travaux et publications concernent les (r)apports des entreprises sociales aux territoires, la comptabilité financière des associations et des coopératives, l'entrepreneuriat en ESS, les partenariats ESS-État et collectivités locales.

Contact : [pascal.glemain@univ-rennes2.fr](mailto:pascal.glemain@univ-rennes2.fr)

Khoudia GUEYE est maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Lorraine. Elle est responsable de la licence professionnelle e-commerce et marketing numérique à l'IUT de Thionville-Yutz. Membre du laboratoire CEREFIGE, ses recherches portent sur les

mécanismes de collaboration inter-organisationnelle dans les projets innovants collaboratifs territoriaux.

Contact : [khoudia.gueye@univ-lorraine.fr](mailto:khoudia.gueye@univ-lorraine.fr)

Michel JANOT, après avoir été directeur de plusieurs structures associatives de l'éducation populaire, dont deux MJC, prend un « virage » dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle à la fin des années 80. Durant une douzaine d'années, il assure le développement d'une des trois premières antennes de la mission locale de Nancy. Depuis 2002 il est directeur de l'association intermédiaire ECOVAL.

Contact : [michel.janot@ecoval.asso.fr](mailto:michel.janot@ecoval.asso.fr)

Alexandrine LAPOUTTE est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Lumière Lyon 2. Elle enseigne dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la stratégie, de la responsabilité sociale des entreprises et de l'économie sociale et solidaire. Rattachée au laboratoire COACTIS (EA 4161), ses travaux de recherche portent sur les organisations de l'ESS, notamment la gouvernance partenariale dans différents contextes (grandes entreprises coopératives et territoire, alimentation durable), l'éducation à l'entrepreneuriat social et les communautés religieuses.

Contact : [alexandrine.Lapoutte@univ-lyon2.fr](mailto:alexandrine.Lapoutte@univ-lyon2.fr)

Laëtitia LETHIELLEUX, ancienne élève de l'ENS de Cachan, est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, en sciences de gestion à l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) et titulaire de la chaire Économie sociale et solidaire de l'URCA. Elle est responsable de la mention management sectoriel et du parcours master management des entreprises de l'économie sociale et solidaire (1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année). Membre du laboratoire REGARDS (EA 6292), du RIUESS (coanimation du groupe de travail inter-chaires), de l'AGRH (coanimation du groupe de travail et de recherches « Entreprises ESS : l'organisation en question »), de RESSOR Grand Est (coanimation), ses recherches portent principalement sur les stratégies déployées par les entreprises de l'ESS face aux isomorphismes institutionnels et les formes innovantes d'emploi.

Contact : [laetitia.lethielleux@univ-reims.fr](mailto:laetitia.lethielleux@univ-reims.fr)

Vincent LHUILLIER, historien de la pensée économique, formé à la théorie du don, à l'anthropologie économique et à la critique du développement à l'université Panthéon Sorbonne puis à l'univer-



sité d'Orsay, est maître de conférences en sciences économiques. Il entame ses recherches sur l'ESS à l'université catholique de Louvain au sein du réseau européen EMES avant de rejoindre le 2L2S à l'université de Lorraine et le RIUESS. Ses recherches portent sur le développement de la marchandisation et la libéralisation des services notamment d'accueil du jeune enfant ainsi que sur les alternatives socio-économiques qui se développent dans l'ESS.

Contact : [vincent.lhuillier@univ-lorraine.fr](mailto:vincent.lhuillier@univ-lorraine.fr)

Clara LOHIER-FANCHINI, a eu l'occasion de travailler sur l'alimentation au sein du laboratoire COACTIS dans le cadre d'un master en économie sociale et solidaire. Par la suite, elle a rejoint le monde agricole et est aujourd'hui accompagnatrice à la création d'activité en milieu rural au sein de l'association À petits pas.

Contact : [clara.lohier@gmail.com](mailto:clara.lohier@gmail.com)

Élise MARCANDELLA est maître de conférences à l'université de Lorraine. Elle est chercheuse au CEREFIGE (Centre européen de recherche en économie financière et gestion des entreprises - EA 3942) et enseignante à l'IUT Épinal-Hubert Curien (département Qualité, logistique industrielle et organisation). Ses travaux portent d'une part sur le management responsable des projets innovants collaboratifs territoriaux et d'autre part sur l'éthique du chercheur et l'évaluation des impacts sociétaux de ses pratiques. Elle est membre du réseau RESSOR Grand Est. Elle a collaboré à la rédaction de normes sur le management de l'innovation et sur la responsabilité sociétale au sein de l'AFNOR. Elle est également experte dans le domaine du management et de l'ingénierie de l'innovation pour l'encyclopédie *Techniques de l'ingénieur*.

Contact : [elise.marcandella@univ-lorraine.fr](mailto:elise.marcandella@univ-lorraine.fr)

Jean-Paul MEREUX, agrégé en économie et gestion comptable, est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'université de Reims Champagne-Ardenne. Il est responsable du département de gestion de la faculté de Sciences économiques, sociales et de gestion de Reims, membre du laboratoire CEJESCO et chercheur associé à la chaire Économie sociale et solidaire de l'URCA. Ses recherches portent sur la valorisation du capital humain et sur la gouvernance des organisations du secteur de l'ESS et plus particulièrement les coopératives et les associations.

Contact : [jean-paul.mereaux@univ-reims.fr](mailto:jean-paul.mereaux@univ-reims.fr)

Benoît-Joseph PONS, ingénieur agronome, ancien chercheur en microbiologie industrielle, puis chef d'entreprise en chimie pharmaceutique, titulaire d'un baccalauréat canonique en théologie, docteur en économie, est chercheur associé au Centre interdisciplinaire d'éthique de l'université catholique de Lyon.

Contact : [benoitjpons@gmail.com](mailto:benoitjpons@gmail.com)

Anne REIMAT, consultante études & recherches, Castel Conseil, auparavant maître de conférences-habilitation à diriger des recherches en sciences économiques à l'université de Reims Champagne-Ardenne (URCA), travaille sur des questions de protection sociale, d'économie du vieillissement, de management des organisations sociales.

Contact : [anne.reimat@icloud.com](mailto:anne.reimat@icloud.com)

Séverine SALLEILLES, docteure de l'université de Montpellier, est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Claude Bernard Lyon 1. Elle est responsable de la licence professionnelle management et gestion de la relation client au sein de l'IUT Lyon 1. Membre du laboratoire LSAF et chercheure associée au laboratoire Coactis et à la chaire Entreprendre en ESS de l'université Lumière Lyon 2, ses recherches portent sur les systèmes alimentaires alternatifs, les coopérations territorialisées et l'entrepreneuriat à finalités non économiques. Elle a participé à plusieurs projets de recherche pour et sur le développement régional: Creacte, Liproco, Frugal.

Contact : [severine.saleilles@univ-lyon1.fr](mailto:severine.saleilles@univ-lyon1.fr)

Charlotte SINEY-LANGE, docteur en histoire, est chercheure associée au Centre d'histoire sociale des mondes contemporains de Paris I (CHS), et membre de la chaire ESS de l'URCA. Elle est aussi membre du comité scientifique de l'ADDES et de l'Institut Montparnasse. Ses recherches portent sur l'histoire de l'économie sociale et solidaire, et en particulier sur la Mutualité et ses œuvres sociales depuis leurs origines.

Contact : [siney.charlotte@orange.fr](mailto:siney.charlotte@orange.fr)

Cathy VEIL, enseignante-chercheure à l'École supérieure des professions immobilières, docteur et qualifiée maître de conférences en sciences de gestion. Elle a toujours exploré des champs communs aux sciences économiques et de gestion : les organisations hybrides avec de multiples parties prenantes telles que les partenariats public-privé, les

institutions, les formes de gouvernance associées, les communs et aujourd'hui plus précisément les communautés d'innovation.

Contact: [c.veil@groupe-espi.fr](mailto:c.veil@groupe-espi.fr)

Marc-André VILETTE, docteur en sciences de gestion, est professeur permanent en GRH, comportement organisationnel, insertion professionnelle et accompagnement entrepreneurial à ESC Clermont business school – dont il est par ailleurs coordinateur Ouverture Sociale – égalité des chances. Depuis plus de vingt ans, il accompagne des dirigeants de PME, en tant que DRH à temps partagé ou consultant. Membre du CleRMa (Clermont recherche management), il a pour axes de recherche les formes alternatives d'organisation et d'emploi (travail à temps partagé, CAE, GEIQ...) et la GRH dans les PME. À ce titre, il a coordonné et coécrit un numéro spécial de la revue *@GRH* (2020), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique* (Vuibert, 2014), *La GRH dans les PME* (Vuibert, 2010).

Contact : [marc-andre.vilette@esc-clermont.fr](mailto:marc-andre.vilette@esc-clermont.fr)

Delphine WANNENMACHER est maître de conférences en sciences de gestion au département GEA de l'IUT Nancy-Charlemagne au sein de l'université de Lorraine (UL). Elle est membre du CEREFIGE (Centre européen de recherche en économie financière et en gestion des entreprises) et du réseau RESSOR-GE. Ses recherches portent, entre autres, sur le management des projets collaboratifs qui se déploient au sein de réseaux inter-organisationnels tournés vers l'inclusion des personnes vulnérables.

Contact : [delphine.wannenmacher@univ-lorraine.fr](mailto:delphine.wannenmacher@univ-lorraine.fr)

## PRÉFACE

# Expérimentation sociale et respect de l'être humain

par Jean-François DRAPERI

---

Cet ouvrage collectif témoigne remarquablement de l'inventivité de l'économie sociale et solidaire (ESS) contemporaine. Cette économie vit actuellement une transformation majeure qui trouve son origine en grande partie dans les mutations technologiques, économiques et politiques de nos sociétés. Ces mutations bouleversent l'ESS, aussi bien sa place dans l'économie générale que ses pratiques internes.

Dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, l'ESS était perçue comme une économie de niche, sinon marginale, et ses acteurs opéraient dans une quasi-indifférence générale à laquelle ils s'étaient accoutumés. Ils persévérèrent en dépit d'un contexte adverse, et ils eurent raison : l'incapacité de l'économie dominante et des États à apporter des réponses convaincantes à la crise écologique et à l'aggravation des fractures sociales l'ont en effet portée au premier plan. À la fin du xx<sup>e</sup> siècle, les associations et les coopératives ont soudain été perçues par une frange croissante de la population comme des acteurs susceptibles de faire face aux problèmes sociétaux et de répondre aux aspirations des habitants. Au tournant du siècle, la société civile, les collectivités publiques, les universités, les médias ont vu en elles un fondement incontournable de la nécessaire rénovation de la vie économique.

Cette promotion a placé l'ESS de façon singulière face à trois défis si essentiels qu'ils sont susceptibles de questionner ses fondements.

Le premier défi est politique. Il résulte du déplacement de la finalité de l'ESS, d'une fin entrepreneuriale à une fin de développement sociétal. En effet, de la résolution des problèmes sociaux à la participation à un nouveau développement, il n'y a qu'un pas qu'ont franchi de nombreuses collectivités territoriales. Dès lors que celles-ci ont conçu que les entreprises classiques ne viendraient plus emprunter leurs routes ni occuper leurs zones artisanales ou industrielles, elles ont formé de nouvelles ambitions. Elles sont passées d'une posture d'accueil d'acteurs économiques de plus en plus improbables à celle de concepteurs d'une politique de développement. Si le développement est en premier lieu l'affaire des habitants d'un lieu ou d'un territoire, et de leurs représentants, alors l'économie sociale et solidaire en est un acteur incontournable. L'impact est majeur : l'économie qu'elle promeut peut encore et toujours être spécialisée dans une activité ou un secteur privilégié, comme le fut celle du *xx<sup>e</sup>* siècle, mais elle s'empare également de bien d'autres enjeux : l'habitat, l'alimentation, l'énergie, le transport, l'éducation, la santé, la vie sociale et culturelle, les services, en soutien et complémentarité avec l'économie de proximité que composent l'agriculture, l'artisanat et le petit commerce. L'ESS et les collectivités sont ainsi amenées à se poser des questions nouvelles : comment concevoir les relations entre toutes ces activités ? Peuvent-elles simultanément s'exprimer dans le cadre du marché et de la concurrence et converger vers un développement local global et partagé ? Quelles règles sociales doivent être définies pour réguler ces marchés ? Comment les mettre en œuvre ?

Le second défi est celui de la révolution technologique et des conséquences qu'elle a sur l'organisation de l'économie mondiale et, conséquemment, sur les rapports entre l'économique, le social et le politique. La nouvelle économie s'organise autour de quasi-monopoles dans le secteur de l'information et la communication – le GAFAM Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft – et dans l'organisation des services – le NATU Netflix, Airbnb, Tesla, Uber. Les cinq premières entreprises citées ont un chiffre d'affaires plus important que le PNB de la France ou de l'Allemagne et on peut l'estimer à environ cinquante fois le chiffre d'affaires de l'ensemble de l'ESS française. L'économie traditionnelle est naturellement questionnée par la nouvelle économie, mais l'ESS, en raison de ses singularités, l'est de façon spécifique. Ainsi la communication électronique suscite de nouvelles relations sociales qui tantôt renforcent les relations de voisinage, tantôt les concurrencent jusqu'à les détruire. La marchandisation des services inter-individuels – tout peut

désormais être vendu et acheté – met en danger les liens sociaux qui étaient restés à l'écart du commerce marchand. Les nouvelles technologies, dont l'usage est incontournable, font naître une nouvelle sociabilité et constituent de nouveaux pouvoirs. Comment l'ESS gère-t-elle cette relation qui impacte le rapport à la technique, le rapport au travail, le rapport au politique, et questionne le lien social lui-même ?

Le troisième défi est naturellement écologique. La question de la croissance qui fut posée par les scientifiques dès 1970 (dans le rapport du Club de Rome *Halte à la croissance* ?) s'impose de façon toujours plus criante à toutes les économies humaines. Là encore, l'ESS est confrontée à sa propre identité de façon plus fondamentale que l'économie dominante. Même si l'ESS a sans doute entretenu avec la nature des rapports sensiblement différents de ceux noués par l'économie dominante, nous savons que l'écologie ne fait pas partie de l'ADN de l'ESS historique. L'ESS est-elle capable de devenir une économie non seulement sociale mais également écologique ? Peut-elle se développer sans accroître son impact sur l'environnement ?

\*

Nous savons bien que l'ESS, en tant que mouvement, n'a pas encore répondu à ces questions. On peut le regretter. Mais l'observation de terrain permet d'ores et déjà de dire que les acteurs de l'ESS trouvent les voies qui renouvellent les champs d'activités, les organisations du travail et les modes d'exercices du pouvoir : qu'elles portent sur l'insertion sociale, l'éducation des jeunes enfants, le management participatif associatif, le multi-sociétariat coopératif, le fonctionnement de Lab, une *ressourcerie*, un établissement d'hébergement des personnes âgées, un groupement d'employeurs, les complémentarités entre une coopérative de commerçants et une épicerie solidaire, un pôle territorial de coopération économique, la finance solidaire et plus étonnamment, la vie monastique, les expériences qui sont présentées dans cet ouvrage témoignent de la vitalité inspirante, des expériences innovantes de l'ESS. Au-delà de leur « infinie diversité » comme disait Charles Gide à propos des expériences coopératives, peut-on leur trouver des traits communs ? Nous pouvons tenter de les définir à partir des réponses de l'ESS aux enjeux énoncés ci-dessus.

L'ESS répond à l'enjeu du développement territorial par sa gouvernance démocratique. Même si le fait n'est pas systématique, elle tend à associer les bénéficiaires à la conception de l'activité et aux prises de décision majeures, que ce soit à travers la participation des travailleurs, celle des usagers, ou par la mise en œuvre d'un multi-sociétariat. Sous

cet angle, le développement local s'apparente à l'organisation d'une méso-république sociale et économique associant les habitants à un développement articulant l'économie de proximité, l'ESS et les collectivités territoriales. L'un des effets majeurs et rarement évoqué de cette participation des bénéficiaires est de provoquer un processus d'éducation citoyenne et d'émancipation qui n'a aucun équivalent, pas même dans le militantisme strictement politique.

Face au défi de la révolution technologique l'ESS met en œuvre une organisation du travail et un management respectueux des salariés, qui s'oppose presque terme à terme à l'isolement du travailleur-entrepreneur contraint. On oublie généralement que l'entrepreneuriat individuel est de plus en plus fréquemment un non-choix, un recours ultime face à une situation de salariat de plus en plus difficile à obtenir. Cette évolution oblige l'ESS à renouveler ses pratiques et ses réflexions sur les statuts des travailleurs qui œuvrent en son sein.

L'ESS répond enfin au défi écologique par une revendication nouvelle de sa finalité qui met en avant les dimensions sociales et environnementales. Cette évolution est sans aucun doute l'une des plus complexes à suivre. Mais la mutation sans précédent que connaît le monde oblige à faire évoluer le paradigme fondateur de l'ESS.

Au-delà du droit, inévitablement localisé et daté, l'ESS se spécifie aujourd'hui par deux traits majeurs : sa gouvernance démocratique et sa finalité sociale et écologique. D'ores et déjà en partie défrichées, les voies à explorer sont innombrables. Sans doute tous les acteurs de l'ESS ne peuvent-ils guère s'entendre sur des pratiques communes. Ils peuvent cependant définir un dénominateur commun, qui pourrait être le suivant : que ce soit dans sa finalité sociale et écologique ou dans sa démarche démocratique, l'ESS refuse de subordonner les relations sociales et culturelles à des finalités économiques et commerciales. C'est ainsi en déplaçant leurs débats à partir des questions économiques et monétaires vers les questions fondamentalement sociales et culturelles que les acteurs de l'ESS se donnent les moyens de garder leur cap.

Et c'est pourquoi ce livre est si important : plaçant le respect de l'être humain et la relation sociale au cœur de l'expérimentation, il permet de penser le devenir de l'ESS.

## INTRODUCTION

# Faire connaître et reconnaître les pratiques exemplaires des entreprises et organisations de l'ESS

par Monique COMBES-JORET

---

Cet ouvrage collectif est le fruit de rencontres et de réflexions organisées dans le cadre des 5<sup>e</sup> Journées internationales de recherche sur la gestion des entreprises sociales et solidaires (GESS) à Reims. *Repenser le management des ESS : interroger les théories et les pratiques*, tel en était le thème. Entrer dans la complexité et les contingences du management des entreprises de l'ESS, en interrogeant les cadres de pensée et les situations concrètes de gestion, telle en était l'ambition.

Il poursuit un double objectif. Tout d'abord, il vise à faire connaître des pratiques qui, pour reprendre les termes de Bézille<sup>1</sup> sont largement confinées dans l'invisibilité sociale. Ensuite, il ambitionne de faire reconnaître des initiatives inspirantes et des modèles novateurs, au-delà des terreaux et territoires qui les ont vu naître, pour inspirer les acteurs de l'ESS mais aussi les enseignants, chercheurs et étudiants, et tout individu en quête d'alternatives au modèle de l'entreprise privée lucrative.

Les organisations de l'ESS et les associations en particulier, se caractérisent par des principes fondateurs rappelés par la loi du 31 juillet 2014 : une gouvernance non exclusivement liée aux apports en capital

---

1 Bézille, Hélène, « Préface », in *Handicap, reconnaissance et formation tout au long de la vie*, Erès, p. 7-12. 2013.



(importance du principe « une personne = une voix »), la poursuite d'une activité d'utilité sociale, l'orientation stable des excédents dégagés en faveur de cette activité et une lucrativité limitée. Dans leur diversité, ces formes d'organisation ou de regroupement ont la particularité de se démarquer de l'acception courante de l'entreprise moderne définie comme « une organisation marchande destinée à faire du profit » (Segrestin et Hatchuel<sup>2</sup>).

Elles présentent des avancées majeures dans le développement de l'autonomie, des compétences et de la participation des salariés et bénévoles, y compris les plus éloignés de l'emploi, comme dans les SIAE ; l'intégration de préoccupations sociales et territoriales aux activités économiques (à l'image des SCIC et des groupements d'employeurs) et le développement de projets associatifs à dimensions sociale, solidaire et environnemental comme dans les *ressourceries* et les partenariats avec les biocoop.

Nous partageons le constat de J.F. Draperi<sup>3</sup>, pour qui l'économie sociale est le creuset d'utopies et de pratiques alternatives à celles de l'économie libérale, qui se sont développées et renouvelées du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours.

Cet ouvrage entend mettre en lumière ces pratiques exemplaires et présenter, dans une première partie, des innovations sociales dans les SIAE (chapitre 1) et la petite enfance (chapitre 2), mais aussi des modes de management (chapitre 3) et de gouvernance participatifs (chapitre 4) et multi-parties prenantes (chapitre 5).

Dans une deuxième partie, l'étude de terrains aussi variés que les *living labs* (chapitre 6), le *business model* associatif (chapitre 7), les EHPA issus de l'ESS (chapitre 8), les Services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM) (chapitre 9) ou encore les monastères (chapitre 10), peut constituer une source d'inspiration pour promouvoir des changements dans les pratiques et les organisations.

Dans une troisième partie sont présentées de nouvelles et plus anciennes formes de coopération qui montrent la volonté d'une collectivité de dépasser les difficultés et les tensions d'une co-production, que ce soit au sein des groupements d'employeurs (chapitre 11), d'un partenariat associatif (chapitre 12), d'un PTCE (chapitre 13) ou encore entre des acteurs de la finance solidaire (chapitre 14).

---

2 Segrestin, Blanche, et Hatchuel, Armand, *Refonder l'entreprise*, Seuil, Collection La République des idées, 2012.

3 Draperi, Jean-François, *L'Économie sociale. Utopie, Pratiques, Principes*, Presses de l'économie sociale, Montreuil, 2009.

## 1<sup>È</sup> PARTIE

# Des initiatives inspirantes

- CHAPITRE 1 •** Innovation sociale et ESS : processus itératif  
d'innovation sociale dans une entreprise d'insertion..... 27  
*par Marina BOURGAIN et Marc-André VILETTE*
- CHAPITRE 2 •** Diversité et caractérisation des innovations sociales  
dans l'ESS : le cas des crèches parentales et des crèches d'insertion . 49  
*par Elisabetta BUCOLO et Vincent LHUILLIER*
- CHAPITRE 3 •** Le management participatif :  
une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente  
d'efficacité des dirigeants ?..... 69  
*par Monique COMBES-JORET et Amale AFDILATE*
- CHAPITRE 3 •** La participation des salariés en association  
intermédiaire : un projet exemplaire en tension ..... 91  
*par Bernard BALZANI et Michel JANOT*
- CHAPITRE 4 •** Maintenir dans la durée le multi-sociétariat :  
quelles solutions sont pratiquées par les SCIC ?..... 113  
*par Amina BEJI-BECHEUR, Audrey BONNEMAIZON,  
Pascale CHÂTEAU-TERRISSE, Hajar KARMOUNI, Marion MAIGNAN,  
Isabelle VANDANGERON-DERUMEZ et Charlène ARNAUD*



## CHAPITRE 1

# Innovation sociale et ESS : processus itératif d'innovation sociale dans une entreprise d'insertion

par Marina BOURGAIN et Marc-André VILETTE

---

[E]n France, le champ de l'innovation sociale [...] est encore trop peu exploré comme source potentielle d'amélioration à la fois de la situation des salariés et de l'efficacité des entreprises. De ce point de vue, les entreprises qui se sont engagées sur ce terrain sont donc exemplaires. (...) D'autant plus exemplaires que l'innovation sociale se diffuse principalement *par l'expérience directe et l'échange...* (Anact, 1995, p. 3)

## Introduction

Par ces mots, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) souligne dès 1995 le rôle pionnier de 140 petites et grandes entreprises françaises en matière d'innovation sociale (IS). L'exemplarité de ces actions socialement innovantes comportait deux dimensions. D'une part, ces actions se distinguaient d'autres formes d'innovation dans leur contenu et leur portée – et notamment par le fait que leurs retombées positives « partagées » devaient servir tout à la fois l'efficacité de l'entreprise et l'amélioration de la situation des salariés.

D'autre part, ces réalisations étaient présentées comme des exemples pour l'action : pour cela, et afin de pouvoir s'y référer, il fallait que l'on ait connaissance de ces IS (leur mise en œuvre en contexte, leur bilan et une personne contact ; le tout accessible sous format papier et minitel). Au-delà des discours et des modes, l'expérience directe et l'échange<sup>1</sup> favoriseraient la diffusion de ces IS dans d'autres organisations de toutes tailles. La diffusion déclenchant le caractère performatif de l'exemple.

Ce chapitre a pour objet l'étude des IS, déployées entre 1995 et aujourd'hui, dans une PME du guide *Innovations et Réalisations sociales* (Anact, 1995). Cette entreprise – que nous appellerons DECHETRI – a deux raisons supplémentaires d'être exemplaire. Alors que les IS répertoriées par l'Anact en 1995 sont concentrées dans les grandes entreprises, DECHETRI est exemplaire du fait de sa petite taille, qui n'empêche pas de produire des effets conséquents : 150 salariés en 1995 qui encadrent et forment annuellement 200 personnes de bas niveaux de qualification depuis 1981, dont la moitié trouve un emploi dans des entreprises locales. Ensuite, DECHETRI a régulièrement déployé des IS variées et a su mobiliser autour de ces IS. Notre chapitre s'organise en trois temps. La première partie est dédiée à la définition de l'innovation sociale, puis aux spécificités des PME face à l'innovation. La deuxième partie présente la méthodologie et l'étude de cas. La discussion des résultats vient conclure le chapitre.

## De l'innovation sociale en PME

### La notion d'innovation sociale

Le contexte de « flou artistique » qui perdure autour de la notion d'IS (Dandurand, 2005 ; Bélanger, 2007) tient au fait que l'IS englobe des phénomènes hétérogènes caractérisés par « la diversité et la multiplicité des lieux d'inventivité et des pratiques novatrices » (Bélanger, 2007, p. 415) – telles des pratiques « en quête d'une théorie » (Leduc-Browne, 2016). Mobilisée depuis le début du XIX<sup>e</sup> siècle dans des déclarations bureaucratiques et des programmes politiques<sup>2</sup> (Godin, 2012), son « usage pré-

---

1 Le guide *Innovations et réalisations sociales* (Anact, 1995) s'adressait aux chefs d'entreprise, aux DRH, aux représentants du personnel et syndicalistes, aux consultants et aux chercheurs.

2 Le communisme consisterait en ces « programmes d'innovation sociale qui ont leur point de départ dans la tentative de renverser l'institution de la propriété privée » (*Encyclopedia Britannica* de 1888, cité par Godin, 2012). Dans cette optique, l'IS n'est plus définie comme une pratique ou une manière de faire qui répond à un besoin, mais plutôt comme l'innovation au sein des rapports sociaux, soit l'amorce de véritables transformations dans les rapports de pouvoir qui structurent les sociétés.

cède même celui d'innovation technologique », beaucoup plus répandu par la suite (Browne, 2016, p. 58). Il faut attendre les années 1990 pour que l'IS devienne un objet d'analyse de centres et de programmes de recherche, de chaires universitaires et de publications d'organisations internationales (Leduc-Browne, 2016 ; Gallois *et al.*, 2016 ; Richez-Battesti *et al.*, 2012). Nous partageons le constat de Browne : « la notion d'IS renvoie à une pluralité de représentations et de tentatives de conceptualisation dans le cadre de différentes disciplines et traditions théoriques. » (*ibid.*, p. 60). Dans son esquisse de l'évolution récente de la notion d'IS, Dandurand (2005) distingue trois périodes. Une première période de « limitation » où l'IS est développée en proximité avec la technologie. Une seconde période de « généralisation » dans les années 1990 avec les travaux québécois notamment. La dernière période de « spéciation » correspond à la fragmentation du champ en différents courants de recherche et d'intervention. On regroupe sous le terme d'IS des innovations socio-techniques, organisationnelles, institutionnelles, urbaines etc. ; il est aussi décliné en termes de territoire, de conditions de vie ou encore de travail et d'emploi (Tardif, 2005).

La notion d'IS est actuellement largement associée à l'économie sociale et solidaire, par laquelle des groupes et des individus cherchent de nouvelles manières de changer leurs conditions de vie et de travail, notamment à l'aide de projets de transformation innovations sociales émanant de la base, en réaction à la longue hégémonie de l'innovation purement technologique et économique (Godin, 2012 ; Ayerbe, 2006). Ainsi la définition du Centre d'analyse stratégique (2013) insiste sur le fait que

*L'IS se distingue de l'innovation économique dans la mesure où il ne s'agit pas d'introduire de nouveaux types de production ou d'exploiter de nouveaux marchés mais bien de satisfaire de nouveaux besoins auxquels le marché ne répond pas (même si les marchés interviennent ultérieurement) ou de créer de nouveaux moyens d'insertion plus satisfaisants pour donner aux personnes une place et un rôle dans la production. La distinction essentielle est que l'IS cherche à améliorer le bien-être des individus et des communautés à travers l'emploi, la consommation et/ou la participation, son but explicite étant de fournir des solutions aux problèmes individuels et collectifs.* » (CAS-OCDE, 2013, p. 25)

De manière analogue, l'entrepreneuriat social désigne

une activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et *n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits* mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage. (*ibid.*, p. 30)

Néanmoins, l'IS se distinguerait de l'ingéniosité sociale (« *social ingenuity* » selon Homer-Dixon, 2001) en ce qu'elle donnerait lieu à de nouvelles solutions – de nouveaux instruments, rapports, pratiques, manières de faire – comme la concertation, le travail en réseau, la création de coalitions, la réalisation de collaborations inédites. Cette « coordination » entre les acteurs sociaux, voire l'association inédite entre eux (Harrisson et Vézina, 2006), participe à la diffusion effective de l'IS.

Donc, au-delà de la finalité de l'IS, la question du processus lié à l'émergence de l'IS par la participation, voire la coopération entre les acteurs concernés apparaît centrale. Harrisson et Vézina (2006) vont même plus loin, en avançant que l'innovation sociale consisterait en

de nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites en vue d'améliorer les performances économiques et sociales, de résoudre un problème important pour les acteurs sociaux et/ou de combler un déficit de régulation et de coordination<sup>3</sup>.

L'IS recèlerait alors un vrai potentiel de démocratisation des sociétés du fait du type d'actants potentiels (concertation d'individus en rupture avec les réseaux et les rapports existants) et de leurs actions. En effet, les IS agissent par souci de justice sociale sur l'amélioration des conditions de vie d'individus et de collectifs subalternes, minorisés, opprimés, permettant le développement de leurs capacités au sens sénien (Sen, 1999). L'IS impliquerait « la production de nouvelles formes organisationnelles, institutionnelles et discursives, initiées ou à tout le moins appropriées par des acteurs sociaux en rupture critique avec les structures dominantes sur la base d'identités-projet » (Bélanger, *ibid.*, p. 418). Nous défendons l'idée, avec d'autres chercheurs du CRISES au Québec, que l'IS est davantage définie par son « processus inclusif », dans le sens où elle implique un processus de discussion, de transformation et d'adap-

---

3 Cette vision est tributaire de l'intérêt exprimé dans de nombreux ouvrages des années 1980 et 1990 pour la cohésion sociale, le capital social, l'association, la société civile et les réseaux sociaux.

tation nécessaire à son adoption. Ces chercheurs insistent plus particulièrement sur la « transformation sociale dont elle peut être porteuse. » (Besançon, 2015, p. 31). Parmi ses variables structurantes se côtoient la co-production, la forme de gouvernance utilisée et la participation d'une pluralité d'acteurs (économiques, sociaux, politiques, culturels) (Klein *et al.*, 2009).

L'importance de cette implication des acteurs est notamment soulignée dans la définition de l'IS par le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) :

L'IS consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. (...) Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation. » (ARF-Avisé, 2012, p. 6)

Quatre principes y sont énumérés pour définir une innovation sociale :

1. Une réponse à des besoins sociétaux peu ou pas couverts
2. Une approche multidimensionnelle
3. Un modèle de gouvernance multi-partie prenante
4. Un ancrage territorial fort

De ce point de vue, on peut déplorer certaines définitions en circulation qui mettent l'accent uniquement sur la finalité poursuivie (par exemple la qualité de vie, le développement durable, la prospérité) ou les mobiles des acteurs (par exemple la résolution de problèmes relatifs à des besoins sociaux). L'IS n'est pas simplement une résolution de problèmes (estampillés sociaux ou non)<sup>4</sup>, ni réductible à une analyse politique de lutte pour la représentativité. Par exemple, la loi française relative à l'économie sociale et solidaire reste encore en retrait, puisque, actuellement, la finalité de l'IS (répondre à des besoins sociaux) est une condition suffisante pour qu'un projet relève de l'IS (article 15) :

---

4 Tremblay (2003) recommande d'abandonner toute référence à une finalité sociale quelconque. Toutes les innovations se prévalent de conséquences sociales positives. La finalité ne permet donc pas de discriminer les différents types d'innovations possibles. De plus, l'idée de finalité est subjective et difficilement vérifiable en pratique : tout innovateur a l'intention de contribuer au progrès social et celui qui aurait des visées contraires ne l'avouerait pas.



Est considéré comme relevant de l'IS le projet d'une ou de plusieurs entreprises consistant à offrir des produits ou des services présentant l'une des caractéristiques suivantes : (1) Soit répondre à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques ; (2) Soit répondre à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore par un mode innovant d'organisation du travail. Les procédures de consultation et d'élaboration des projets socialement innovants auxquelles sont associés les bénéficiaires concernés par ce type de projet ainsi que les modalités de financement de tels projets relèvent également de l'IS.

Inversement, le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada intègre à toute IS une « capacité à agir ensemble » pour une finalité « augmentée éthiquement » à travers des solutions « justes et durables (...) pour l'ensemble de la société » :

[L'IS] peut donner lieu à des solutions plus efficaces, justes et durables à des problèmes sociaux complexes. Elle vise à produire des avantages pour l'ensemble de la société et non pour certaines personnes seulement; elle accroît la capacité des collectivités à agir ensemble<sup>5</sup>.

Le Stanford Center for Social Innovation (2019) considère d'ailleurs que cette dimension à la fois collective « plus durable, ou plus équitable que les solutions courantes est ce qui différencie réellement l'IS des « solutions courantes » dont la valeur est captée par des individus privés<sup>6</sup>.

Enfin, il nous semble utile de rappeler que « l'innovation » s'inscrit toujours dans de nouvelles pratiques qui sont l'aboutissement d'un processus d'intégration par des structures sociales et de production, et qui rencontrent, de ce fait, des obstacles de diverses natures : juridiques,

---

5 Plan d'action économique du Canada (2014) pour le financement de projets de recherche en innovation sociale menés dans les collèges et les écoles polytechniques. <http://francophoniecanadienne.ca/offre/1913/> consulté le 20 septembre 2019.

6 « Une innovation sociale est une solution inédite à un problème social, une solution plus efficiente, plus efficace, plus durable, ou plus équitable que les solutions courantes. La valeur ainsi créée revient principalement à la société, plutôt qu'à des individus privés », « Defining Social Innovation », Center for Social Innovation, Stanford University Graduate School of Business, <http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation>. Consulté le 20 juin 2019.

symboliques, stratégiques, économiques, voire culturelles (Alter, 2000 ; White, 1979 ; Mumford, 2002). Comme toute innovation, le processus menant à l'IS est d'abord localisé dans un lieu précis et à un moment déterminé (Perroux, 1986) – ensuite à plus ou moins long terme, elles peuvent « être la source de transformations sociales plus vastes en dépassant le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et en contribuant à l'émergence de nouveaux modèles de développement ». (Tardif, *ibid.*, p. 3). À cet égard, la PME est un microcosme privilégié pour analyser l'émergence d'IS. Il semble donc important de souligner ici en quoi la nature de l'innovation est spécifique en PME (Divry et Trouvé, 2004).

### Les spécificités des PME face à l'innovation

Les PME représentent 99,83 % des entreprises en France (Insee, 2012). Toutefois, elles sont peu présentes dans la littérature sur l'innovation. En effet, parmi les « illusions couramment véhiculées en matière de développement de l'innovation [...] la première consiste à penser [qu'elle est réservée aux] seules grandes entreprises » (Bachelard, 2003, p. 169). Or, « l'innovation est accessible non seulement aux grandes entreprises, mais aussi aux entreprises de petite et moyenne dimensions » (Didierlaurent, 1997, p. 1), mais surtout « l'effort d'innovation des petites entreprises serait proportionnellement plus producteur d'innovation que celui des grandes » (Divry et Trouvé, 2004, p. 13). Il faut néanmoins reconnaître que « les innovations managériales dans les petites firmes sont plus incrémentales que radicales » (Trouvé, 2004, p. 30). Dans le même sens, Bachelard indique que « les PMI que nous avons observées se sont développées grâce à des innovations incrémentales plus que purement technologiques. » (*ibid.*, p. 171). Au final, il semblerait que « les processus d'innovation dans les petites firmes sont radicalement différents de ceux qui opèrent dans les grandes organisations » (Trouvé, *ibid.*, p. 33), même si « très peu de recherches portent aujourd'hui sur les processus spécifiques qui conduisent à l'innovation sociale » (Levillain *et al.*, 2016, p. 42).

Comme la gestion de l'innovation est liée à la gestion des ressources humaines (Morin et Seurat, 1989), Audet (1994) identifie une configuration des paramètres structurels et des pratiques de GRH dans les entreprises innovatrices en termes de produits. Les plus grandes difficultés dans l'effort d'innovation des PMI concernent la gestion du personnel (Bayad et Herrmann, 1992) – au point qu'on a même « douté de leur capacité à faire évoluer par elles-mêmes leurs méthodes de gestion des ressources humaines » (Trouvé *et al.*, 2010, p. 19). Or, si « GRH et management [sont la] clé du succès » (Bachelard, *ibid.*, p. 173), « les PME ont

leurs spécificités en matière d'innovation de la GRH » (Bonnet et Vilette, 2004, p. 34). Ainsi, « les politiques et les pratiques de GRH ambitieuses et innovantes en PME dépendent de fait du dirigeant » (Parlier et Vilette, 2004, p. 22). « Des recherches et des études [...] mettent en évidence les capacités d'innovation des dirigeants de PME en matière de GRH. » (Nivet, 2013, p. 154) Cependant, « en matière d'IGRH [Innovation en GRH] dans les PME, la cohérence entre la vision exprimée par les dirigeants et le vécu des salariés dans la vie quotidienne, n'est pas moins centrale » (Trouvé, *ibid.*, p. 31). Certaines IGRH ont fait l'objet d'études approfondies, telles que l'expérience de mutualisation dans un réseau localisé de petites entreprises (Trouvé *et al.*, 2010) et le temps partagé (Bonnet et Vilette, *ibid.* ; Vilette, 2014).

« Souvent, l'entreprise innovatrice en organisation va être par nécessité innovatrice en GRH. » (Paradas, 1996, p. 13) « Mais les IGRH les plus avancées sont plus fréquemment combinées à des transformations organisationnelles » (Trouvé, *ibid.*, p. 30). Nivet évoque d'ailleurs « les besoins en innovations organisationnelles et de GRH, exprimés plus ou moins explicitement par les dirigeants de ces PME. » (*ibid.*, p. 12). Les réponses apportées à ceux-là peuvent prendre plusieurs formes, telles que « l'arrivée de cadres aux compétences variées » (Ayerbe, 2006, p. 22), des « systèmes innovants de rémunération, de motivation et de circulation de l'information » (Fonrouge, 2008, p. 111), la « mobilité du personnel de recherche » (Ayerbe, *ibid.*, p. 25), la structure inédite de répartition des activités, le nouveau système de communication interne ou les entretiens d'appréciation (David, 1996). Ait Razouk (2014) étudie plus généralement la contribution des pratiques de mobilisation des ressources humaines au développement de l'innovation dans les PME françaises Là encore, « du fait du caractère prégnant de la posture du dirigeant » (Corbett-Etchevers *et al.*, 2013, p. 1), les pratiques de GRH sont orientées – soit par sa personnalité, soit par ses valeurs (Adla et Gallego-Roquelaure, 2016). « L'organisation doit certes se doter d'un personnel qualifié (filtrage à l'embauche, formation, etc), mais elle doit aussi reconnaître l'importance du renouvellement du personnel comme soutien de l'innovation technologique. » (Ayerbe, *ibid.*, p. 26) « Ainsi, à l'innovation technologique qui porte sur l'activité principale répond l'innovation organisationnelle qui, elle, s'intéresse aux modes d'exercice de cette activité. » (Fonrouge, *ibid.*, p. 108). De même, « l'innovation va à l'innovation, c'est-à-dire à l'innovation de service par l'innovation sociale. » (Trouvé, *ibid.*, p. 33).

Nous détaillons dans la partie suivante la méthodologie suivie avec le cas de l'entreprise DECHETRI, étudiée dans une perspective longitudinale.

## Présentation de la méthodologie et du cas DECHETRI

### La méthodologie

Nous avons fait le choix d'une démarche qualitative exploratoire d'une étude de cas unique dans une perspective longitudinale. Le choix s'est porté sur une structure qui apparaît donc dans le *Guide des innovations et réalisations sociales* (IRS) réalisé par l'Anact en 1995, mais aussi dans le catalogue en ligne de ses interventions depuis 2005.

Parmi les critères du choix des entreprises, le guide de 1995 précise que « l'innovation sociale [...] doit « traverser » l'entreprise et intéresser les salariés comme la hiérarchie ». En effet, l'Anact partage la vision de l'IS que nous avons retenue en début de chapitre. Ainsi, « l'innovation sociale ne se décrète pas : l'information et la concertation constituent les conditions essentielles de sa réussite » (Anact, 1995). L'Agence a d'ailleurs pour vocation de capitaliser sur les expériences pour aider à la transformation d'autres organisations ([www.anact.fr](http://www.anact.fr), 2017).

Nous avons alors défini un protocole d'entretiens afin d'étudier le contexte d'émergence des démarches d'IS entre 1995 et 2007 dans la structure étudiée. Outre des représentants de l'Agence, notre objectif était d'interroger la direction, des salariés et la délégation du personnel, avec l'ambition de saisir, suite à la triangulation des discours, l'existence (ou non) d'une dynamique « d'apprentissage collectif ».

### Présentation de l'entreprise DECHETRI

Notre approche longitudinale s'inscrit dans une perspective historique. Notre objectif est de rappeler les dynamiques collectives et historiques porteuses d'innovations sociales dans le cas DECHETRI étudié, qui se trouve sur un bassin d'emploi en région Auvergne-Rhône-Alpes d'une agglomération de 125 000 habitants (regroupant 24 communes).

Des acteurs de l'association locale Emmaüs (créée en 1970) et l'Atelier pour le travail et la formation des jeunes<sup>7</sup> (ATFJ, 1981), portés par les valeurs de développement durable, de solidarité et d'innovation, créent en 1986 un bureau d'études spécialisé dans la revalorisation des déchets<sup>8</sup>.

7 Chaque année cette structure accompagne vers l'emploi 200 personnes de 20 à 45 ans de bas niveau de qualification.

8 Ce bureau d'études, qui regroupe aujourd'hui 200 collaborateurs et couvre la France métropolitaine, accompagne les acteurs publics et privés vers le développement durable : de la stratégie à la mise en œuvre, à toutes les échelles, des grands territoires aux équipements. L'entreprise se caractérise par sa conviction, son innovation et son indépendance.

L'agglomération collabore à cette initiative. Prenant appui sur les savoirs et compétences développées dans ce bureau d'études, l'ATFJ participe à la création et prend des parts dans les quatre entreprises d'insertion suivantes. Une première entreprise d'insertion spécialisée dans les services (nettoyages, espaces verts) et créneaux industriels (création de meubles, confection, matériaux composites) puis une deuxième entreprise d'insertion (TRI) développe dès 1990 son activité sur trois secteurs en lien avec la récupération de déchets industriels. En 1996, une autre SARL voit le jour avec l'appui d'un groupe énergétique français<sup>9</sup>. Son activité est le démantèlement des déchets/produits électriques et électroniques en fin de vie (soit 6 000 T de DEEE chaque année) – l'activité sert, là encore, de sas d'insertion de personnes en difficulté sur le marché de l'emploi. Un partenariat est monté avec une autre entreprise locale d'insertion pour le transport de ces produits. La SARL DECHETRI est créée en 1995. Elle a pour activité principale le tri des déchets ménagers recyclables et des déchets industriels pour les PME/PMI et les collectivités locales. Elle sert également de plate-forme de transit de déchets dangereux. Sur la centaine de salariés, un tiers sont des stagiaires en contrat d'insertion. Elle permet donc un « sas d'insertion » de 3 à 12 mois pour les personnes en difficulté. 39 % du capital est toujours détenu par TRI et 61 % par une filiale (1 100 salariés) d'un groupe énergétique<sup>10</sup>.

C'est l'entreprise DECHETRI qui a retenu notre attention et nous présentons dans la partie suivante une analyse de cinq démarches socialement innovantes que nous avons identifiées en son sein sur la base de la définition de l'ARF-ARVISE.

## Résultats et discussion

Nous détaillons ici cinq démarches socialement innovantes déployées chez DECHETRI entre 1995 et 2007 – identifiées sur la base de la définition de l'ARF-ARVISE : une réponse à des besoins sociétaux peu ou pas couverts, une approche multi-dimensionnelle, un modèle de gouvernance multi-partie prenante, un ancrage territorial fort. L'ensemble des éléments est inscrit au tableau 1.

9 En 2003, le groupe énergétique revend l'entreprise à la filiale d'un groupe allemand de l'électricité dans lequel il est actionnaire.

10 Si DECHETRI ne respecte pas le critère d'indépendance juridique d'une PME (moins de 25 % du capital détenu par un groupe), « en raison de sa taille et dans la mesure où la démarche a été initiée et mise en œuvre exclusivement au niveau local et indépendamment du groupe auquel elle est rattachée, elle peut être considérée comme une PMO. » (Pacquelet, in Louart et Vilette, 2010, p. 200)

Tableau 1 – Synthèse des innovations sociales chez DECHETRI

	1995	1999	2003	2007 avec Anact	2010
Action	Création et certification à une formation lourde de « valoriste » → emploi stable sur le bassin d'emploi	Ouverture du capital aux particuliers pour préserver l'indépendance face au GE du secteur	Pers. grande difficultés - démantèlement d'encombrants	Sécurité- mobiliser CHSCT -- salarié acteur - Sensibiliser clients tri	Formation certifiante « Passeport-emploi compétences génériques »
Initiative	Directeur + responsable formation	Directeur	Directeur	Actionnaire/ MEDEF/ CJD Directeur + responsable insertion	Nouveau directeur
Résistances évoquées	Education nationale Administration	...	...		
Présence d'un tiers	Oui	Non	Non	Oui	Non
Réponse à besoin sociétal peu/pas couvert	Besoin pas couvert / <i>soft skills</i> des salariés en (ré)insertion		Personnes en grande difficulté insuffisamment aidées dans leur réinsertion	Sécurité insuffisamment prise en compte dans les entreprises (en général)	Certification généralement axée sur les compétences métier
Modèle de gouvernance multi-partie prenante		Elargissement des PP actionnaires		Rôle de PP externes supplémentaires (MEDEF, CJD) ?	
Ancrage territorial fort	Salariés issus du territoire	Particuliers du territoire	Personnes en grande difficulté sur le territoire	Pour les salariés et les clients sur le territoire	Pour les salariés du territoire vers les entreprises du territoire

La première IS est portée par DECHETRI dès sa fondation. DECHETRI souhaite faciliter la réinsertion économique de personnes en difficultés, voire en situation d'exclusion, grâce à une formation (qui deviendra la première formation qualifiante reconnue) sur le métier de valoriste (agent de traitement de déchets, qui n'existe pas encore en France). Au-delà de son activité principale de tri des déchets ménagers recyclables et des déchets industriels pour les PME/PMI et les collectivités locales, DECHETRI fait travailler des stagiaires en contrat d'insertion – un « sas d'insertion » de 3 à 12 mois pour les personnes en difficultés, voire en situation d'exclusion sociale – et les accompagne par une formation qualifiante. Sur la centaine de salariés, un tiers sont des stagiaires. Au total, 200 personnes passent par le « sas d'insertion » chaque année et plus de la moitié trouve un emploi dans une entreprise locale. Dès l'année de sa création en 1995, DECHETRI engage une action de formation lourde qui débouche sur la première formation qualifiante en France de valoriste, mise en place par DECHETRI. Ses fondateurs ont pris conscience que ces compétences font défaut à de nombreuses entreprises de la région. Le « sas d'insertion » de trois mois à un an doit permettre l'employabilité sur un CDD ou un CDI dans l'une des entreprises extérieures, situées dans le bassin d'emploi, après prospection par DECHETRI. Parmi ces entreprises locales, on compte Tefal, Saint Gobain, Didier Lamarthe (fabricant de maroquinerie) et Boschetto, dans le bâtiment.

Pour valider les formations mises en place, du niveau du Brevet d'aptitude professionnelle et du Certificat d'aptitude professionnelle, DECHETRI engage des pourparlers avec l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes). Chez DECHETRI, les stagiaires sont fortement responsabilisés dans l'accomplissement de leur emploi – payés au minimum au SMIC, ils sont considérés comme des salariés à part entière. Un système de tutorat est mis en place. Il repose sur les chefs d'ateliers choisis pour leurs qualités pédagogiques. Leur rôle est de transmettre leur savoir à un groupe restreint de 2 ou 3 personnes sur l'accomplissement des tâches et les mesures de sécurité. Il s'agit donc de faire acquérir à des personnes, qui ont souvent connu une longue période d'inactivité, les compétences nécessaires aux emplois qu'ils tiendront dans une entreprise extérieure. Afin d'élargir leur champ de compétences, l'accent est mis sur la polyvalence. Des cours d'alphabétisation sont également ouverts à tous. Dans cette première IS, le besoin sociétal mal couvert est la réinsertion économique de personnes en difficultés, voire en situation d'exclusion sociale, l'ancrage territorial est fort, l'approche multi-dimensionnelle l'incite à travailler de concert avec l'AFPA et l'Éducation nationale, l'impact global est particulièrement important

puisque les compétences de référence de DECHETRI seront reprises par l'Éducation nationale pour aboutir à définir cette formation qualifiante de valoriste. Concernant la première IS, le dirigeant souligne d'abord la place de la formation prise plus généralement dans le fonctionnement de DECHETRI (cf. note 3), ce qui la place comme précurseur dans son secteur d'activité. En 1995, il n'y a pas eu d'intervention de tiers, et les parties prenantes (syndicat professionnel, administration, Éducation nationale) n'ont pas été motrices.

### Encadré 1

Chercheur (C) : Remontons maintenant à 1995.

Président (P) : Le plan de formation est une priorité : nous y consacrons au minimum 5% de notre masse salariale<sup>11</sup>, car nos agents en insertion ont globalement un faible niveau. Mais à l'époque, la formation, c'était très innovant. Nous avons dépensé beaucoup d'énergie pour mettre en place cette formation de valoriste. Le syndicat professionnel l'a repris avec 10 ans de retard.

C : Comment s'est déroulé l'action ?

P : On était plein d'utopie à l'époque. On s'est heurté à l'Administration et à l'Éducation nationale. Et le projet était porté des théoriciens comme la responsable formation. En fait, il y avait un décalage avec le besoin réel du salarié en insertion. Le vrai sujet n'était pas de former un valoriste, mais d'apporter les bases indispensables : être ponctuel, alphabétiser, la connaissance de l'entreprise...

Une autre démarche socialement innovante à nos yeux est déployée en 2007 autour de la sécurité au travail. Le site connaît avant 2007 une augmentation des accidents du travail. Il s'agit donc là d'un risque « vital » qui n'est pas correctement réglé, ni à travers les consignes, ni à travers le management intermédiaire, ni à travers les représentants des salariés. En effet, tout d'abord, la plupart des personnes en insertion n'ont pas, ou ont perdu, toute notion de prévention des risques. Ensuite, le « silence » autour du non-respect des consignes de sécurité (par exemple le port du casque ou des gants, le respect des voies de circulation) est partagé par les salariés, leurs représentants (CHSCT) et les chefs d'atelier – le silence entoure alors les conditions dans lesquelles se produisent les incidents/accidents. Enfin, les représentants du personnel ne se sentent pas véritablement impliqués puisque la politique sécurité est « transmise » *top-down* par l'actionnaire principal. Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

11 Rappelons ici que l'obligation légale pour une entreprise de plus de 20 salariés était de 1,6 % au moment de l'interview, et que le budget moyen, toutes tailles confondues, est d'à peine 3 %.



du site souligne notamment « les contraintes » nouvelles qu’implique cette politique de sécurité et de prévention des risques. Il note que les salariés rejettent massivement « les sanctions en cas de non-respect des règles de sécurité ».

L’approche multidimensionnelle est portée par le directeur qui engage une amélioration concertée de la sécurité au travail en faisant appel à l’Anact pour une formation-action du CHSCT dans une analyse des facteurs de risques sur le site. L’apport méthodologique de l’Anact favorise la réflexion de groupe sur les points suivants : la façon d’analyser un accident de travail, celle d’analyser un poste de travail, comment déterminer les différents facteurs de risques pour ensuite proposer des actions de prévention ? Les membres du CHSCT procèdent eux-mêmes aux entretiens. Les rencontres collectives permettent de croiser les points de vue sur les facteurs de risques, d’actualiser le document unique et d’élaborer un plan de prévention. Il apparaît que la prévention des risques au quotidien n’est pas seulement liée aux actions techniques, mais aussi à des problèmes d’organisation – qui relèvent souvent du niveau des équipes de travail, comme les procédures de nettoyage du poste, la limite de remplissage des bidons pour un port de charge acceptable, etc. – et de certaines prérogatives des représentants du personnel comme la charge de travail ou la gestion des remplacements. Ce groupe de travail débouche sur trois défis principaux du point de vue de la sécurité :

- une sensibilisation des clients au pré-tri et aux conditions de circulation sur le site,
- une réflexion sur l’organisation du travail afin d’assurer la sécurité des salariés : avec une meilleure gestion de l’espace et une meilleure organisation des flux, une sécurisation du stockage, et le respect des consignes de sécurité sur les outils techniques,
- une conception à faire partager que le salarié est aussi un acteur de sa sécurité.

Si l’implication des membres du CHSCT est nécessaire afin de pérenniser une politique de sécurité, il faut aussi pouvoir compter sur la participation de l’encadrement de proximité et des membres du CHSCT aux réunions hebdomadaires sur la sécurité – et enfin il faut prévoir un accompagnement spécifique des personnes en réinsertion afin que l’intégration de la sécurité au travail et de la prévention des accidents soit partie prenante de leur parcours d’insertion. En effet, la représentation du risque n’est pas la même pour tous les salariés, elle dépend de l’histoire de chacun. Débattre sur la représentation du risque est un

préalable à la mise en œuvre d'actions de prévention. Le dialogue social porte aussi sur les règles qui permettent cette expression. Si le salarié estime qu'il y a un risque à parler, il masquera les problèmes rencontrés et sur le rôle de chacun. Or un accidenté est d'abord une victime avant d'être coupable.

On notera que la simple participation des délégués aux réunions institutionnelles ne suffit pas à les rendre « acteurs » de la prévention sur le site. Il faut non seulement qu'ils s'approprient des outils d'analyse à adapter au site, mais aussi qu'ils prennent le temps d'échanger avec leurs collègues sur la sécurité et le temps de débattre avec l'encadrement de proximité et les chefs d'ateliers, acteurs incontournables de la sécurité au travail. Ces derniers assument en effet deux injonctions contraires : une fonction de contrôle en étant le garant du respect des règles de sécurité et une fonction de facilitateur d'expression pour comprendre le non-respect des règles. Au final, la performance en matière de politique de prévention est fonction du dialogue conduit à tous les niveaux de l'organisation sur l'organisation du travail à partir des situations concrètes rencontrées. L'ex-directeur précise ne pas avoir porté seul l'action de 2007. Les parties prenantes externes ont joué donc un rôle incitatif et constructif : la nécessité de l'intervention aux yeux du directeur est venue à la fois d'un actionnaire, et d'une sensibilisation par un organisme patronal puis par une association de dirigeants. Par ailleurs, l'antenne régionale de l'Anact, Aravis (Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation sociale) assure en 2007 le rôle du tiers. Elle abonde dans le caractère inclusif des démarches socialement innovantes qu'elle mène. Malgré les apports de la démarche, la réserve relative formulée sur le site de l'Anact – et plus clairement exprimée par le dirigeant sur le lien CHSCT – interroge sur la fragilité du caractère inclusif de la démarche.

### *Encadré 2*

Chercheur (C) : Qui était à l'origine de l'action sur la sécurité au travail en 2007 ?  
 Président (P) : J'ai initié la démarche avec la responsable de l'insertion. Nous avons une problématique de prise de conscience du problème de la sécurité : le CHSCT ne s'impliquait pas, malgré un taux élevé de fréquence des accidents du travail. Comment donner du sens à cette instance représentative du personnel ?  
 C : Le contexte a-t-il joué un rôle ?  
 P : Le MEDEF avait fait une information sur le sujet, mais c'est venu surtout de notre actionnaire principal : nous avons été interpellés par un des présidents, qui a dit qu'une mauvaise sécurité correspondait à un mauvais manager.  
 C : Pourquoi avez-vous fait appel à Aravis ?

P : J'ai l'habitude du tiers, de l'acteur extérieur pour faire un diagnostic : c'est dans la culture du CJD [Centre des Jeunes Dirigeants, dont il a été président de section locale]. J'avais déjà travaillé avec Aravis, sur la formation des encadrants d'insertion avant 2000. Le fait que leur intervention soit gratuite a également joué : nous n'aurions pas pu mettre 10 000 € dans celle-ci.

C : Quels ont été les résultats ?

P : Le vécu est mitigé : les salariés ont trouvé bien l'intervention, ils ont été sensibilisés à ce problème de sécurité ; je trouve cependant un décalage entre la théorie en réunion et la pratique sur le terrain : ça n'est pas allé au-delà du CHSCT, il n'y a pas eu de changement majeur en interne. Ce dernier s'est en fait opéré en utilisant les outils opérationnels d[e notre principal actionnaire], et a permis une baisse significative du taux de fréquence. Aujourd'hui, on ne déroge plus à certaines règles.

Dans le protocole d'entretien que nous avons défini, l'entretien avec le président et ancien directeur (en poste en 2007) s'est révélé éclairant dans la compréhension des 2 IS initiales et décisif pour l'identification de 3 autres initiatives d'IS (ci-dessous les *verbatim* les plus significatifs). Ainsi, en 1999, l'ouverture du capital aux particuliers permet de rassembler l'équivalent de 150 000 € avec près de 150 petits actionnaires locaux. DECHETRI s'engage alors résolument dans un modèle de gouvernance multi-partie prenante, essentiellement ancré sur le territoire en réponse aux besoins d'insertion importants que connaît toujours la région. En 2003-2004, un autre chantier d'insertion est ouvert sur le démantèlement des encombrants, pour des personnes en plus grande difficulté. Ici l'objectif est d'aller toujours plus loin, vers des publics de plus en plus éloignés du monde du travail – dont la collectivité se décharge complètement. Ce faisant DECHETRI remplit un rôle local fort. La dernière IS en date est celle de 2010 et concerne la mise en place d'un « passeport emploi de compétences génériques ».

### *Encadré 3*

C : Et aujourd'hui ?

P : Mon successeur a lancé le passeport emploi de compétences génériques. Le premier a été délivré en 2010. Cependant, je suis inquiet globalement : avec les banlieues, la fracture sociale est importante. Mais on subit une réduction budgétaire pour l'insertion. Il faut donc mener cette réflexion RH : comment faire évoluer la structure avec la baisse des aides ?

C : Finalement, pour vous, qu'est-ce que l'innovation sociale ?

P : Au CJD, on considère que l'homme est au centre de l'entreprise. Il doit primer sur le capital. Ici, on forme le salarié au-delà des normes, on lui propose des

choses qu'il pourra valoriser en interne. L'innovation sociale, n'est-ce pas faire de l'insertion autrement ? »

Compte tenu de la relative régularité de ces différentes innovations (tous les 3 ou 4 ans) dans cette entreprise, nous émettons l'hypothèse de conditions favorables à des IS récurrentes sur la base d'un lien social particulier en lien avec cette volonté de « transformation sociale » portée dans l'entreprise. Si ce cas d'étude ne présente qu'un caractère purement exploratoire, il pointe des pistes à approfondir concernant la récurrence de l'activité d'innovation dans le cas des innovations sociales. Une hypothèse explicative de ce processus itératif (générant de manière régulière des IS), pourrait partiellement résider dans la nature de l'entreprise concernée et une dynamique collective portée par les différents acteurs en présence. Ainsi, parmi les conceptions de l'IS proposées par Richez-Battesti, l'une insiste sur le « processus continu d'innovation sociale, d'adaptation et d'apprentissage » (2015, p. 27). En ce sens, il serait intéressant de comparer ce cas DECHETRI avec le cas de Recyclerie du Pays de Bray (créée il y a moins de 10 ans) étudiée par Besançon (2015). Toutes les deux exercent dans le même secteur d'activité et associent :

- une activité économique dans le domaine du tri et de la valorisation des déchets, et en termes d'emploi et de formation ;
- une activité sociale de lutte contre l'exclusion à travers l'insertion par l'économie – et en termes d'accessibilité pour des personnes en difficultés ;
- une activité de sensibilisation environnementale auprès d'un large public et un développement fort, en lien avec les problématiques et les réseaux locaux.

## Conclusion

Après avoir mobilisé la littérature sur l'innovation sociale, nous avons examiné les spécificités de l'innovation dans les PME, compte tenu de cette caractéristique pour notre étude de cas. Celle-ci a ensuite été menée suivant une démarche qualitative exploratoire, dans une perspective longitudinale (de 1995 à aujourd'hui). En effet, les entretiens menés pour mieux comprendre les 2 IS bornant la période initiale (1995-2007), ont également permis d'identifier d'autres initiatives. Des études de cas croisées seraient utiles aujourd'hui pour une meilleure compréhension des dynamiques d'innovations sociales dans ce secteur d'activité. Notre travail présente des limites : d'une part, celles inhérentes à l'étude de cas unique bien explicitée par Yin (2008) ; d'autre part, la diversité des

IS engagées dans cette même entreprise rend leur analyse complexe. Néanmoins, notre étude de cas DECHETRI ouvre certaines perspectives : il s'agit d'approfondir les éléments sur l'émergence d'IS qui se poursuit jusqu'à aujourd'hui et de l'enrichir par une étude comparative avec d'autres terrains.

## Bibliographie

- Aït Razouk, Abdelwahad, « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME », *Revue française de gestion*, n° 243, p. 107-126, 2014.
- Adla, Ludivine et Gallego-Roquelaure, Virginie, « La transformation des pratiques de GRH en PME innovantes », *@GRH*, n° 21, p. 47-69, 2016.
- Alter, Norbert, *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.
- Anact en partenariat avec Entreprise et personnel, le CJD et l'ANDCP, *Guide des Innovations et réalisations sociales*, Lyon, Anact, 1995.
- ARF-Avise, *L'innovation sociale, un levier pour le développement des territoires*, Paris, Avise, 2012.
- Audet, Josée, « Innovation et GRH : contingence et gestion stratégique », in Julienne Brabet (dir.), *La GRH, science de l'action ? Actes du 5<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Montpellier, AGRH, 1994.
- Ayerbe, Cécile, « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue internationale PME*, vol. 19, n° 1, p. 9-34, 2006.
- Bachelard, Olivier, « GRH et innovation en GRH », in Didier Retour, Christian Defélix et Mohammed Matmati (dir.), *GRH, innovons ! Actes du 14<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Grenoble, AGRH, p. 167-179, 2003.
- Bayad, Mohamed et Herrmann, Jean-Luc, « Le financement de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises industrielles : difficultés et comportement », *Gestion 2000*, p. 173-199, 1992.
- Bélanger, Paul, « Innovations sociales et rapports sociaux », in Juan-Luis Klein et Denis Harrisson (dir.), *L'innovation sociale : émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'université du Québec, p. 413-423, 2007.
- Besançon, Emmanuelle, « La diffusion de l'innovation sociale, un processus de changement multiforme. Une illustration à partir d'une recyclerie », *Sociologies pratiques*, n° 31, p. 31-40, 2015.
- Bonnet, Marc et Vilette, Marc-André, « Innovation RH dans les PME-PMI », *Personnel*, n° 446, janvier, p. 34-35, 2004.
- Callon, Michel, « Entretien avec Michel Callon réalisé par Robert Lhorrune et Jean Fleury », *Recherche et formation*, n° 31, 1999.

- Centre d'Analyse Stratégique – OCDE. « L'entrepreneuriat social en France. Réflexions et bonnes pratiques. », *Rapports et documents*, n° 56, La Documentation française, 160 p., 2013.
- Cloutier, Julie, « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? », *Cahier du CRISES*, n° ET0314, 60 p., 2003.
- Corbette-Etchevers, Isabelle, Defélix, Christian, Galois-Faurie, Isabelle et Gallego-Roquelaure, Virginie, « La GRH est-elle invitée à la table de l'innovation dans les PME ? », *Actes du 24<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris, AGRH, 2013.
- Dandurand, Louise, « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, vol. 3, n° 115, p. 377-382, 2005.
- David, Alain, « Structure et dynamique des innovations managériales », *Actes de la 5<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1996.
- Didierlaurent, Sylvie, « L'influence des politiques de ressources humaines sur l'activité innovatrice de moyennes entreprises françaises », *Actes du 3<sup>e</sup> congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et la PME*, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 1996.
- Divry, Christine et Trouvé, Philippe (dir.), *PME et innovations*, Paris, La Documentation française, 2004.
- Fonrouge, Cécile, « Entrepreneuriat et innovations organisationnelles », *Revue française de gestion*, n° 185, p. 107-123, 2008.
- Gallois, Florence, Lecat, Christopher et Nieddu, Martino, « Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : une étude de cas », *Géographie, économie, société*, vol. 18, p. 359-385, 2016.
- Godin, Benoît, *Social Innovation: Utopias of Innovation from c.1830 to the Present, Project on the Intellectual History of Innovation*, 2012. En ligne : [http://www.csiic.ca/PDF/SocialInnovation\\_2012.pdf](http://www.csiic.ca/PDF/SocialInnovation_2012.pdf) (consulté le 10/02/2020).
- Harrisson, Dennis et Vézina, Martine, « L'innovation sociale : une introduction », *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 77, n° 2, p. 130, 2006.
- Homer-Dixon, Thomas, *The Ingenuity Gap*, Toronto, Vintage Canada, 2001.
- Klein, Juan-Luis, Harrisson, Denis, Fontan, Jean-Marc et Lévesque, Benoît, « L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation », *Cahier du CRISES*, n° ET0907, 66 p., 2009.
- Leduc-Browne, Paul, « La montée de l'innovation sociale », *Quaderni*, n° 90, printemps, p. 55-66, 2016.
- Lévesque, Benoît, « Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres ? », *Actes du congrès de l'AFCAS*, Sherbrooke, 2002.

- Levillain, Kevin, Agogu , Marine et Berthet, Elsa T., « Innovation sociale et innovation radicale sont-elles contradictoires ? L'enjeu de formuler une mission sociale commune et générative », *Revue Française de Gestion*, né 255, p. 41-55, 2016.
- Morin, Jacques et Seurat, Richard, « La gestion des compétences », *Harvard-L'Expansion*, né 53, p. 17-24, 1989.
- Mulgan, Geoff et al., *Social Silicon Valleys. A manifesto for social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Londres, The Young Foundation, 2006, p. 9.
- Mumford, Michael D., "Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin", *Creativity Research Journal*, vol. 14, né 2, p. 253-266, 2002.
- Nivet, Brigitte, *L'actionnabilité des dispositifs institutionnalisés d'incitation à la GRH dans les PME*, thèse dirigée par Philippe Trouvé, soutenue le 31 mai 2013 à l'université Clermont-Auvergne, 389 p., 2013.
- Pacquelet, Catherine, « Gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Une GPEC réactive : le cas de l'entreprise Guincy », in *La GRH dans les PME*, Pierre Louart et Marc-André Vilette (dir.), Paris, Vuibert, « AGRH Recherche », p. 199-220, 2010.
- Paradas, Agnès, « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME », *Actes du 3  congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et la PME*, Université du Québec   Trois-Rivières, Québec, 1996.
- Parlier, Michel et Vilette, Marc-André (dir.), « Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation », *Personnel*, né 450, juin, p. 20-55, 2004
- Perroux, François, « Note sur la notion de pôle de croissance », in Donald J. Savoie et André Raynaud (dir.), *Essais sur le développement régional*, Montréal, Presses de l'université de Montréal, p. 27-37, 1986.
- Richez-Battesti, Nadine, « Les processus de diffusion de l'innovation sociale : des arrangements institutionnels diversifiés ? », *Sociologies pratiques*, né 31, p. 21-30, 2015.
- Richez-Battesti, Nadine, Petrella, Francesca et Vallade, Delphine, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, né 38, p. 15-36, 2012.
- Sen, Amartya, *Development as Freedom*, Oxford, Oxford U.P., 1999.
- Tardif, Carole, « Complémentarité, convergence et transversalité : la conceptualisation de l'innovation sociale au CRISES », *Cahier du CRISES*, né ET0513, 93 p., 2005
- Tremblay, Hélène P., « L'innovation sociale : entre la théorie et la pratique », *Actes des journées réseau université du Québec*, Chicoutimi, 24 et 25 septembre, 2003.
- Trouvé, Philippe, « Ressources humaines dans les PME : sept considérations sur la gestion innovante », *Personnel*, né 450, juin, p. 28-35, 2004.

- Trouvé, Philippe, Bernon, Jack, Coubetergues, Raphaël et Quint, Catherine, « L'innovation en GRH dans les PME. Une expérience de mutualisation dans un réseau localisé de petites entreprises », in *La GRH dans les PME*, Pierre Louart et Marc-André Vilette (dir.), Paris, Vuibert, « AGRH Recherche », p. 19-53, 2010.
- Vilette, Marc-André, « Gestion des Ressources Humaines et nouvelles formes d'emploi : le Travail à Temps Partagé, un outil de recrutement innovant pour le dirigeant de PME », *Le grand livre de l'économie PME*, sous la direction de Gilles Lecointre, Gualino, 2014.
- Yin, Robert K., *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks (CA), Sage, 2008.
- White, Lynn Jr., *Medieval technology and social change*, New York, Oxford U.P., 1979 [1962].





## CHAPITRE 2

# Diversité et caractérisation des innovations sociales dans l'ESS : le cas des crèches parentales et des crèches d'insertion

par Elisabetta BUCOLO et Vincent LHUILLIER

---

### Introduction<sup>1</sup>

Sur la période récente, la notion d'innovation sociale a fait l'objet de nombreux travaux académiques, tout en étant mobilisée à la fois par les acteurs de la société civile et par les institutions politiques, nationales et internationales. Suite à la publication de l'*Open Book Of Social Innovation* en 2008 et à l'étude de 2011 du BEPA (Bureau des conseillers de politique européenne), l'Union européenne préconise de soutenir l'innovation sociale parce qu'elle serait « une nouvelle solution à un problème social qui a la particularité d'être plus efficace et soutenable »,

---

1 Pour la rédaction de ce texte, nous nous sommes notamment appuyés sur les résultats de nos recherches récentes : la recherche CNAF menée entre 2012 et 2013, dont le rapport final intitulé « Diversité des opérateurs et gouvernance locale de la petite enfance : quels enjeux pour le développement des territoires, les modes d'organisation des acteurs et la régulation de la qualité ? », a été publié dans le *Dossier d'étude CNAF* n° 167 et la recherche Drees-Ministère des Affaires sociales menée entre 2016 et 2018, intitulée « La transversalité dans les politiques sociales locales : acteurs, représentations, normes et gouvernance ».

tout en créant «de nouvelles relations sociales et de partenariat qui impliquent les usagers dans la définition de l'offre de service ».

Il n'est pas anodin qu'une telle réflexion sur l'innovation sociale ait émergé en période de crise économique (Klein *et al.*, 2014). On met ainsi l'accent sur la capacité de la société civile à répondre à des problèmes sociaux dans un cadre contraint de financement public. Dans cette perspective, l'innovation sociale est également conçue comme un facteur de croissance mais cantonnée aux activités de service qui sont orientées vers la réduction du chômage, le développement humain ou encore la réduction des inégalités. L'innovation sociale, telle que « prescrite » par les pouvoirs publics européens et nationaux, véhicule donc un imaginaire vertueux quant à sa capacité à améliorer le bien-être des populations par les réponses ainsi apportées aux nouveaux besoins, tout en soutenant les politiques de retour à l'équilibre des finances publiques.

Les premiers écrits sur l'innovation sociale donnent une toute autre connotation heuristique à cette notion (Bucolo, 2017). Dans un dossier spécial de la revue *Autrement* datant de 1981, on cherche à décrire toutes ces « révolutions minuscules » qui traduisent en pratiques les aspirations citoyennes exprimées auparavant dans la rue. On insiste notamment sur l'invention de pratiques concrètes auxquelles l'on veut conférer un sens qui pourrait être celui d'une nouvelle conception de la démocratie par la création d'espaces d'autonomie. Dans cette approche de l'innovation sociale, la dimension « subversive par rapport à un modèle social et aux pouvoirs installés » (Chancel, 1981, p. 10-11) est mise en exergue pour montrer la force des engagements « hors normes ». Ces travaux font échos à d'autres recherches qui, à la même période, axent la portée de l'innovation sociale sur les évolutions des formes d'organisation du travail, visant à une plus grande participation et représentation des salariés comme des usagers. Enfin, dans un « Que sais-je ? » dédié à l'innovation sociale, Chambon *et al.* (1982) proposent une analyse synthétique du débat en cours et notent tout d'abord « qu'innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative » (p. 13) en vue d'une transformation sociale.

Dans ce texte, nous faisons l'hypothèse que l'évolution des politiques sociales a un impact majeur sur la portée des initiatives innovantes développée par les organisations de l'ESS. Si les pouvoirs publics peuvent être des acteurs facilitateurs (Dandurand, 2005), ils peuvent également participer à contraindre les marges de manœuvre des innovateurs, notamment par le biais des modalités de financement. Pour autant les crèches associatives ont montré sur la période récente qu'elles ont su préserver leur capacité d'innovation sociale, domaine dans lequel elles s'avèrent exemplaires quelle que soit la période retenue. Pour déve-

lopper cette lecture, nous nous sommes intéressés à l'accueil collectif du jeune enfant en France, qui concerne essentiellement les enfants de 0 à 3 ans. Si depuis le milieu des années 2000, ce secteur a été très fortement touché par des politiques publiques qui, en modifiant les règles de financement, en ont exacerbé les formes de rationalisation et de standardisation, il a été à l'origine d'un certain nombre d'expérimentations et d'innovations sociales, notamment avec les crèches parentales associatives mais également plus récemment avec les crèches d'insertion professionnelle. Ainsi, nous analyserons les évolutions de ce secteur en termes d'innovation sociale pour souligner, à partir de l'exemple des crèches parentales, la capacité des parents à créer des initiatives qui ont su répondre à des besoins sociaux insatisfaits tout en proposant, avec des professionnels, une façon différente de concevoir l'accueil collectif des jeunes enfants (1). Ces innovations, soutenues par des aspirations sociales et politiques en termes d'engagement direct dans l'action et de volonté de faire évoluer le cadre institutionnel, ont été confrontées au tournant gestionnaire qui a traversé l'ensemble du secteur de la petite enfance (2). Le processus de normalisation impulsé par les réformes des politiques d'accueil et du financement du secteur a contribué à fragiliser et dénaturer les innovations sociales portées par les crèches parentales (3). Aujourd'hui, de nouvelles expérimentations prennent forme mais ces innovations sociales s'articulent différemment aux politiques publiques, cherchant parfois plus à s'adapter aux contraintes du co-financement plutôt qu'à transformer le cadre institutionnel. C'est le cas d'un certain nombre de crèches d'insertion professionnelle qui se développent dans les quartiers populaires et dont la particularité est d'apporter à la fois une solution aux problématiques d'insertion des parents et à l'accueil de leurs jeunes enfants avant scolarisation (4).

## **Les innovations sociales associatives dans l'accueil des jeunes enfants : des projets de transformation sociale à leur reconnaissance institutionnelle au début des années 2000**

Historiquement, les premières initiatives associatives dans le secteur de la petite enfance relèvent d'actions de philanthropes motivées par l'atténuation ou la réparation des effets considérés comme néfastes du travail des femmes hors domicile. Il faut attendre les années 1970 et 1980 pour qu'apparaisse une seconde série d'innovations sociales, plus ambitieuses. C'est du reste à cette époque que le terme même d'innovation sociale commence à être employé par des chercheurs ou des professionnels qui essayent de caractériser la naissance d'une multipli-

cité d'initiatives, notamment dans les quartiers, directement liées aux mouvements de revendication qui traversent la société, en particulier celles qui concernent l'égalité hommes-femmes ou le développement de nouveaux modèles éducatifs (Zimmer, 2012). Ils créent ainsi des centres sociaux, des restaurants, des structures d'insertion ou encore des crèches parentales fortement ancrés dans les quartiers et ayant pour but de montrer par l'action la possibilité de changer les modalités d'organisation du travail et la participation des personnes. Dans ce sillage, le développement important des crèches associatives de quartier, et notamment des crèches parentales, vient parfois renforcer la motivation utilitariste initiale – permettre le travail des femmes – tout en la mettant au service des nouvelles préoccupations éducatives et sociales et des nouvelles formes organisationnelles. En l'absence d'un engagement fort de l'État, les parents et les éducateurs de jeunes enfants investissent un champ d'accueil collectif peu financé et faiblement encadré d'un point de vue juridique. Les parents s'organisent eux-mêmes, notamment pour répondre à leurs besoins de conciliation « vie familiale et vie professionnelle », tout en promouvant l'égalité hommes femmes.

Ces innovations sociales portent également une visée de transformation par une réflexion nouvelle sur les contenus éducatifs et la place des parents dans les services éducatifs. Elles se traduisent par la participation directe des parents à la vie et à la gestion des établissements, à la suite de leur engagement dans la création de crèches parentales. Ces premières créations, dont l'emblématique « crèche sauvage » de la Sorbonne en 1968, marquent un tournant du point de vue du rapport asymétrique en faveur des professionnels de l'accueil vis-à-vis des parents (Mozère, 1992). Ces expériences participent aussi à la remise en question d'un modèle d'éducation autoritaire dominant et posent la question de la place des femmes dans la société salariale. Les crèches parentales, mais également, les lieux parents enfant et les haltes garderie associatives et/ou parentales, se situent donc tout d'abord dans une forme de dénonciation de l'autoritarisme par l'expérimentation de pratiques d'accueil alternatif dans lesquels l'enfant est considéré comme étant le principal acteur de son développement. Elles se démarquent aussi du point de vue d'une approche essentialisante du rôle de la mère dans les théories psychanalytiques. L'importance de l'environnement et ce qu'il permet de dépasser de cette relation binaire et exclusive au profit d'interactions positives avec l'entourage y prend toute sa place. Cet entourage englobe tout aussi bien les parents que la communauté enfantine ou bien encore la communauté accueillante (Robin, 2016).

Mises à part les crèches publiques pour l'essentiel municipales, ce sont donc presque exclusivement des associations de quartier, le plus

souvent à gestion parentale, qui vont intervenir dans ce secteur. Elles contribuent à l'augmentation du nombre de places d'accueil à partir des années 1980 (Eme, 2001). Le modèle défendu est celui des parents-bénévoles qui développent eux-mêmes les réponses à leurs besoins en créant des associations de petite taille. Ce processus produit une forme de légitimation de la participation parentale au sein des structures d'accueil des jeunes enfants qui correspond aux attentes et revendications exprimées par les associations de parents. Il permet également de faire évoluer les politiques publiques en faveur d'une reconsidération des rapports parents/professionnels et parents/enfants par la rédaction de textes qui viennent confirmer institutionnellement ces nouveaux acquis. Une note de service portant sur les modes d'accueil innovants en 1981 et une circulaire sur la participation des parents à la vie quotidienne des crèches en 1983<sup>2</sup> confirment cette approche encore inédite de l'accueil du jeune enfant. On peut considérer que le décret d'août 2000 s'inscrit dans cette lignée, et qu'il clôt ainsi une période riche du point de vue du développement quantitatif et qualitatif des services collectifs et des lieux parents enfants.

Les financements publics suivent et accompagnent le développement des services associatifs. Ces derniers jouent alors leur rôle de révélateurs des demandes sociales et portent des innovations sociales qui se construisent directement sur les territoires à partir des groupes de parents et du travail des professionnels jusqu'à la période récente. Ainsi, l'innovation sociale que promeuvent les crèches parentales a contribué à la transformation sociale et politique en traduisant « la capacité à envisager d'autres options que la reproduction et contribuer à la transformation des organisations et des institutions » (Bouchard, 2006, p. 1). De ce point de vue les politiques publiques ont dans un premier temps suivi ces aspirations portées par les citoyens et des financements massifs en provenance de la branche famille de la Sécurité sociale ont permis un développement sans précédent des places collectives d'accueil. Si une part importante de ces places a finalement été portée par des structures municipales, les initiatives associatives n'ont pas été en reste, représentant même sur certains territoires l'essentiel des créations à la fin des années 1990 et au début des années 2000. Cependant, l'éviction progressive des associations de petite taille de la gouvernance locale et l'émergence d'un champ concurrentiel, y compris dans ce secteur après 2005, participent désormais à la remise en cause du modèle des crèches parentales de quartier. Ce processus s'accroît avec le tournant

2 Note de service DGSN 3241/S du 24 août 1981 du ministère de la Santé, relative aux formules innovantes de modes de gardes et Circulaire n° 83-22 du 30 juin 1983 relative à la participation des parents à la vie quotidienne des crèches.

gestionnaire. La nouvelle tendance est désormais à l'augmentation de la taille des associations regroupées notamment derrière des grandes fédérations, au développement de l'offre par les mutuelles qui suit le même phénomène, sans oublier la multiplication des structures gérées par des entreprises de crèches<sup>3</sup>.

## **Le tournant gestionnaire et la fragilisation de la dynamique d'innovation sociale associative**

Si c'est essentiellement le passage au 1<sup>er</sup> janvier 2005 à la prestation de service unique (PSU) qui va produire des effets directs sur la dynamique et la nature des innovations sociales du secteur, d'autres évolutions dans les outils de financement et de gouvernance sont caractéristiques de ce que l'on peut désigner comme un tournant gestionnaire. Progressivement les associations du secteur se trouvent prises dans une logique de recherche de cofinancements qui tend à réduire la portée de leur capacité d'innovation en la limitant aux seules réponses nouvelles à des besoins sociaux identifiés comme légitimes ou prioritaires par les pouvoirs publics. On peut notamment souligner ici les effets de la mise en place des Contrats enfance et jeunesse (CEJ) : les coûts induits par les CEJ pour les communes sont cofinancés à hauteur de 50 % par la CAF. Il en va de même pour les créations de places supplémentaires demandées par les entreprises. La généralisation de ces contrats, si elle a permis un développement important des places, va par ailleurs contribuer à renforcer l'exclusion des associations – qui contrairement aux entreprises n'en sont pas signataires – de la gouvernance territoriale (Eme et Fraisse, 2005). En définitive, alors que l'avenir et les orientations stratégiques du secteur se décident lors des négociations du CEJ, les associations ne peuvent pas y défendre la pertinence de leurs actions, ni la légitimité des innovations sociales qu'elles voudraient porter en développant leur offre. Pire une sorte de suspicion semble se développer sur certains territoires, les crèches à gestion parentale étant considérées comme mal gérées et hors de contrôle.

Autre dimension qui témoigne de ce tournant gestionnaire, l'ouverture du secteur à la concurrence. Cette nouvelle tendance de fond dans la structuration des services d'accueil de jeunes enfants est rendue possible à partir de la loi de finances pour 2005 par la solvabilisation du marché que permet le crédit impôt famille. Cette mesure prévoit de

---

3 Pour ce qui est de l'offre privée commerciale, elle n'est pas en reste avec cette tendance à la concentration puisque si on regarde les délégations de service public, cinq d'entre-elles se partagent la quasi-totalité du marché (Chanut-Guieu *et al.*, 2013).

déduire de l'impôt sur les bénéficiaires des entreprises le coût de réservation de places d'accueil auprès des entreprises de crèches. L'arrivée des entreprises de crèches, ainsi encouragée par le développement induit du cofinancement privé, a sans aucun doute contribué à diffuser les normes gestionnaires. On observe conjointement le développement de marchés publics dans le secteur avec la multiplication des délégations de service public (DSP) qui mettent en concurrence ces entreprises et les associations pour obtenir les subventions municipales. Lorsque les communes choisissent de ne pas organiser directement les services, leurs choix se font plus sur les coûts de financement et sur une évaluation centrée sur l'efficacité que sur l'inscription territoriale des acteurs et leurs projets spécifiques.

Fondamentalement, c'est le contenu et la capacité d'innovation sociale des acteurs qui se trouvent impactés, sans oublier bien entendu la possibilité de maintenir les initiatives déjà en œuvre. Le fait d'avoir encouragé le développement des entreprises a conduit à privilégier le modèle d'innovation sociale qu'elles portaient. Dans cette perspective, l'innovation sociale est conçue comme un facteur de croissance mais cantonnée aux activités de service (Djellal et Gallouj, 2009). Tout développement de places d'accueil nouvelles semble désormais considéré comme une innovation sociale dès lors qu'il répond à des besoins sociaux mal satisfaits tout en permettant de relâcher la pression sur les finances publiques<sup>4</sup>.

La PSU illustre le mieux ce tournant gestionnaire en produisant les effets les plus directs sur le contenu des innovations sociales portées par les associations. En effet, la Caisse d'allocations familiales (CAF) participe au fonctionnement des structures d'accueil de la petite enfance en versant principalement des prestations de service aux gestionnaires quel que soit leur statut, pour les enfants âgés de moins de 6 ans. Dans ce cadre, l'instauration de la PSU cible une augmentation des « taux d'occupation » des Établissements d'accueil de jeunes enfants (EAJE) par un assouplissement des modalités d'accueil en rationalisant les places disponibles<sup>5</sup>. La PSU vient ainsi remplacer les anciennes subventions dont le paiement se faisait globalement par demi-journée ou journée

4 En réalité, la contribution publique ne baisse que d'une part très relative, celle que les entreprises investissent directement dans la crèche, l'essentiel résidant surtout dans une répartition différente de l'effort entre CAF, commune et État.

5 Le « taux d'occupation » est le rapport entre le nombre d'heures facturées par un EAJE et le nombre d'heures total théorique correspondant à son agrément (c'est-à-dire nombre d'enfants autorisés par nombre total d'heures d'ouverture). Par extension, on parlera de « taux d'occupation réelle » pour souligner la tendance à distinguer aujourd'hui les heures facturées ou réservées, des heures réalisées ou réellement fréquentées.



par une prestation dont le montant est calculé selon le nombre d'heures réservées. Ainsi, les créneaux horaires les moins demandés, ceux avant 9 ou 10 h et après 16 ou 17 h, ne sont plus subventionnés qu'en proportion des réservations faites par les parents. L'établissement est censé trouver une autre famille sur les créneaux laissés libres dans les contrats horaires établis avec les parents, pour optimiser son « taux d'occupation » et allouer une place d'accueil à plusieurs enfants. En outre, et depuis la circulaire CNAF de mars 2014, les CAF font désormais référence à l'heure effectivement réalisée et non plus simplement à l'heure facturée, laissant entendre qu'elles ne verseront plus à l'avenir de financement que pour des heures « réellement consommées ».

Plus précisément, la PSU proprement dite est un mécanisme de financement complexe et à plusieurs niveaux qui vient compléter la participation parentale des familles<sup>6</sup>. Surtout, le financement CAF (PSU + participation parentale) est limité à 66 % maximum du prix de revient horaire du service d'accueil, ce qui implique que la structure doit pouvoir mobiliser un cofinancement au-delà des participations des familles pour son budget de fonctionnement. Le maître mot ici est donc bien celui du cofinancement qu'il faut mettre en perspective avec ce qui précède sur le CEJ et le recours aux partenariats publics privés. D'autres solutions vont toutefois voire le jour avec le développement d'une nouvelle série d'innovations sociales visant à mobiliser les outils de financements publics disponibles, en répondant donc aux attentes des politiques sociales existantes. Les crèches d'insertion participent à l'évidence de cette nouvelle dynamique.

La PSU a entraîné une réelle perte financière pour les EAJE. La gestion du remplissage et l'optimisation des taux d'occupation deviennent de plus en plus contraignantes. Au demeurant, la pression financière est telle que les EAJE n'ont guère le choix que de tenter d'accroître les taux d'occupation pour assurer leur équilibre budgétaire. Cette intensification des rythmes de travail pèse sur la nature et la qualité des services. De même, le maintien de taux élevés représente désormais une tâche à part entière pour les directrices, notamment pour trouver des parents aux heures creuses, le matin et en fin d'après-midi.

Plus généralement, la réservation à l'heure entraîne une complexification de la planification des temps d'accueil des enfants et des temps de travail des professionnels, à laquelle les responsables de structure

---

6 La participation des parents est établie d'après un barème national fixé par la CNAF sur le principe d'un « taux d'effort » dégressif en fonction du nombre d'enfants à charge et qui s'applique à l'ensemble des ressources de la famille. Pour accéder à la PSU, les structures, quel que soit leur statut, doivent en particulier accepter d'appliquer ce barème.

doivent consacrer de plus en plus de temps. Suite au passage à la PSU, les structures ont d'ailleurs été pour la plupart informatisées, avec la mise en place d'une pointeuse et d'un logiciel permettant de relever au plus juste les heures réalisées. Ce système permet aux CAF de faire un contrôle accru des subventions versées. Les structures sont ainsi sommées d'optimiser leur « taux d'occupation », voire leur « taux de facturation » et elles peuvent suivre en temps réel le niveau de ces taux et leur évolution. La réforme de la PSU a transformé la manière d'organiser les EAJE, en imposant une gestion rationalisée des places pour faire face aux contraintes financières. Au final, est ainsi remise en cause la nature des services petite enfance comme « service de disponibilité » pour les parents (Le Floch, 2011). Surtout, en avançant l'idée d'une réponse au plus près des « besoins réels » des parents qui ne doivent plus payer que ce qu'ils réservent, voire que ce qu'ils utilisent, la PSU a réussi le tour de force d'enrôler les parents en les transformant d'usagers-bénéficiaires en consommateurs d'heures de service.

## **Des impacts sur la nature des services et la participation des familles qui remettent en cause la portée des premières innovations sociales associatives**

Les moyens alloués par les CAF aux EAJE et les conditions de leurs versements entraînent donc des contraintes de gestion de plus en plus importantes qui pèsent sur la qualité d'accueil en particulier dans les services organisés par les associations parentales (Lhuillier *et al.*, 2016) et limitent la capacité d'innover. Les structures, et *a fortiori* les associations, devant répondre aux besoins de garde des familles tout en optimisant leur « taux d'occupation », ont massivement choisi de modifier la nature des services fournis en passant à une gestion en multi-accueil. En effet, le fonctionnement du multi-accueil est plus flexible. Il correspond à une combinaison d'accueil régulier et d'accueil occasionnel : accueil long à la journée (avec repas et sieste), accueil plus court (parfois sans repas à la demi-journée), voire sur des temps plus courts. La structuration autour de projet d'accueil différencié, qui caractérisait la période précédente et qui séparait les établissements selon que l'enfant fréquentait une crèche ou une halte-garderie, tend ainsi à s'estomper, du moins dans les structures de petite taille où il est impossible de maintenir deux services séparés. On peut du reste rapprocher cette tendance de l'adoption par la CAF d'une nouvelle terminologie purement administrative selon laquelle notamment les accueils régulier et occasionnel renverraient

désormais à la signature ou non d'un contrat avec la famille, vidant ainsi la séparation entre les deux types de service de son contenu.

Intronisé par le décret d'août 2000 qui reconnaissait ainsi l'innovation sociale et la diversité des besoins, pour ensuite être instrumentalisé par la CAF avec la réforme de la PSU, le service multi-accueil permet désormais de répondre aux objectifs quantitatifs et financiers des politiques publiques, dont la priorité est de créer davantage de places ou tout au moins d'utiliser plus intensivement les places existantes en limitant les dépenses de la collectivité. Il permet d'augmenter statistiquement le nombre d'enfants couverts par des places d'accueil, sans qu'il y ait réellement de création de places supplémentaires. Il s'agit de places existantes « relabellisées », c'est-à-dire qu'une place d'accueil est allouée à plusieurs enfants, sans qu'il y ait augmentation d'agrément ou création de nouvelles structures<sup>7</sup>. Ce faisant, c'est bien la nature du service qui s'en trouve profondément redéfinie pour tendre désormais vers un service dont l'efficacité est mesurée par le seul taux d'occupation modifiant ainsi le fonctionnement concret des structures.

Dans le cas particulier des crèches parentales, les participations parentales s'avèrent difficilement compatibles avec le système de la PSU, qui implique une surfacturation si l'enfant dépasse le temps d'accueil réservé sur la journée. Auparavant, la famille payait quel que soit le temps de présence horaire de l'enfant, ce qui lui permettait d'assurer ses permanences avec son enfant sans diminuer le nombre d'heures dont elle disposait pour le faire garder. Si on ajoute que dans le cadre de la PSU le statut associatif non-parental est mieux financé que le parental, on comprend pourquoi de nombreuses associations ont fait le choix de solliciter un changement de statut pour passer du mode parental au mode associatif simple, menaçant ainsi une des principales innovations des associations dans le secteur<sup>8</sup>. Surtout, en fait de bénévoles, ce sont pour l'essentiel des grandes structures associatives fortement professionnalisées qui prennent alors le relais ou d'anciens parents-bénévoles qui tentent de transformer en emploi leur engagement associatif.

De plus, suite à l'intensification du contrôle contenue dans la réforme PSU et des nouvelles contraintes en termes de financement, les tâches administratives et de gestion sont devenues sources de tension entre

7 Entre 2009 et 2012 sur un peu moins de 100 000 nouvelles places mise à disposition des familles, près de 40 % sont des anciennes places re-labellisées, c'est-à-dire désormais allouées à plusieurs enfants. Selon le rapport 2012 de l'Observatoire national de la petite enfance (cité dans Lhuillier *et al.*, 2017).

8 Jusqu'en 2015, la différenciation entre le mode parental et associatif était faite par la CAF en reconnaissant uniquement la participation des parents à l'accueil et non à la gestion, au travers d'un « taux d'effort » inférieur ouvrant en outre un droit à un montant total de PSU diminué pour l'association.

l'équipe et les familles, chacun cherchant à déléguer la responsabilité à l'autre. La surcharge de travail ainsi créée doit en effet pouvoir se partager entre des professionnels qui ne veulent pas sacrifier du temps de présence avec les enfants contre des tâches administratives et des parents-bénévoles dont l'implication est d'autant plus problématique que les dossiers deviennent de plus en plus techniques (Cadart, 2006).

Ce processus d'affaiblissement de la participation démocratique des bénévoles et des usagers-parents dans les crèches associatives a contribué à en limiter la portée en termes d'innovation sociale. Le tournant gestionnaire et la standardisation administrative qui l'accompagne empêchent la construction conjointe de l'offre et de la demande associant prestataires et usagers, pourtant inhérente à la définition des services relationnels et de leur qualité. La coconstruction de l'offre implique que l'utilisateur, le parent, voire son entourage, interviennent comme une ressource dans la recherche de solution : « Les offreurs et les demandeurs participent ainsi à la définition et à la mise en place du service rendu et à l'inscription dans l'espace public de l'arrangement trouvé » (Degavre et Nyssens, 2008). Or, la réduction des espaces de gouvernance partagée, réduit les potentialités de coopération entre les professionnels et les parents pour définir les modalités d'accueil des enfants et en particulier les innovations sociales à développer.

Plus largement, la relation avec les familles, qui suppose une confiance mutuelle et un travail en coéducation, a été mise à mal, suite à la contractualisation du temps de présence de l'enfant et à la mise en place de la facturation « à l'heure consommée ». Alors que le contrat discuté avec les parents doit également permettre de repérer ce qui est souhaitable pour l'enfant, il s'assimile davantage à un « marchandage d'heures ». D'un côté, les familles recherchent un temps d'accueil à moindre coût qui corresponde le plus possible à leurs contraintes professionnelles et de l'autre, la structure a des exigences en termes de « rentabilité financière » de ses effectifs<sup>9</sup>. La facturation des heures supplémentaires, en sus du contrat d'heures réservées, débouche aussi souvent sur des contestations et des tensions dans la relation parent-professionnel. La référence aux heures de présence réelle va encore plus détériorer cette relation puisque désormais il conviendra en outre que les professionnels contrôlent l'utilisation effective des heures réservées.

---

9 « Rentabilité » ici au sens des effectifs qui lui permettent de maximiser non pas les recettes parentales mais le financement PSU, sachant qu'un enfant qui fréquente l'ensemble des heures d'ouverture permet d'obtenir la recette maximum et qu'à défaut il convient de compléter avec un autre enfant, sans certitude d'y parvenir.

Bien que la relation entre parents et professionnels soit reconnue comme un élément essentiel de la qualité, l'ensemble des structures est affecté par ce nouveau rapport contractuel et comptable. Ce système de financement peut ainsi être analysé comme une avancée importante de la gouvernance marchande du secteur, introduisant un rapport de consommation et de négociation, contraire au modèle de gouvernance citoyenne propre au monde associatif dans lequel parents et professionnels portent ensemble un projet éducatif communautaire, gage d'une qualité spécifique d'accueil (Fraisie *et al.*, 2008). On peut dès lors questionner l'impact sur la qualité des services d'une politique qui conduit à faire disparaître ces formes de participation parentale, alors même que leur utilité sociale a été progressivement reconnue<sup>10</sup>. Ainsi, l'approche consumériste de l'usager/client est privilégiée au détriment de la préoccupation d'utilité sociale et de renforcement du lien social, des innovations sociales d'origine. La modification des régimes organisationnels, structurés désormais autour des heures de présence, dépasse donc le seul réaménagement des ressources humaines et matérielles car elle touche le cœur de la dimension relationnelle des professionnels avec les parents avec ce qu'elle implique pour le bien être de l'enfant.

## **De nouvelles dynamiques d'innovations sociales dont la portée de transformation reste limitée**

Si les réformes récentes et le tournant gestionnaire ont largement fragilisé les innovations sociales d'origine au sein des structures d'accueil du jeune enfant, les acteurs associatifs ont montré sur la période récente une capacité nouvelle à se différencier et à développer des innovations sociales (Lhuillier *et al.*, 2017). En particulier, la montée des préoccupations pour l'insertion des mères précaires et des mères de famille monoparentale a suscité un engouement récent pour un nouveau dispositif qui relève d'une innovation sociale associative, les crèches d'insertion qui combinent accueil des enfants et soutien à l'insertion des parents (Bucolo *et al.*, 2016). En s'appuyant sur le constat selon lequel peu de crèches mettraient en œuvre d'une façon ou d'une autre une stratégie visant à renforcer l'insertion professionnelle des parents précaires, une charte nationale a ensuite été signée en avril 2016 pour soutenir le développement d'un dispositif de crèches à vocation d'insertion professionnelle (dites VIP) sur l'ensemble du territoire<sup>11</sup>. Les politiques publiques

10 Au niveau national, on constate depuis 2005 une régression constante de l'offre en accueil parental, la part des crèches parentales étant passée à 2,5 % de l'offre en 2014 (Drees, 2016).

11 La Charte a été signée par l'État, la Cnaf et Pôle emploi. Ce dispositif général

se sont ainsi positionnées dans un rôle de facilitateurs de l'innovation en institutionnalisant les crèches d'insertion.

La crèche VIP est un dispositif dont l'objectif est de faciliter l'accès à l'emploi de parents de familles monoparentales ayant un ou des enfants de moins de trois ans en leur assurant une place en crèche et un accompagnement vers l'emploi. Le projet gouvernemental prévoit l'ouverture d'au moins cent crèches de ce type sur tout le territoire national. Ces crèches VIP devraient être développées avec le soutien des CAF et de Pôle emploi dans le cadre de l'accompagnement global faisant intervenir deux professionnels : un professionnel de l'emploi ou de l'insertion (qui peut être un conseiller de Pôle emploi ou d'une mission locale) et un professionnel du travail social. Le dispositif s'adresse à des EAJE prêts à réserver des places spécifiques (30 % du total des places) et à mettre en œuvre une démarche articulée avec Pôle emploi. Il est prévu que le choix des structures se fasse sur dossier, sur la base de diagnostics des besoins élaborés dans le cadre des projets de territoire, et dans le cadre des « schémas départementaux des services aux familles ». Les territoires concernés sont les quartiers prioritaires de la politique de la ville et le dispositif vise explicitement les mères précaires.

Le dispositif des crèches VIP s'inspire directement d'un projet associatif de crèches d'insertion qui vise l'accompagnement global des publics éloignés de l'emploi, mis en place depuis une dizaine d'années dans plusieurs villes de la région parisienne. Les crèches d'insertion existantes découlent donc d'initiatives locales, inscrites dans des partenariats institutionnels au niveau des territoires. Ces structures d'accueil s'adressent essentiellement aux femmes seules ayant un ou plusieurs enfants à charge. Celles-ci sont désignées comme un public fragile du fait des ruptures de parcours, des emplois précaires, des horaires de travail atypiques ou encore des temps de déplacement quotidiens longs. Depuis 2003, les crèches d'insertion permettent à ces femmes en recherche active d'emploi de bénéficier d'un mode d'accueil pour leurs enfants et d'un accompagnement vers l'insertion professionnelle. La moitié des places de chacune de ces crèches est réservée aux parents à la recherche d'une activité professionnelle. Une fois leur enfant admis à la crèche, les parents sont donc accompagnés vers l'emploi par un conseiller en insertion professionnelle, ou « chargé d'accompagnement » dans le cadre d'un suivi individuel. La moitié des places de chacune de ces crèches leur est réservée avec un taux de retour à l'emploi affiché à 85 % des personnes suivies.

---

a été repris dans l'instruction ministérielle DGCS/SD2C/DGEFP/2016/224 du 29 août 2016 relative à la procédure d'adhésion à la Charte nationale des crèches à vocation d'insertion professionnelle.

Une dizaine de collectivités a choisi d'implanter sur son territoire ces crèches en s'appuyant sur l'expertise de l'association pour répondre aux nouveaux besoins des femmes précaires. Le dispositif a déjà dépassé la phase d'expérimentation et la prestation de services offerte par l'association gestionnaire facilite l'implantation et le développement de l'accueil sur les communes. Dans ce cas, les pouvoirs publics locaux se positionnent comme facilitateurs de l'innovation en finançant une partie de l'implantation des crèches d'insertion même si l'association reste la gestionnaire principale.

La diffusion (Bucolo, Fraisse, Moisset, 2015) de cette innovation sociale sur plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville ainsi que la reprise du modèle des crèches VIP dans un dispositif national témoigne donc bien d'une contribution à l'évolution des politiques publiques d'accueil du jeune enfant. On doit toutefois interroger la portée transformatrice réelle du projet, notamment si on considère les modalités de sélection des publics accueillis ou encore le mode de gouvernance.

En réservant 50 % des places à des familles ayant des caractéristiques sociales particulières, les crèches d'insertion ne sont plus totalement accessibles aux habitants du quartier<sup>12</sup>. Les parents, et donc leurs enfants, ne sont considérés éligibles au dispositif qu'en l'absence de difficultés qui empêcheraient leur retour rapide à l'emploi. S'il n'existe guère de critères d'admission, l'accompagnement au sein des crèches d'insertion est réservé à des publics qui ne sont pas très éloignés de l'emploi. Pour qu'un enfant soit admis, il convient donc que le parent soit disponible, employable et, pourrait-on dire, « accompagnable ». Les parents dont l'accès à l'emploi nécessite de lever d'autres freins que l'accueil des jeunes enfants sont écartés : problèmes de santé, d'addiction, mais aussi parents qui ne parlent ou n'écrivent pas le français, ou encore mères de famille nombreuse. De fait et *in fine*, l'objectif principal de ces crèches reste donc d'augmenter les taux de retour positif sur le marché du travail des publics accompagnés. La finalité de l'accueil des jeunes enfants se réduit ainsi à atteindre des objectifs de retour à l'emploi ou à la formation. Du reste, si le parent ne met pas suffisamment de bonne volonté dans sa stratégie d'insertion, il est envisagé de ne plus lui accorder la place en crèche, ce qui semble assimiler *in fine* ce dispositif à une politique de *workfare* renouvelée.

---

12 La généralisation des logiques de cofinancement semble remettre désormais en cause le principe de l'égalité d'accès pour les enfants défendus par la PSU, notamment quelle que soit la situation professionnelle des parents. Ainsi, dans les entreprises de crèche, le fait d'avoir un parent dont l'entreprise a réservé une place en la cofinçant est-elle une règle explicite de sélection.

En ce qui concerne la gouvernance associative, les crèches d'insertion sont gérées de manière centralisée. Les parents ne sont pas partie prenante des instances associatives, ni les salariées des crèches. Dans les crèches associatives parentales, si la gouvernance est variée et parfois problématique, les parents sont par nature les organisateurs de l'association, et une partie d'entre-elles tentent d'associer les professionnels au pilotage de l'association. L'abandon du statut parental ne change du reste pas fondamentalement la donne puisque dans les associations de quartier, les bénévoles qui portent le projet demeurent les usagers-parents. De ce point de vue, la taille joue un rôle important, les structures associatives de taille plus importante qui se développent aujourd'hui, y compris celles que nous étudions ici, reprennent souvent un mode de gouvernance plus centralisé et vertical (Petrella *et al.*, 2016).

Par ailleurs et au niveau des partenariats territoriaux, les crèches d'insertion, par la nature de leurs activités, essaient de développer des réseaux, notamment pour faciliter l'insertion des parents accompagnés. Cependant, les modalités d'implantation et d'inscription territoriale restent fragiles et fonctionnelles du fait notamment de modalités de gestion centralisées et standardisées. Du reste, cette organisation facilite la diffusion du modèle « innovant » qui peut être reproduit à moindre coût. On retrouve cette tendance dans d'autres projets associatifs récents qui aboutissent à l'augmentation de la taille des structures gestionnaires. On observe en effet, y compris dans le domaine associatif et à différents degrés, des stratégies de rationalisation industrielle avec diffusion de projets clefs en main, sur le modèle du développement des entreprises de crèche. Ensuite, les liens avec les territoires sont plus ou moins développés selon les projets, les lieux d'implantation et les relations avec les collectivités territoriales. Le risque pour le projet innovant porté par les crèches d'insertion est de subir un effet de standardisation et un décrochage relatif du tissu local, et de devenir une sorte de « soucoupe volante » qui s'implanterait localement sans entrer en résonance avec les problématiques et les acteurs territoriaux en présence. Les collectivités locales s'intéressant de plus en plus à ce modèle y voient une opportunité réelle de traiter à la fois des problématiques d'insertion de parents isolés et d'augmentation de places de crèches. La « commande publique » se limite donc à ces besoins sociaux et ces crèches innovantes s'y inscrivent aisément. Le fait de ne pas contribuer à constituer de nouvelles formes organisationnelles, en termes de gouvernance et de partenariat, limite ainsi la capacité de ces innovations sociales à mettre en place des espaces de confrontation et de coopération entre acteurs divers. La transformation du cadre institutionnel introduite par l'innovation sociale portée par ces crèches reste au final limitée.



## Conclusion

L'analyse des effets du tournant gestionnaire, suscité par les évolutions des politiques « petite enfance », et notamment par la mise en place de la PSU, conduit à une logique d'accroissement des taux de couverture, à moindre coût pour les pouvoirs publics. Cette tendance se heurte à la vision ambitieuse de l'accueil des jeunes enfants développée dans les années 1980. L'objectif d'optimisation et de « productivité-rentabilité » de l'accueil pèse de plus en plus sur l'adéquation des réponses aux besoins et attentes des usagers. Le financement au plus près des places occupées oblige à un bricolage financier qui peut rapidement devenir la priorité pour les responsables associatifs. Le danger serait alors de remettre en question la capacité d'innovation sociale des acteurs, notamment des acteurs associatifs de petite taille, sans oublier la remise en cause de l'existence des innovations sociale existantes.

Pour autant, alors que l'environnement institutionnel semble opérer un processus d'homogénéisation et de standardisation de grande ampleur, on observe le développement de nouvelles innovations sociales dans le secteur. Ces initiatives innovantes demeurent toutefois menacées et isolées, même si certaines d'entre-elles ont réussi à rencontrer l'agenda des politiques publiques et ont pu être soutenues. C'est le cas des crèches d'insertion dont les finalités entrent en partie en résonance avec une politique globale qui fait de l'augmentation des taux d'emploi des publics en insertion une priorité absolue, en particulier pour financer les systèmes de protection sociale. L'investissement public dans les services d'accueil du jeune enfant trouve ainsi une nouvelle justification qui menace les innovations sociales. Désormais, et face aux contraintes budgétaires, il convient de justifier à nouveau la pertinence de ces services par des innovations sociales permettant la mobilisation de cofinancements sans lesquels ils ne pourraient se développer et qui trouvent en partie leur légitimité dans l'augmentation des taux d'emploi des publics particulièrement éloignés du marché du travail. À tel point qu'on peut se demander s'il s'agit en premier lieu de fournir un service d'accueil pour les jeunes enfants ou une solution qui permette à leur mère isolée de s'insérer sur le marché du travail. C'est donc bien le potentiel de transformation sociale de ces nouvelles innovations sociales qui doit *in fine* être interrogé, au terme de cette interaction complexe entre l'innovation sociale et sa légitimation-reconnaissance par les politiques publiques, l'antériorité de l'une sur l'autre ne suffisant pas à clore le débat.

Par ailleurs, les modalités concrètes de mise en place de ces innovations sociales ne vont pas sans soulever de questions. En effet, dans la lecture ambitieuse que nous avons rappelé en introduction, dans le

cas des innovations sociales portées par un groupe d'acteurs pour développer des actions à destination d'un public particulier (personnes en difficulté, populations exclues...), la façon d'agir autrement résiderait notamment dans la place centrale accordée aux publics : la « participation active de la population » à chaque étape du processus est envisagée comme nécessaire et le public visé doit être partie-prenante du service. Ainsi, l'innovation sociale devrait traduire en pratique l'ambition que toutes ces initiatives collectives auraient, de renforcer le pouvoir d'agir et d'auto-détermination des publics marginalisés tout en portant un projet de transformation sociale et démocratique. Dans le cas des crèches d'insertion on l'a vu, cette dimension n'est pas sans soulever quelques réserves, sans oublier l'ouverture de la gouvernance aux acteurs extérieurs dans une logique de partenariats territorialisés.

Plus largement, cet héritage d'une lecture transformatrice de l'innovation sociale n'est pas mobilisé aujourd'hui par les institutions politiques nationales et internationales, qui visent davantage un rôle de substitution de la société civile aux défaillances des acteurs publics en termes de réponse aux besoins. En invisibilisant la portée politique intrinsèque d'une certaine conception de l'innovation sociale, les pouvoirs publics insistent davantage sur la nécessité d'un traitement social des dégâts engendrés ou accentués par la crise. On voit donc apparaître un appel très explicite à la créativité et à la capacité d'expérimentation des organisations de la société civile qui vise à solliciter leur implication directe dans les nouvelles politiques de soutien de l'innovation sociale (Hubert, 2011) et à valoriser leur rôle décisif dans le cadre des politiques de protection sociale, d'insertion professionnelle et de promotion de l'égalité pour les populations les plus démunies, dans un cadre de finances publiques contraintes (BEPA, 2009).

Enfin, et si l'on s'en tient aux enjeux de l'innovation sociale dans l'accueil des jeunes enfants, il semble nécessaire que s'opère un basculement d'une représentation utilitaire vers une représentation politique de l'accueil. Cette lecture politique renvoie globalement au questionnement de ce que ces accueils sont susceptibles de produire au-delà de la seule satisfaction de la demande de places. Cette lecture, qui peut être rattachée à une conception des EAJE comme micro-société et partie d'un corps social, interroge globalement le « faire ensemble » et les enjeux de progrès démocratiques. La montée en généralité de ces réalités alternatives et marginales nécessite une prise de conscience de ce qu'elles peuvent offrir de contributions pratiques au ré-encastrement démocratique de l'économie (Laville, 2016).

## Bibliographie

- BEPA, *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*, Bruxelles, Bureau of European Policy Advisers, 2011.
- Bouchard, Marie, *L'innovation sociale en économie sociale*, Cahier de la chaire de recherche du Canada en économie sociale, Université du Québec à Montréal, 2006.
- Bucolo, Elisabetta, Eydoux, Anne et Fraisse, Laurent, *La transversalité dans les politiques sociales locales : acteurs, représentations, normes et gouvernance*, notes pour le rapport de recherche, Projet de recherche DRESS, 2016-2018.
- Bucolo, Elisabetta, « L'innovation sociale : expérience et perspectives », *La Tribune Fonda*, n° 233, 2017.
- Bucolo, Elisabetta, Fraisse, Laurent et Moisset, Pierre., « Innovation sociale, les enjeux de la diffusion », *Sociologies pratiques*, n° 31, 2015.
- Cadart, Marie-Laure, *Parents dans les crèches, utopie ou réalité ?*, Paris, Érès, 2006.
- Chancel, Jean, « En deçà, au-delà du politique ... les portes étroites », *Revue Autrement*, dossier n° 29, 1981.
- Chanut-Guieu, Cécile, Petrella, Francesca, Richez-Battesti, Nadine, Lhuillier, Vincent et Laurent, Antoinette, *Diversité des opérateurs et gouvernance locale de la petite enfance : quels enjeux pour le développement des territoires, les modes d'organisation des acteurs et la régulation de la qualité ?*, Projet de recherche CNAF (2012-2013), Dossier d'étude CNAF n° 167, 2013.
- Chambon, Jean-Louis, David, Alix et Devevey, Jean-Marie, *Les innovations sociales*, Paris, PUF, 1982.
- Dandurand, Louise, « Réflexions autour du concept d'innovations sociales, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, n° 115, 2005.
- Degavre, Florence et Nyssens, Marthe, « L'innovation sociale dans les services d'aide à domicile. Les apports d'une lecture polanyienne et féministe », *Revue française de socio-économie*, n° 2, 2008.
- Djellal, Farida et Gallouj, Faïz, « Innovation dans les services et entrepreneuriat : au-delà des conceptions industrialistes et technologistes du développement durable », *Innovations*, n° 29, 2009.
- DREES, « L'offre d'accueil des enfants de moins de trois ans en 2014 », *Études et résultats*, n° 9, 2016.
- Eme, Bernard, *L'accueil de la petite enfance dans la cité, enjeu de cohésion*, Paris, CRIDA/DARES-Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, ronéo, 2001.
- Eme, Bernard et Fraisse, Laurent, « La gouvernance locale de la diversification des modes d'accueil : un nouvel enjeu de cohésion sociale », *Recherches & Prévisions*, n° 80, 2005.

- Fraisse, Laurent, Lhuillier, Vincent et Petrella, Francesca, « L'accueil des jeunes enfants en Europe : vers des formes de gouvernance multilatérale et intégrée ? », *Revue française de socio-économie*, n° 2, 2008.
- Klein, Jean-Louis, Laville, Jean-Louis et Moulaert, Frank, *L'innovation sociale*, Paris, Érès, 2014.
- Laville, Jean-Louis, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Seuil, 2016.
- Le Floch, Marie-Christine, « La double nature du projet : violence de l'évaluation de l'accueil des jeunes enfants », in Marnix Dressen et Jean-Pierre Durand (dir.), *La violence au travail*, Toulouse, Octarès, 2011.
- Lhuillier, Vincent et Biegel, Audrey, « Tensions gestionnaires dans les structures associatives d'accueil de jeunes enfants : vers une remise en cause de la qualité des services », *RECMA*, n° 339, 2016.
- Lhuillier, Vincent, Petrella, Francesca et Robin, Yannig, *Les acteurs associatifs et l'enjeu de l'accueil collectif du jeune enfant avant l'école : que nous apprend le cas français ?*, XVII<sup>e</sup> Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire, Marrakech, 2017.
- Mozère, Liane, *Le printemps des crèches : histoire et analyse d'un mouvement*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- Petrella, Francesca, Richez-Battesti, Nadine, Chanut-Guieu, Cécile et Lhuillier, Vincent, « Stratégies de croissance ou de coopération ? Les enjeux pour l'accueil du jeune enfant », in Laurent Gardin et Florence Jany-Catrice (dir.), *L'économie sociale et solidaire en coopération*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2016.
- Robin, Yannig, *La qualité d'accueil des établissements collectifs de jeunes enfants : une notion et des réalités plurielles. Quelles perspectives de qualité partagée ?*, thèse dirigée par Alain Penven et Jorge Munoz, soutenue le 7 décembre 2016 à l'université de Bretagne-Occidentale, 2016.
- Zimmer, Magali, « Enquête sémantique sur le concept d'innovation sociale dans les sciences sociales en France. Présentation des origines de ce concept et de la diversité de ses usages », in Jean-Pascal Higé et Vincent Lhuillier (dir.), *L'Économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, Presses universitaires de Nancy, 2012.



### CHAPITRE 3

# Le management participatif : une réponse à la quête d'investissement des salariés et à l'attente d'efficacité des dirigeants ?

*Les enseignements d'une enquête  
exploratoire dans le milieu associatif*

par Monique COMBES-JORET et Amale AFDILATE

---

## Introduction

Les formes traditionnelles de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles et fondations) revendiquent « un mode d'entreprendre autrement » (alternatif au privé lucratif et au public). Elles incarnent de ce point de vue une des tentatives historiques de dépassement de la vision néo-libérale de l'entreprise, calquée sur le modèle de la société de capitaux. Elles présentent des avancées majeures dans la créativité et la mise en œuvre de projets et d'activités à dimension sociale et solidaire<sup>1</sup>.

Certaines d'entre elles (en tant qu'employeurs) rencontrent également des limites en s'alignant sur des pratiques décriées des entreprises à but lucratif (recours à des formes d'emplois précaires, pression sur les rémunérations, lourdeur des charges de travail, insuffisance de soutien

---

1 RECMA, n° 344.

managérial, manque de reconnaissance des salariés et bénévoles de terrain...) entraînant une perte de sens pour les acteurs qui y sont engagés (salariés, dirigeants, bénévoles élus et de terrain, bénéficiaires, usagers ou volontaires...).

De l'affirmation d'une spécificité (« produire autrement ») à la mise en œuvre effective d'une gouvernance véritablement démocratique, il y a encore du chemin à parcourir pour certaines structures « qui buttent encore sur la participation sociétaire des usagers » (Draperi, 2009, p. 95) mais aussi sur la mise en place d'un management participatif.

Or, si les pratiques de management sont régulièrement dénoncées quel que soit le statut des entreprises concernées, la description de modèles alternatifs reste rare (Belet, 2013). Notre contribution propose de combler en partie ce manque et interroge le management des entreprises de l'ESS dans sa capacité à répondre non seulement à la quête d'investissement des salariés mais aussi à l'attente d'efficacité des dirigeants et dirigeantes, responsables opérationnels.

À partir d'une étude exploratoire portant sur trois associations (renommées Agave, Chrysanthème et Pivoine), notre chapitre questionne les conditions d'émergence et de mise en œuvre d'un management participatif, qui permettent réellement la coopération et l'échange, bien au-delà de la participation formelle et parfois minimale, résumée dans le principe « un homme = une voix ».

Plusieurs enseignements seront mis en lumière. Sur le plan opérationnel, seront pointées les conditions d'émergence (arrivée d'une nouvelle directrice formée au management des EESS, appui soutenu du conseil d'administration, situation de crise organisationnelle) et de pérennisation d'un mode de management participatif (nécessité de formaliser des temps d'échanges voire les espaces de discussion (Detchessahar, 2001, 2013), d'accompagner et de former les managers de proximité dans un changement de rôles et de postures, mais aussi les équipes sur le terrain et tout autant les membres du conseil d'administration).

Sur le plan théorique, les tensions et contradictions internes – relevées dans deux cas sur trois – pour l'implantation d'un management participatif témoignent d'une nécessité de l'alignement des différentes dimensions de l'organisation des entreprises de l'ESS. La logique de la participation démocratique que ce soit au niveau des équipes de terrain qu'à celui de la gouvernance s'inscrit dans un nouveau paradigme au sens de Khun (1983), que nous définirons.

## **Le management participatif ... un problème plutôt qu'une solution ?**

Le management participatif peut se définir en première analyse comme un mode d'organisation qui laisse une place accrue à la participation des salariés aux décisions qui les concernent. De ce fait, il est présenté comme un progrès et un signe de modernité du management, mais aussi, pour ses détracteurs, comme une nouvelle forme d'aliénation et de domination Tixier (1986). Bevort (2013) pour sa part, en critique la portée limitée en pointant que « dans l'entreprise, le management participatif s'affirme bien comme un outil de bonne gestion de la ressource humaine, mais non comme un dispositif démocratique de gouvernance partagée ».

Le management participatif pose une première difficulté aux chercheurs et praticiens : celui de sa signification et de son ancrage dans des référents historiques contradictoires (Bérout, 2013, p. 5) entre tout d'abord les revendications portées par les mouvements ouvriers dès le XIX<sup>e</sup> siècle, puis la mouvance patronale « depuis le discours gaulliste sur la participation des salariés aux bénéfices de l'entreprise » jusqu'à l'usage contemporain de ce terme dans les manuels de management. La confusion majeure dans le monde du travail, pointée par Pateman en 1970 et reprise par Bérout (2013) et Bevort (2013) porte sur l'usage des termes de « participation » et de « démocratie » qui sont loin d'être synonymes et interchangeable, comme en témoigne la conclusion de Bérout (2013, p. 30) :

Des formes partielles de participation peuvent être instaurées sans que la structure du pouvoir au sein des entreprises ne soit en rien modifiée et des formes plus intenses de participation posent la question des conditions d'émancipation effective des rapports de domination.

Cette tension entre les termes de démocratie et participation est profonde. Pour Margulies et Black (1989) elle est de nature idéologique : la participation dans les entreprises pouvant s'inscrire dans le mouvement de pensée de la démocratie industrielle ou bien dans celui du développement organisationnel. Ces auteurs montrent également (Margulies et Black, 1989) que sa mise en œuvre soulève des difficultés voire des échecs récurrents en raison de démarches inappropriées. Ce qui peut faire apparaître, dans certains cas, le management participatif davantage comme « un problème plutôt qu'une solution » (Thévenet, 1992, p. 45).



Dans d'autres organisations, la question n'est plus de savoir s'il faut en faire, mais comment le faire (Jeannerod-Dumouchel, 2014). Elle est aussi de pouvoir clarifier, dans les pratiques, ce qui relève de la participation et ce qui n'en est qu'un simulacre (le continuum de participation de Heller (1991) au niveau des organisations ou l'échelle de Sherry Arnstein (1969) pour la participation citoyenne) et d'en comprendre la portée (une alternative à la hiérarchie ?).

### **Une première clarification de la notion de participation : Le continuum de Tannenbaum (1958) et l'échelle de participation de Sherry Arnstein (1969)**

Tannenbaum et Schmidt (1958, 2003) sont parmi les premiers chercheurs à avoir identifié des styles de leadership caractérisés par différents degrés de participation des subordonnés aux décisions. Ils ont distingué sept niveaux de participation s'échelonnant le long d'un continuum popularisé sous le terme de « continuum de Tannenbaum » et repris par la suite par d'autres auteurs comme Heller (1971) avec son « *Influence power continuum* » représenté sur une échelle de 1 à 5, allant de la plus faible à la plus forte participation aux décisions. La figure 1 représente ce continuum de Tannenbaum (Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958, p. 98).

*Figure 1 – Du continuum de participation aux décisions de Tannenbaum à l'Influence power continuum d'Heller (1971)*

Continuum de participation des salariés aux décisions de Tannenbaum (1958)		<i>L'Influence power continuum d'Heller (1971)</i>
7	Permet à l'équipe de décider en toute liberté, à l'intérieur des marges d'initiative qui lui sont concédées par l'échelon supérieur de la hiérarchie	Contrôle
6	Définit les perspectives et les limites, demande à l'équipe de préparer la décision	Codétermination
5	Présente le problème, fait des suggestions, élabore la décision avec son équipe	
4	Présente un projet de décision, sujet à révision	Consultation
3	Présente un projet et invite à poser des questions	Communication
2	« Vend » sa décision en s'efforçant de convaincre	Information
1	Le responsable prend ses décisions et annonce ce qu'il a arrêté	

Comme le note Conchon (2013, p. 135) cette représentation renvoie à « un enchaînement idéal-typique information-consultation-codécision-autogestion » et fera école.

Dans les mêmes années (1969), cette figure graduée a été reprise dans le champ du management public, pour analyser la manière dont les pouvoirs publics informent et font participer les citoyens aux projets qui les concernent localement, et a donné lieu à l'échelle de participation de S. Arnstein<sup>2</sup>. Partant d'études de projets concrets, elle cherche à préciser les conditions qui doivent être réunies pour permettre aux citoyens d'exprimer leurs opinions et *de participer effectivement aux décisions*. Pour Donzelot et Epstein (2006), c'est un instrument de mesure de la participation qui fait consensus dans la plupart des pays, sauf en France, où elle est curieusement méconnue.

Ces échelles ou continuum nous paraissent particulièrement utiles pour servir de métrique et ainsi pouvoir clarifier des pratiques très diverses au sein des entreprises en général et des associations en particulier. Elles permettent notamment de distinguer ce qui relève du discours sur la participation ou des injonctions à participer, du processus de participation « réel » éprouvé par les membres d'une équipe ou d'une organisation.

Tannenbaum et Schmidt (1958, 2003) distingue sept niveaux correspondant à différents registres de pratiques, allant du niveau le plus élevé (liberté de décision dans un cadre donné) au niveau le plus faible de non-participation (où la personne en autorité prend seule ses décisions et les annonce). Si bien que dans le cadre d'une équipe de travail, la question de la participation des collaborateurs aux décisions interroge directement le principe hiérarchique et se présente comme une alternative possible à ce principe.

### **Le management participatif : une alternative au principe hiérarchique ?**

Le niveau le plus élevé du continuum de Tannenbaum, comme le niveau 1 de l'échelle d'Arnstein, sont décrits comme ceux où s'exerce la liberté de décision et d'action en entreprise ou le pouvoir des citoyens dans la société civile. Cet exercice peut prendre la forme de partenariat, de délégation de pouvoir ou plus encore de contrôle des salariés/citoyens. Il nous intéresse tout particulièrement et en ce qu'il questionne nos cadres de pensée et d'action.

---

2 L'échelle de participation de S. Arnstein est décrite en détail dans le chapitre 6 de Fasshauer, Fragny et Zadra-Veil

Est-ce que ce niveau constitue une alternative au principe hiérarchique fondé sur un mode spécifique de l'action collective en entreprise ou dans la cité ? Peut-il servir de cadre de réflexion pour penser un management participatif à l'échelle d'une organisation ?

Ce niveau 1 qualifié de « pouvoir effectif des citoyens » renvoie au programme de la démocratie industrielle des années 70 dans les pays scandinaves et aux débats sur l'autogestion dans les années post-68 en France. Il fait aussi référence dans les entreprises, notamment de l'ESS, aux expériences d'autogestion et questionne les notions de pouvoir (uniquement au niveau 1) et d'influence (les niveaux plus bas de participation) dans les organisations (Conchon, 2013, p. 139).

C'est pourquoi, la mise en place d'un management participatif conduit à une remise en cause majeure des modèles d'autorité-obéissance hérités du taylorisme. Pour Evered et Selman (1989), cette remise en cause consiste en un véritable changement de paradigme et le passage d'un modèle qualifié de « *COP: Control-Order-Prescription* » à un autre défini comme « *ACE: Acknowledge-Create-Empower* ». Cependant, si la critique d'un mode de management fondé sur l'autorité-obéissance fait l'unanimité, la reconnaissance de nouveaux rôles de l'encadrement de proximité est loin d'être acquise, encore de nos jours.

Dans le management participatif, l'encadrement joue un rôle clef dans le développement des compétences de ses collaborateurs. Cette activité fait partie intégrante de ses missions et occupe une part importante de son travail réel et quotidien. Peu d'entreprises et d'organisations, à notre connaissance, accordent un poids important à cette mission de formation et de développement comme en témoigne l'absence de ce critère formel (prescrit) dans les grilles des entretiens annuels d'évaluation des performances que ce soit dans les entreprises privées à but lucratif ou dans celles de l'ESS. Ce défaut d'alignement entre la définition des rôles et missions des encadrants (managers de proximité ou de première ligne) et leur reconnaissance par les outils de la GRH est générateur de tensions.

Pour Laville (2014, p. 87), l'un des enjeux majeurs de la vie associative porte « sur les problèmes de reconnaissance sociale des individus qui, en échange d'un engagement autonome, polyvalent, voire largement bénévole, demandent en fait une attention à leurs efforts ». Cette attente de reconnaissance n'est pas propre aux associations et s'étend à toutes les organisations quel que soit leur statut, elle y est simplement plus prononcée voire exacerbée dans le monde associatif. Les entreprises de l'ESS sont pour nous, en ce sens, un terrain d'analyse privilégié des tensions entre l'affirmation d'une finalité sociale et émancipatrice de l'orga-

nisation et des pratiques de management héritées du passé (taylorien) ou importées du privé lucratif.

### Un terreau favorable à la participation dans les EESS ?

La question de la participation se pose différemment pour les organisations de l'économie sociale et solidaire – et les associations en particulier – que pour les entreprises publiques ou privées lucratives, nous semble-t-il. Les promoteurs comme les acteurs engagés sur le terrain font l'hypothèse que les statuts et les principes originaux des entreprises de l'ESS (double qualité, solidarité, gouvernance démocratique, lucrativité limitée) permettent de dépasser une conception strictement marchande du travail et de l'emploi. Leurs *spécificités méritoires* permettraient à leurs membres de devenir acteurs d'un projet collectif, les protégeant de la pression du capital et des actionnaires. Le travail y serait pourvoyeur de sens et gage d'émancipation (Hély et Moulévrier, 2013). Les associations – employeurs notamment – affirment leur différence en défendant « une vision humaniste entendant mettre l'Homme et tout l'Homme au cœur du champ économique, tout autant que du champ social » (Chopart, Neyret, Rault, 2006) cités par Dussuet et Flahaut (2010, p 37).

Pour Draperi (2009, p. 103 *sq.*), l'économie sociale est le creuset d'utopies et de pratiques alternatives à celles de l'économie libérale, qui se sont développées et renouvelées du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours (du phalanstère au XIX<sup>e</sup> siècle à la république coopérative (début du XX<sup>e</sup> jusqu'à l'utopie du développement endogène local).

Mais l'important, pour cet auteur et pour beaucoup d'autres engagés dans l'ESS (notamment les membres du réseau EMES<sup>3</sup>), c'est que les entreprises de l'ESS apportent effectivement des éléments de réponse à la question sociale (que ce soit pour l'hébergement, l'emploi, l'accueil ou l'émancipation des personnes vulnérables). Cependant, nous verrons au travers des trois cas étudiés que de l'affirmation d'une spécificité « *manager autrement* » à sa mise en œuvre effective, il y a encore du chemin à parcourir pour certaines structures à l'image des associations Agave et Pivoine analysées ci-après.

---

3 Le réseau européen EMES doit son nom à son premier programme de recherche sur « l'émergence des entreprises sociales en Europe » (1996-2000), mené par J. Defourny et Marthe Nyssens

### Les conditions favorables à son implantation et ses limites

Dans les réflexions sur la mise en œuvre effective de la participation des salariés, Margulies et Black (1989) et Jeannerod-Dumouchel (2014) repèrent un ensemble de conditions favorables reprises dans le tableau 1 ci-dessous.

Du côté de l'organisation, apparaissent le temps accordé pour produire des résultats, la formation des salariés au processus de résolution de problème, la confiance du manager dans le processus de participation. Du côté des travailleurs, sont listées la perception de la légitimité de la participation ou l'évaluation de sa cohérence avec le style managérial, la valeur accordée au résultat attendu. La croyance en l'utilité de la participation est également un des éléments clés, constitutifs du désir général de participation.

*Tableau 1 – Conditions favorables à la mise en place d'une participation des salariés<sup>4</sup>*

<b>Organisationnelles</b>	Temps accordé pour produire des résultats ; pression ressentie, sentiment urgence
	Formation des salariés au processus de résolution de problème
	Confiance du manager dans le processus de participation
<b>Liées aux salariés</b>	Perception de la légitimité de la participation
	Cohérence avec le style managérial
	Valeur accordée au résultat attendu
	Croyance en l'utilité de la participation
<b>Managériale</b>	Reconnaissance du métier

Ces mêmes auteurs (Margulies et Black (1989) ; Jeannerod-Dumouchel (2014)) identifient deux limites et huit obstacles à la mise en place d'un management participatif, repris dans le tableau 2 ci-dessous.

4 D'après Jeannerod-Dumouchel, 2014.

Tableau 2 – Les limites et barrières du management participatif<sup>5</sup>

<b>2 limites à la participation</b>	Essoufflement : manque d'élan
	Développement d'une culture parallèle
<b>8 barrières à la participation</b>	Organisation de type bureaucratique
	Manque de valeurs participatives
	Manque de connaissances et motivation des salariés/subordonnés
	Un accroissement de la charge de travail et du stress
	Un manque d'incitation à la participation
	La peur de mal faire
	Les conflits de priorités managériales
	Une communication pauvre

## Les enseignements des trois études de cas : les conditions d'émergence et de mise en œuvre d'un management participatif

Ces différents items issus de la revue de la littérature, nous ont notamment servis à questionner nos trois terrains d'étude, présentés dans le cadre ci-dessous.

### *Encadré 1 – Encart méthodologique*

À partir d'une étude exploratoire portant sur trois associations, nous questionnons les conditions d'émergence et de mise en œuvre d'un management participatif qui permette réellement la coopération et l'échange, bien au-delà de la participation minimale dans les associations (résumée dans le principe « un homme = une voix »).

L'enquête terrain a été menée de septembre 2016 à septembre 2017, auprès de trois associations employeurs du secteur social, dont les noms ont été changés. Plusieurs modalités de recueil des données ont été mobilisées et croisées : observation participante dans l'un des cas, observation non participante dans les deux autres, entretiens semi-directifs en profondeur avec les responsables de ces trois structures, entretiens semi-directifs avec des salariés des structures, recueil des documents internes (projet associatif, projet d'établissement pour deux structures).

5 D'après Jeannerod-Dumouchel, 2014.

**Association Agave** : petite structure créée en 2013, avec moins de 10 salariés. Elle pratique un management que la direction nomme « paternaliste » avec pour principe « que pour assurer le développement de l'activité il est préférable que chaque salarié se concentre sur sa tâche et évite de se disperser ».

**Association Chrysanthème** : association créée en 1987, compte 15 salariés. Elle pratique un management qu'elle veut plus participatif et collaboratif. Une nouvelle direction suite à un recrutement externe fait le choix du management participatif pour accompagner le changement en raison de la réduction d'effectifs au niveau national.

**Association Pivoine** : structure composée de 34 salariés. Suite à la fusion en 2010 de deux associations historiques des années 50, les salariés ont subi de nombreux remaniements au niveau de la direction avec des managements plutôt directifs voire dictatoriaux. Une nouvelle direction en 2015, suite à une promotion interne, fait le choix de la rupture en mettant en place un management plus participatif afin d'améliorer les conditions de travail.

L'analyse des données recueillies permet de mettre en évidence l'existence de conditions favorables (et défavorables) à l'émergence d'un management participatif, liées à l'organisation et aux salariés. Mais aussi des limites bien réelles.

### **Des situations très contrastées**

Bien que deux associations sur trois aient fait explicitement le choix du management participatif pour favoriser la coopération et la coconstruction, elles ne se situent pas au même niveau de participation sur le continuum de Tannenbaum et d'Heller.

#### *L'association Chrysanthème*

Au moment de l'étude, l'association se situe au niveau le plus élevé (niveau 7 ou niveau de contrôle). Il s'agit là de responsabiliser l'ensemble des salariés autour d'un projet et de valeurs communes. À ce niveau, des projets sont initiés et gérés par les salariés eux-mêmes. L'objectif est de favoriser l'autonomie et le travail en transversalité. Au sein de l'association Chrysanthème, les équipes dirigeantes (direction et conseil d'administration) consultent l'avis des salariés mais pas seulement, car on leur donne également les moyens d'agir et de prendre des décisions en toute autonomie. L'autonomie ne signifiant pas indépendance mais bien au contraire que communication et information y sont constantes entre la direction et ses équipes et entre les équipes elles-mêmes. À

titre d'exemple, la préparation et l'animation des assemblées générales par les salariés témoignent de ce niveau important de participation, de même que l'instauration de réunions thématiques à l'initiative des salariés sur des sujets en lien avec les publics accompagnés, leurs domaines de compétences et ceux de l'association.

Les entretiens révèlent également l'importance de l'environnement de travail. Ils montrent la nécessité de communiquer et de favoriser la transparence dans les échanges pour permettre la mise en confiance des salariés et pour donner un sens commun à l'action, au-delà des différences de missions et de statuts.

Pour cela, l'association Chrysanthème permet aux représentants des salariés d'être présents aux instances décisionnelles (bureau et conseil d'administration) afin de favoriser la communication et la prise en compte de chaque partie prenante. Il semble essentiel d'informer mais aussi de permettre à l'ensemble des individus de comprendre les enjeux de leur organisation et les choix qui engagent le long terme.

Pour les associations Agave et Pivoine, l'information sur les enjeux stratégiques n'est pas diffusée et leur compréhension n'est pas partagée. Concrètement, il n'y a pas la volonté de donner le même niveau d'information à tous.

#### *L'association Pivoine*

Au moment de l'étude, elle se situe au niveau de la consultation. Les salariés sont régulièrement sollicités pour donner leur avis mais les décisions restent la prérogative de la direction et du conseil d'administration.

Dans l'association Pivoine, les salariés sont certes sollicités pour donner leur avis, mais l'ensemble des espaces de concertation et de travail sont chapeautés par la direction qui garde le pouvoir de décision et d'orientation. Les échanges semblent contraints, limités et ne favorisent pas la mise en confiance des équipes. Par ailleurs, dans les échanges avec les salariés, il ressort que les groupes de travail n'ont que peu d'intérêt si les équipes n'ont pas les moyens de se concerter (pas de temps dédié à la mission dans leur *planning*). Le résultat de ces pratiques est la mise en difficulté des équipes et le sentiment de manque de reconnaissance, l'effet inverse de ce qui était recherché par la direction !

À titre d'illustration, des groupes d'ambassadeurs (salariés) ont été formés sur des projets importants de l'association mais il n'y a pas de temps dédié à ce travail de cocoproduction et l'omniprésence de la direction dans les espaces de concertation limite les possibilités d'échanges et de réflexion de groupe.



### *L'association Agave*

Elle se situe, au moment de l'étude, au niveau de la communication (niveau 2) dans un processus de non-participation qui a pour conséquence d'entraîner un manque d'implication des dix salariés et un désintérêt pour le projet associatif. La perception du peu d'influence exercée fait dire à certains salariés que le travail au sein de l'association devient « simplement un moyen de percevoir un salaire ».

Les salariés ne sont pas considérés comme des parties prenantes du projet associatif. Il leur est demandé de « faire leur travail sans se poser de questions ». Le désengagement des salariés peut même aller jusqu'à entraîner des dysfonctionnements (retards, manque d'implication dans les activités) qui ont des conséquences néfastes sur le service rendu au public accueilli.

### **1<sup>er</sup> enseignement : le management participatif est un véritable changement culturel**

Dans ces deux dernières structures associatives, il y a bien la volonté de favoriser la coopération et les échanges pour rendre possible l'investissement des salariés. Mais on peut observer que, malgré les espaces de concertation et les groupes de travail, il y a dans l'association Pivoine et encore plus Agave un certain nombre de limites et de barrières qui subsistent. Il ressort également des observations et entretiens que les pratiques sont ancrées dans des croyances et des identités professionnelles des responsables. Un des responsables d'Agave est convaincu que la participation des salariés n'est qu'un gadget, un effet de mode, sans intérêt pour une petite structure comme la sienne. Il affirme même que, pour qu'une organisation fonctionne, il faut qu'une seule personne prenne les décisions relatives au fonctionnement de la structure associative. Selon lui, la concertation demande du temps et des moyens que n'ont pas les petites structures. Des réunions nécessiteraient de détacher des salariés de leur poste de travail, or l'activité doit continuer à fonctionner !

L'engagement dans une dynamique de participation et, pour d'autres, le passage d'un échelon de la participation à un autre n'est pas anodin. Il consiste en un véritable changement culturel pour les directions et les équipes.

L'expérience d'autres structures de l'ESS, tendrait à montrer qu'il serait bien utile d'être accompagné dans la mise en place d'une telle démarche de management participatif. Un accompagnement de type DLA (dispositif local d'accompagnement) ou une intervention de

l'ARACT semblent deux démarches intéressantes à mobiliser dans ce cadre.

*Encadré 2 : Le dispositif local d'accompagnement  
et l'accompagnement de l'ARACT*

Le DLA est un dispositif public, créé en 2002, qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale, de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois.

L'une des 4 thématiques d'intervention prioritaires concerne les ressources humaines et l'organisation interne des structures de l'ESS ; les 3 autres portant sur le projet et la stratégie, le modèle socio-économique et la gestion financière ainsi que la mutualisation et le partenariat.

**L'ARACT (Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail)**

Le réseau Anact-Aract a développé un réel savoir-faire dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation d'expérimentation dans l'entreprise et notamment dans les structures de l'ESS.

Si la conduite d'expérimentations dans l'entreprise permet de développer de nouvelles pratiques pour améliorer les conditions de travail, elle est aussi l'occasion d'innover dans les modalités de transfert de ces pratiques au plus près des besoins des acteurs.

Cet accompagnement peut être financé par le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (Fact)

Site : <https://www.anact.fr/services-outils/services/me-faire-accompagner-dans-mon-projet>

**2<sup>e</sup> enseignement : la nécessité d'outiller l'ensemble  
des acteurs (salariés et bénévoles) pour mettre  
en œuvre un management participatif**

Il ressort également des entretiens menés qu'il est important que les salariés sachent jusqu'où peut aller la participation qui leur est proposée et ce qui relève de la direction ou de la gouvernance. Il ne s'agit pas pour les salariés « de décider à tout prix, de tout et tout le temps » (salariés de l'association Pivoine), mais bien de définir des règles qui soient propres à chaque organisation. Il semble important que la direction définisse avec ses équipes un cadre de travail et que les équipes (salariés et bénévoles)

puissent être soutenues et accompagnés dans les nouvelles pratiques émancipatrices.

Par ailleurs, les résultats montrent que la direction et le conseil d'administration eux-mêmes doivent être formés car il n'est pas simple de déléguer le pouvoir, de communiquer ou encore reconnaître le travail de ses collaborateurs. Tout cela s'apprend ! Il s'agit d'étapes incontournables, de compétences à développer si les encadrants et dirigeants des structures de l'ESS souhaitent véritablement renforcer la responsabilité des équipes. En revanche, une fois les règles définies conjointement, il semble essentiel qu'il ait un alignement, c'est-à-dire que les attentes de la direction, des équipes bénévoles et salariés se situent sur le même niveau en termes de participation. Le cas de Chrysanthème montre que la gouvernance (CA) et la direction sont pleinement en phase pour développer la participation des salariés à un niveau élevé.

### Des conditions favorables dans l'association Chrysanthème

L'analyse des données recueillies permet de situer, les pratiques des trois associations au regard des conditions favorables identifiées dans la littérature (cf. tableau 2).

*Tableau 3 – Conditions favorables à la mise en place d'une participation des salariés dans les trois cas étudiés*

	Agave	Chrysan- thème	Pivoine
<b>Organisationnelles</b>			
Temps accordé pour produire des résultats/ pression, sentiment urgence	Non	Oui	Oui
Formation des salariés au processus de résolution de problème	Non	Oui	Non
Confiance du manager dans le processus de participation	Non	Oui	Oui
<b>Liées aux salariés</b>			
Perception de la légitimité de la participation	Non	Oui	Oui
Cohérence avec le style managérial	Non	Oui	Non
Valeur accordée au résultat attendu	Non	Oui	Non
Croyance en l'utilité de la participation	Non	Oui	Oui
<b>Pour Jeannerod-Dumouchel (2014)</b>			
Reconnaissance du métier par les managers	Non	Oui	Oui

Il apparaît clairement que les trois associations sont, au moment de l'étude, dans des configurations profondément différentes : Agave et Chrysanthème étant aux deux extrémités d'un continuum de la participation (absente à élevée).

La situation de Pivoine « au milieu du gué » est intéressante à examiner, car elle permet de visualiser les conditions manquantes :

- absence de formation des salariés au processus de résolution de problème leur permettant d'avoir des outils d'analyse et de travail collaboratif ;
- le manque de cohérence avec le style managérial (le style managérial ne semble pas en cohérence avec la participation prônée),
- et la question de la valeur accordée au résultat (la croyance à l'utilité réelle de la participation).

Au-delà de ce cas, Jeannerod-Dumouchel (2014) note que l'évaluation très mitigée des salariés engagés dans ces dispositifs participatifs s'explique notamment par l'absence de réel changement sur leurs conditions de travail, ce qui a conduit les chercheurs à interroger le travail lui-même ou son organisation (Combes-Joret et Lethielleux, 2018).

### **Des limites et barrières à la mise en place d'un management participatif**

L'analyse des données recueillies permet également d'identifier des limites et de barrières dans la mise en place d'un management participatif (cf. tableau 4).

S'agissant des limites et barrières, les trois associations se trouvent également sur un continuum et le cas de Pivoine est à nouveau intéressant à creuser. Tout d'abord, l'association ne souffre pas d'une organisation bureaucratique ni d'un manque de connaissances ou de motivations de ces salariés. Sa petite taille et son travail dans l'action sociale auprès des jeunes en sont sûrement des facteurs explicatifs.

Dans les obstacles identifiés, « la peur de mal faire » occupe une place importante ; elle a été citée à plusieurs reprises par différents salariés. Il apparaît que l'association Pivoine ne donne pas les moyens à ses salariés de réaliser correctement les missions qui leurs sont attribuées notamment dans le cadre des ambassadeurs (groupes de travail sur des sujets importants de la structure). La « peur de mal faire » que certains évoquent est liée au fait de « ne pas avoir les moyens de faire correctement son travail », ce qui entraîne des doutes chez les professionnels. Cette peur ne touche pas seulement des salariés mais également des managers de

*Tableau 4 - Les limites et les barrières du management participatif dans les trois cas étudiés*

	<b>Agave</b>	<b>Chrysanthème</b>	<b>Pivoine</b>
Essoufflement : manque d'élan	Oui	Non	Oui
Développement d'une culture parallèle	Oui	Non	Oui
Organisation de type bureaucratique	Oui	Non	Non
Manque de valeurs participatives	Oui	Non	Oui
Manque de connaissances et motivation des salariés/subordonnés	Oui	Non	Non
Un accroissement de la charge de travail et du stress	Oui	Non	Oui
Un manque d'incitation à la participation	Oui	Non	Oui
La peur de mal faire	Oui	Non	Oui (1)
Les conflits de priorités managériales	Oui	Non	Oui
Une communication pauvre	Oui	Non	Oui

proximité qui expliquent qu'ils n'osent pas prendre la parole, car ne sachant pas véritablement ce qu'on attend d'eux. La tendance est alors à l'autocensure pour ne pas « mal faire ».

Les autres facteurs identifiés comme des obstacles à la mise en œuvre d'un management participatif sont (malheureusement) plus « classiques », à l'image d'un accroissement de la charge de travail et du stress, un manque d'incitation à la participation, des conflits de priorités managériales et une communication pauvre. Ces facteurs questionnent selon nous directement le travail, son organisation et son impact sur la santé des salariés et bénévoles dans les associations. Ils « montrent l'importance d'une remise en question et en discussion de l'organisation du travail pour les salariés comme pour les bénévoles, dans les EESS. C'est peut-être là que se situe maintenant leur responsabilité sociale ? » (Combes-Joret et Lethielleux, 2018, p. 210)

## Discussion et conclusion

Plusieurs enseignements ont pu être mis en lumière, tant sur le plan opérationnel que sur le plan théorique.

Les organisations de l'ESS et notamment les entreprises associatives (associations employant des salariés aux côtés de bénévoles) souffrent pour la plupart de deux maux :

- une gouvernance démocratique limitée (qui exclue de droit les salariés des instances de décisions et de fait, les usagers-bénéficiaires) et peu représentative (en raison du peu d'affluence aux assemblées générales) ;
- une insuffisance voire une inexistence de réflexion sur les formes d'organisation du travail et de management de leurs membres, bénévoles comme salariés.

Cependant, certaines associations ont su s'affranchir de ces deux limites, comme en témoigne le cas Chrysanthème. Quelques-unes sont en quête d'un nouveau style de management, mais sans avoir saisi l'ensemble des transformations à accomplir et se trouvent aujourd'hui au milieu du gué, comme l'association Pivoine. D'autres enfin, se montrent réfractaires au management participatif, n'adhèrent pas à sa logique d'organisation fondée sur l'autonomie (Agave).

Sur le *plan opérationnel*, nous avons pu mettre en évidence les conditions d'émergence et de pérennisation d'un mode de management participatif dans les trois associations étudiées :

- *La prise en compte des remarques des salariés* apparaît comme une démarche déterminante pour ne pas en rester à l'échelon de la participation symbolique. La prise en compte des remarques des salariés a même été retenue comme l'une des variables explicatives des succès des projets de changements organisationnels (Combes-Joret et Stimec, 2017).
- *La nécessité de formaliser des temps d'échanges* (ce qui manque dans l'association Pivoine) et d'accompagner et de former les managers de proximité dans un changement de rôle et de postures (ce qui manque dans l'association Agave), mais aussi de former les administrateurs (ce qui manque dans l'association Pivoine).
- Enfin, contrairement à ce que l'on aurait pu prévoir, la mise en place d'un management participatif s'est effectuée dans les deux cas (Chrysanthème et Pivoine) dans une situation économique difficile et empreinte d'incertitudes (suppression d'emplois pour l'une et fusion pour l'autre).

Le sens de la participation dans la structure Chrysanthème apparaît comme un mode de sortie de crise par le haut, et une solution venant de la base pour Pivoine. Si besoin, Agave confirme que le management participatif ne peut être imposé par la gouvernance à une direction, quelle qu'elle soit. Le mode autoritaire entre en totale contradiction avec les principes d'action du management participatif.

Sur le plan théorique, les tensions et contradictions internes relevées dans deux des trois cas, pour l'implantation d'un management participatif, confirment la nécessité de l'alignement des différentes dimensions de l'organisation des entreprises de l'ESS. La logique de la participation démocratique est de ce point de vue exigeante et requiert de la cohérence entre les différents niveaux de décision : la gouvernance par la faisabilité des objectifs assignés à la direction, la direction et le management intermédiaire par leur capacité à faire confiance à leurs équipes et salariés. Elle s'inscrit dans un nouveau paradigme caractérisé par un management émancipateur, une organisation du travail apprenante et une gouvernance démocratique.

Les travaux de Margulies et Black (1989) et Jeannerod-Dumouchel (2014) sont particulièrement utiles comme métriques et permettent d'identifier trois situations idéal-typiques.

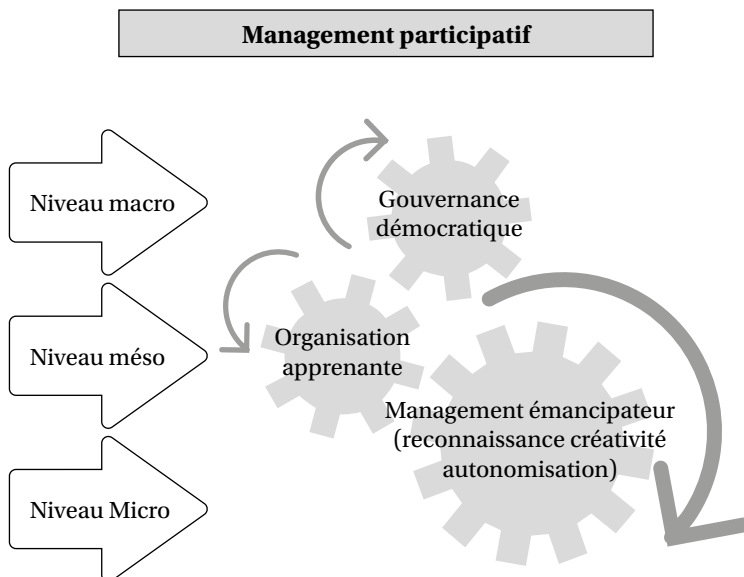
Le cas de Chrysanthème nous semble doublement exemplaire : non seulement dans une perspective normative, comme un modèle à suivre pour les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle, mais aussi comme une source d'inspiration pour d'autres associations et entreprises, en quête d'investissement de leurs salariés et de leurs bénévoles et en attente d'efficacité.

Le cas Chrysanthème témoigne du fait que le management participatif constitue un véritable modèle alternatif à un management hiérarchique « classique », hérité du modèle d'autorité-obéissance taylorien, avec des traits spécifiques qui forment un ensemble cohérent :

- Un modèle d'autorité émancipateur (« *Acknowledge - Create - Empower* », selon Evered et Selman, 1989)
- Une logique d'organisation fondée sur l'autonomie et la subsidiarité
- Un partage de l'information stratégique à tous les niveaux
- Un management des équipes fondé sur un leadership tournant
- Un alignement stratégique sur un contenu et un niveau de participation élevé (5-7 sur l'échelle de S. Arstein, 1969).

La figure 2, ci-dessous, représente cette logique d'ensemble et l'alignement des différents niveaux de l'organisation qui dessine un nouveau paradigme.

Figure 2 – Différents niveaux d'analyse du management participatif<sup>6</sup>



6 D'après Combes-Joret, 2016, p. 9.



## Bibliographie

- Afdilate, Amale, « Le management participatif au sein des associations », *Rapport de recherche*, Master 2 MESS, Université Reims Champagne Ardenne, 2016.
- Arnstein, Sherry R., « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of planners*, vol. 35, n° 4, p. 216-224, 1969.
- Belet, Daniel, « Le “servant leadership” : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management », *Gestion 2000*, vol. 30, p. 15-33, 2013.
- Bérourd, Sophie, « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », *Participations*, vol. 5, n° 1, p. 5-32, 2013.
- Bevort, Antoine, « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », *Participations*, vol. 5, n° 1, p. 33-51, 2013.
- Combes-Joret, Monique et Lethielleux, Laëtitia, « L’organisation du travail : l’impensé des entreprises de l’économie sociale », in Amina Béjji-Bécheur, Pénélope Codello et Pascale Château-Terrisse (dir.), *GESS Gestion des entreprises sociales et solidaires*, EMS, p. 197-212, 2018.
- Combes-Joret, Monique et Stimec, Arnaud, « Les transformations organisationnelles : un succès à quelles conditions », *28<sup>e</sup> congrès de l’AGRH*, 11-13 octobre, Aix-en-Provence, 2017.
- Combes-Joret, Monique, *Réflexions sur l’évolution des formes d’organisations : De l’organisation qualifiante à l’entreprise sociale et solidaire. Idéotype, conditions d’émergence, limites et voies de dépassement*, mémoire HDR, soutenu le 20 juin à l’université de Rennes 1, 2016.
- Conchon, Aline, « La participation aux décisions stratégiques de l’entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ? », *Participations*, n° 5, p. 127-149, 2013.
- Detchessahar, Mathieu, « Quand discuter c’est produire », *Revue française de gestion*, p. 32-43, 2001.
- Detchessahar, Mathieu, « Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d’un management par la discussion », *Négociations*, vol. 1, p. 57-80, 2013.
- Donzelot, Jacques et Epstein, Renaud, « Démocratie et participation : l’exemple de la rénovation urbaine », *Esprit*, juillet, n° 7, p. 5-34, 2006.
- Draperi, Jean-François et al., *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Paris, Dunod, 2009.
- Dussuet, Annie et Flahaut, Erika, « Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ? », *Formation emploi*, n° 111, p.35-50, 2010.
- Evered, Roger D. et Selman, James C., « Coaching and the art of management », *Organizational Dynamics*, n° 18, p. 16-32, 1989.

- Gauthier, Valérie, *Le Savoir-relier. Vers un leadership intuitif et relationnel*, Paris, Eyrolles, 2014.
- Heller, Frank, *Managerial decision-making. A study of leadership styles and power-sharing among senior managers*, Londres, Tavistock, 1971.
- Hély, Matthieu et Moulévrier, Pascale, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, « Travail et salariat », 2013.
- Jeannerod-Dumouchel, Nathalie, « La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif », *@GRH*, vol. 11, n° 2, p. 7-29, 2014.
- Kuhn, Thomas, *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983.
- Laville, Jean-Louis, « Décider en association », *Connexions*, n° 101, p. 79-92, 2014.
- Lovrich, Nicholas, P. Jr., «The dangers of participative management», in Norma M. Riccucci (dir.), *Public Personnel Administration and Labor Relations*, Londres, New-York, Routledge, 2015.
- Margulies, Newton et Black, Stewart, «An Ideological Perspective on Participation: A Case for Integration», *Journal of Organizational Change Management*, vol. 2, p. 13-34, 1989.
- Martin, Didier, *Démocratie industrielle. La participation directe dans les entreprises*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
- Tannenbaum, Robert et Schmidt, Warren H., « Chap. 6: How to choose a leadership pattern », in Alan Hooper (dir.), *Leadership Perspectives*, Londres, Routledge, 2013.
- Thevenet, Maurice et Vachette, Jean-Louis, *Culture et comportements*, Paris, Vuibert, 1992.
- Thévenet, Maurice, « Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution », *Revue française de gestion*, vol. 2, n° 88, p. 68-71, 1992.
- Tixier, Pierre-Eric, « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, vol. 28, n° 3, p. 353-372, 1986.
- Toutain, Olivier et Ballereau, Valérie, « Vers un leadership humaniste fondé sur la valeur des relations », *Entreprendre & innover*, vol. 33, n° 2, p. 86-92, 2017.



## CHAPITRE 4

# La participation des salariés en association intermédiaire : un projet exemplaire en tension

par Bernard BALZANI et Michel JANOT

---

## Introduction

L'insertion par l'activité économique (IAE) regroupe des activités et des organisations diverses, multiples, au « service » de populations actives, éloignées du monde du travail. Elle constitue ce qu'Anselme Strauss appelle un *monde social*<sup>1</sup> dans lequel les individus interagissent entre eux. Ils négocient les formes et les contenus de leurs interactions dans le but de créer un « ordre social » correspondant à

---

1 Anselme L. Strauss, sociologue américain (1916-1996), propose, à partir d'une approche interactionniste, une conceptualisation différente de celle que propose Bourdieu, en termes de *champ* ou encore, selon la littérature administrative, comme un secteur (sur le modèle économique du secteur professionnel). C'est une approche qui nous semble plus pertinente car compréhensive par définition. La perspective de Strauss est de considérer que les organisations et les groupes sociaux sont en perpétuel changement et qu'ils agissent dans ce que Strauss a nommé les *mondes sociaux*, notion qu'il emprunte au courant de l'École de Chicago qu'il a fréquenté durant sa formation de sociologue. Le changement que les activités incessantes des groupes et des organisations produisent est illimité. Les évolutions que peuvent prendre les *mondes sociaux*, ici pour notre propos les AI au sein de l'IAE, sont par définition toujours plus ou moins indéterminées mais, cependant, ils sont déterminés par les changements dans l'univers du discours ou liés à l'activité *primaire* des organisations. Cette conceptualisation s'appuie sur les concepts de négociation et d'ordre social, notamment.

leur réalité sociale. Dans ce texte rédigé à quatre mains, nous voulons discuter d'une des évolutions du monde social de l'IAE, apparue dans les deux dernières décennies : la manière dont les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE), plus particulièrement les associations intermédiaires (AI), ont porté le projet « émancipateur » de la participation des salariés à la gouvernance. Comment ce projet a-t-il été possible et quelles difficultés a-t-il rencontré ?

Après un rappel des contours de l'IAE, il sera question, dans le cadre de ce chapitre, de discuter le caractère exemplaire d'un projet de transformation de la gouvernance au sein d'une IAE, ECOVAL. Cette transformation consiste, notamment, à permettre la participation des salariés (permanents comme contractuels) au processus de décision, selon un principe démocratique.

### **L'IAE : une brève définition, une brève histoire**

Depuis près de quarante ans, les SIAE participent à la lutte contre la précarité et les exclusions, répondant ainsi à un objectif de solidarité active envers les exclus du monde du travail. Elles ont pour objectif de contribuer, par leur action, à l'insertion sociale et professionnelle de populations fragilisées par le chômage, en procédant à leur embauche selon des critères administratifs allant du chômage de longue durée à l'inactivité temporaire. D'une manière générale, les salariés en insertion des SIAE voient leur existence bouleversée, certains par les effets structurels des mutations sociales et économiques, d'autres par les effets des politiques publiques à orientations néo-libérales. Ces deux ensembles d'effets les placent « en dehors » de la société salariale (Touraine, 1991), transformant et modifiant en profondeur leur rapport au statut de salarié, ainsi que leur participation au « vivre ensemble ».

Inscrit à la croisée de l'économie (le marché) et de la solidarité (société civile), le projet développé par les acteurs du monde social de l'IAE repose sur l'analyse des processus d'exclusion du marché du travail de certaines populations éloignées de l'emploi. Des formes d'exclusion interviennent dans une « nouvelle » période historique qui, après celle des « Trente Glorieuses » (Fourastié, 1982), est caractérisée, pour la plupart des chercheurs, par la précarité et les processus de désaffiliation (Castel, 1981).

L'IAE a connu, sur cette période historique, plusieurs transformations soutenues de manières diverses et inégales jusqu'à leur institutionnalisation par la loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre les

exclusions<sup>2</sup>. Ce processus d'institutionnalisation s'est poursuivi tout au long de la décennie 2000 jusqu'à l'accord-cadre Pôle emploi, État et IAE de fin 2015 (relatif à la formation des salariés de l'IAE, renégocié pour la période 2018-2022 le 28 mai 2018). Ces évolutions, à la fois sur les organisations et les publics, ont fini de transformer le secteur de l'IAE. Le monde social de l'IAE est alors passé d'une logique d'initiatives pionnières à celle d'instrumentalisation. Certains parlent de perte de sens, d'autres de disparition de la spécificité de leurs actions. Le secteur s'inscrit aujourd'hui pleinement dans ce que les chercheurs appellent la *new public management* (NPM) : dernière mutation importante pour certains et réalisée sous contrainte, pour d'autre.

## Le projet « participation » dans le monde social de l'IAE

Si l'on retient l'idée-force que la participation a pour but d'améliorer les conditions de vie et le fonctionnement de notre société et des institutions, il ne faut pas occulter que participer c'est donner son avis, témoigner de son expérience, faire des constats et des propositions. Si le débat est ancien, rappelons toutefois dans cette introduction deux enjeux de la démarche participative: premièrement, la participation *versus* émancipation et, deuxièmement, la place de la participation dans le monde social singulier de l'IAE.

### Participation *versus* émancipation ?

La participation est pour beaucoup un enjeu démocratique. La question est posée très souvent sous l'angle de la démocratie participative. Parle-t-on de démocratie représentative (héritée de la Révolution française) ou de l'émancipation de l'individu, qu'il soit citoyen (quand on se situe dans la sphère politique), usager d'une action sociale (quand on se situe dans la sphère de l'intervention sociale ou du travail social) ou client (l'usager ou l'utilisateur dans le cas d'une AI) d'un service économique à visée sociétale ou environnemental ? D'où un florilège de termes et d'expressions pour désigner ce dont on souhaite parler dans cette contribution : participation sociale, participation citoyenne, participation des « usagers », individuelle ou collective...

S'agit-il de réinventer ou non une nouvelle citoyenneté sociale ou, au contraire, de masquer un nouveau projet normatif pour une économie

2 Loi du 29 juillet 1998, dite loi Aubry, alors ministre de l'emploi et de la solidarité, de 1997 à 2000.

libérale dominante ? Il est donc indispensable de saisir l'esprit (au sens wébérien du terme) de la notion de participation : est-elle d'inspiration « néolibérale » ou « solidaire » ?

C'est en ces termes que, dès 2009, Brigitte Bouquet, Jean-François Draperi et Marcel Jaeger ont proposé de penser l'objet sur les versants de l'économie sociale et de l'action sociale. En effet, ces auteurs interrogent la manière dont le monde social de l'IAE prend place dans ce débat, autour de la question d'une ligne de partage ou de tension entre les notions de participation et d'émancipation. Déployer l'intervention des acteurs de l'IAE vers la participation est-il de l'ordre d'un renouvellement des formes sociales du contrôle social ou un moyen de l'émancipation de l'individu et des collectifs sociaux ?

### **De la participation dans l'intervention sociale à la participation dans les politiques publiques de l'emploi**

Si on retient sans peine la référence à la notion de participation dans les textes officiels<sup>3</sup>, cette notion entre tardivement dans les institutions et dispositifs des politiques publiques de l'emploi.

Aujourd'hui, la participation des personnes doit être recherchée à toutes les étapes des politiques publiques : depuis leur élaboration jusqu'à leur mise en œuvre en passant par leur évaluation au nom de la démocratie et de la citoyenneté pour tous, sans aucune exclusion.

Ce chapitre propose d'interroger la place des parties prenantes de l'intervention sociale dans le monde social de l'IAE. Pour en rendre compte dans l'environnement social ou médico-social, Marcel Jaeger rappelle que la participation

tranche d'abord avec les réticences, voire les résistances de professionnels, (...), qui ont construit leur identité sur fond de relation dissymétrique avec les personnes « prises en charge » (...) ou qui, (...) ont estimé que les conditions n'étaient pas réunies institutionnellement pour donner un réel contenu à « l'idéologie de la participation ».

Certains auteurs parlent d'innovation sociale (Gianfaldoni et Rostaing, 2010) et présentent le monde social de l'IAE comme un espace social innovant.

---

3 Rappelons ici les principaux textes juridiques qui ont structuré le monde social de l'IAE : loi de 2002 rénovant le secteur social et médico-social ou de 1998 relative à la lutte contre les exclusions ou encore de 2005 relative à l'égalité des chances.

Les trois parties du chapitre se proposent de rendre compte de l'exemplarité du projet d'ECOVAL (cf. encadré 1), mais aussi des limites de celui-ci. Dans une première partie, c'est le projet en tant que tel qui est présenté aux lecteurs, les enjeux et débats qu'il suscite au sein de l'association. Dans une deuxième partie, nous avons cherché à comprendre les difficultés de sa mise en place, en soulignant le rôle et l'action des divers acteurs engagés. Enfin, dans une troisième partie, nous avons analysé les difficultés rencontrées à la mise en œuvre de ce projet et des tensions qui l'ont traversé. Pour conclure, sont présentées les conditions nécessaires pour qu'un tel projet puisse émerger et être un vecteur de transformation des pratiques sociales d'une association intermédiaire.

### *Encadré 1 – L'AI Ecolal au sein de l'IAE*

L'association intermédiaire est l'une des quatre formes principales du secteur de l'insertion par l'activité économique (IAE). Comme l'atelier et chantier d'insertion (ACI), l'entreprise d'insertion (EI) ou encore l'entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI), l'AI a pour mission d'aider les personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières à se réinsérer progressivement sur le marché du travail. Pour ce faire, elles sont conventionnées par l'État et recrutent des personnes généralement agréées par Pôle emploi, ce qui n'est pas une obligation pour l'AI.

Les AI sont des associations qui accueillent des personnes qu'elles embauchent pour les mettre à disposition auprès d'utilisateurs de nature diverse, particuliers, associations, collectivités locales ou encore entreprises, pour la réalisation de travaux occasionnels. Les personnes recrutées sont en contrat de travail régi par l'article L. 5132-11.1 du Code du travail de type contrat à durée déterminée d'usage. La mise à disposition n'est pas limitée en nombre d'heures, un plafond existe concernant l'entreprise (480 h sur deux années suivant la première mise à disposition).

Les aides de l'État sont de deux types principalement : les aides directes qui correspondent à une aide au poste par ETP sur la base d'un socle correspondant à la comptabilisation en ETP de tous les contrats en insertion et « modulé » en fonction des « efforts particuliers d'insertion et les performances des SIAEs » et une exonération des charges sociales patronales (URSSAF, retraite).

ECOVAL est née en 1996, faisant suite à une SIAE liquidée l'année précédente pour raison économique. Les premières années de sa création, l'activité d'ECOVAL est essentiellement tournée vers ce qui se nommait à l'époque les emplois familiaux, devenus depuis les services à la personne. En 2001/2002 ECOVAL va créer un *Proxim Services* (label COORACE) sous forme associative, baptisé *L'Esprit tranquille* dont l'objet est de permettre la pérennisation l'emploi des salariés issus d'ECOVAL ou de toute autre SIAE, à travers un outil



dédié aux services à la personne qui s'inscrivait dans un contexte socio-politique où, en termes de dispositions législatives, la prestation spécifique dépendance prenait fin (31/12/2001) et que naissait l'allocation personnalisée d'autonomie (01/01/2002). L'outil deviendra totalement autonome en 2005. Plusieurs alertes sur les services à la personne (révision des niches fiscales par l'Assemblée nationale ou le Sénat) ont conduit la direction à diversifier les activités proposées aux usagers d'ECOVAL. Cette diversification de l'activité a ouvert des espaces de travail en direction du milieu associatif (plus de 30 % des volumes d'heures de travail ces dernières années) ainsi que des coopérations avec des collectivités locales ou l'université. Les secteurs d'activités restent fondamentalement les mêmes depuis la création de la structure : entretien de locaux, ménage chez les particuliers permettant un crédit d'impôt en raison de l'agrément SAP de l'association auprès des services de la DIRECCTE, jardinage, peinture et tapisserie, aide à la manutention, petit bricolage, et toute activité ne nécessitant pas de compétences spécifiques. Chaque année ce sont environ 250 salariés qui perçoivent une fiche de paye de la part de l'association dont environ 70 à 90 jeunes issus des chantiers jeunes (Circulaire DAS/DGEFP 99/27 du 29/06/1999).

## **Le projet « participation » dans l'association : une révolution « copernicienne »**

Revisiter les statuts d'une association est souvent une nécessité afin d'adapter l'outil associatif à ses objectifs. L'évolution des textes réglementaires ou l'évolution du contexte économique et social sont autant de motifs qui questionnent le sens et les valeurs de la structure, ses missions et entraînent la (re)définition de ses objectifs. C'est pourquoi après quinze années de fonctionnement, en février 2011, la proposition de modifier les statuts de l'AI ECOVAL voit le jour. Le conseil d'administration souhaite alors revisiter et élargir certaines dispositions, dont la forme de l'adhésion et la gouvernance de l'AI. Élaborés en 1996, les statuts fondateurs présentaient des écarts entre les statuts et leur mise en œuvre que le projet « participation » allait pouvoir corriger.

Le conseil d'administration (CA), composé de bénévoles issus essentiellement du travail social, engagés et portés par des valeurs humanistes et le refus de l'exclusion, s'est mobilisé pour modifier les statuts de l'association. Il a souhaité trouver une traduction concrète (sens et âme) aux valeurs humanistes présentes dans ses statuts. Cette modification des statuts trouvait très probablement son origine dans une forme d'utopie sociale qui voudrait, que ceux à qui sont destinées les missions de l'AI, soient présents au sein des instances de gouvernance. L'encadré n° 2 ci-dessous rappelle cette ambition.

*Encadré 2 – le projet associatif de 2009 (extraits), pp. 2-3 et 4-5 :*

(...)

**Valeurs de nos engagements :**

ECOVAL partage les valeurs de l'Économie Solidaire et Sociale qui reposent sur :

- Les clients s'engagent dans une démarche solidaire
- L'activité ne se situe pas en concurrence avec le marché
- Pour le demandeur cela se traduit par une offre de service tenant compte des particularités de sa situation
- Pour les administrateurs, les décisions prises ne privilégieront jamais la logique de marché au détriment de la solidarité
- Pour les permanents, le contrat auprès d'un client ne sera jamais établi au détriment de l'intérêt du salarié mis à disposition.

L'Homme est au centre des préoccupations et des engagements de l'association afin de permettre à chacun de trouver sa place. Ainsi, si l'orientation ECOVAL est de permettre à toute personne de trouver un emploi durable, aucun salarié mis à disposition ne verra sa relation avec l'association s'arrêter du fait de ses difficultés (sauf situation extrême pour laquelle ECOVAL s'avère inadaptée ; dans ce cas une recherche systématique de solution est effectuée avec la personne concernée). L'acquisition de droits sociaux (retraite, Sécurité sociale, logement, santé, loisirs, etc.) sera privilégiée dans chacun des engagements de l'association. Bénévoles ou salariés permanents ne peuvent prétendre s'approprier l'association et ses réussites : l'action est au service exclusif des personnes en insertion.

(...)

Le projet de l'association s'applique à l'ensemble de ses activités et des personnes salariées par ECOVAL. Les objectifs fixés par des partenaires externes devront, sans la mise en œuvre des actions, respecter le présent projet associatif.

Le projet de l'association s'applique de fait à tous : chacune des décisions prises implique systématiquement les personnes concernées (permanents, salariés contractuels, utilisateurs) ; en aucun cas des décisions contraires à la philosophie de l'association ne seront adoptées, au risque de perdre des « marchés » ; des rencontres annuelles entre administrateurs, permanents, salariés contractuels qui le souhaitent et, lors de l'assemblée générale, utilisateurs et partenaires sont organisées, autant d'occasions de débattre de ce qui nous réunit tous ensemble.

(...)

Évaluation :

**(...) ECOVAL est engagé dans la démarche qualité CEDRE :**

La démarche qualité CEDRE vise à accélérer et pérenniser le retour à l'emploi des personnes en situation de précarité, structurer l'accompagnement et répondre aux besoins non pourvus sur le territoire affecté à ECOVAL afin de participer au développement économique local. L'accompagnement des salariés porte sur un

certain nombre d'engagements respectifs. Ces engagements seront individualisés et propres à chacun des situations rencontrées.

(...)

07 mai 2009

Par ces valeurs (cf. encadré 2), l'association revendique l'accès à la citoyenneté de tous, un fonctionnement démocratique de l'association, la préservation de l'initiative, l'intervention de bénévoles et de salariés permanents au service de personnes fragilisées. Le choix final de la gouvernance a été de *ne pas impliquer les usagers* (salariés contractuels) au sein du CA alors que la présence des salariés permanents a d'emblée été un choix retenu. Le principe d'une démarche participative, à l'écoute uniquement des salariés permanents, a été une orientation clairement affichée.

Plusieurs motifs peuvent être avancés pour comprendre cette option. Le premier est d'ordre éthique : permettre aux salariés (permanents) de prendre part aux décisions de l'association dans un souci de transparence. Le deuxième est d'ordre organisationnel : adapter le mode d'adhésion à l'association sans se limiter au paiement d'une simple cotisation. La participation par industrie va ainsi remplacer l'adhésion par cotisation car elle paraît la réponse la mieux adaptée. Les usagers deviennent des contributeurs à part entière du projet associatif : de consommateurs ils deviennent « consom'acteurs »<sup>4</sup>. Cet engagement s'établit, de manière formelle, par la remise d'un livret d'accueil à chaque usager<sup>5</sup>, qui rappelle les valeurs de l'association et le sens de l'engagement de l'AI. Il ne saurait être question d'imposer ces choix.

Redéfinir la place des usagers imposait de redéfinir également la place des salariés. En effet, les statuts déposés lors de la création de l'AI en 1996 ne prévoyaient aucune place particulière aux personnels permanents ni aux salariés en contrat à durée déterminée d'usage dans les instances de gouvernance de l'association. Les salariés en CDDI sont le public-cible des actions de l'association. Les salariés permanents organisent et apportent leurs compétences pour aider à construire des

4 Cette conceptualisation, issue du réseau Biocoop, propose de considérer le consom'acteur comme un consommateur citoyen, conscient qu'il peut « voter avec son *caddie* ». Sa consommation quotidienne a une répercussion sur le monde dans lequel il vit et infléchit les modes de production. Ainsi le consom'acteur choisit d'acheter des produits et des services en accord avec les valeurs du monde dans lequel il souhaite vivre. » Pour plus de détails, voir le site du laboratoire de l'ESS, à l'adresse suivante : <https://lelabo-ess.org/+Consom-action+.html>.

5 Document issu de la démarche qualité dans laquelle l'association est inscrite depuis la fin des années 2000. Le projet associatif de 2009 a introduit un paragraphe sur la démarche qualité CEDRE.

« parcours d'insertion » avec les publics. Les administrateurs voulaient proposer une nouvelle logique sociétale, en termes de lien social et de participation citoyenne.

La proposition de les intégrer à la gouvernance de l'association apparaît comme une évidence. Comment peut-on agir au bénéfice des personnes accueillies sans qu'ils aient une place au sein du CA et comment définir des projets partagés sans que les permanents ne soient acteurs ? Pour le conseil d'administration, la gouvernance doit s'ouvrir et être porteuse d'échanges et d'appropriation. Cette évolution majeure n'est pas sans inquiétudes et débats, portant sur les risques de voir, au sein du CA, des personnes qui auraient la primeur de certaines informations sur les projets ou les orientations ou des choix stratégiques, non encore rendus publics, etc. En quoi le partage de ces informations serait de nature à générer des rapports différents au quotidien ? Quels risques pourraient voir le jour en ouvrant grande les portes du CA ? Quelles relations les délégués du personnel (DP) vont avoir avec la direction si le CA devient un lieu de discussion ou de canal de circulation de sollicitations, d'attentes ou de revendications ? La direction ne risque-t-elle pas d'être court-circuitée du fait d'un lien direct entre le conseil d'administration et les salariés ? La nature de ces questionnements relève davantage de la gouvernance au sein de l'association et de ses effets sur les relations entre les différents acteurs en place. Ces transformations sont-elles susceptibles de modifier la gouvernance associative ? Un point a particulièrement été débattu : la gestion des ressources humaines et plus précisément au cas où une sanction disciplinaire devait être prise à l'encontre d'un permanent. Il paraissait difficile d'aborder, en réunion plénière, cette thématique, au risque de générer des effets pour le moins délicats à gérer. Au final, il a été décidé que de tels points seraient abordés en bureau et donc traités en comité restreint dans le cadre du rôle de cette instance. Rappelons que l'instruction DGI de 2006 n'ouvre pas l'accès à l'instance « bureau » de la gouvernance de l'association aux salariés.

Autant de questions qui ont traversé les débats au sein du conseil d'administration et qui ont pu trouver une issue favorable pour le développement du projet, grâce à l'appui de la fédération COORACE, sollicitée pour mieux définir la représentation des salariés et ainsi éviter tout risque juridique. En substance, l'instruction DGI 4H-5-6<sup>6</sup> rappelle que le collègue salarié ne peut pas représenter plus du quart des voix du CA et qu'il ne peut pas être composé de plus de quatre membres au maximum. Les membres représentent l'ensemble des salariés (permanents ou non),

---

6 Instruction DGI- Direction Générale des Impôts 4H 5-6 n°208 du 18/12/2006.

mais seule une voix est délibérative au sein du conseil au titre du collègue salarié. La reprise ci-dessous de l'extrait de l'instruction est relativement significative de ce que le cadre réglementaire permet, en la matière :

(...) De même, la participation des salariés au conseil d'administration, ou à l'organe collégial qui en tient lieu, ne confère pas en principe à ces derniers la qualité de dirigeant de droit ou de fait, dès lors qu'ils ne représentent pas plus du quart des membres du conseil d'administration. Il en va différemment si des dispositions législatives ou réglementaires permettent de déroger à ce plafond et que lesdits salariés y figurent en qualité de représentants élus des salariés dans le cadre d'un accord concernant la représentation du personnel. Ils ne sauraient néanmoins exercer, dans ce cadre, un rôle prépondérant au sein de ce conseil ou de cet organe dirigeant ; en particulier, ils ne doivent pas siéger au bureau (composé généralement du président, du trésorier et du secrétaire).

Néanmoins, et en articulation avec cette règle, l'équipe dirigeante lance le projet et propose une évolution des statuts associatifs dans le sens du projet (cf. encadré 3)

*Encadré 3 – Introduction dans les statuts  
associatif d'un nouvel article*

Dans le cadre d'une AG extraordinaire en date du 10 janvier 2012, les membres ont procédé à une révision des statuts précédents, en introduisant un nouvel article relatif à la mise en place d'une assemblée des salariés (art. 7) :

« Une assemblée des salariés de l'association est créée. Elle comprend tous les salariés, bénéficiaires ou non du projet associatif. Cette assemblée élit en son sein un ou deux salariés bénéficiaires ou non du projet associatif et un ou deux salariés bénéficiaires du projet associatif par leurs pairs. Ces élus constituent le collège des salariés au conseil d'administration. Ils font valoir les propositions des salariés concourant à la réalisation de l'objet de l'association.

Ils sont élus pour une durée de 2 ans. Ne sont pas éligibles les salariés membres de la direction, conjoints, ascendants, frères, sœurs ou alliés au même degré d'un membre de la direction salariée ou bénévole.

Pour les salariés bénéficiaires du projet associatif, le terme du contrat ne met pas fin automatiquement au mandat sauf manifestation de volonté claire et non équivoque du salarié élu.

Les représentants élus de cette assemblée sont invités à tous les conseils d'administration dans les mêmes conditions que les autres membres du conseil d'administration.

Les salariés ne peuvent pas représenter plus du quart des voix du conseil d'administration (Instruction DGI 4H-5-6 n° 208 du 18 décembre 2006)<sup>7</sup>. »

Deux autres articles font mention de cette innovation sociale (art. 8 et 12) :

Article 8 :

« (...) Le conseil d'administration comprend un collège de ses salariés. Ce collège est constitué des représentants élus par l'assemblée des salariés visés à l'article 7. Ce collège dispose d'une voix. Si le conseil d'administration comprend moins de 4 membres, cette voix est consultative.

Aucun des membres du collège des salariés ne peut être désigné pour siéger au bureau de l'association. »

Article 12 :

« (...) Les représentants des salariés composant le collège des salariés au conseil d'administration sont invités à l'assemblée générale ordinaire dans les mêmes conditions que les adhérents. Ce collège dispose d'une voix. »

(Extrait des statuts de l'association, dernière mise à jour, le 08 juin 2015)

Ces débats ont abouti au projet de mise en place d'un collège des salariés lors de l'AG en mai 2012 qui s'est tenue au titre de l'exercice annuel 2011.

Il convient de préciser que le projet a trouvé aussi sa concrétisation dans les outils et les supports mis à disposition de tous les salariés dès l'année 2012. Ainsi, le livret « salariés » a intégré le projet par l'ajout d'une rubrique relative à la vie de l'association :

Tout au long de l'année, ECOVAL vous propose de participer à la vie de l'association. Divers événements gratuits tels les bourses aux vêtements, la galette des rois sont organisés... 4 postes sont ouverts à des salariés d'ECOVAL au sein du conseil d'administration. Si vous souhaitez vous investir, ou pour tout renseignement complémentaire, toute l'équipe d'ECOVAL reste à votre disposition.

Cette référence à la création d'une assemblée de salariés, présentée ici dans sa version de 2019, montre l'ambition du projet mais aussi les limites de la démarche (absence d'information sur le système de gouvernance, ici le CA). Comment y entre-t-on ? Par quelle procédure est-il possible de contacter les administrateurs ? Renvoi exclusif sur l'équipe de permanents de la structure ?

---

7 Ce principe est consacré par un avis du Conseil d'État du 22 octobre 1970 n° 304 .662, et a été rappelé par les instructions fiscales des 15 septembre 1998 et 16 février 1999 d'une part, et par la Loi de finances pour 2002 d'autre part.

## Un projet en mal de développement

Le projet a été réalisé entre 2011 et la fin de l'année 2012. À ce jour, il est toujours d'actualité, mais il a perdu de sa substance depuis le départ des premiers élus et suite à des changements d'emploi au sein de l'équipe des permanents de l'AI.

### La mise en place du projet

Afin de mettre en œuvre le processus de candidature des premiers représentants des salariés au sein du CA, plusieurs modalités ont été mises en place. Un appel à candidature via des affiches dans les locaux de l'association a été lancé. Par expérience, l'équipe permanente savait cette démarche vouée à l'échec car ce moyen ne correspondait pas à un mode habituel de communication avec les salariés permanents ou en insertion.

En parallèle de cette première démarche, l'accompagnatrice socio-professionnelle (ASP), qui portait le projet en lien avec le directeur, a effectué sur la base de l'outil de gestion de la structure un repérage des salariés qui participaient aux différents temps de rencontres mis en œuvre par l'association (Noël du personnel, galette des rois, assemblée générale) afin de leur expliquer la démarche et ses enjeux. L'objectif était de les inviter à rejoindre le CA. Le résultat de cette initiative n'a pas été satisfaisant. L'expérience, depuis la mise en place de ces actions collectives, avait déjà montré aux porteurs du projet que les informations collectives ne rencontraient que peu de succès. En effet, les personnes sont amenées à se déplacer sur leur temps libre, à engager des dépenses liées à leur transport et à rechercher des solutions de garde pour leurs enfants, autant de freins dans le développement de ce type d'action. Le choix fut donc de procéder de manière individualisée, lors des contacts spécifiques au cours de l'accompagnement socioprofessionnel. À l'issue d'une phase de plusieurs mois, une liste de candidats possibles pour devenir membre du collège des salariés au CA fut établie. Cette liste était uniquement composée de salariés en insertion, les salariés permanents ayant refusé de prendre des postes d'administrateur. Plusieurs salariés en insertion ont été réceptifs à la proposition mais, en raison de contraintes matérielles (horaire tardif des CA...), n'ont pas souhaité valider leur engagement.

À la fin du processus mis en place par l'ASP, trois salariés ont finalement présenté leur candidature et ont été proposés pour représenter le collège des salariés au CA. Ces salariés présentent plusieurs caractéristiques. Sur ces trois salariés, un avait une expérience d'implication dans

une association sportive du foyer dans lequel il résidait. Il disposait donc, au préalable, de connaissances sur le fonctionnement de la gouvernance associative. Pour les deux autres salariés élus, il s'agissait de leur première expérience au sein d'un conseil d'administration associatif.

Quelques points communs caractérisaient les élus représentant les salariés au CA : ils étaient tous de sexe masculin, ils étaient tous isolés, vivant tous en CHRS<sup>8</sup> et les trois étaient en situation de précarité économique. Cette dernière caractéristique avait fait l'objet, en amont lors de séances de CA, d'une discussion collective portant sur les questions de la rémunération du temps de présence au sein de l'instance et du remboursement des frais de déplacement, permettant de limiter les effets des freins potentiels à leur présence et participation au conseil. La décision avait été prise de ne pas rémunérer les temps de présence au CA. Cependant, et compte tenu des difficultés de transports collectifs le soir, le principe avait été retenu de mettre en place des retours accompagnés par certains administrateurs ou le directeur de l'association (cf. encadré 4). Ce temps de covoiturage permettait aussi parfois de faire le bilan des réunions et d'entendre le ressenti des salariés élus tout en leur permettant un retour au domicile.

*Encadré 4 – Des retours dans le cadre d'échanges  
lors du voiturage vers les lieux de résidences des  
administrateurs du collègue « salarié » de l'AI*

Quelques échanges ont eu lieu après les CA lorsque nous faisons du covoiturage pour raccompagner les salariés sur leur quartier de résidence. Un des points marquant pour le narrateur de la vignette est celui du budget. Chacun des salariés mis à disposition des usagers de l'association ne perçoit la taille et la diversité des activités de la structure qu'à travers sa propre activité. Cette vision est donc très réductrice. Les salariés présents au CA découvrent les volumes et les chiffres globaux de l'AI. La surprise est de taille lorsque les chiffres d'affaires sont présentés, lorsque les comptes sont détaillés et expliqués. Il est souvent possible de faire des comparaisons avec un budget individuel : le facteur multiplicateur est encore compréhensible car il suffit de le ramener à l'échelle de la structure avec ses 250 salariés. Mais lorsque les charges ou taxes sont présentées, il n'y a plus de correspondance possible. Ainsi, un salarié bénéficiaire du RSA et membre du CA qui est mis en situation de connaissance du budget global de l'AI a beaucoup de difficulté à se représenter 900 000 €. À aucun moment dans sa vie, il n'a été en situation de prendre connaissance d'un tel budget et encore moins de pouvoir en être un acteur le construisant ou l'amendant. Lors de la présentation du budget

8 Centre d'hébergement et de réinsertion sociale.



prévisionnel, ces salariés ont clairement indiqué ne pouvoir à aucun moment être une force de proposition car les volumes ou les proportions sont en dehors de leur champ de représentation et/ou de compréhension.

Par contre, dans leur activité de salariés mis à disposition auprès des usagers, ils ont pu faire le lien entre notre engagement dans la démarche qualité CEDRE<sup>9</sup> et les attendus des usagers. Par exemple, au sujet des horaires de travail (de début et de fin de la mise à disposition), l'organisation reste très attentive au respect des horaires de travail. Les salariés, placés dans la fonction « employeur » au sein du CA perçoivent autrement ce qui, au quotidien, est parfois une exigence contraignante pour eux.

### **La participation des salariés au conseil d'administration de l'association : une exemplarité qui reste très limitée**

Lancé durant l'année 2011, le projet de participation trouve sa concrétisation lors de la réunion du CA du 23 avril 2012, séance où figurait à l'ordre du jour le point sur la mise en place du collège des salariés.

La première participation des salariés représentant le collège des salariés au CA a donc eu lieu le 21 mai 2012. Le compte-rendu de cette séance ne fait pas mention de la manière dont s'est déroulée la séance pour eux, comment ils sont intervenus et sur quels sujets ils ont pu ou souhaité prendre la parole. Si certains éléments rapportés dans l'encadré n° 4 peuvent illustrer un certain état d'esprit, les minutes du conseil n'en font pas mention explicitement, tout comme il n'a pas été possible au moment de la rédaction de ce texte de pouvoir situer temporellement les propos qui ont été échangés lors de retours au domicile pour les représentants du collège des salariés.

Ils siègeront aux CA des 19 septembre, 19 novembre ainsi que lors de la séance du 4 avril 2013. La lecture des comptes rendus mentionne que les trois membres élus sont absents lors de la séance de septembre. La présence de salariés s'est poursuivie durant le mois suivant, en octobre 2013 mais pas au-delà. Lors du CA du 11 décembre 2013, ils ne sont plus salariés d'ECOVAL et ne participent donc plus au CA.

Il a été observé par le directeur de la structure que les membres du CA ont parfois dû faire œuvre de pédagogie pour replacer les sujets

---

9 CEDRE est un CadrE De RéféréncE commun au sein du réseau COORACE pour intégrer les spécificités du secteur de l'ESS et du métier de l'inclusion par le travail. La fédération COORACE s'est engagée sur le management par la qualité et l'amélioration continue des prestations et des organisations de ses adhérents depuis 1996. Elle a développé depuis CEDRE ISO 9001 (2015) pour aller plus loin dans la démarche d'amélioration de la qualité.

abordés dans une réalité vécue par les salariés (cf. encadré 4). Une autre évolution a pu être observée durant les réunions du CA, relative à l'organisation des débats de séances : l'ensemble des administrateurs mobilisait l'attention et la prise de parole lors des réunions et ce, quel que soit les sujets abordés et le degré de complexité de ceux-ci. L'interview réalisée avec l'ASP pour la rédaction de ce texte a apporté un élément corroborant le propos. Cette dernière intervenait auprès des représentants des salariés pour un travail d'accompagnement portant sur l'intérêt de la prise de parole. D'une certaine manière, la mise en place du collège d'élus des salariés a fait évoluer la pratique et les contenus de l'intervention de l'ASP ainsi que les pratiques sociales au sein de l'instance de gouvernance de l'association.

### **Le non-renouvellement des membres du collège des salariés au CA**

L'analyse des archives du CA montre que lors de la séance du 14 octobre 2014, un point d'ordre du jour a fait état du sujet (« élection des délégués du personnel + représentants du collège salarié au CA »). Mais, depuis cette séance de CA, plus aucune mention n'est lisible dans les minutes de l'instance, entre 2015 et aujourd'hui. Une disparition pure et simple, doublée de l'absence totale de toutes mentions au sujet du renouvellement des représentants du collège des salariés.

À l'issue de cette première expérience s'est posée la question de son renouvellement. À nouveau, une prospection en direction des salariés en insertion a été mise en œuvre. Au final, aucun salarié ne souhaitait s'impliquer au sein du CA. Pendant quelques mois une veille a été mise en place, visant à inciter les nouveaux salariés à présenter leur candidature. Cette démarche n'a pas donné les résultats escomptés. Cette veille s'est tarie au fil du temps avec comme effet de ne plus chercher à proposer cette possibilité de représentation.

Cette situation est à mettre en parallèle avec des évolutions constatées au sein de la structure, de type mobilité interne et externe pour l'équipe de permanents de l'AI (départ de l'ASP en 2013, remplacement de celle-ci par des professionnelles sur la période 2013/2018 qui n'ont pas repris le projet que le directeur avait mis de côté). L'évolution du fonctionnement interne de l'AI, suite à ces départs et mobilités, ont fait disparaître des « radars » de l'équipe de permanents et des porteurs du projet, le sujet de la participation des salariés en insertion à la gouvernance associative, tout comme celle des salariés permanents.

## Des enjeux fondamentaux en termes de démocratie sociale et de pouvoir d'agir des salariés

L'expérience a démontré que la mobilisation des personnels reste toujours complexe à réaliser, mais constitue un élément de l'exemplarité que nous voulons souligner dans ce chapitre. Trouver des salariés qui acceptent de représenter leurs pairs n'est pas un mode d'engagement répandu. La démocratie associative ouvre grand ses portes. À titre d'exemple, les structures de l'éducation populaire permettent aux adhérents d'être membre d'un CA à partir de 16 ans – et c'est une réalité – mais ce n'est pas le cas dans ce segment de l'IAE qu'est l'AI ou dans les autres formes sociales de l'IAE qui ont comme support juridique la loi de 1901<sup>10</sup>. Pour autant, ce type de rapport nécessite des explications et invite à largement communiquer. Les porteurs du projet expliquent qu'il a fallu prendre le temps de présenter les instances représentatives du personnel, rappeler les missions des uns et des autres (délégués du personnel, représentant salarié au collège des salariés du CA...), rappeler le rôle du CA et de la direction.

### *L'action de participation des salariés en CDD*

Concernant les salariés en CDD, il a toujours été difficile de tenir des engagements sur le moyen et long terme. La durée de dix-huit mois des contrats est un réel frein puis la sortie de la structure fait perdre tout sens de la représentation. Dans l'expérience support à notre propos, la fin du parcours d'insertion des salariés a marqué l'arrêt de leur présence au CA. En raison de son incarcération, un salarié a eu un temps de présence réduit de quelques semaines avant le terme de son contrat ce qui a limité d'autant son engagement au sein de l'instance de gouvernance.

Si cette réalité est bien ancrée chez les salariés permanents, les entretiens conduits avec les professionnels de la structure ont montré que l'idée que les salariés en insertion aient la possibilité de poursuivre leur engagement au travers d'un mandat d'administrateur n'a jamais été envisagée. Ce point est un véritable frein car l'implication au sein d'une instance de décision implique que l'on puisse mesurer les conséquences de certaines décisions et donner un sens aux décisions prises. Or, la légitimité de la présence des salariés en insertion au CA repose sur un contrat de travail d'une durée maximum de 18 mois qui les lie avec la structure. Cette durée de travail maximum contractuelle nécessite, en amont d'un possible engagement, qu'un temps de collaboration entre le

10 C'est un point marginal dans notre propos, mais il serait pertinent d'approfondir, notamment avec les travaux conduits par Matthieu Hély sur le monde associatif (2006, 2009).

salarié et la structure soit effectif et permette de mesurer l'intérêt d'une telle implication pour les deux parties.

La mobilisation des publics est donc un travail essentiel à la prise de conscience de la place faite aux salariés. La démocratie participative n'est pas un modèle évident. Les publics sont plus souvent « objets » qu'acteurs. Dans les semaines qui ont suivi la délibération du CA visant à intégrer des salariés au sein du conseil, un réel travail de sensibilisation et de mobilisation avait été engagé. Au final, trois salariés se sont présentés avec les résultats que l'on sait : un premier salarié a été absent suite à une incarcération, les deux autres ont menés leur mission jusqu'au terme de leur contrat de travail au sein de l'AI.

Sur un autre registre, les sujets traités en CA sont parfois de nature à ne pas permettre d'émettre un avis et limitent une participation active. Ainsi, à titre d'exemple, le budget de l'association qui représente des sommes considérables au regard des ressources des représentants présents n'a pas été un sujet aisé à aborder en réunion de CA. Les débats autour des décisions à prendre en tant qu'administrateur, suite à un point de réglementation qui évolue, ont été autant de situations pouvant empêcher la participation effective et rendre problématique le positionnement des salariés en insertion. Les volumes financiers sont tellement démesurés que les participants ne peuvent/n'ont pu que se prononcer qu'en suivant l'avis des autres membres présents, dans une logique de rapport asymétrique avec les autres administrateurs.

Le retour des salariés représentants, comme l'encadré n° 4 l'a montré, reste positif. Le constat général posé ci-dessus appelle une autre réflexion en termes de principe structurants.

Pour que les salariés employés en CDD – comme le sont les salariés en insertion – puissent se mobiliser, il importe de leur donner des clefs, notamment en termes de principes pour un *pouvoir d'agir* réel, qui leur permettront l'appropriation de cette démarche participative. Une des dispositions fondamentales de l'ESS rappelle que chaque personne représente une voix. Or, les textes réglementaires qui encadrent la démarche de participation au sein des structures de l'IAE précisent que les quatre représentants salariés ne correspondent qu'à une voix délibérative au sein de l'instance de gouvernance. Le principe de l'équité n'est pas respecté car les autres administrateurs ont chacun une voix délibérative.

#### *L'action de participation des salariés permanents au collège salariés du CA*

Les salariés permanents ne sont pas représentés car ils n'ont jamais souhaité entrer au CA contrairement aux salariés en CDD, présents sur

un peu plus d'un mandat. Ici, nous avons une deuxième altération du principe d'équité introduit précédemment. Les délégués du personnel (DP) sont apparus comme les interlocuteurs étant en mesure de proposer ou donner des avis et répondre ainsi à la mise en place de modes de régulation et de négociation (au sens de l'approche de Strauss) au sein de la structure. Le dialogue permanent ainsi établi permet des échanges réguliers et a été acté dans un accord d'entreprise signé après plusieurs mois de travail. Les DP produisent des préconisations et émettent des propositions au regard de leur mandat : l'une des dimensions du projet de participation – à savoir le travail de recueil de besoins et d'avis – repose essentiellement sur les consultations qu'ils organisent. Au final, le conseil d'administration a construit une réponse formalisée concernant le projet de participation des salariés à la gouvernance associative avec des éléments d'évolution proposés dans l'accord d'entreprise (cf. *infra*), rendant peut-être ainsi « inutile » l'action de représentants des salariés permanents au collège des salariés du CA et, au final, « enfonçant un coin » dans le projet de participation des salariés à la gouvernance associative.

Ce contexte et ce que le projet a pu « montrer » soulignent, d'une certaine manière, qu'il nous faudrait développer par ailleurs, une tension entre la dimension émancipatrice et sa mise en œuvre concrète fondée sur un autre monde social, celui du travail, de ses outils et instruments tirés du Code du travail pour l'essentiel.

## Conclusion

Six ans après la mise en place de cette orientation fondamentale et approuvée par la transformation des statuts en AG extraordinaire en juin 2012, l'objectif de l'appropriation de la gouvernance par les salariés est encore à faire.

Quels enseignements est-il possible de tirer de cette expérience exemplaire ?

Les salariés permanents ne sont pas présents au sein du CA et les salariés en CDD d'usage qui ont été mobilisés lors du changement des statuts ne le sont plus. Les postes restent vacants depuis plusieurs mandats associatifs. Le projet met en évidence un fait psychosociologique fort, à savoir que la volonté de faire vivre le projet, dans le cadre d'une organisation professionnelle qui se réfère à des principes comme ceux de la démocratie sociale, relève de l'engagement de toutes ses parties prenantes.

En mettant en place cette disposition dans l'organisation générale de l'association, le dispositif a fait évoluer la pratique des administra-

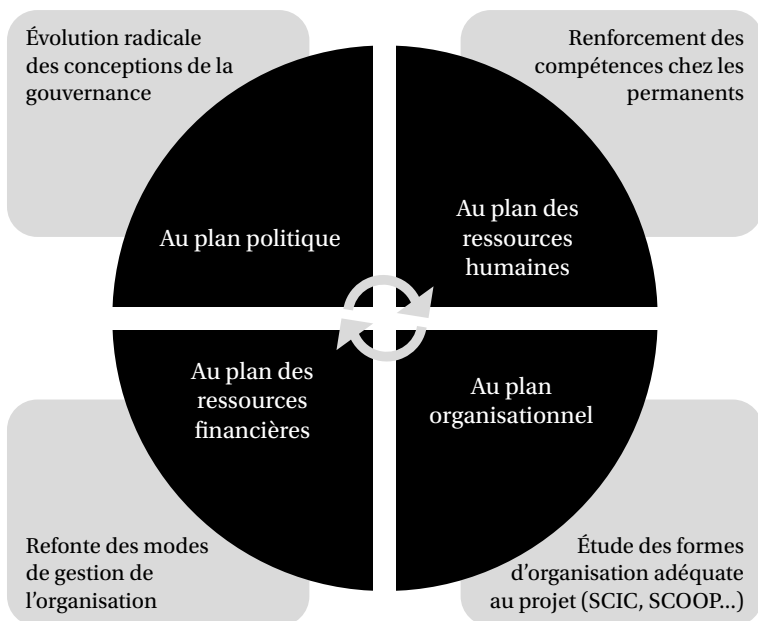
teurs et la conception qu'a le CA sur la gouvernance, notamment sur la manière de débattre et de décider. Une culture du consensus caractérise le fonctionnement de l'association : jamais n'apparaît de vote dans les procès-verbaux de CA, l'argument et le débat priment. Au-delà du principe « un homme = une voix » pour fonder la participation, ce sont le débat et l'argumentation qui amènent la décision. Autrement dit, le projet a nécessité une évolution majeure dans les pratiques sociales chez les administrateurs, à savoir l'apprentissage d'une nouvelle conception de la démocratie et de la construction des prises de décision. Les retours d'expérience signalés dans le texte ont souligné cet aspect, même si l'expérience a été de courte durée.

Pour autant, l'expérience montre un problème auquel l'association va être confrontée avec l'instauration du comité social économique (CSE), qui limiterait la participation aux seuls salariés permanents.

En marge de cet enjeu fondamental et sur un domaine peu traité dans ce texte, le projet pose la question des ressources financières à trouver pour mener à bien un tel projet. En effet, si l'on retient le fait de l'importance de la préparation des salariés en insertion en amont de leur participation à la gouvernance, la question du financement de cette action se pose. Actuellement, les modes de financement de l'AI ne permettent pas de mettre en place des actions collectives, de mobiliser les permanents pour des approches à la fois collective et individuelle en plus grand nombre auprès des salariés en insertion sans mettre à mal le modèle économique des AI. Il n'est pas possible non plus de faire porter le projet par les usagers de l'association à travers le mécanisme de l'augmentation des prestations proposées.

Mais finissons cette conclusion sur un dernier ensemble de réflexions qui tente de répondre à la question des conditions de pérennisation de l'expérimentation dans le monde social de l'IAE : être un levier pour une participation active des salariés, ce que l'on peut traduire aussi par l'idée d'émancipation des travailleurs (Gorz, 1998) par la transformation de la structure et de son organisation.

Pour ce faire, nous avons élaboré le schéma ci-dessous pour nous permettre de visualiser le propos :



Quatre piliers sont nécessaires pour la transformation profonde de l'organisation, inspirée par un travail ancien maintenant de Bernard Eme (2002) mais toujours d'actualité. Il écrivait que

le rôle, la place et la performance des organisations de l'économie sociale sont dès lors posés au regard des prémices de cette dernière : est-elle le champ d'innovations et d'expérimentation qui régulent les dysfonctionnements et les pathologies de l'État et de l'économie capitaliste ou bien produit-elle des organisations de contre-pouvoir capables d'imaginer et de mettre en œuvre une démocratisation des rapports sociaux tout en contestant les formes de régulation étatiques et les conséquences inégalitaires du fonctionnement de l'économie capitaliste dans la répartition des multiples biens auxquels ont droit les hommes vivant en société ? Dit autrement, la solidarité – principe premier de l'économie sociale – n'est-elle qu'un aménagement secondaire des inégalités croissantes ou une remise en cause première des fondements politiques et économiques de ces inégalités ? (2002, p. 41).

La gouvernance « exemplaire » axée sur la participation des salariés est-elle le levier de la transformation sociale, comme le soulignait Bernard Eme dans l'extrait de son article ci-dessus ou une forme nouvelle d'une gestion de la pauvreté ?... mais c'est un autre sujet ! Le projet

nécessite un travail en amont en termes de traduction auprès des différents acteurs de l'organisation, de partage effectif et de montée en compétences, tant des acteurs pris individuellement que de l'organisation elle-même.

Un tel projet redéfinit les valeurs du monde social de l'IAE et les principes fondateurs tels que *l'empowerment*, le *pouvoir d'agir*... Quelle utopie véhicule ce type de projet ? Quel imaginaire social partagé ? C'est aussi, et peut-être le plus important, une révolution à conduire qui interroge à la fois l'imaginaire collectif et qui questionne la place des individus qui composent l'organisation, comme une revisite profonde de la question du pouvoir dans l'organisation.

### Bibliographie

- Bouquet, Brigitte, Draperi, Jean-François et Jaeger, Marcel, *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Paris, Dunod, 2009.
- Castel, Robert, *La gestion des risques*, Paris, Minuit, 1981.
- Claudon, Vincent, Danon Michaël, Fillion, Stéphanie et Pelosse, Hélène, *Le financement de l'insertion par l'activité économique*, Rapport IGF-Igas, janvier, 2013.
- Dewey, John, *Comment nous pensons*, Paris, Les empêcheurs de tourner en rond, 2004.
- Eme, Bernard, « Trente ans d'insertion par le travail. Quel projet ? Quelle identité ? », *Économie & humanisme*, n° 361, p. 17-42, 2002.
- Fourastié, Jean, *Les Trente Glorieuses*. Paris, Hachette, « Pluriel », 1982.
- Gianfaldoni, Patrick et Rostaing, François, « L'insertion par l'activité économique : entre politique publique et gouvernance », *Politiques et management public*, vol. 27, n° 1, p. 143-165, 2010.
- Gorz, André, *Métamorphoses du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, « Débats », 1998.
- Hély, Matthieu, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, PUF, « Le lien social », 2009.
- Hély, Matthieu, *De l'intérêt général à l'utilité sociale. Les configurations de l'action publique entre État, associations et participation citoyenne*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales », 2006.
- Honneth, Axel, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, 2000.
- Touraine, Alain, « Face à l'exclusion », *Esprit*, février, n° 2, 1991.
- Strauss, Anselme, *Miroirs et masques*, Paris, Métailié, 1992 (1959).
- Strauss, Anselme, « Une perspective en termes de monde social », in Anselme Strauss et Isabelle Baszanger (dir.), *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan, « Logiques sociales », p. 119-128, 1991.



## Références institutions administratives et judiciaires

Accord-cadre national pour la formation des salariés de l'IAE (2018-2022), 28 mai 2018.

Accord-cadre entre l'État, Pôle emploi et les réseaux de l'IAE, mars 2015.

Circulaire DAS/DGEFP 99/27 du 29 juin 1999 relative aux chantiers éducatifs mis en place par des associations de prévention spécialisée dans le cadre de l'article 45 du code de la famille et de l'aide sociale.

Instruction DGI 4H-5-6 n° 208 du 18 décembre 2006 relative à l'examen de la lucrativité des activités exercées par un organisme.

Instruction fiscale du 16 février 1999 relative à l'impôt sur les sociétés (BO des Impôts / DGI 4H-1-99 n° 33 du 19 février 1999).

Instruction fiscale du 15 septembre 1998 relative aux associations (4 H-5-98).

Loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances.

Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

## Glossaire

ACI : Atelier et Chantier d'Insertion

AG : Assemblée Générale

AI : Association Intermédiaire

ASP : Accompagnatrice Socio-professionnelle (Une activité professionnelle en très grande majorité réalisée par des femmes.)

CA : Conseil d'Administration

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDDI : Contrat à Durée Déterminée d'Insertion

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEDRE : CadrE De RéférencE

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

COORACE : COORdination des associations d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi

DGI : Direction Générale des Impôts

DP : Délégué du Personnel

ECOVAL : ECONomie des trois VALLées

EI : Entreprise d'insertion

ESS : Économie Sociale et Solidaire

ETP : Équivalent Temps Plein

ETTI : Entreprise de Travail Temporaire d'Insertion

GEIQ : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification

IAE : Insertion par l'Activité Économique

NPM : *New Public Management*

RSA : Revenu de Solidarité Active

SIAEs : Structure(s) de l'Insertion par l'Activité Économique

## CHAPITRE 5

# Maintenir dans la durée le multi-sociétariat : quelles solutions sont pratiquées par les SCIC ?

par Amina BEJI-BECHEUR, Audrey BONNEMAIZON,  
Pascale CHÂTEAU-TERRISSE, Hajar KARMOUNI, Marion MAIGNAN,  
Isabelle VANDANGERON-DERUMEZ et Charène ARNAUD

---

## Introduction

Créées en 2001 et au nombre de 692 fin 2018, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), se caractérisent d'une part par la production de biens et services répondant aux besoins collectifs d'un territoire (Draperi et Margado, 2016) et d'autre part par le multi-sociétariat (Groupe Picri PAP Scic, 2016). Le multi-sociétariat dans une SCIC signifie concrètement qu'au moins trois parties prenantes sont simultanément impliquées, dont deux obligatoires, les salariés 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 coopératives classiques, puisque l'homogénéité des membres n'est pas respectée et que les collectivités publiques peuvent entrer au capital (Maignan *et al.*, 2018). Les SCIC sont des 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 convergence

des buts de l'ensemble de ces acteurs et leur coordination au sein de l'organisation n'est pas innée et s'incarne par des pratiques de gestion spécifiques afin de faire vivre le projet collectif. L'intérêt collectif dans une SCIC dépasse ainsi celui de ses membres et doit être plus large, à la fois interne et externe (Draperi et Margado, 2016). À l'heure des débats législatifs sur les entreprises à objet social étendu (SOSE, loi PACTE), la SCIC est donc un objet particulièrement intéressant à étudier.

En effet, les études des SCIC menées dans le cadre projet de recherche Picri PAP Scic<sup>1</sup> ont mis en évidence trois principaux défis managériaux interdépendants à relever pour assurer la construction permanente et renouvelée de l'intérêt collectif, finalité originale des SCIC.

Le premier d'entre eux est au cœur du fonctionnement de la SCIC. Il s'agit de l'organisation du multi-sociétariat. Ce concept novateur et spécifique qui fonde le statut paraît dans la réalité organisationnelle bien difficile à opérationnaliser (Maignan *et al.* 2018). Pour de nombreux dirigeants de SCIC, faire vivre et renouveler le multi-sociétariat dépend d'un deuxième enjeu organisationnel qui est celui de la participation active des membres au projet collectif via leur appropriation du régime démocratique (Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018). L'engagement des sociétaires-coopérateurs doit être donc maintenu durablement sans épuiser les acteurs de la SCIC, ce qui constitue le troisième enjeu distingué dans les études de cas.

Ainsi, l'objectif de ce chapitre est d'apporter des éléments de réponse à la question : comment les pratiques de gestion du multi-sociétariat et l'organisation de l'engagement des coopérateurs dans les SCIC inhibent ou encouragent-elles la construction de l'intérêt collectif entre des parties prenantes hétérogènes ?

Étudier des SCIC offre un accès à des pratiques exemplaires pour plusieurs raisons.

D'abord car de nombreux secteurs ne peuvent aujourd'hui perdurer ou se développer sans une dynamique collective et un multi-sociétariat actif. Dans le domaine agricole par exemple, les abattoirs, la distribution locale de produits bio, l'installation des jeunes agriculteurs montrent les limites du tout public ou tout privé. Les abattoirs de proximité connaissent des difficultés économiques et des menaces de fermeture alors qu'ils sont utiles aux éleveurs et aux bouchers et constituent un outil d'ancrage territorial des filières animales locales. La nécessité de

---

1 Un PICRI est un Partenariat Institutions-Citoyens pour la Recherche et l'Innovation, dispositif proposé par le conseil régional d'Île-de-France (entre 2005 et 2017) dans le but de promouvoir des programmes de recherche-action reposant sur une collaboration étroite entre laboratoires publics de recherche et organisations de la société civile à but non lucratif.

trouver un statut permettant aux acteurs privés et publics de se parler et de se coordonner se révèle nécessaire dans le cas des abattoirs afin d'assurer la qualité et la sécurité alimentaires sur un territoire. Ainsi les SCIC apportent des réponses innovantes à des aspirations sociales peu ou mal satisfaites que ni le marché ni les pouvoirs publics ne sont en capacité de couvrir seuls. Dans le domaine de la culture, la SCIC reconnaît la spécificité d'organisations employeuses sans but lucratif ayant des activités commerciales (Emin et Guibert, 2009). Plus de soixante SCIC s'inscrivent dans le secteur culturel et organisent leurs activités : gestion du patrimoine, arts du spectacle vivant, enseignement culturel, production de films, édition de revues... Dans la filière bois énergie, les SCIC organisent les filières bois énergie locales en associant l'ensemble des acteurs de la filière des producteurs aux usagers, avec un soutien de nombreuses collectivités locales. Dans la santé, de nombreuses SCIC permettent de répondre aux besoins des personnes dépendantes sans exclure les prises en charge lourdes et en proposant des tarifs de prestations équitables. Les SCIC proposent ainsi de nouvelles formes de coopération avec les collectivités publiques participant ainsi au décloisonnement public/privé.

Ensuite car le secteur coopératif lui-même connaît des difficultés, en particulier les familles des banques coopératives et des coopératives d'entreprises, souvent accusées de délaisser dans leur nature duale l'élément associatif pour devenir des entreprises commerciales classiques (Filippi *et al.* 2008 ; Richez Battesti, 2008). Ainsi ces coopératives deviennent de plus en plus grandes, se concentrent et se transforment en groupes d'entreprises, perdent leurs racines territorialisées pour conquérir des marchés mondiaux et ont des liens de plus en plus distants avec leurs membres. Le multi-sociétariat permet de dépasser les cadres coopératifs traditionnels pour inclure d'autres acteurs afin de circonscrire leurs activités dans le cadre du développement territorial. Ce multi-sociétariat permet de comprendre l'exercice d'une citoyenneté économique détaché du statut de salarié ou d'utilisateur (Draperi et Margado, 2016). Ainsi les SCIC sont un espace de construction de proximités entre acteurs présents sur un territoire et donc un acteur impulsant une dynamique territoriale (Barrois *et al.* 2012).

Outre les solutions apportées pour faire vivre l'intérêt collectif à l'intérieur d'organisation et de secteur, ce chapitre propose également un dispositif méthodologique exemplaire de co-construction de connaissances entre acteurs et chercheurs, en somme de construction d'intérêt collectif entre scientifiques et citoyens. La recherche participative est une tradition dans l'ESS et permet l'émergence ou la reconnaissance de projets socialement innovants à l'aide d'une démarche scientifique. Le

PICRI est bien un dispositif porté par le Conseil régional d'Ile-de-France et pensé pour la démocratisation de la recherche et pour associer les acteurs locaux, notamment des structures d'utilité sociale, aux travaux scientifiques. Dans le cadre du Picri PAP Scic, les chercheuses ont proposé des ateliers participatifs auxquels quatorze SCIC ont participé et ont produit des connaissances en gestion par la co-construction.

Le projet Pap SCIC est né en 2012 d'un partenariat entre l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée et la CG Scop. Il vise sur un plan scientifique à dresser un bilan et analyser les modes d'organisations, de positionnement et les pratiques des SCIC. Il s'agira notamment d'analyser le multi-sociétariat, la gouvernance qu'il induit et les innovations sociales qu'il diffuse. D'autre part, le PICRI a pour objectif de répondre à différents enjeux sociétaux comme accompagner le développement des SCIC en produisant des connaissances, favoriser la diffusion d'un modèle d'organisation marchande basé sur une gouvernance démocratique et renforcer la formation des acteurs.

## **Un dispositif méthodologique coopératif : donner la parole aux acteurs de terrain par des ateliers participatifs**

Les thématiques managériales de ce chapitre ont été identifiées par les chercheuses après avoir étudié en détails trois SCIC et établi leur monographie. Des entretiens semi directifs (24 pour la SCIC<sub>1</sub>, 18 pour la SCIC<sub>2</sub>, 13 pour la SCIC<sub>3</sub>) ont été menés avec plusieurs parties prenantes des organisations (salariés, associés, partenaires, bénéficiaires) sur des thèmes traitant de la gestion de la structure. Nous avons par ailleurs intégré à ses résultats des éléments issus des entretiens lors de l'agora des SCIC du 18 novembre 2015 (rencontre organisée par la confédération générale des SCOP).

Les freins et leviers proposés dans ce chapitre sont issus d'une co-construction des connaissances et des échanges avec quatorze autres SCIC lors des ateliers participatifs « SCIC en lumière » des 23 et 24 janvier 2017 durant lesquels les acteurs ont produit collectivement de la connaissance sur leurs modes de résolution des tensions vécus au sein des SCIC. Plus de trente acteurs étaient présents et représentaient différents types de sociétaires des SCIC : des fondateurs, des salariés, des usagers et des partenaires.

Chaque thème a fait l'objet d'un atelier sur une journée qui a été scénarisé par les chercheuses et un collectif d'artistes et entièrement filmé. Le premier atelier a permis d'analyser le multi-sociétariat et a

favorisé l'émergence de connaissances grâce à la construction collective d'une maquette. La consigne suivante a été donnée aux participants :

Vous devez construire avec les éléments fournis (objets, jouets, etc...) une représentation du parcours de vie d'une SCIC dans le temps. Cette SCIC sera imaginaire mais toutefois représentative de la somme de vos différentes expériences.

Le deuxième atelier a creusé le sujet de la démocratie et a autorisé le recueil des expériences de terrain des participants. La consigne suivante a été donnée :

Nous souhaitons vous entendre sur le sujet suivant : Au-delà des statuts de la société et du principe affiché de gouvernance démocratique, comment s'incarne la culture démocratique au quotidien ? Au regard de vos expériences de terrain, comment éclaireriez-vous cette question ? Nous déroulerons ensemble une série de questions (5) sur lesquelles vous êtes invités à vous exprimer. Nous vous demandons d'être aussi concis que possible pour chacune de vos interventions.

Le troisième atelier a porté sur la narration des trajectoires d'engagement dans les SCIC et des moments critiques de sur-engagement ou de désengagement des différentes catégories d'acteurs (sociétaires, salariés, coopérateurs, etc.). Dans le quatrième atelier, les participants devaient imaginer des scénettes représentant leurs relations avec les institutions (demande de soutien, ou réponse à appel à projets, etc.) Les temps de mises en commun ont fait l'objet d'une facilitation graphique par le collectif d'artistes et d'une synthèse générale sous la forme d'un dessin (voici ci-dessous la synthèse de la première journée<sup>2</sup>).

---

2 Source : collectif PICRI-Pap SCIC 2012-2017.



Nous développerons dans ce chapitre les deux premières idées dans la mesure où la troisième a donné lieu à deux publications (Bonnemaizon et Béji-Bécheur, 2018 ; Bonnemaizon, El Karmouni et Maignan, 2019). Nous présentons tout d'abord les expériences vécues dans les SCIC puis la synthèse des solutions proposées lors des ateliers.

## **Maintenir l'intérêt collectif : le fragile équilibre des SCIC**

Une métaphore du corps utilisée par une participante à l'atelier résume bien la centralité du multi-sociétariat dans une SCIC : si l'engagement en est le cœur battant qui pulse l'énergie assurant l'activité, le multi-sociétariat constitue les poumons de cette structure, il permet la respiration et l'oxygénation. Ils doivent faire corps et se coordonner à l'organisation et la gestion.

### **L'engagement : l'énergie vitale du projet collectif**

En préalable, il est intéressant de noter que la notion d'engagement, puis de sur-engagement, et d'une certaine façon de sous-engagement et d'épuisement qui s'ensuit, questionne l'idée même de collectif et de projet collectif.

L'épuisement est une situation ou un état qui a du sens pour les participants aux ateliers : il est considéré comme la face sombre de l'engagement. Ainsi l'épuisement, manifestation du sur-engagement de certains ou du sous-engagement d'autres, est souvent le résultat de l'isolement des personnes au sein de la SCIC. L'installation d'un « *quotidien gestionnaire* » amène souvent les individus à s'isoler, « *prendre sur eux* », sans partager leur difficulté (les autres étant occupés ailleurs). L'information ne circule plus, ou mal, les projets ont du mal à progresser. Dans cette situation d'isolement, une difficulté, peut être celle de trop, peut être à l'origine d'un conflit. L'épuisement est un risque quasi consubstantiel aux SCIC qui sont des projets portés par des acteurs ayant un très fort degré d'engagement. Mais ce n'est pas une fatalité car l'épuisement peut être anticipé, identifié, évité par des pratiques managériales et des outils.

### *Trajectoires de développement des SCIC : les risques de l'engagement et de l'isolement*

Les histoires de SCIC s'inscrivent dans les problématiques classiques rencontrées dans le cadre d'une création d'une entreprise. Dans les premiers temps l'engagement des fondateurs est majeur et l'effort est continu. Tous œuvrent pour la réussite d'un projet qu'ils ont imaginé,



conçu et réalisé collectivement. Les objectifs sont communs, le niveau de connaissance du projet équivalent entre les différents membres.

Lors de la phase de développement, la partie opérationnelle liée à l'accroissement des activités prend le dessus et il faut recruter de nouveaux membres (salariés, bénévoles, etc..) pour renforcer l'organisation.

Au fur et à mesure que la structure grossit, *trois facteurs de risques* pouvant causer de l'épuisement apparaissent :

- *Risque de cloisonnement* : On constate l'apparition de deux catégories de membres : d'une part, les porteurs du projet très engagés et fin connaisseurs des enjeux économiques, sociaux et politiques ; et d'autre part, les nouveaux entrants qui sont intégrés pour leurs compétences mais n'ont pas la même approche du projet (par manque de connaissance, d'implication...).
- *Risque de spécialisation* : Les acteurs *se spécialisent dans des fonctions*, des missions en lien avec leurs compétences afin d'améliorer la performance de l'organisation (rationalisation de l'organisation) et perdent de vue le projet global (social *et* économique voire politique). Les acteurs peuvent s'isoler dans leurs sphères respectives de compétences, de métiers, de « catégories » d'associés, etc. limitant la capacité collective de la SCIC et renforçant la pression sur ceux qui font fonctionner les activités.
- *Risque de déficit de coopération* : Le corollaire de la spécialisation et de la rationalisation est de développer une technostructure qui remet de la verticalité dans l'organisation (souvent cela peut apparaître assez vite dans les premiers temps de la SCIC pour des raisons d'efficacité dans la prise de décision pour pouvoir réaliser l'action du quotidien). Les porteurs de projet peuvent ainsi se retrouver isolés et limitent la délégation, ou au contraire se retrouver dépassés par des nouveaux entrants qui centralisent tout au nom de la performance et de la viabilité de l'organisation mais souffrent eux aussi d'une pression à vouloir tout gérer. Le multi-sociétariat est souvent mis de côté dans ce cas.

Les participants évoquent un cycle d'une durée de trois ans. Il serait lié aux phases de développement des SCIC. Chaque phase intense de développement des activités peut entraîner une phase d'épuisement des principaux porteurs ou développeurs. Puis lorsque les organes de gouvernance de la SCIC sont actifs alors les sociétaires qui ne sont pas dans l'activité quotidienne peuvent jouer un rôle de « rappel à l'ordre » pour remettre au centre de la structure le projet économique *et* social. Le multi-sociétariat est alors un levier pour rétablir un équilibre dans la SCIC (cf. partie 2).

*Le risque d'épuisement peut aussi être dû à une mauvaise compréhension de ce qu'est une SCIC.*

Certaines SCIC sont des transformations d'associations et d'autres sont créées par des militants très engagés sur une cause. Dans ces deux cas, on peut constater une confusion entre SCIC et association entraînant les salariés ou les administrateurs à oublier de séparer leur vie professionnelle et leur vie privée. La SCIC devient un projet de vie plus qu'un projet professionnel et occupe alors tout l'espace personnel pouvant amener des comportements d'engagement excessif au travail. Les SCIC étant parfois des entreprises fragiles, les membres compensent cela par le don d'eux-mêmes.

*Encadré 1 – Habitat Solidaire : un intérêt collectif structurant mais un management coopératif à renforcer*

Le projet social d'Habitat Solidaire est au cœur de l'engagement des membres de la SCIC.

Différentes situations d'engagement sont constatées :

- un degré d'implication faible ou difficile à obtenir de la part des principaux bénéficiaires (les habitants des logements) ;
- l'engagement dans les instances de gouvernance des salariés, des bénévoles et des partenaires extérieurs est plus plutôt limité ;
- les salariés sont très impliqués dans leur travail au quotidien et très motivés par la mission sociale donnant du sens à leur métier.

C'est au niveau des salariés que l'on repère des risques d'épuisement. En effet, ils se sentent parfois seuls pour résoudre des cas particuliers d'usagers en situation de vulnérabilité. Ils ont alors le sentiment d'être en incapacité d'agir et vivent mal la situation.

La spécialisation de chacun sur ses tâches ne facilite pas la collaboration pour résoudre collectivement les problèmes rencontrés. En outre, elle est source de difficulté pour pouvoir maintenir la coordination pour le projet collectif. Enfin, le développement de projets sans augmentation de ressources entraîne une pression forte à la professionnalisation et risque de renforcer le degré de spécialisation de chacun et le risque d'isolement.

Des solutions autour d'un management coopératif sont évoquées.

## **Le multi-sociétariat : l'oxygénation de la SCIC**

Le multi-sociétariat entraîne des problématiques sur la gestion des divers intérêts des sociétaires et de leurs différents rôles. La première d'entre elles est nommée *le paradoxe de « l'intérêt collectif »*.

Comme nous l'avons présenté précédemment, la SCIC se doit de fonctionner dans le temps malgré la diversité des intérêts des sociétaires tout en construisant l'intérêt collectif. Au départ de l'histoire des SCIC, il y a un regroupement de sociétaires. Ces sociétaires, portés par des dynamiques et finalités données à la SCIC très différentes, présentent une grande diversité d'intérêts (ou des intérêts collectifs relatifs à leur groupe d'appartenance). Sans coordination et coopération, cette pluralité d'attentes et de perceptions peut faire implorer l'organisation, créer des incompréhensions et des tensions, isoler certains groupes de sociétaires voire *in fine* étouffer les initiatives et provoquer l'asphyxie de l'entreprise.

Pour dépasser les intérêts de chaque groupe de sociétaires, l'intérêt collectif doit se construire au fur et à mesure et naître des intérêts croisés des sociétaires multiples. Cependant, l'intérêt collectif évolue constamment avec la forme et le projet de l'organisation. Chaque fois qu'un nouveau sociétaire arrive dans la structure, il modifie l'intérêt collectif. Ces variations sont déstabilisatrices dans la gestion de l'organisation. Finalement, cet intérêt collectif ne semble jamais vraiment atteint, il constitue un objectif, un horizon, une utopie mobilisatrice.

La deuxième problématique principale est celle de *l'hétérogénéité des rôles entre les sociétaires et pour chaque sociétaire*. Les intérêts ne sont pas le seul élément distinctif entre sociétaires, les rôles joués entre les sociétaires et pour un même sociétaire peuvent également être des facteurs de dissensions. Les rôles distingués ont été ceux des sociétaires moteurs, ceux des sociétaires fondateurs et ceux induits par la double qualité des sociétaires coopératifs. Premièrement, certains sociétaires moteurs détiennent une vision sur le devenir de l'organisation qui leur permet d'impulser des directions et de convaincre les autres sociétaires. Ils se doivent d'entraîner les acteurs suiveurs mais ils peuvent se retrouver seuls, épuisés et se refermer sur eux-mêmes. Deuxièmement, les sociétaires fondateurs par leur personnalité, tempérament et *leadership* donnent du sens et des repères dans la gestion du multi-sociétariat. Leur départ a un grand impact sur la gestion et l'identité de la SCIC et peut amener à sa disparition. Enfin, même à l'intérieur de rôles homogènes, « moteur », « suiveur » ou « fondateur », un sociétaire de coopérative est soumis à une dualité intérieure : il doit préserver l'intérêt collectif de son organisation car il en est sociétaire mais cet intérêt est souvent en tension avec son propre intérêt individuel. La double qualité coopérative n'est pas ainsi simplement une qualité au détriment de l'autre, mais une véritable double personnalité qui peut entraîner des troubles et des difficultés sur les comportements individuels (El Karmouni et Prévost Carpentier, 2018).

Nous allons dans la seconde partie présenter les solutions expérimentées et proposées par les participants aux ateliers pour résoudre les problèmes évoqués. Nous les avons résumées dans le terme de « Management coopératif et démocratique du multi-sociétariat » décliné en des recommandations en termes de ressources et d'organisation.

## **Inventer un management coopératif et démocratique du multi-sociétariat**

### **Un engagement durable du multi-sociétariat nécessite de dédier des ressources à son fonctionnement : une organisation, des managers, des partenaires, du temps**

Si la SCIC est souvent au départ un projet de quelques personnes, celui-ci doit pouvoir se transformer au fur et à mesure de l'arrivée de nouveaux sociétaires, salariés, coopérateurs, pour faire émerger des objectifs partagés et un fonctionnement harmonieux :

Lorsqu'une personne s'engage dans une SCIC, c'est qu'elle souhaite pouvoir participer : il faut lui en donner l'occasion.

Les fondateurs doivent accepter de laisser leur place aux nouveaux une fois qu'ils ont été formés et leur céder ou déléguer du pouvoir.

Aussi est-il nécessaire d'acculturer les nouveaux membres à la culture coopérative, au multi-sociétariat et au projet économique et social de la SCIC. Cela passe par la formation, le développement de l'accueil des nouveaux (rite d'intégration), et pourquoi pas la création de nouvelles fonctions de manager de la coopération/de la participation.

Cependant, si l'animation du multi-sociétariat est une des clés de voûte de la SCIC, elle ne doit pas être une tâche supplémentaire demandée aux salariés en charge de faire fonctionner la structure et développer les activités. Elle nécessite de mettre en place une organisation dédiée (groupe de travail, référent salarié, etc.) pour pouvoir fonctionner durablement et accompagner la SCIC dans son développement. Cela permettra notamment de mieux intégrer les bénévoles dans la gouvernance ou les activités de la SCIC selon leurs attentes en matière de participation (une charte des bénévoles peut être un moyen d'enclencher une dynamique).

Par ailleurs, la spécialisation est nécessaire pour réaliser plus efficacement les tâches mais alors il ne faut pas oublier de prendre appui sur le collectif. Ainsi, en cas de manque de compétences, de problèmes, des groupes de travail peuvent être des supports pour aider le fonction-

nement de l'organisation. Prendre l'avis d'acteurs externes (UR Scop, autres SCIC, etc..) peut aussi être un moyen de trouver des réponses à des problématiques de l'organisation (juridiques, financiers, etc.). En bref, l'esprit coopératif est une réponse à l'isolement des acteurs.

Enfin, « le temps joue contre la SCIC si elle ne prend pas le temps ». Afin de réaliser le projet économique et social tout étant dans une approche de gouvernance démocratique et multi-sociétariale, il est nécessaire « d'accepter des temps différents ». Ainsi, si le temps de l'opérationnel et du développement économique sont rapides et demandent de la réactivité, les temps de la gouvernance démocratique et du projet social sont plus lents et nécessitent d'accepter des pauses pour informer, consulter, concerter, échanger avec d'autres structures (ne pas s'isoler, explorer des pistes, comparer les solutions, etc.) ou créer des partenariats avec les institutions. Il faut donc se laisser du temps et accepter d'aller plus lentement sur ces aspects pour que le collectif s'approprie le modèle SCIC et puisse construire ensemble. Discuter régulièrement du projet est un moyen d'assurer son renouvellement et sa pérennité. Certains suggèrent de créer une fonction R&D dédiée à la veille et l'analyse stratégique pour maintenir l'innovation sociale via l'expérimentation permanente.

*Encadré 2 – SCIC ATLA : une famille de passionnés de la musique mais des intrapreneurs au bord de l'épuisement : les solutions apportées.*

Plus qu'une entreprise, ATLA est une structure familiale et amicale qui regroupe des professionnels passionnés de musique. L'engagement des acteurs est lié à leur métier et à sa transmission aux élèves de l'école. Le management se veut participatif, stimulant la motivation des acteurs à s'investir dans l'école.

On observe deux situations principales d'engagement avec risques d'épuisement :

- lorsque le projet est collectif (par exemple : journées portes ouvertes ou *jams sessions*) le sur-engagement est source de plaisir et de motivation (sentiment d'appartenir à une famille). Ici, le risque d'épuisement est contrôlé car limité à des événements exceptionnels et non pas structurants de l'activité quotidienne de l'entreprise ;
- dans le cas où le projet est porté de manière individuelle, il peut entraîner un sur-investissement solitaire pouvant conduire au mal-être de l'*intrapreneur*.

Ainsi, dans sa phase de développement, la direction a encouragé le portage de projets par les salariés. Ces derniers se sont très fortement impliqués et certains d'entre eux ont frôlé la situation d'épuisement.

Deux réponses ont été apportées par la direction : la création d'un poste de consultant interne dont le rôle est d'accompagner par des outils et des conseils le développement d'activités ; la rationalisation des activités de l'école afin d'éviter une diversification mal maîtrisée en termes de ressources et de compétences. Enfin, la SCIC ATLA a développé son réseau externe (fédérations professionnelles et ville de Paris) afin de renforcer sa position dans le secteur des musiques actuelles. Ces coopérations renforcent sa légitimité pour accéder à des ressources (bons enseignants, lieux) et la possibilité d'envisager de nouvelles activités (master, gestion du centre Fleury-Goutte d'Or).

### **Clarifier l'organisation du multi-sociétariat : des outils dédiés et des rôles précisés**

Les difficultés expérimentées lors de la mise en œuvre et pour le maintien du multi-sociétariat peuvent être dépassées d'une part, en régulant leurs intérêts multiples puis d'autre part en comprenant les rôles de chaque sociétaire pour pouvoir en changer.

Prendre en compte des intérêts multiples liés au multi-sociétariat passe par un ancrage dans le territoire, la recherche de compromis avec l'aide d'acteurs médiateurs et la référence à des documents ou des instances qui permettent de réguler les divergences d'intérêts. Ainsi, un lieu semble nécessaire pour fédérer les sociétaires, un endroit où ils se retrouvent, cohabitent et où le multi-sociétariat puisse se développer. L'ancrage au lieu autorise une combinaison des intérêts individuels des sociétaires au service de l'intérêt collectif sur le territoire. Par ailleurs, les intérêts des sociétaires peuvent être satisfaits en tentant de trouver des compromis. Il faut alors identifier des personnes ressources médiatrices pour former et travailler dans le temps ce compromis. Ces médiateurs doivent avoir la capacité de poser un regard détaché et être capables de prendre du recul et de faire un pont entre les sociétaires. Ils peuvent être sociétaires, internes ou externes à l'organisation. Cette recherche de compromis fait émerger des tensions qui peuvent être potentiellement destructrices : pour éviter cela des documents et des instances de gouvernance ont pour fonction de gérer les conflits potentiels. Les statuts et la référence à l'objet social de la SCIC sont des moyens d'aligner les intérêts.

En second lieu, d'autres documents écrits comme le projet d'entreprise ou une charte sont également mentionnés comme étant des bouées, des supports évolutifs pour formaliser et rappeler le projet commun aux sociétaires. Enfin, le rapport de révision coopérative auto-

riserait également à mettre à plat le projet commun et spécifier l'intérêt collectif.

Des instances de gouvernance comme l'assemblée générale ou le conseil d'administration sont des espaces, voire des arènes, pendant lesquels les frictions doivent s'opérer ou les oppositions se discutent. Ils permettent l'expression des contradictions et les régulent, à la condition que le cadre d'expression soit bienveillant et qu'un animateur veille à ce que la parole de chacun soit respectée.

Les différents rôles adoptés par les sociétaires peuvent par ailleurs être intégrés dans la gestion de la SCIC, afin que chacun puisse trouver une place et la quitter s'il le souhaite, et chaque sociétaire peut par ailleurs sur un plan individuel être formé à la double qualité. Comprendre les rôles de chaque sociétaire est une étape essentielle pour pouvoir faire vivre le projet. Chaque sociétaire doit pouvoir contribuer à la SCIC en fonction de son degré d'implication et ses intérêts, certains par exemple ne s'intéressent qu'à l'éclosion de l'organisation, d'autres qu'à certaines dimensions de l'activité. En outre, lorsque les sociétaires fondateurs partent, le multi-sociétariat est déséquilibré et doit se consolider brique par brique. Certains sociétaires vont se rapprocher alors que d'autres s'éloigneront, l'essentiel étant que les équilibres entre les catégories d'associés et entre le projet social et économique soient respectés et qu'une identité hybride nouvelle émerge.

Quant à la gestion individuelle de la double qualité par les sociétaires, elle peut être facilitée par des formations inspirées par exemple des communautés apprenantes, afin de partager le *leadership*. Il convient d'abord d'admettre que les conflits sont tout à fait normaux et peuvent être productifs. Ensuite, chaque sociétaire doit être encouragé à s'exprimer dans les réunions et dans les instances. Par exemple des rôles tournants peuvent être pris par chaque acteur dans les réunions ou les instances : un rapporteur, un animateur, un *cadenceur* (gardien du temps et de la reformulation) et un rôle plus méta qui rend compte du déroulement des échanges pour faire progresser le groupe.

*Encadré 3 – SVGA : un projet collectif très engageant et très maîtrisé*

Quand nous l'avons étudiée, la SCIC SVGA était dans sa phase de construction du projet d'intérêt collectif. Les membres fondateurs de la SCIC sont alors très impliqués et se sentent très motivés, prêts à collaborer, donner du temps et participer à toutes les activités nécessaires à la réalisation du projet.

Dans cette phase, aucun acteur n'a évoqué de sur-engagement ou d'épuisement. Ce que l'on peut noter est que le projet est à ce stade piloté par la Mairie et les différentes phases sont très cadrées sur un plan organisationnel et juridique (l'EHPAD en reconstruction est au cœur du dispositif de la SCIC). De ce fait, le rôle et la participation de chacun est bien définie et délimitée créant de ce fait un garde-fou pour les participants

Enfin, il faut aussi rappeler aux acteurs que la SCIC est une entreprise et il est de la responsabilité des dirigeants de la structure et du responsable RH de fixer les limites légales du travail à réaliser dans la SCIC. La culture organisationnelle d'une SCIC ne doit pas empêcher l'expression du don de soi mais rappeler dans ses valeurs celles des luttes sociales pour les droits des salariés. Ainsi, les dirigeants peuvent agir pour limiter la suractivité volontaire et protéger les membres de la SCIC. Une SCIC est aussi une entreprise comme les autres soumises au droit du travail mais avec la volonté de promouvoir une autre manière de gouverner démocratiquement et de réaliser un projet coopératif d'un multi-sociétariat.



*Tableau 1 – Synthèse des effets des pratiques de gestion multi-sociétariales et démocratiques sur la construction de l'intérêt collectif*

<b>Pratiques de gestion sur</b>	<b>Freins</b>	<b>Leviers</b>
<b>L'engagement</b>	<p>Le risque de cloisonnement entre les catégories d'acteurs (salariés, bénéficiaires, autres)</p> <p>Le risque de spécialisation et d'isolement</p> <p>Le risque de déficit de coopération/de communication</p> <p>La confusion entre la sphère militante et professionnelle</p>	<p>Un manager dédié à la coopération</p> <p>Un système d'information efficace</p> <p>Une cellule de R&amp;D (innovation sociale)</p> <p>Des groupes de travail en soutien</p> <p>La formation aux spécificités de la SCIC et le rappel du droit</p> <p>Organisation collective et choisie des niveaux d'engagement dans le temps (« contrat d'engagement » interne)</p>
<b>Le multi-sociétariat</b>	<p>Diversité des intérêts entre sociétaires : difficile convergence entre acteurs</p> <p>Évolution de l'intérêt de chacun et collectif dans le temps : difficile convergence dans le temps</p> <p>Hétérogénéité des rôles entre sociétaires : moteurs versus suiveurs</p> <p>Double qualité des acteurs : intérêt individuel versus intérêt collectif</p>	<p>Ancrage au territoire</p> <p>Acteurs médiateurs des intérêts contradictoires</p> <p>Documents et instances médiatrices (statut, projet d'entreprise, charte, révision coopérative, AG, CA)</p> <p>Chaque sociétaire doit avoir sa place dans la SCIC</p> <p>Formation des sociétaires</p> <p>Participation des sociétaires avec des rôles tournants</p>
<b>La démocratie</b>	<p>Processus incrémental dépendant du cycle de vie de la structure à base d'essais-erreurs</p> <p>Difficultés à la faire vivre au début et lorsque l'organisation est de grande taille</p> <p>Les parties prenantes extérieures à l'organisation sont les acteurs les plus difficiles à impliquer</p> <p>Tous les acteurs et sociétaires ne souhaitent pas forcément participer</p> <p>Certains sociétaires bloquent les décisions et le processus démocratique</p>	<p>Élaborer des espaces de participation, d'initiatives spontanées (temporels et physiques)</p> <p>Inciter, motiver, récompenser les acteurs qui participent</p> <p>Laisser « la porte ouverte » à la participation et au désengagement</p> <p>Règles à fixer dans le processus participatif pour ne pas avoir de blocage</p>

Les pratiques identifiées dans les leviers pourraient inspirer l'ensemble des entreprises répondant aux injonctions du développement durable et se déclarant responsables socialement. En effet, la prise en compte d'espaces formels ou informels de débats et discussions, la nécessité de reconnaître à chacun une place dans l'organisation, l'acceptation des tensions organisationnelles permettraient de prendre en compte la diversité des points de vue des parties prenantes et de ne pas considérer essentiellement celle d'une catégorie prioritaire ou primaire comme les investisseurs dans les entreprises capitalistiques (Bécuwe *et al.* 2014). En cela les leviers identifiés pour construire l'intérêt collectif pourraient certainement autoriser une meilleure prise en compte par les entreprises des attentes sociétales qui s'exercent sur elles.

Par ailleurs, ces pratiques permettent de montrer qu'une autre gouvernance est possible dans les organisations, allant au-delà des préceptes de la RSE. Les SCIC vont au-delà du cadre de la gouvernance actionnariale pour penser une gouvernance réellement partenariale (Béji-Bécheur *et al.* 2016). En étendant le cadre collectif par le multi-sociétariat, la SCIC repense l'action organisationnelle de l'ensemble au service de chacun et refonde la notion même d'entreprise en l'inscrivant dans la durée.

Les leviers identifiés mettent enfin en évidence l'importance de la notion d'« espace » et de son appropriation par les parties prenantes que ce soit à travers le territoire ou des espaces organisationnels de débats et participations. Ils ne réfutent pas néanmoins la nécessité de formaliser dans des documents ou des instances les compromis atteints et de veiller à faire respecter des règles pour les atteindre. Le formel et l'informel se combinent ainsi pour permettre de développer des pratiques de gestion plus respectueuses de la diversité de l'homme et de la démocratie.

## **Conclusion : la SCIC ou le paradigme du dis-sensus**

**Les participants considèrent la SCIC non pas comme une fin en soi mais comme le début d'une aventure collective à construire**

Si le projet de départ, à l'origine de la création de la SCIC et inscrit dans les statuts de la SCIC, reste le ciment du collectif, les objectifs de la SCIC (comment faire vivre ce projet commun) et son fonctionnement doivent se co-construire au fil de l'eau. Ce processus permanent de co-construction permet d'envisager l'objectif collectif tout en respectant, s'accordant des objectifs de chaque partie prenante de la

SCIC. Ainsi la co-construction ou la re-construction du collectif devient l'élément central du maintien dans la durée de l'intérêt collectif et du multi-sociétariat. Il faut savoir questionner, remettre en cause, adapter, recréer le fonctionnement collectif, les objectifs collectifs et parfois le projet collectif de départ.

### **Les participants soulignent également que la SCIC est un projet politique avant d'être un projet de gestion**

Pour autant, il ne faut pas que ce projet politique s'enferme dans la recherche d'une vision unique. Ainsi le conflit peut être perçu comme moyen de questionnement. Cette approche de la SCIC semble poser un changement de paradigme : accepter le dis-sensus et ne pas être toujours dans la recherche systématique du consensus.

Cette vision de la SCIC permet aussi de répondre à la question du recrutement de salarié militant ou non militant. Car la SCIC aura besoin de personnes investies pour vivre. Militant ou non militant du projet initial, chaque nouveau salarié doit pouvoir y trouver sa place, pour s'investir dans le projet. Leurs nouvelles idées (le « sang neuf ») peuvent alors être envisagées comme une richesse. C'est en s'appuyant sur la richesse apportée par le collectif que la SCIC peut assurer la pérennité et son développement.

À l'image des dessins produits à partir des études de cas, c'est en associant chaque pièce du puzzle que l'intérêt collectif se construit progressivement, sans jamais se terminer ; le pouvoir n'est pas l'affaire d'un seul et peut être remis en question : c'est la culture coopérative et démocratique.

## Bibliographie

- Barrois, Mathieu, Codello-Guijarro, Pénélope et Tixier, Julie., « Entreprise et territoire : deux logiques encastrées dans la SCIC ÔKHRA », in Marie-Joëlle Brassard et Ernesto Molina (dir.), *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec, Sommet des coopératives, 2012.
- Becuwe, Audrey, Chebbi, Hela et Pasquet, Philippe, « La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes? », *La Revue des sciences de gestion*, vol 5, p. 35-43, 2014.
- Béji-Bécheur, Amina, Codello-Guijarro, Pénélope et Pallas Saltiel, Valérie, « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n° 11, p. 24-35, 2016.
- Bonnemaizon, Audrey et Béji-Bécheur, Amina, « Démocratie du statut à l'action : Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles », *Revue française de gestion*, vol. 44, n° 276, p. 123-142, 2018.
- Bonnemaizon, Audrey, El Karmouni, Hajar et Maignan, Marion, « Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique », *RIMHE : revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, n° 35, p. 50-76, 2019.
- Drapéri, Jean-François et Margado, Alix, « Des SCIC au service des hommes et des territoires », *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, n° 340, p. 25-35, 2016.
- El Karmouni, Hajar et Prévot Carpentier, Muriel, « Coopérateur, consommateur, travailleur : l'individu en tension », dans Amina Béji-Bécheur, Pénélope Codello et Pascale Château-Terrisse (dir.), *GESS Gestion des entreprises sociales et solidaires*, EMS, « Versus », p. 203-215, 2018.
- Emin, Sandrine et Guibert, Jérôme., « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations*, n° 2, p. 71-97, 2009.
- Filippi, Maryline, Frey, Olivier et Mauget, René, « Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés », *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, n° 310, p. 31-51, 2008.
- Groupe Picri PAP Scic, « Les SCIC entreprises de demain. Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion », *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, n° 340, p. 52-64, 2016.
- Maignan, Marion, Arnaud, Charlene et Château-Terrisse Pascale, « La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multi sociétaires à vocation sociale : Le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social » *Management International*, vol. 22, n° 2, p. 128-143, 2018.
- Manoury, Lucile et Burrini, Agostino, « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif », *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, n° 281, p. 108-134, 2001.

Margado, Alix, « La Scic, une coopérative encore en devenir », *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, n° 295, p. 38-49, 2005.

Richez-Battesti, Nadine, « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative: le cas des banques coopératives en France », in Jorge Muñoz, Mario Radrigán Rubio et Yann Regnard (dir.), *La gouvernance des entreprises coopératives*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 75-89, 2008.

## 2<sup>e</sup> PARTIE

# Des formes d'organisation socialement innovantes

- CHAPITRE 6** • Les *living labs* à la recherche de l'exemplarité  
démocratique ..... 137  
*par Ingrid FASSHAUER, Benjamin FRAGNY et Cathy ZADRA-VEIL*
- CHAPITRE 7** • Essai pour la mise au jour d'un modèle type  
de *business model* associatif .....159  
*par Jérôme BONCLER*
- CHAPITRE 8** • Les EHPA issus de l'ESS : les spécificités  
perçues par les directeurs ..... 191  
*par Anne REIMAT*
- CHAPITRE 9** • Les Services de soins et d'accompagnement  
mutualistes, fer de lance de l'innovation mutualiste :  
retour sur une histoire méconnue .....217  
*Par Charlotte SINEY-LANGE*
- CHAPITRE 10** • Une économie sociale et solidaire originale :  
l'économie monastique ..... 233  
*Par Benoit Joseph PONS*



## CHAPITRE 6

# Les *living labs* à la recherche de l'exemplarité démocratique

par Ingrid FASSHAUER, Benjamin FRAGNY et Cathy ZADRA-VEIL

---

## Introduction

« La démocratie est le gouvernement du peuple, pour le peuple, par le peuple » (Abraham Lincoln). La démocratie directe est la modalité la plus littérale, la plus étymologique. Cependant, elle est souvent abandonnée au profit d'un système représentatif, plus adapté à l'expression de la volonté commune d'un grand nombre d'individus. Ainsi, sous cet idéal se cachent de nombreuses pratiques, à l'échelle d'un pays comme à des échelles plus locales. En France, pour faire face à la crise de la démocratie représentative, de nombreuses voix s'élèvent pour revendiquer davantage de démocratie directe, laissant plus de place à l'expression du citoyen, invité à s'exprimer et à commenter les choix envisagés. La démocratie participative implique l'invention de nouvelles combinaisons de dispositifs permettant l'expression des citoyens, et l'émergence de ces nouvelles formes démocratiques passe naturellement par l'examen de la place des citoyens en leur sein (Charbonneau, 2005). Parmi ces nouveaux dispositifs, les *living labs* portent la promesse d'un dialogue renouvelé entre les citoyens, les autorités publiques et les diverses parties prenantes intervenant sur des projets d'intérêt général.

Les *living labs* représentent une forme émergente d'organisation visant l'innovation. Inspirées à la fois de l'*open source* et des méthodes d'innovation centrées sur l'utilisateur, ces structures sont à la recherche



d'une gouvernance permettant de garantir la co-construction de toutes les parties prenantes et les pratiques démocratiques au cœur de leur projet, tout en assurant légitimité institutionnelle et pérennité économique.

À l'origine défini comme un lieu d'observation et d'expérimentation des interactions homme/machine dans un contexte réel d'utilisation, le concept de *living lab* s'est peu à peu transformé. Dans les années 90, il s'intéresse essentiellement aux utilisateurs de services marchands. Les clients sont mobilisés pour tester des produits et des services dans le but d'accélérer et d'améliorer la mise sur le marché. Cinq dimensions caractérisent les *living labs* : l'implication active des utilisateurs, le cadre de vie réelle, la participation de multiples parties prenantes, une approche combinant des méthodes de recherche multiples (technologiques mais aussi économiques et sociologiques par exemple) et la co-création d'une innovation par les multiples parties prenantes. Néanmoins, pour les utilisateurs, cette dernière dimension est souvent limitée à la phase de test, même si des suggestions d'amélioration peuvent être sollicitées. L'idée de démocratie est alors absente, ou du moins secondaire.

Depuis la mise en avant de ce dispositif par l'Union européenne en 2006, les *living labs* sont de plus en plus utilisés pour produire de l'innovation sociale. Il s'agit alors d'imaginer des solutions innovantes à des problèmes qui ne sont résolus ni par la sphère publique ni par la sphère privée, en incluant usagers et citoyens dans la démarche. Les pouvoirs publics sont souvent partie prenante, que ce soit par le biais des collectivités territoriales, d'organismes de recherche, voire de ministères (dans le domaine de la santé par exemple). Les *living labs* sont alors définis comme « des environnements ouverts d'innovation en grandeur réelle, où les utilisateurs participent à la création des nouveaux services, produits et infrastructures sociétales » (Union européenne, 2006). L'utilisateur est toujours mis au centre du processus d'innovation dans un contexte réel qui peut être un territoire, rural ou urbain, un établissement de santé ou encore tout simplement le domicile. Le *living lab* sert alors d'intermédiaire entre l'utilisateur – qui souvent est aussi citoyen du territoire – et des parties prenantes variées. Il est un nouveau lieu d'expression collectif permettant aux participants de se libérer de la dimension individuelle pour construire une réponse collective aux besoins identifiés. Non seulement il offre l'opportunité d'accélérer l'innovation sociale grâce à l'intervention d'entreprises, mais il permet aussi l'expérimentation par les collectivités publiques de nouvelles formes de gouvernance (Hillgren, 2013).

Le *living lab* apparaît comme un dispositif favorisant l'expression citoyenne auprès des pouvoirs publics, donc comme une instance de

démocratie participative permettant le partage et l'exercice du pouvoir en renforçant la participation des citoyens à la prise de décision politique. Cela n'en fait pas pour autant automatiquement une organisation démocratique où le gouvernement du collectif est assuré par ce même collectif (Jardat, 2012). Par exemple, le TUBÀ à Lyon apparaît comme un espace de consultation sur les projets d'urbanisme. Il apparaît comme un dispositif de la démocratie locale mais sans qu'il soit question d'une gouvernance partagée : le citoyen n'est pas invité à participer aux décisions de la structure.

Conscients de cette dimension, plusieurs *living labs* entament une réelle réflexion autour du concept de démocratie et de la manière de prendre en compte dans leur fonctionnement les principes démocratiques. Cela passe par la gouvernance, les règles de mobilisation et de participation des usagers ou citoyens ainsi que par le partage de la valeur créée par le *living lab*.

Ce chapitre rend compte des réflexions de six *living labs* dans des domaines différents et montre la diversité de leurs pratiques autour d'une même volonté de garantir un certain idéal démocratique, entendu comme la prise en compte du point de vue des usagers à toutes les étapes des projets, voire dans l'organisation du *living lab* lui-même.

## **Six *living labs* structurés autour de projets**

Pour étudier les pratiques démocratiques des *living labs*, nous nous basons sur six *living labs* français. Trois portent sur l'aménagement du territoire, deux en milieu urbain et un en milieu rural, et les trois autres œuvrent dans le domaine de la santé et de l'autonomie. Alors que, sur les 50 *living labs* labellisés par ENoLL en France, seuls 26 sont encore en activité en 2018, ces *living labs* ont tous une activité qui s'étend sur plusieurs années.

Les premiers *living labs* du secteur de l'immobilier ont été initiés par un appel à projet national, le Démonstrateur industriel de la ville durable (DIVD) en octobre 2015. Le DIVD est dédié à l'émergence de projets urbains fortement innovants en matière de ville durable et dans le domaine de l'aménagement territorial, qui seront ensuite en capacité d'être essaimés. Il vise le développement territorial et est une façon d'impulser un processus de participation et de réification, entendue comme la transformation d'une volonté politique de ville durable en projets concrets locaux. Cela permet d'expérimenter à petite échelle des solutions qui pourront être développées ensuite à plus grande échelle. L'appel à projet DIVD insiste particulièrement sur le caractère collectif

des projets et leur capacité à mobiliser des parties prenantes multiples sur un même territoire.

Le premier *living lab* étudié est le TUBÀ-Lyon (Tube à expérimentations urbaines). Médiateur entre différentes parties prenantes (citoyens, entreprises...), il accompagne et accélère la co-crédation et l'expérimentation de nouveaux services dans le domaine de « la ville intelligente » et a pour but de favoriser l'innovation ouverte. Il comprend plusieurs projets qui s'étendent sur toute la région lyonnaise. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés à l'aménagement du quartier Confluence.

Le second, Bordeaux Euratlantique, concerne l'une des plus vastes opérations d'aménagement de France avec plus de 730 ha sur les communes de Bordeaux, Bègles et Floirac. Ce projet s'inscrit à l'échelle nationale dans le cadre d'une OIN<sup>1</sup>. Cette dernière est menée par l'EPA<sup>2</sup> Bordeaux Euratlantique créé en 2010. Le *living lab* est organisé autour de cinq projets concentriques, c'est-à-dire qui s'imbriquent les uns avec les autres, s'étendant du bâtiment jusqu'aux infrastructures de la ville : le « Démonstrateur tour bois » à l'échelle du bâtiment, le « BIM/CIM : projet de maquette 3D » à l'échelle de l'ilot, une « mutualisation des données énergétiques (Amédée) et une plateforme logistique de chantier (Noe) » à l'échelle d'un regroupement de bâtiments et enfin « Connec'tram, mobilité et numérique » à l'échelle du territoire.

À ces deux *living labs* spécialisés dans l'aménagement urbain s'ajoute un troisième, en milieu rural. Brie'Nov est situé dans la Brie, partie rurale de la Seine-et-Marne. Créé en 2010 par des habitants du territoire, il vise le développement territorial en profitant de l'essor du numérique pour proposer des solutions innovantes, de manière à pallier les problèmes liés à l'isolement géographique tant en termes de vie professionnelle que d'accès à la culture, à la santé, à la formation, etc. C'est une association de loi 1901, composée d'une trentaine de membres et « au moins autant de sympathisants » (ancien président du *living lab*) qui participent aux différents projets du *living lab*. Les grandes décisions sont prises au sein du bureau de l'association composé de huit membres permanents.

Enfin, trois *living labs* œuvrant dans le domaine de la santé et/ou des personnes âgées. Pour des raisons de confidentialité, ils n'apparaissent pas sous leur vrai nom.

Numeric Lab a été créé en 2012 par une professionnelle de l'insertion professionnelle. Il vise à promouvoir de nouveaux usages du numérique pour améliorer les conditions de vie des personnes âgées ou en situation de handicap, des soignants et des accompagnants. Il est également

---

1 Opération d'intérêt national.

2 Établissement public d'aménagement.

Tableau 1 – Présentation synthétique des six *living labs* étudiés et de leur gouvernance

	TUBÀ Lyon	Bordeaux Euratlantique	Brie'Nov	Autonomy Lab	Numeric Lab	Neuro Lab
Acteurs à l'initiative de la création	Consortium suite à appel à projet	Consortium suite à appel à projet	Groupe de citoyens	Université	Citoyens	Institut de recherche
Année de création	2015	2015	2011	2013	2012	2015
Toujours en activité	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Objet du <i>living lab</i>	Aménagement du territoire	Aménagement du territoire	Développement territorial	Autonomie des personnes âgées	Usages numériques des personnes âgées	Amélioration de la vie quotidienne des patients
Structure juridique	Aucune	Aucune	Association	Aucune	Association	Aucune
Citoyens présents dans les composantes décisionnelles / bureau	Non	Non	Oui	Non	Oui, mais seulement la créatrice	Oui, à travers le comité d'usagers

organisé sous forme d'association de loi 1901 avec un conseil d'administration de quatre personnes.

Autonomy Lab vise à co-construire des solutions d'accompagnement pour l'autonomie de la personne âgée. Il a été créé en 2013 et est adossé à une université. En plus de la structure classique de laboratoire de recherche, il est composé d'une fondation qui regroupe les partenaires institutionnels et financiers et d'une association d'amis dédiée essentiellement aux utilisateurs.

Neuro Lab, enfin, est lui aussi adossé à un laboratoire de recherche d'un grand hôpital français. Créé en 2015, il s'adresse aux malades atteints de maladies neurologiques et à leurs soignants. Les différents projets développés visent à améliorer la vie quotidienne des malades.

Cinq *living labs* ont fait l'objet d'une série d'entretiens et d'analyses documentaires tandis que Brie'Nov fait l'objet d'une observation participante depuis sa création.

Si l'idée de démocratie est présente dans les six *living labs* étudiés, elle ne se concrétise pas de la même façon dans chacun d'entre-eux, comme l'indique le tableau 1.

Les *living labs* n'ont pas tous une entité ni une structure juridique propre. Seuls deux, tous deux d'initiative citoyenne, ont formé une association. Les autres sont soit des consortiums soit liés à une université ou à un laboratoire de recherche.

Contrairement aux coopératives, l'exemplarité démocratique ne passe pas par les instances de gouvernance. Seuls trois *living labs* intègrent des citoyens officiellement dans leur gouvernance, et seuls deux des usagers. Chez Brie'Nov et Neuro Lab la présence des usagers dans les instances de gouvernance prend deux formes différentes : membres du bureau pour Brie'Nov et au sein d'un comité d'usagers qui contribue au choix des projets pour Neuro Lab. Dans la majorité des cas, les décisions stratégiques sont donc prises par les organisations publiques ou privées qui sont à l'origine du *living lab*.

Néanmoins la démocratie peut s'exprimer ailleurs que dans les seules instances de gouvernance, d'autant plus que les *living labs* sont organisés en projet. Ainsi, le *living lab* d'aménagement urbain de Bordeaux est né suite à un appel à projet et héberge un seul et unique projet. S'il n'a pas de structure de gouvernance propre, l'organisation du projet permet l'expression citoyenne lors des différentes réunions. Les cinq autres *living labs* étudiés comprennent des projets multiples avec chacun sa propre équipe-projet. La taille réduite de ces équipes facilite l'expression de chacun.

## Quels niveaux de participation citoyenne dans les *living labs* ?

L'activité des *living labs* se déroule en contexte de vie réelle, soit un lieu de vie (ville, territoire, EHPAD...) ou *a minima* un contexte réaliste reconstitué en laboratoire, notamment à l'aide de la réalité virtuelle (Kallai, 2010), ce qui permet de prendre en compte les situations d'usage dans toute leur complexité.

Quand le contexte de vie réelle consiste en un territoire se pose la question de l'articulation du *living lab* avec les instances de démocratie participative.

La démocratie est un idéal, c'est-à-dire un objectif vers lequel le groupe tend sans jamais l'atteindre dans un état qui serait considéré comme pur. Il existe différentes modalités démocratiques, et celles-ci sont plus ou moins exemplaires du point de vue de la participation du citoyen quant aux choix et décisions. La démocratie représentative, aussi appelée « démocratie délégative », est l'une des formes de la démocratie dans laquelle les citoyens expriment leur volonté par l'intermédiaire de représentants élus à qui ils délèguent leurs pouvoirs. Dans un pays comme la France, cette configuration démocratique constitue le socle du fonctionnement institutionnel à l'échelle nationale et est souvent transposée à des échelles plus réduites et complétée par la démocratie participative. Arnstein (1969) identifie ainsi 8 niveaux de participation, du plus faible à la prise de pouvoir par le citoyen (voir tableau 2).

Au plus bas de l'échelle, la participation n'est qu'apparente. Les citoyens ont un faible niveau d'information et n'ont aucune possibilité d'influencer les décisions. Au contraire, ils sont susceptibles d'être manipulés ou instrumentalisés.

Dans les trois échelons intermédiaires, le citoyen a accès à une réelle information, est invité à donner son avis (consultation), voire à prendre part à la décision (conciliation). L'aménagement urbain par exemple doit passer par des phases de consultation et de concertation, imposées par des réglementations. Les collectivités territoriales prennent la peine d'informer, de consulter ou de se concerter avec la population concernée. L'information est en général descendante, la consultation permet de recueillir des avis comme dans le cadre d'une enquête publique tandis que la concertation suppose un dialogue sur une durée plus longue qui permet au maître d'ouvrage, dans un processus itératif, de modifier son projet. La participation des citoyens aux grandes orientations de développement du territoire passe en amont par un travail des représentants élus (communaux, intercommunaux...), qui soumettent à des enquêtes publiques le résultat des travaux. Les citoyens peuvent s'exprimer mais

Tableau 2 – Huit niveaux de participation citoyenne (d'après Arnstein, 1969)

Résultat de la participation	Degré de participation citoyenne
<b>Pouvoir effectif du citoyen</b>	<b>Contrôle citoyen</b> : une communauté locale gère de manière autonome un équipement ou un quartier
	<b>Pouvoir délégué</b> : le pouvoir central délègue à une communauté le pouvoir de décider et réaliser un programme
	<b>Partenariat</b> : la décision se fait sur la base d'une négociation entre citoyens et pouvoirs publics
<b>Coopération symbolique</b>	<b>Conciliation</b> : quelques citoyens sont admis dans les instances de décision et peuvent avoir une influence sur le projet
	<b>Consultation</b> : les citoyens peuvent donner leur avis sur un projet
	<b>Information</b> : les citoyens reçoivent une information sur les projets
<b>Non-participation</b>	<b>Thérapie</b> : traitement annexe des problèmes soulevés par les citoyens en éludant les vrais enjeux
	<b>Manipulation</b> : information biaisée pour favoriser l'acceptation d'un projet

pas co-construire. C'est une collecte d'avis qui ensuite est reprise par des sachants qui vont les intégrer dans les documents de plans et de schémas directeurs. Ces derniers sont enfin proposés à leur tour à la délibération, puis à la validation des instances des collectivités territoriales concernées.

### Vers plus de participation citoyenne

Le *living lab* présente alors un dispositif permettant d'accentuer le degré de démocratie participative en favorisant la co-construction de projets d'aménagement avec le citoyen à condition toutefois que les partenaires publics soient en mesure de rompre avec leurs pratiques habituelles pour inclure le citoyen dans leurs démarches de décision. Trop souvent les citoyens sont consultés avec des modalités de concertations certes plus ou moins formalisées mais ne participent pas *in fine* au choix final du projet : la collectivité publique sert systématiquement d'intermédiaire entre les citoyens et les autres parties prenantes, notamment les promoteurs ou autres organisations privées. Dans la démarche

*living lab* au contraire, le dialogue est direct, les citoyens apportent leurs idées et ne se contentent pas de donner leur avis sur un projet déjà défini.

Dans le domaine de la santé, la participation des patients est encouragée depuis la loi de 2002 et s'inscrit dans le cadre de la démocratie sanitaire. Elle vise à rééquilibrer les relations entre le patient et les soignants. Ce concept peine néanmoins à se concrétiser et est souvent limité à la participation institutionnelle d'associations de patients. Là encore le *living lab* permet aux patients d'être partie prenante de certains projets d'innovation, qu'ils peuvent construire avec les soignants, des chercheurs et des industriels. Les trois *living labs* observés mettent le patient au cœur de leur dispositif et l'intègrent dans la recherche de solutions innovantes. Autonomy Lab et Numeric Lab s'adressent directement aux personnes âgées sans passer par des acteurs intermédiaires (associations de patients et familles). Elles sont encouragées à exprimer leur accord, leur désaccord, leurs suggestions et leurs remarques, qui sont prises en compte tout au long du processus d'innovation. Il en est de même pour Neuro Lab, qui néanmoins associe également les associations de patients – car elles ont des réseaux facilitant la prise de contact ou la commercialisation – mais qui n'ont pas le monopole de la représentation. Parfois même, comme pour l'un des projets emblématiques de Neuro Lab, c'est le patient qui est à l'origine de l'idée et le *living lab* met à sa disposition une structure lui permettant de prototyper, tester, enrichir puis commercialiser son idée. Les associations de patients sont certes associées aux travaux mais, sans le *living lab*, l'initiative de ce patient n'aurait sans doute pas pu se concrétiser. Le *living lab* est alors un passeur, un facilitateur, un transformateur d'idées qui permet au patient de réaliser ses projets en lien avec d'autres patients et des professionnels.

### **Vers l'émancipation citoyenne**

Dans les échelons supérieurs de l'échelle d'Arnstein, c'est l'émancipation du citoyen qui est visée. Le citoyen est en capacité de négocier dans un premier temps, de prendre part ensuite à l'orientation des projets, et de décider enfin conjointement de la réalisation du projet. L'ultime degré de la participation citoyenne est atteint quand les citoyens deviennent autonomes et peuvent s'organiser pour auto-gérer le projet. Cela implique des connaissances et des compétences parfois particulières que le citoyen doit acquérir afin de réaliser les missions. Parmi les six *living labs* étudiés, seul Brie'Nov affiche clairement cette ambition d'émancipation citoyenne passant par l'acquisition de compétences proches des principes d'éducation populaire. Dans un des projets de Brie'Nov, Doue XXII, les citoyens sont réellement mis en capacité de



s'auto-organiser pour animer la vie associative et culturelle de ce petit village de la Brie. Les projets s'enchaînent depuis 2012, les habitants du village viennent de plus en plus proposer leurs projets auxquels le *living lab* donne une visibilité particulière. C'est aussi le *living lab* qui favorise les partenariats entre différents porteurs de projet qui n'auraient pas pensé à travailler ensemble sans cela.

L'idée démocratique est inscrite dans l'objet même des *living labs*, à des degrés divers. Ils complètent ainsi les dispositifs institutionnels en les inscrivant dans la durée et en permettant des échanges plus fréquents. Mais pour tenir leurs promesses, ils doivent aussi avoir un fonctionnement interne appliquant des principes démocratiques.

## Impliquer les utilisateurs sans les instrumentaliser

Si l'exemplarité porte simplement sur l'idée de faire participer le citoyen, tout *living lab* est exemplaire par sa nature même. Ce qui importe réellement est l'exemplarité démocratique de la modalité de la participation citoyenne choisie.

Pour une entreprise, l'usager représente le meilleur atout pour cerner les besoins et appréhender les contextes d'usage réels (Von Hippel, 2005, p. 66-67). L'implication du client permet alors d'améliorer l'acceptabilité de l'innovation et d'identifier les leviers de la réussite de sa mise sur le marché. La tentation pourrait être alors d'instrumentaliser l'usager uniquement à des fins marchandes pour servir les intérêts d'une entreprise, d'autant plus que certains peuvent présenter des fragilités, notamment dans le cas des *living labs* santé. Cela requiert une réflexion éthique particulière.

Dans un *living lab*, les utilisateurs sont à la fois acteurs et contributeurs (Morel *et al.*, 2018). Ainsi, l'enjeu du *living lab* est de tirer profit de l'expertise et des idées des utilisateurs sans les instrumentaliser pour un projet déjà défini.

La première question qui se pose à un *living lab* concerne la sélection (ou pas) des citoyens invités à participer au projet. Un *living lab* peut être ouvert ou fermé (Dell'Era et Landoni, 2014). Dans les *living labs* fermés, les membres sont soigneusement sélectionnés en fonction de leur capacité à contribuer au projet du *living lab*. Au contraire, dans les *living labs* ouverts, toute personne intéressée peut participer aux activités du *living lab*. À cet égard tous les *living labs* observés sont différents.

Brie'Nov est un *living lab* ouvert. Tout habitant du territoire ou toute personne intéressée par l'un des projets peut facilement prendre contact, participer et, si elle le souhaite, devenir membre. Pour faciliter le recru-

tement, le *living lab* organise de nombreuses manifestations ouvertes au public, participe à des conférences, met à disposition des outils pour travailler à distance (forum, réunions en visioconférence, etc.). Chez Autonomy Lab, des « matinales » ouvertes donnent à tous l'occasion de prendre connaissance, de participer à des ateliers et de donner un avis sur les projets. Neuro Lab au contraire apparaît plus fermé. Les entreprises participantes, les malades et les soignants sont sélectionnés en fonction de leurs compétences (entreprises ou soignants) ou de leur maladie (patients). Quant au TUBÀ à Lyon, il a développé une base de données des participants selon leur degré d'expertise. L'intervention du citoyen est alors considérée comme légitime à partir d'un certain degré d'expertise pour certaines activités et pour d'autres ne nécessite aucune sélection ou compétence particulière. Dans tous les cas, on note des niveaux d'implication très différents les uns des autres. Un petit noyau dur (parfois salarié comme dans les *living labs* adossés à des laboratoires de recherche) possède une vue d'ensemble des projets et intervient dès que le besoin s'en fait sentir. Un deuxième cercle s'implique sur un projet en particulier tandis que le troisième cercle n'intervient que ponctuellement.

Les étapes auxquelles le citoyen peut être mobilisé constituent une autre dimension importante de la place laissée au citoyen. En effet, on peut considérer que l'exemplarité va dépendre de sa capacité à intervenir aux différentes étapes du projet (Feuerstein *et al.*, 2008) : phase d'idéation, de tests et de mise en œuvre. Pour que l'exemplarité démocratique soit atteinte dans cette dimension, il ne faut pas se contenter de consulter le citoyen ou de lui octroyer un simple rôle de testeur, mais lui permettre réellement d'influencer le projet, et de le concevoir. Dans les *living labs*, il n'est pas rare que le citoyen intervienne durant la phase d'idéation – c'est notamment le cas dans la plupart des *living labs* immobiliers. Cependant, toujours dans ces *living labs*, le citoyen n'est jamais directement impliqué durant la phase de mise en œuvre, c'est-à-dire au moment où les choix techniques sont effectués. De ce point de vue, le *living lab* de Bordeaux Euratlantique est le plus exemplaire des *living labs* immobiliers car même s'il ne fait pas intervenir directement les citoyens lors de la phase de mise en œuvre, les dispositions de sa « charte de la concertation » imposent au maître d'ouvrage de justifier ses choix. En ce qui concerne le TUBÀ à Lyon, il peut sur certains projets associer dès la phase amont le citoyen. Il peut aussi ouvrir les résultats à tous les citoyens de la co-construction comme dans son « Challenge transport ». Les prototypes de ce challenge qui a eu lieu en 2018 sont en accès libre pour favoriser leur mise en œuvre et le développement de leur modèle économique.

## Gérer les jeux de pouvoir de parties prenantes multiples et hétérogènes

Le *living lab* s'inscrit alors dans le cadre de l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) et inclut de multiples parties prenantes hétérogènes (Feuerstein *et al.*, 2008, Bergvall-Kareborne *et al.*, 2009), notamment des entreprises, des associations, des institutions publiques, des organismes de recherche, etc. qui forment un partenariat public, privé, citoyens (Westerlund et Leminen, 2011). Les institutions publiques participent aux côtés d'acteurs privés (Mergel, 2015) et permettent d'inclure les citoyens dans de nombreux projets, à condition néanmoins de veiller à l'équilibre des pouvoirs (Steen et van Bueren, 2017).

L'enjeu est ici de permettre à chacune des parties prenantes de prendre part au projet, de s'exprimer et de participer au processus décisionnel, alors que certains acteurs peuvent sembler plus puissants que d'autres. Se pose alors la question de la légitimité du citoyen à participer à des projets souvent aux mains de spécialistes. La légitimité liée à l'expertise des « sachants » leur a souvent permis de justifier d'un pouvoir supérieur aux autres participants. Or, si les pouvoirs publics bénéficient d'une légitimité à intervenir tandis que les entreprises privées peuvent bénéficier d'une expertise technique, le citoyen, lui, possède une expertise d'usage, et il y puise sa légitimité à intervenir dans l'idéal démocratique. Ainsi, la question du pouvoir octroyé au citoyen est une dimension importante de la participation citoyenne. Ce pouvoir concerne la capacité à participer et avoir les mêmes prérogatives que les autres parties prenantes dans l'orientation des choix et des décisions. En termes d'exemplarité, l'édification d'une charte de la concertation par le *living lab* de Bordeaux Euratlantique traduit une forte détermination à renforcer la participation citoyenne (voir encadré 1). La charte traduit l'intention des acteurs institutionnels publics – ici un établissement public d'aménagement (EPA) – de dépasser la démocratie représentative pour s'orienter vers la mise en œuvre d'une démocratie participative. Toujours est-il qu'il s'agit au mieux, compte tenu des modalités pratiques d'application, pour reprendre les termes de Pierre Rosanvallon (2011), d'une démocratie interactive, c'est-à-dire une modalité démocratique dans laquelle le décideur public est poussé à justifier ses choix mais qui n'implique pas réellement le citoyen lors du processus final de décision. Cette nécessité de justification est elle-même une avancée car les acteurs publics et les entreprises privées sont habituellement considérés comme légitimes de par leur objet (par exemple, mener à bien un projet économique pour l'acteur privé, développer un territoire pour l'acteur public), sans avoir l'obligation de justifier leurs raisonnements.

Pour avoir une meilleure écoute des citoyens et accroître l'exemplarité en termes de participation citoyenne, l'apport de membres du monde académique, de chercheurs représentants de différentes disciplines peut être une solution. Il n'est en effet pas rare que leurs raisonnements puissent étayer des propos de citoyens, pouvant manquer de structuration et être dépourvus du vocabulaire adapté sans être pour autant faux. Le « sachant » académique devient alors l'allié objectif du profane et permet un rééquilibrage dans l'expression des opinions en présence d'acteurs institués à la légitimité écrasante. Le *living lab* devient alors un lieu où chaque partie prenante a sa place et sa légitimité, forme de forum hybride (Callon *et al.*, 2001) où les « sachants » et « non-sachants » construisent ensemble des solutions collectives à partir des controverses nées des échanges.

Les méthodes de recherche jouent aussi un rôle dans la prise de parole du citoyen. Le *living lab* ne propose pas une méthode unique mais plutôt une philosophie de recherche qui implique l'utilisateur sur tout le processus dans son contexte de vie réelle. Pour prendre en compte la complexité de ce positionnement, il est recommandé de multiplier la nature des méthodes, en incluant notamment des méthodes ethnographiques, sociologiques ou psychologiques, en plus des approches d'ingénierie (Ballon et Schuurmann, 2015). La méthodologie des *living labs* peut comprendre des interviews d'utilisateurs, le *design* de scénarios, l'organisation de focus groupes, l'observation du comportement des utilisateurs et le recueil de leur retour d'expérience, etc. (Dutilleul *et al.*, 2010 ; Leminen et Westerlund, 2016 ; Stahlbrost et Holst, 2016).

Les approches participatives, agiles et ouvertes, qui incluent les citoyens tout au long du processus d'innovation, permettent de tirer parti non seulement de l'expertise de la foule mais aussi du potentiel créatif des interactions entre ingénieurs, techniciens, *designers*, utilisateurs et acteurs de la société civile au sens large par des méthodes de *co-design*. La participation citoyenne passe par l'acculturation aux nouvelles méthodes de co-construction comme le *design thinking*, les ateliers, le prototypage et des *serious games*, etc. Le TUBÀ, par exemple, a développé de nombreuses expérimentations et formes de participation citoyenne de la conception jusqu'au prototypage et à l'expérimentation avec les quarante adhérents publics et privés. Chez Autonomy Lab, les personnes âgées sont invitées à participer à la conception des projets lors de matinales ouvertes. Puis, si elles le souhaitent, une méthodologie adaptée permet de les faire participer à des ateliers de co-conception afin qu'elles soient mieux en mesure d'exprimer leurs besoins que lors de simples entretiens en face à face (Voilmy, 2014). Brie'Nov combine différentes méthodes issues du *design thinking* pour faire participer le plus

grand nombre à la définition de la stratégie. Les méthodes de travail de création participative et les pratiques décalées de ces structures amènent un nouveau type de relations entre acteurs, abolissant ou atténuant les différences hiérarchiques (Le Chaffotec, 2016).

Si l'exemplarité démocratique passe par une implication réelle des usagers, les *living labs* sont appelés à réfléchir à l'équilibre des pouvoirs entre les différentes parties prenantes qui peut être facilité par la présence de chercheurs sensibles à l'expression citoyenne et par l'usage d'outils adaptés.

### *Encadré 1 – Présentation des principaux points de la Charte d'Euratlantique<sup>3</sup>*

#### **Préambule**

[...] La concertation constitue un enrichissement de la démocratie représentative par une démocratie plus participative [...] La Communauté urbaine de Bordeaux associe à l'élaboration de ses projets l'ensemble des acteurs concernés. [...]

#### **Article 1 – Objectifs**

La présente charte doit permettre de :

- associer les citoyens, les acteurs sociaux, économiques et culturels et les usagers à l'opération d'intérêt national Bordeaux Euratlantique ;
- partager les enjeux et objectifs des projets, les enrichir et en rendre plus facile la réalisation en y associant, dès l'origine, aux côtés du maître d'ouvrage l'EPA Bordeaux Euratlantique, les citoyens, les acteurs et les usagers ;
- fournir aux différents partenaires un cadre définissant son esprit et les conditions nécessaires à son bon déroulement.

#### **Article 2 – Contexte**

[...] La concertation constitue un processus de démocratie participative pour organiser le dialogue entre les acteurs de la ville. [...]

#### **Article 5 – Des moyens au service de la concertation**

La concertation de Bordeaux Euratlantique se veut ambitieuse ; d'abord parce qu'elle est partie intrinsèque du grand projet de développement durable que représente l'opération d'intérêt national ; ensuite, par les moyens mis en œuvre :

- pour chaque projet : réunions générales, visites de terrain, ateliers thématiques ;
- création d'une maison du projet (lieu d'information, d'exposition et de médiation) ;

3 La charte a été consultée le 21/03/2018 à l'adresse suivante : <https://www.bordeaux-euratlantique.fr/concertation/>

- panels de citoyens volontaires (20 maximum chaque année) sensibilisés et formés à l'urbanisme lors de sessions animées par des professionnels reconnus ;
- aide à la mise en oeuvre de petits projets issus de la concertation.

**Article 6 – La concertation est menée dans la transparence**

[...] Le maître d'ouvrage prend acte des demandes issues du processus de concertation, dès lors qu'elles entrent dans le champ de la concertation en question, et apporte à ces demandes une réponse circonstanciée. [...]

## La co-création passe par l'édition de règles co-construites

La prise en compte des parties prenantes dans leur diversité et plus particulièrement la facilitation de l'expression du citoyen est une condition de mise en oeuvre de la méthodologie de co-création caractéristique du *living lab*.

Il est important que toutes les parties prenantes soient conscientes qu'elles participent à la co-production d'une innovation commune, ce qui inclut une définition commune du problème puis la recherche commune de solutions mêlant improvisation et expérimentation (Geenhuizen, 2018).

Pour être exemplaire, la participation citoyenne devrait s'étendre aux règles, c'est-à-dire que les citoyens devraient avoir la capacité à définir les règles et les modifier en cours de projet. Le cadre théorique des communs (Ostrom, 2010) offre un axe de réflexion sur ce qui peut mener à une co-création sur des principes démocratiques qui reposerait alors sur des règles définies par l'ensemble de participants. On peut à l'aide de ce cadre d'analyse distinguer différents niveaux de règles (Ostrom, 2010, p. 70) : opérationnel, choix collectif, constitutionnel. Les règles opérationnelles influencent les choix quotidiens. Les règles relatives au choix collectif déterminent les droits de participer à la gestion collective de l'organisation. À ce niveau de détermination des règles, les individus interagissent afin de créer les règles du niveau opérationnel. Enfin, les règles constitutionnelles sont une forme de méta-règles encadrant les règles de choix collectif.

Dans la plupart des cas, les règles constitutionnelles sont définies *ex ante* dans un premier temps par une petite équipe qui assure la direction du *living lab* puis, dans certains cas, complétées lors de séminaires largement ouverts aux personnes souhaitant s'investir. Ces séminaires sont utilisés pour faire le point sur les projets mais surtout pour définir en commun les valeurs et la stratégie de l'organisation. Les moments

plus institutionnels comme les CA et les AG sont restreints aux seuls membres et sont surtout utilisés pour satisfaire un certain formalisme.

Par exemple, la « charte de la concertation » du *living lab* de Bordeaux Euratlantique est une règle constitutionnelle formelle qui a pour ambition de renforcer la participation citoyenne. Ce texte précise : « La concertation constitue un enrichissement de la démocratie représentative par une démocratie plus participative (...). » La charte souligne<sup>4</sup> l'objectif de dépasser le rôle de décideur de l'État en impliquant les acteurs de la vie civile désireux de participer à l'élaboration de la ville en respectant le cadre légal établi. De plus, le rôle d'intégration des idées et connaissances par les règles est renforcé par l'obligation de transparence<sup>5</sup>. Toutefois, il apparaît clairement dans le texte que l'exemplarité n'est pas encore atteinte. Ainsi, les lacunes d'une démocratie participative naissante transparaissent au travers de la place laissée aux citoyens telle que formalisée par la charte. Ces derniers participent à la concertation et sont représentés par un panel de seulement vingt personnes issues des communes de l'OIN. De plus, ils ont la possibilité de donner leur avis dans un espace qui leur est dédié, sans que cela ne concrétise la démocratie participative et le pouvoir effectif des citoyens sur les décisions, laissant entière la question du « rituel vide de la participation » posée par Sherry Arnstein (1969, p. 216).

Les règles de choix collectifs concernent en grande partie la sélection des projets, des participants ainsi que la valorisation de l'innovation co-produite. Dans les *living labs* les plus formalisés, ces choix sont faits soit par les dirigeants soit par un ensemble de comités qui peuvent rassembler des experts et plus rarement des usagers comme c'est le cas pour Neuro Lab. Chez Brie'Nov, les usagers sont présents dans les instances et contribuent pleinement au choix des projets. Dans tous les cas, les décisions restent néanmoins encadrées par la stratégie et les valeurs qui ont pu être co-construites ou qui du moins entraînent l'adhésion.

Les décisions opérationnelles se prennent au niveau du projet, ce qui facilite leur coordination et les ajustements mutuels nécessaires dans un cadre défini par des règles communes. Dans le cas du TUBÀ, à Lyon, les règles dépendent de chaque projet, et notamment de l'acteur à son origine et de l'objectif visé. Lorsque le projet impose la contractualisation, un contrat est formé *ex ante*. Cependant, lorsque le projet est orienté vers le bien commun et défini comme *open source* dès l'origine, tous les acteurs qui souhaitent participer, même une entreprise privée, doivent accepter que le résultat de la co-construction soit accessible à tous.

---

4 Article 2.

5 Articles 4 et 6.

Les règles peuvent ainsi être formelles ou informelles, fixées *ex ante* ou au fil de l'eau. Si la sécurité juridique est une motivation importante de la contractualisation, elle n'est pourtant pas la seule. En effet, la contractualisation peut aussi avoir pour but de matérialiser les relations sociales et d'instaurer une confiance qui permet de travailler ensemble.

## Un enjeu démocratique : l'engagement sur le long terme et la pérennité des structures

L'un des défis que doivent relever les *living labs* est de maintenir l'engagement des parties prenantes sur la durée. Cela peut échouer quand les bénéfices collectifs obtenus sont trop maigres du point de vue des participants (Ostrom, 2010). Or les membres du *living lab*, et plus particulièrement les particuliers, évaluent difficilement les bénéfices qu'ils retirent à s'impliquer. Le caractère innovant et non linéaire du processus ne facilite pas l'appréciation des bénéfices *ex ante*. De plus, la co-construction rend peu visible la contribution de chacun. Se pose alors la double question des bénéfices retirés par les participants et du partage de la valeur créée.

Le tableau 3 synthétise la valeur créée pour chacune des parties prenantes. La valeur que vont retirer les différentes parties prenantes de leur participation est certes marchande, mais pas seulement. Bien entendu, les entreprises privées trouvent dans les *living labs* un levier concurrentiel non négligeable. Elles peuvent dépasser les solutions de marché habituellement considérées en découvrant de nouveaux besoins et en établissant de nouveaux partenariats. Elles améliorent leur compréhension des enjeux et des tendances, ce qui leur permet de mieux évaluer les risques et de réduire leurs temps de recherche et de commercialisation. Les collectivités territoriales peuvent communiquer sur leur territoire, construire des partenariats pour le développer et montrer que leurs actions concourent à l'amélioration de la vie des citoyens. Les chercheurs, quant à eux, vont trouver dans les *living labs* des terrains d'étude leur permettant de valoriser la recherche y compris auprès d'un public non académique.

Enfin, la question de la valeur que vont retirer les citoyens/usagers de leur participation aux *living labs* est souvent soulevée. En effet, si la place accordée au citoyen au sein des *living labs* est un élément central de l'exemplarité démocratique, c'est aussi parce qu'elle n'est pas triviale. Deux questions se posent : pourquoi le citoyen participe-t-il aux *living labs* ? Question souvent reformulée en : pourquoi vient-il participer à l'enrichissement d'entreprises privées ? Et sous quelles conditions les autres acteurs voient-ils un intérêt à sa participation ? Tout d'abord,



les citoyens ne sont pas portés par la recherche du bénéfice économique en tant que tel. Ils trouvent en premier lieu dans les *living labs* la possibilité d'exprimer leurs droits de citoyens de participer à la définition de leur environnement, sans laisser cette prérogative à une administration. Le *living lab* constitue alors un moyen d'améliorer la valeur hédonique que les citoyens retirent de leur environnement, en participant aux choix qui vont concourir à sa modification. Ainsi, ils pourront influencer les services et les produits pour qu'ils soient mieux adaptés à leurs besoins et faire connaître des besoins particuliers dont les autres acteurs n'ont pas forcément la pleine compréhension. Il s'agit aussi pour eux d'une façon d'améliorer leurs connaissances et de renforcer leurs compétences, tout en créant du lien social. Toutefois, pour répondre à la deuxième question, si le citoyen peut trouver un intérêt individuel à venir participer, son acceptation par les autres parties prenantes est aussi liée à sa capacité à viser l'intérêt collectif et pas uniquement son intérêt propre. Les autres acteurs du *living lab* ne trouveront aucun intérêt à répondre aux questionnements de chaque particulier souhaitant influencer la co-construction pour simplement satisfaire ses besoins personnels. Ainsi, l'exemplarité de la participation citoyenne va-t-elle aussi dépendre en partie de la capacité du citoyen à être exemplaire dans ses interventions, ou de la capacité du *living lab* à conduire au dépassement des intérêts particuliers en faisant prendre conscience des enjeux collectifs et des externalités positives collectivement perçues.

Tableau 3 – Valeur créée pour chaque catégorie de parties prenantes

Parties prenantes	Bénéfices de l'approche <i>living lab</i>
<b>Collectivités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue avec les citoyens / démocratie participative</li> <li>• Attractivité territoriale</li> <li>• Effets sociaux et économiques</li> </ul>
<b>Entreprises</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure évaluation du risque</li> <li>• Réduction temps de commercialisation</li> <li>• Partenariats</li> <li>• Adéquation aux marchés</li> <li>• Découverte de nouveaux besoins</li> </ul>
<b>Citoyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'influencer des services/produits adaptés aux besoins</li> <li>• Renforcement des connaissances/compétences</li> <li>• Lien social</li> </ul>
<b>Chercheurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche de recherche inductive</li> <li>• Accès privilégié au terrain</li> <li>• Valorisation de la recherche</li> </ul>

Dans le cas où des biens matériels sont co-crés, l'utilisation peut être marchande ou non-marchande. Quels sont alors les droits de propriété afférents à ces biens ? Plusieurs modalités sont mobilisées par les *living labs* pour respecter au mieux le caractère collectif de l'innovation.

Ils peuvent être encadrés en amont par un contrat formel ou informel comme par exemple au TUBÀ. La contractualisation du projet facilite les règles relatives aux partages et à l'usage du bien *a priori* et définissent si la valorisation se fera via une entreprise privée, à travers une administration publique ou encore sera mise à disposition en *open source*.

Si la finalité est commerciale, le contrat devient l'outil permettant sa gestion avec les principes de marché. Pour conserver une commercialisation conforme à leurs valeurs, certains *living labs* font le choix de confier la commercialisation commune à des jeunes entreprises. Neuro Lab travaille ainsi de manière prioritaire avec des *start-ups* issues de l'incubateur lié au centre de recherche, Numeric Lab avec de jeunes créateurs d'entreprise. Neuro Lab est même allé plus loin pour un projet qui est proposé en kit, de manière d'une part à minimiser le coût pour l'utilisateur, et d'autre part à favoriser le lien social entre le malade et son entourage qui doivent coopérer pour monter le kit. Si la finalité est publique, relevant alors de l'intérêt général, l'usage sera défini par les lois, règlements et chartes de la gestion publique et peut être hors-marché.

Ces pratiques sont le fait de décisions au cas par cas pour concilier au mieux les valeurs de partage affichées par les *living labs* et la réalité économique. Elles sont éloignées de l'exemplarité telle qu'elle est exprimée par la théorie des communs (Ostrom, 2010), où les biens de connaissances (Ostrom et Hess, 2007) s'extraient des considérations relatives aux droits de propriété à partir du moment où l'usage de ces biens devient collectif avec une gouvernance partagée et démocratique (Ostrom, 1990). Il n'est alors pas toujours nécessaire d'avoir un contrat car le partage du bien co-créé n'est plus possible. Si des comportements opportunistes et/ou individuels venaient interférer cette gestion collective, alors des règles claires d'usage du bien commun devraient être appliquées collectivement, y compris des sanctions. Nous n'avons observé aucune pratique de cette nature dans les *living labs* étudiés.

## Conclusion

L'idée de démocratie est inhérente à l'objet du *living lab* quand il s'inscrit dans des dispositifs publics de démocratie participative, qu'il permet d'enrichir en s'inscrivant dans la durée et en permettant des interactions plus fréquentes entre pouvoirs publics, entreprises et citoyens. Les méthodes déployées aident le citoyen à s'exprimer et à gagner en expertise, et donc en légitimité et capacité d'action.

En s'appuyant sur l'échelle d'Arnstein (voir tableau 2), les pratiques des *living labs* étudiés oscillent entre la consultation et le pouvoir délégué. Le degré de participation démocratique dépend de nombreux facteurs parmi lesquels la capacité du *living lab* à intégrer le citoyen sans l'instrumentaliser, la volonté d'équilibrer les jeux de pouvoir entre acteurs publics, privés et citoyens, la mise en place de règles qui facilitent la co-construction du projet. Une attention particulière est portée sur la phase finale de l'innovation quand elle doit être commercialisée. La co-construction n'exclut pas la marchandisation au profit d'une entreprise privée mais nécessite le respect des valeurs affichées par le *living lab*.

Il n'existe pas une bonne pratique mais des pratiques qui sont pour chaque *living lab*, pour chaque projet, construites en commun par les animateurs du *living lab* et les participants au projet, mélange de règles formelles et informelles, de stratégie intentionnelle ou émergente.

Cet article présente la diversité des pratiques observées dans six *living labs* différents. Tous ne sont pas « exemplaires » sur tous les aspects mais tous adoptent une attitude réflexive pour améliorer leurs pratiques démocratiques.

Cette recherche permanente de pratiques exemplaires fait des *living labs* un terrain particulièrement riche pour les chercheurs en sciences de gestion ou en sciences humaines. Plus que pour d'autres terrains de recherche, le chercheur est une partie prenante des *living labs*, dans des démarches de recherche-action. Il intervient au même titre que les autres participants dans la co-construction des projets. Dans certains cas, il intervient comme expert du domaine dans lequel on souhaite innover et est garant du processus de recherche. Mais il est aussi amené à aider l'ensemble des participants dans leur recherche de pratiques exemplaires et les aider dans leur démarche réflexive.

## Bibliographie

- Arnstein, Sherry R., « A ladder of citizen participation », *Journal of the American Institute of planners*, vol. 35, n° 4, p. 216-224, 1969.
- Baccarne, Bastiaan, Mechant, Peter, Schuurman, Dimitri *et al.*, « Urban socio-technical innovations with and by citizens », *Interdisciplinary Studies Journal*, vol. 3, n° 4, p. 143-156, 2014.
- Ballon, Pieter et Schuurman, Dimitri, « Living labs: concepts, tools and cases », *Info*, vol. 17, n° 4, 2015.
- Bergvall-Kåreborn, Birgitta et Ståhlbröst, Anna, « Living lab: an open and citizen-centric approach for innovation », *International Journal of Innovation and Regional Development*, vol. 1, n° 4, p. 356-370, 2009.
- Callon, Michel, Lascoumes, Pierre et Barthe, Yannick, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.
- Charbonneau, Jean-Pierre, « De la démocratie sans le peuple à la démocratie avec le peuple », *Éthique publique*, vol. 7, n° 1, 2005. En ligne : doi:10.4000/ethiquepublique,1969 (consulté le 04/12/2019).
- Chesbrough, Henry, *Open innovation*, Boston, Harvard Business School Press, 2003.
- Dell'Era, Claudio et Landoni, Paolo, « Living labs: A Methodology between User-Centred Design and Participatory Design », *Creativity and Innovation Management*, n° 23, p. 137-154, 2014.
- Dutilleul, Benoît, Birrer, Frans AJ et Mensink, Wouter, « Unpacking european living labs: analysing innovation's social dimensions », *Central European Journal of public policy*, vol. 4, n° 1, 2010.
- Feuerstein, Karin, Hesmer, K. Alexander, Hribernik, Karl D. et Schumacher, Jens, « Living labs: A New Development Strategy », in Jens Schumacher et Veli-Pekka Niitamo (dir.), *European Living labs - A New Approach for Human Centric Regional Innovation*, p. 1-14. Berlin, Wissenschaftlicher, 2008.
- Van Geenhuizen, Marina, « A framework for the evaluation of living labs as boundary spanners in innovation », *Environment and Planning C: Politics and Space*, vol. 36, n° 7, p. 1280-1298, 2018. En ligne : doi:10.1177/2399654417753623 (consulté le 12/02/2020).
- Hess Charlotte et Ostrom, Elinor, *Understanding knowledge as a commons*, Cambridge, MIT Press, 2007.
- Hillgren, Per-Anders, « Participatory design for social and public innovation: Living labs as spaces for agonistic experiments and friendly hacking », in Ezio Manzini et Eduardo Staszowski (dir.), *Public and collaborative: Exploring the intersection of design, social innovation and public policy*, s.l., Desis network, p. 75-88, 2013.
- Jardat, Rémy, « De la démocratie en entreprise », *Revue française de gestion*, n° 228-229, p. 167-184, 2012.

- Kállai, Tünde, *State-of-the-art in utilizing Living labs approach to user-centric ICT innovation – Automotive Rural, eEngineering and Renewable Energy LLs in Hungary*, Communication, 4<sup>th</sup> International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking, Budapest, 2010.
- Le Chaffotec, Alexandra, « Quoi de neuf, Docteur ? Les Living labs en santé », *Entreprendre & innover*, n° 31, p. 25-35, 2016.
- Leminen, Seppo, Westerlund, Mika, « A framework for understanding the different research avenues of living labs », *International Journal of Technology Marketing*, vol. 11, n° 4, p. 399-420, 2016.
- Mergel, Ines, « Opening government: Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers », *Social science computer review*, vol. 33, n° 5, p. 599-612, 2015.
- Morel, Laure, Dupont, Laurent et Boudarel, Marie-Reine, « Espace d'innovation : de nouveaux lieux pour l'intelligence collective ? », *Technologie et innovation*, vol. 3, 2018. En ligne : doi:10.21494/ISTE.OP.2018.0236 (consulté le 09/07/2018).
- Ostrom, Elinor, *Gouvernance des biens communs*, Bruxelles, De Boeck, 2010.
- Ståhlbröst, Anna et Holst, Marita, « Living lab: Stimulating Adoption of Smart City Innovations », in *OpenLivingLab Days 2016*, Montréal, p. 145-162, 2016.
- Rosanvallon, Pierre, « Écrire une histoire générale de la démocratie », *Participations*, n° 1, p. 335-347. En ligne : doi:10.3917/parti.001.0335, 2011 (consulté le 12/02/2020).
- Steen, Kris et Van Bueren, Ellen, « The defining characteristics of urban living labs », *Technology Innovation Management Review*, vol. 7, n° 7, p. 21-33 2017.
- Vicini, Sauro, Bellini, Sara, Rosi, Alice *et al.*, « An Internet of Things enabled Interactive Totem for Children in a Living Lab setting », in B. Katzy, T. Holzmann, K. Sailer *et al.* (dir.), *Proceedings of the 2012 18<sup>th</sup> International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE)*, Munich, Strascheg Center for Entrepreneurship, 2012.
- Voilmy, Dimitri, « Les living labs et la conception participative: l'exemple d'ActivAgeing », *Retraite et société*, vol. 75, n° 3, p. 125-136, 2016.
- Von Hippel, Eric, *Democratizing innovation*, Cambridge, MIT Press, 2005.
- Westerlund, Mika et Leminen, Seppo, « Managing the challenges of becoming an open innovation company: experiences from Living labs », *Technology Innovation Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 19-25, 2011.

## CHAPITRE 7

# Essai pour la mise au jour d'un modèle type de *business model* associatif

par Jérôme BONCLER

---

## Introduction

L'entrepreneuriat est souvent considéré comme un phénomène économique (par exemple, création de richesse), politique (par exemple, développement du territoire) et social (par exemple, implication de parties prenantes). Certes, son caractère interdisciplinaire invite à l'observer également selon d'autres perspectives (ethnographique, géographique, historique, juridique, etc.), mais en référence à ses pratiques, il n'est pas déraisonnable d'évoquer ce triptyque. Au sein de celui-ci, la dimension sociale constitue sans doute la genèse du phénomène, puisque l'entrepreneuriat est à l'initiative d'un ou de plusieurs individus s'associant pour l'occasion. Ces entrepreneurs sont des êtres sociaux, socialisés, socialisant, et impliquant un collectif de parties prenantes dans leur projet. Autrement dit, l'entrepreneuriat est un phénomène intrinsèquement social.

Pourtant, l'expression « entrepreneuriat social » connaît un engouement ne visant pas à rappeler le caractère social inhérent à tout projet d'entreprendre, mais à mettre au jour une singularité pouvant être liée à la manière d'entreprendre ou aux motivations à entreprendre. Des organisations particulièrement intéressées par ce mouvement le promeuvent, par exemple le Mouvement des entrepreneurs sociaux (Mouves), l'Agence de valorisation des initiatives socio-économiques

(AVISE), France active, etc. Du côté académique, les chercheurs ont proposé de nombreuses définitions de l'entrepreneuriat social ou de l'entrepreneur social. Dacin *et al.* (2010) ou Bacq et Janssen (2011) les recensent. Selon ces derniers, la prolifération des définitions découle du manque d'un paradigme unificateur. C'est plus largement le cas pour l'entrepreneuriat et sans doute est-ce heureux, la diversité faisant la richesse et permettant aux différentes sensibilités de se reconnaître dans le phénomène social étudié (Verstraete et Fayolle, 2005).

Néanmoins, on peut s'accorder sur un point liant les auteurs de ce champ de recherche : il s'agit de la finalité avant tout sociale des organisations qu'ils étudient. Il n'est pas si rare qu'ils l'opposent à la finalité économique, même si plus sagement ils tendent à l'ériger en évidente priorité, notamment pour condamner les dérives de la loi du marché. La finalité avant tout sociale découle de la nature du projet (par exemple, insertion de personnes sans emploi ou en grande difficulté ; encadrement par l'aide aux devoirs, le sport ou les activités culturelles d'enfants livrés à eux-mêmes dans des quartiers difficiles ; création d'un supermarché coopératif et participatif), de la considération particulière des porteurs de projet pour les problèmes sociaux ou de la forme de distribution de la valeur économique (par exemple, absence de distribution de profit dans les associations loi 1901 ; partage équitable du profit dans les Sociétés coopératives et participatives – Scop – entre les salariés sous forme de participation et d'intéressement, les salariés associés sous forme de dividendes et les réserves de l'entreprise), etc. La Commission européenne définit alors

l'entreprise sociale comme une entreprise :

- dont le principal objectif est d'avoir une incidence sociale plutôt que de générer du profit pour ses propriétaires ou ses partenaires ;
- qui utilise ses excédents principalement pour réaliser ces objectifs sociaux ;
- qui est gérée par un entrepreneur social de manière responsable, transparente et innovante, notamment en associant les employés, les clients et les parties prenantes concernées par ses activités<sup>1</sup>.

De façon plus opérationnelle, la Commission européenne définit l'entreprise sociale en fonction de trois dimensions :

---

1 Initiative pour l'entrepreneuriat social, communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Octobre 2011.

- une dimension économique : les entreprises sociales sont engagées dans la poursuite d'activités économiques stables et continues ; elles sont autonomes par rapport aux pouvoirs publics (elles ne sont pas contrôlées par les pouvoirs publics et ne sont pas majoritairement financées par des fonds publics) ; au moins 25 % des ressources proviennent du marché ; elles ont au moins un salarié ;
- une dimension sociale définie par le but et/ou les produits fournis : les entreprises sociales doivent poursuivre l'objectif social explicite de servir la communauté ou un groupe spécifique de personnes qui partage un besoin spécifique ;
- une gouvernance démocratique : celle-ci inclut les associés, les salariés et les parties prenantes sans lien avec leur éventuel apport en capital ou avec le montant de leur contribution financière.

Fraisse *et al.* (2016) identifient parmi les entreprises sociales :

- des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) qui développent des activités commerciales en associant une pluralité de parties prenantes autour de leur projet commun ;
- des associations développant des approches entrepreneuriales en intégrant plus fortement des rapports marchands dans une nouvelle vision de leur modèle socio-économique ;
- des sociétés commerciales pour lesquelles la réalisation d'une activité commerciale sert de support à la réalisation de leur finalité sociale sans que les entrepreneurs soient motivés en premier lieu par la recherche de retour sur leurs investissements financiers.

Le monde associatif constitue donc un champ d'application de l'entrepreneuriat social. Toutefois, comme le remarque le livre blanc des entrepreneurs sociaux du MOUVES (2012), seules quelques dizaines de milliers d'associations sur les 1,3 millions recensées en France relèvent de l'entrepreneuriat social, principalement en raison de l'absence d'activité économique. En effet, en fonction des critères précédemment définis, même si beaucoup d'entre-elles sont orientées vers le service à la communauté, toutes les associations ne peuvent pas être considérées comme des entreprises sociales, comme l'indique le rapport « les associations et l'entrepreneuriat social » du HCVA<sup>2</sup> (2017). Par exemple, toutes n'ont pas au moins 25 % de ressources provenant du marché, ou au moins un salarié, etc. Concernant la gouvernance, le principe de gouvernance « une personne, une voix » ne signifie pas que toute asso-

---

2 Haut conseil à la vie associative.



ciation inclut l'ensemble de leurs parties prenantes dans leur instance de décision. Ce type de critères participe à l'identification des entreprises sociales. Toutefois, l'inscription d'une forme organisationnelle (et pour ce qui nous intéresse dans ce chapitre, une forme associative) dans le champ de l'entrepreneuriat social invite à une approche plus diachronique, laquelle incite à tenir compte de la façon dont le projet se conçoit et se déroule. Ainsi vue, la singularité de l'entrepreneuriat social mise en avant, tant par ses praticiens que par les chercheurs, doit se retrouver dans le modèle d'entreprise proposé. Selon une perspective systémique (Von Bertalanffy, 1993 ; Le Moigne, 1977 ; Morin, 1977), un modèle vise à rendre intelligible les phénomènes complexes. Si par essence l'entreprise est complexe (Louart, 1999 ; Desreumaux, 1992, 1998), la singularité de l'entrepreneuriat social, et plus particulièrement des associations relevant de l'entrepreneuriat social, doit pouvoir s'identifier dans son modèle.

Il s'avère qu'un concept relativement récent, connaissant lui aussi un engouement, permet la conception et la mise au jour de ce modèle : la *business model* (BM dans la suite du texte). L'expression est apparue avec les *start-up* internet et s'est diffusée au point de devenir un *buzzword* (Magretta, 2002). Le BM est désormais utilisé pour tout type de projet et nous proposons de l'appliquer à l'entrepreneuriat social, auquel il peut tout à fait convenir (cf. note 5.1 de Verstraete, Jouison, 2018), et plus particulièrement aux associations relevant de l'entrepreneuriat social. Les définitions et parfois les théories proposées au sujet du BM sont nombreuses. Mais elles semblent s'accorder sur le caractère central de la valeur (Jouison, 2008 ; Eyquem Reynaud, 2011). Si le mot valeur est polysémique, force est de constater que le milieu de l'entrepreneuriat social y est particulièrement sensible, les valeurs portées par lui devant se retrouver dans la création de valeur des projets entrepreneuriaux correspondants. Dans ce chapitre, nous tenterons d'identifier un BM exemplaire des associations relevant de l'entrepreneuriat social, d'en montrer les caractéristiques et d'en voir les potentielles singularités.

Pour cela, nous avons recouru à la modélisation proposée par Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011a, 2011b), qualifiée de « *business model GRP* » (BM GRP). Les auteurs définissent le BM comme une convention (mobilisation de la perspective conventionnaliste) relative à la Génération de la valeur (le G), à la Rémunération de la valeur (le R) et au Partage de la valeur (le P) (« *The Business Model: a convention for the Generation, the Remuneration and the Sharing of value* » Verstraete, Jouison-Laffitte, 2011b, p.42). Le BM GRP est ainsi la somme, ou le produit, d'un modèle productif (G), d'un modèle économique (R) et d'un modèle de partage (P) (cf. Verstraete et Jouison, 2018, p.223). Chaque

dimension comporte 3 composantes (cf. Figure 1). Cette approche par les composantes n'est pas unique. Nous pouvons citer le *business model* RCVO (Demil, Lecocq, 2010) et le *business model* Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2010). Nous avons choisi le BM GRP pour son caractère éprouvé en recherche. Il a par exemple été utilisé dans une recherche-action de cinq cas de transmission familiale dans le secteur BTP (Verstraete *et al.*, 2012), pour apprécier l'apprentissage du BM grâce à la carte mentale (Krémer et Verstraete, 2014), pour étudier l'internationalisation précoce et rapide d'entreprises (Servantie, 2010 ; Servantie et Verstraete, 2012), pour étudier les conséquences de l'asymétrie d'information dans le cas d'une reprise d'entreprise par un tiers externe (Meiar, 2015), pour comprendre la conciliation des missions scientifiques, culturelles et économiques d'une organisation relevant de l'entrepreneuriat culturel (Antonaglia *et al.* 2019), etc. Dans le domaine qui nous intéresse plus particulièrement ici, Boncler, Valéau et Annette (2012) y ont recouru. Leurs résultats montrent que :

malgré quelques difficultés d'interprétation mineures concernant notamment le statut des subventions, la grille d'analyse BM permet de rendre compte des spécificités et de la diversité des projets associatifs. Elle permet de mieux comprendre la manière dont ces organisations relient et articulent leurs projets sociaux, leurs montages financiers et les parties prenantes impliquées.

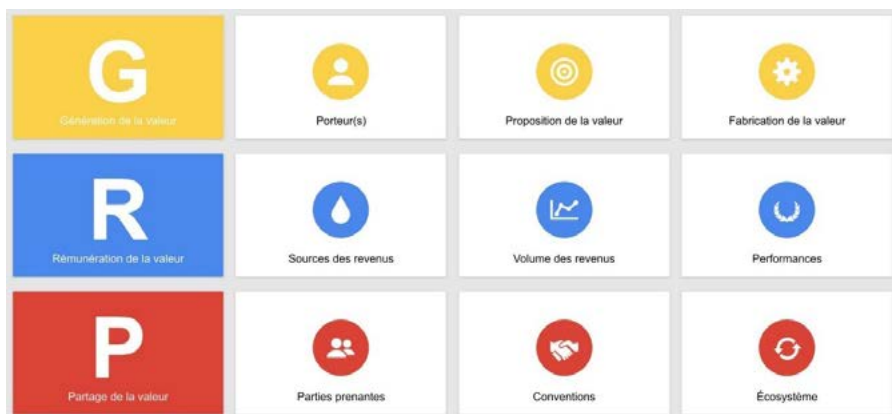
En analysant trois organisations de l'économie sociale et solidaire, les auteurs relèvent également l'intérêt d'utiliser le BM GRP pour élaborer et comprendre leurs stratégies (Valéau, Boncler, Annette 2012).

Notre choix touche aussi à l'ancrage théorique du BM GRP. La perspective conventionnaliste mobilisée par ses auteurs et la pertinence des composantes constituant le modèle plaident pour son utilisation dans le domaine de l'entrepreneuriat social. En effet, en percevant la nature du BM comme conventionnelle, on est enclin à comprendre que la valeur constitue le ciment liant les trois dimensions du modèle. Or, le domaine de l'entrepreneuriat social véhicule des valeurs devant, à propos, s'exprimer dans la *génération* de la valeur, dans la *rémunération* de la valeur et dans le *partage* de la valeur. Cette dimension *partage* est une originalité du modèle des auteurs, résonnant particulièrement avec les valeurs communautaires souvent dépeintes par les acteurs de l'entrepreneuriat social.

Enfin, le choix du BM GRP découle également de sa valorisation par la mise à disposition d'une plateforme numérique de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat à l'usage de

l'entrepreneur et de son conseiller (GRP-Lab.com). On y trouvera, dans la rubrique *GRP Stories*, plusieurs projets relevant de l'entrepreneuriat social. Cette plateforme propose diverses ressources numériques parmi lesquelles un logiciel (*GRP Storyteller*) aidant les porteurs de projets à « raconter » leur BM. Depuis son lancement, plus de 10 000 projets ont mobilisé le logiciel *GRP Storyteller*.

*Figure 1 – Dimensions et composantes du BM GRP (tiré du site [www.grp-lab.com](http://www.grp-lab.com))<sup>3</sup>*



En utilisant ce modèle par composante comme grille de lecture, nous proposons ci-dessous de mettre au jour les singularités, que nous discutons, inhérentes à un BM type de l'entrepreneuriat social sous la forme associative. Ce chapitre comporte trois sections principales, relatives à chaque dimension du modèle, chacune d'elles présentant ses trois composantes.

## Génération de la valeur

Avec la génération de la valeur, il s'agit de concevoir l'offre et de convaincre qu'elle apporte de la valeur aux cibles visées, d'expliquer comment cette valeur va être fabriquée et de légitimer le porteur et/ou l'équipe portant le projet.

3 Le site GRP-Lab.com propose une version de ce poster comportant, au sein de chacune des neuf composantes, les items à renseigner pour aider le porteur d'un projet à travailler ce dernier.

## Porteur(s)

L'entrepreneur social n'est pas unique mais pluriel. Verbeeren (2000) distingue quatre types d'entrepreneurs sociaux :

- le travailleur social (création d'une entreprise d'insertion par exemple) ;
- l'entrepreneur importé (porteur d'un projet porté par d'autres) ;
- l'entrepreneur entrant (qui ne vient pas de l'économie sociale et solidaire)
- l'entrepreneur auto-inséré (qui crée son propre emploi).

Richez-Battesti (2016, p.139), en combinant filiations historiques et stratégie des organisations, identifie trois modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire (renouveau coopératif, associations entrepreneuriales et entreprise sociale) auxquels sont associés des idéaux-types d'entrepreneur :

- l'entrepreneur collectif qui privilégie le projet collectif et lie de façon forte les acteurs à l'organisation coopérative ;
- l'entrepreneur associatif soumis à la tension entre la contribution à la résolution de problèmes d'une part et la capacité à participer au changement institutionnel à travers une fonction de plaidoyer d'autre part ;
- l'entrepreneur social qui valorise plutôt l'engagement individuel, le leadership et le porteur de projet, mettant au second plan la dimension collective ».

On peut penser que les projets associatifs sont impulsés à l'initiative d'individus incontestablement entrepreneurs, mais avec des valeurs combinant à la fois leur histoire de vie et une forme de vocation sociale par leur origine et/ou leur formation, et/ou par leur parcours, et/ou par leur vécu. Ces entrepreneurs auront tendance à mettre en avant leur volonté de défendre des valeurs humanistes, d'aide à autrui, de solidarité, car ils souhaitent donner du sens à leur action (Everaere, 2011). Sibieude (2007, p.23-24) considère que les convictions constituent l'une des deux principales spécificités du profil<sup>4</sup> de l'entrepreneur social par rapport à l'entrepreneur classique :

---

4 Le profil est ici d'une conception large et ne se restreint pas à l'approche par les traits en entrepreneuriat. Il pourrait certes être pertinent d'utiliser cette approche afin de caractériser les profils de ces porteurs de projets associatifs, sans évidemment tomber dans le mythe du profil type.

Si les convictions constituent l'un des moteurs de l'entrepreneuriat « classique » comme le montre Weber, elles sont en effet encore plus importantes dans le champ de l'entrepreneuriat social. Dans l'économie sociale, le projet de l'organisation requiert nécessairement un certain militantisme et au moins une adhésion forte à des valeurs de justice sociale et de performance sociétale. Les entrepreneurs sociaux ont un sentiment de responsabilité vis-à-vis de la société et veulent participer à son changement, à son évolution dans le sens de plus de solidarité... Ils ont envie de contribuer à « changer le monde ».

L'autre spécificité est liée au rapport que l'entrepreneur social entretient avec le projet :

le principe de non-lucrativité implique que l'entrepreneur n'ait pas la volonté de se créer un patrimoine par le biais de la création de l'entreprise, mais qu'il ait une approche plurielle des relations économiques prenant en compte la notion de réciprocité et d'échanges, au-delà de la loi de l'offre et de la demande... ce qui introduit un rapport différent à l'engagement.

Mertens et Rijpens (2009) identifie deux visions de l'entrepreneur social. L'une met en avant le mythe de l'individu porteur du projet ; l'autre est plus collective en réunissant plusieurs personnes pour soutenir une cause. La première doit beaucoup à l'organisation Ashoka (fondation créée en 1980 aux États-Unis pour apporter conseil et soutien financier aux entrepreneurs sociaux). Elle consacre des individus hors du commun, héros des temps modernes, agents de changement social. La seconde, développée en Europe, insiste sur les initiatives portées par un groupe de citoyens. Ceci dit, par la nature du projet et le statut associatif<sup>5</sup>, l'individu à l'initiative du projet devra rapidement rallier d'autres personnes à la cause défendue, ne serait-ce que pour pouvoir déposer les statuts (nécessité d'être au moins deux) ou encore pour une question de crédibilité auprès de partenaires potentiels. Ainsi, une équipe entrepreneuriale devrait être rapidement fédérée (Boncler, Hlady-Rispal, 2004 ; Bacq, Janssen, 2011).

---

5 L'article 1 de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 stipule que « l'association est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager les bénéfices... ».

**Porteur(s)**

Différents types d'entrepreneurs sociaux

Valeurs humanistes, d'aide à autrui, de solidarité, souhaitant donner du sens à leur action

Valeurs de justice sociale et de performance sociétale

Absence de volonté de se créer un patrimoine

Approche plurielle des relations économiques (réciprocité, échanges)

Individu ou groupe de citoyen à l'initiative du projet

Projet individuel et/ou équipe entrepreneuriale

*Proposition de valeur*

En entrepreneuriat, il est classiquement considéré qu'une entreprise ne pourra voir le jour que s'il existe ou se crée une véritable opportunité d'affaires (Shane, Venkataraman, 2000). En entrepreneuriat social, on évoque davantage la saisie d'une opportunité sociale.

Une opportunité sociale se distingue d'une opportunité commerciale par le fait qu'elle porte en elle l'espérance d'une plus-value sociale alors que l'opportunité commerciale sous-entend la possibilité d'obtenir un retour de nature économique (qui peut prendre différentes formes, mais qui aboutit généralement à l'accroissement de la richesse des investisseurs). (Mertens et Rijpens, 2009, p. 271).

Les entrepreneurs sociaux développent alors des solutions innovantes et/ou originales afin de faire face à des problèmes sociaux et sociétaux qui sont partiellement ou totalement insatisfaits par les entreprises commerciales ou l'État (Thompson, 2002). La proposition de valeur consiste à produire de la valeur socialement utile pour un territoire donné (quartiers défavorisés, zones rurales...) et à s'adresser à des populations spécifiques (sans emploi, femmes en difficulté...). Cela correspond aussi bien à la vision de l'entrepreneuriat social développée aux États-Unis par « l'école de l'innovation sociale », qui met en avant les dynamiques d'innovation sociale en apportant des réponses nouvelles à des besoins sociaux (Bacq et Jansen, 2011), qu'à la dimension sociale de la vision de l'entrepreneuriat social développée en Europe par le réseau Emes (Defourny et Nyssens, 2010, 2011), laquelle comporte un objectif de service à la communauté, partagée par les acteurs (Avisé, Mouves, etc.).

Encore faut-il que ces opportunités sociales soient identifiées ou créées. Janssen *et al.* (2012) définissent l'entrepreneuriat social comme un processus d'identification, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités créatrices de valeur sociale, par des activités de marché et l'utilisation de ressources. Boncler et Hlady (2004, p. 42) précisent que

généralement, on ne part pas de besoins objectivés au sens d'un marché, bien que les demandes soient réelles et exprimées par les personnes qui vivent leurs problèmes au quotidien. Pour organiser la réponse, pas d'étude de marché ou de faisabilité, mais une construction conjointe de l'offre et de la demande entre les usagers, les prestataires et les partenaires par la mobilisation d'un réseau de personnes qui privilégient la mise en débat du sens et des valeurs qui vont déterminer l'activité.

Il s'agit là de la dimension politique de l'entrepreneuriat social. Cependant, que ce soit dans l'identification du problème social et/ou sociétal ou dans la façon d'y répondre de façon innovante, il est nécessaire de mettre en avant le rôle du vécu, de la confrontation à la réalité ce qui est très peu évoqué dans la littérature, hormis par Boutillier (2008, p. 55) :

ils sont parfois personnellement (ou dans le cadre familial) touchés par le problème auquel ils cherchent à apporter une réponse. Nombre de ces entrepreneurs affirment qu'ils sont poussés par une sorte de besoin de créer en répondant à un problème qu'ils considèrent comme fondamental .

De ce fait, pour le réseau EMES, le concept d'entreprise sociale se caractérise par trois dimensions : une dimension économique comportant une activité continue de production de biens et de services, impliquant un niveau significatif de risque et un niveau minimum d'emploi rémunéré ; une dimension sociale avec un objectif explicite de service à la communauté, une initiative émanant d'un groupe de citoyens et une limitation de la distribution de bénéfices ; une dimension politique fondée sur une structure de gouvernance visant un degré élevé d'autonomie, un pouvoir de décision non fondé sur la détention de capital et une dynamique participative impliquant différentes parties concernées par l'activité. Cependant, selon Huybrechts et Nicholls (2012), en Europe, la primauté va à la mission sociale contrairement au monde anglo-saxon où l'accent est mis sur les activités marchandes.

La concurrence en entrepreneuriat social est alors un aspect qui est souvent occulté, pour au moins deux raisons. D'une part, dans l'esprit des dirigeants associatifs, la notion de concurrence renvoie à l'économie de marché et ne correspond pas aux conventions de leur secteur et, d'autre part, la finalité non lucrative et la primauté donnée à l'aspect social de leur organisation ne les laissent pas supposer que cette dernière puisse être soumise à une forme de concurrence. Or, lorsque

l'association développe une activité économique, elle peut évidemment être exposée à la concurrence. Cette concurrence peut s'exercer bien entendu dans le cadre de l'offre proposée mais peut aussi s'exercer dans le cadre de la recherche de ressources en particulier financières (par exemple : subventions, dons, mécénat). On pourrait même, en ce sens, lorsque les ressources sont rares (ou lorsque les temps sont dits « durs »...), considérer que les associations sont en concurrence alors que leurs services ne sont pas forcément sur le même « marché ». Il devient alors encore plus pertinent de travailler son *business model*.

#### **Proposition de valeur**

Opportunité entrepreneuriale répondant à une finalité sociale et non commerciale

Solutions innovantes et/ou originales pour faire face à des problèmes sociaux et sociétaux

Valeur socialement utile pour un territoire donné et/ou des populations spécifiques

Les outils marketing classiques ne sont pas toujours adaptés et donc utilisés

Co-construction de l'offre et de la demande

Trois dimensions : économique, sociale et politique

Primauté de la mission sociale

La concurrence est un aspect souvent occulté

#### *Fabrication de la valeur*

Les associations mettent en œuvre, pour tenir la promesse formulée, un processus intégrant des valeurs sociales dans la façon dont la valeur promise est fabriquée. Dit autrement, il s'agit de créer de la valeur socialement utile. La littérature (Boschee, 1998 ; Defourny et Nyssens, 2010, 2011 ; Huybrechts et Nicholls, 2012, André, 2015) indique que cette finalité sociale doit s'appuyer sur une activité économique, cette dernière n'étant pas une fin en soi mais un moyen permettant l'accomplissement de la mission sociale. De ce fait, Battilana et Lee (2014) caractérisent l'entreprise sociale par son caractère hybride car elle doit concilier une mission sociale à une activité économique. Cependant, Lallemand-Stempak (2015) souligne la difficulté inhérente et les sources de tension provoquée par cette conciliation d'une logique « sociale » avec une logique « commerciale » ou de « marché ». De même, Lahaye et Janssen (2016) précisent que l'hybridité des entreprises sociales peut être menacée par la dérive de mission car elle réfère à un processus privilégiant l'optimisation économique aux dépens de la mission sociale.

Ebrahim *et al.* (2014), quant à eux, distinguent, d'une part, les entreprises sociales hybrides différenciées et, d'autre part, les entreprises



sociales hybrides intégrées. Leur processus de création de valeur est différent. Dans le cas des entreprises sociales hybrides différenciées, les activités économiques et sociales sont clairement séparées, les premières générant du profit au bénéfice des secondes. En conséquence, les bénéficiaires ne sont pas les clients. Dans le cas des entreprises sociales intégrées, les activités économiques et la mission sociale sont confondues, en conséquence bénéficiaires et clients ne font qu'un. Les clients bénéficient alors d'une offre comportant une finalité sociale. Ceci dit, il ne faut pas oublier la situation dans laquelle les bénéficiaires sont salariés de l'entreprise ; ils participent donc directement à l'activité économique rendue à des clients. C'est notamment le cas dans le domaine de la réinsertion.

Cette visée sociale nécessite et permet à la fois de solliciter des ressources de différentes natures (tangibles et intangibles, par exemple financières, matérielles, compétences...) auprès de parties prenantes attendant un retour en termes d'utilité sociale ou d'image plutôt que financier. Ceci se vérifie d'autant plus que la forme associative ne comporte pas d'apporteurs de capitaux et que le recours aux établissements bancaires est difficile (prise de risque élevée et peu de garanties). Il s'agit de mobiliser des ressources telles que les dons (en utilisant de plus en plus la version moderne de la collecte de dons, à savoir le *crowdfunding*<sup>6</sup> – ou financement participatif), le mécénat, ou encore les subventions privées (de la part de fondations par exemple) ou publiques (de la part de l'Europe, de l'État ou des collectivités territoriales).

Mais il est possible d'interroger le statut de certaines de ces parties prenantes, dans la mesure où elles fournissent des ressources alors qu'elles sont parfois également clientes (par exemple, bailleurs sociaux, collectivités publiques...), à défaut d'être usagers. Leurs apports, matériels ou financiers, s'apparenteraient à une rémunération de la valeur produite par l'association (comme un chiffre d'affaires versé par un client à une entreprise). Comme tout client, l'insatisfaction (par exemple, utilité sociale jugée insuffisante ou image discutée) remettrait en cause leur participation. On peut alors se poser la question : une contribution volontaire comme la mise à disposition de locaux, pouvant être assimilée à du mécénat, constitue-t-elle une ressource ou un revenu, même si comptablement elle est assimilée à une ressource ?

Au-delà des ressources financières, l'association a également besoin de compétences qu'elle peut se procurer par le bénévolat et/ou le salariat. Ospital et Templier (2018, p.3) constatent d'ailleurs que « le secteur

---

6 Dans le monde anglo-saxon, à partir du moment où le *crowdfunding* n'engage pas de contrepartie, on utilise le terme de *crowdgiving*.

associatif connaît de profondes mutations qui transforment ses relations avec les acteurs publics et privés, et le conduisent à se professionnaliser ». Ils sont alors amenés à se poser la question suivante : « comment les associations peuvent-elles se professionnaliser, tout en permettant aux bénévoles de préserver le sens de leur action à l'origine de leur engagement ? » (p. 5).

#### **Fabrication de la valeur**

Création de valeur socialement utile...

...qui s'appuie sur une activité économique

L'activité économique n'est pas une fin mais un moyen

Caractère hybride (concilier mission sociale et activité économique)

Bénéficiaires et/ou clients et/ou salariés

Pas de capital et recours à l'emprunt compliqué

Mobilisation de ressources dont les parties prenantes attendent un retour en termes d'utilité sociale ou d'image (dons, mécénat, subventions privées et/ou publiques)

Ressources ou revenus ?

Besoin de compétences (bénévoles, salariés)

## **Rémunération de la valeur**

La rémunération de la valeur correspond au modèle économique, c'est-à-dire à la façon dont le projet va capter les revenus financiers relatifs à son exploitation. Pour une entreprise, c'est le chiffre d'affaires. Pour une association, cela peut parfois prendre la même forme, ou celle d'une recette d'événements plus ponctuels, ou de cotisations, de dons ou encore d'une subvention d'exploitation. Il s'agira d'identifier les sources de ces revenus de l'exploitation de l'association et d'en estimer les volumes. Par ailleurs, tout projet associatif d'une certaine envergure nécessite des investissements (subventions d'investissement) pour financer les besoins de son lancement (achat de matériel, stock, etc.) pour que la performance puisse s'exprimer, que celle-ci soit financière (équilibre des comptes) ou non (satisfaction des usagers, et plus largement des parties prenantes, image, etc.).

### **Sources de revenus**

D'un point de vue financier, le propos tenu quant à la fabrication de la valeur nous amène à constater la difficulté à faire la distinction entre ressources et revenus et conséquemment l'ambiguïté existante. La

notion de chiffres d'affaires peut donc apparaître comme floue comme évoqué précédemment. Dans le monde associatif, le terme « ressource » est d'ailleurs couramment usité et englobe indifféremment les ressources et les revenus. Nous ne pourrions qu'encourager les associations à être plus explicites quant à l'utilisation de ces deux termes, les ressources devant désigner notamment les éléments financiers mais également les compétences, en particulier humaines, ou encore les ressources matérielles nécessaires à la fabrication de la valeur, alors que les revenus doivent être générés par cette même fabrication de la valeur.

Ce point est accentué par ce qui est appelé l'hybridation des « ressources » (chiffre d'affaires, subventions, mécénat, bénévolat, etc.) qui est courante en entrepreneuriat social (Mertens et Rijpens, 2009). Comme le montre le tableau suivant, ces « ressources », en fait ces sources de revenus, peuvent être apportées par des parties prenantes diverses et sont de natures différentes.

<b>Parties prenantes</b>	<b>Nature de la ressource</b>
<b>Usagers/Clients</b>	Chiffre d'affaires
<b>Adhérents</b>	Cotisations
<b>État, collectivités et organismes publics</b>	Subventions de fonctionnement Commande publique
<b>Donateurs</b>	Dons
<b>Entreprises</b>	Mécénat

Les « ressources » non marchandes (dons, cotisations, mécénat, etc.) complètent les revenus générés par l'activité économique (dit autrement, le chiffre d'affaires) et peuvent permettre d'assurer la solvabilité de la demande et/ou de couvrir les coûts supplémentaires engendrés par la mission sociale de l'association. Mertens et Rijpens (2009, p.282) soulignent que « cette multiplicité des ressources permet de ne pas chercher à tout prix une rentabilité marchande et de pas non plus dépendre complètement d'une logique de charité ou d'une logique publique ».

Parmi ces « ressources », les apports publics, en particulier sous forme de subventions d'exploitation (même si la distinction « subvention d'exploitation » et « subvention d'investissement » n'est pas toujours explicite), sont souvent mis en exergue et justifiés, d'une part, par l'objet de l'association qui contribue au bien-être social et au bien-vivre et, d'autre part, par la reconnaissance du travail effectué. Ils peuvent aussi s'expliquer par la culture française de l'État-providence et du soutien

qui a toujours été apporté à l'économie sociale et solidaire et au monde associatif en particulier (Defourny et Nyssens, 2011). Cependant, un effort important de constitution des dossiers et de *reporting* est de plus en plus demandé. Il s'agit de justifier l'utilisation des fonds, même si cela n'est pas nouveau. En effet, le décret du 2 mai 1938 dispose qu'

il est interdit à toute association, société ou collectivité ayant reçu une subvention d'en employer tout ou partie en subventions à d'autres associations, sociétés, collectivités privées ou œuvres, sauf autorisation formelle du ministre, visée par le contrôleur des dépenses engagées.

#### **Source des revenus**

Ambiguïté ressources / revenus

Hybridation des sources de revenus

Sources de revenus provenant de parties prenantes diverses et de natures différentes

Les « ressources » non marchandes peuvent compléter le chiffre d'affaires...

...pour assurer la solvabilité de la demande et/ou couvrir les coûts de la mission sociale

Apports publics justifiés par l'objet de l'association et la culture de l'État providence

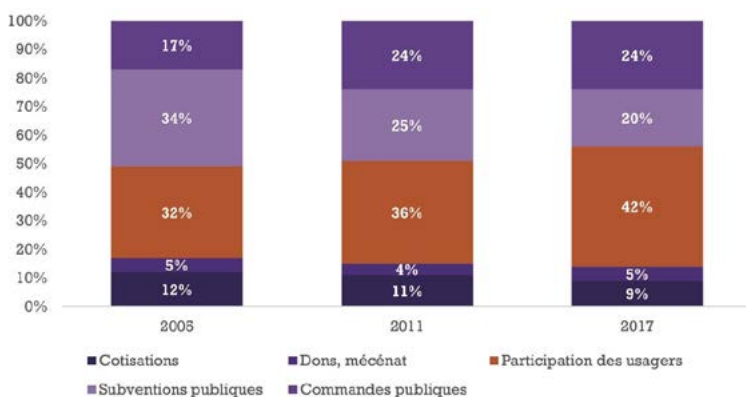
Un effort de constitution des dossiers et de reporting

#### *Volumes des revenus*

L'équilibre du modèle économique des structures associatives peut être interrogé étant donné les évolutions actuelles (diminution des financements publics, augmentation de la commande publique) et leur volonté d'indépendance ou tout au moins d'autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics.

Tchernonog (2018) a étudié l'évolution des volumes des sources des revenus des associations en distinguant les cotisations, les dons ainsi que le mécénat, les recettes d'activités qui peuvent avoir une origine privée ou publique (participation des usagers aux services rendus par l'association et les commandes publiques) et les subventions publiques.

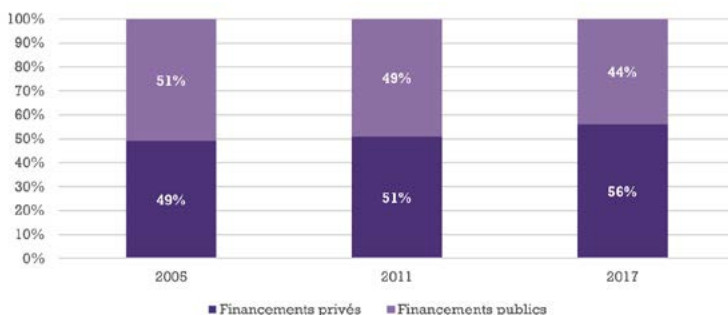
Graphique 1 – Nature des ressources publiques et privées en 2005, 2011 et 2017<sup>7</sup>



En 2017, les cotisations représentent 9 % des budgets associatifs et leur part diminue légèrement dans le temps. Les dons et le mécénat constituent une ressource limitée (5 %). Par contre, la part provenant des ventes aux usagers a tendance à augmenter (de 32 % en 2005 à 42 % en 2017). Quant à la part des subventions publiques, elle tend à baisser fortement (de 34 % en 2005 à 20 % en 2017) alors que la part de la commande publique passe de 17 % en 2005 à 24 % en 2017.

Une autre ventilation des budgets permet de distinguer les financements privés (cotisations, dons et mécénat, participation des usagers) des financements publics (subventions et commandes publiques).

Graphique 2 – Répartition des financements publics et privés en 2005, 2011 et 2017<sup>8</sup>



7 Tchernonog V., *Les associations, état des lieux et évolutions*, ADDES et Fondation du Crédit Coopératif, Octobre 2018

8 *Ibidem*.

On constate ainsi que la part des financements privés est en croissance et devient majoritaire (49 % en 2005, 56 % en 2017). Inversement celle des financements publics diminue et devient minoritaire (51 % en 2005, 44 % en 2017). On passe ainsi d'un quasi-équilibre public/privé en 2005 à une prépondérance des financements privés en 2017.

La tendance actuelle est que les activités économiques prennent davantage de poids au détriment des subventions afin, d'une part, de bénéficier d'une certaine indépendance à l'égard des pouvoirs publics et, d'autre part, d'être moins soumis aux restrictions budgétaires des collectivités locales. Il s'agit dès lors de développer les prestations actuelles en captant de nouveaux usagers (gagner en quelque sorte des parts de marché), ou de développer de nouvelles activités. Mais cela s'est également traduit par des augmentations du tarif des prestations assurées auprès des usagers comme l'indique Tchernonog (2018, p. 13) : « Les associations ont été amenées à augmenter la participation des usagers, seule ressource sur lesquelles elles ont une marge de manœuvre... en contenant le tarif des cotisations de façon à ne pas décourager l'adhésion ».

Cela correspond à l'image que véhicule la littérature consacrée à l'entrepreneuriat social, pour laquelle l'entreprise sociale doit développer une réelle activité économique permettant de financer et/ou de réaliser la mission sociale. On peut y voir une volonté de rechercher le meilleur équilibre possible du modèle économique, modèle qui peut prendre des formes diverses suivant le projet, l'activité, les partenaires, etc. (cf. dossier Jurisassociations, 2013).

#### **Volume des revenus**

Quel équilibre rechercher entre les volumes générés par les différentes sources de revenus ?

Croissance des revenus générés par le domaine privé car d'une part diminution des budgets de l'État et des collectivités publiques et d'autre part volonté d'être plus indépendant.

Augmentation significative de la commande publique au détriment de la subvention publique.

L'indépendance passe par le développement, voulu ou contraint, du modèle économique et donc du chiffre d'affaires

#### *Performances*

Les auteurs du BM GRP (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009) insistent sur la distinction à faire, d'une part, entre les subventions d'exploitation (composante « Sources des revenus ») et les subventions d'investissement (composante « Performances »), ainsi que, d'autre part, entre

la performance financière et la performance non financière. Pour ce qui nous intéresse, une difficulté réside effectivement à apprécier la performance des projets, par exemple en matière d'exploitation d'un côté, d'investissement de l'autre, d'autant plus que le statut associatif ne permet pas de mobiliser des capitaux. De ce fait, il n'existe pas d'apporteurs de capitaux exigeant un niveau de rentabilité minimal. Mais l'association doit, tout au moins, équilibrer ses comptes, voire dégager des excédents, même si la distribution de ceux-ci est inexistante en fonction du statut juridique utilisé, les excédents dégagés servant à financer la mission sociale et les investissements nécessaires. Cependant, l'équilibre financier est souvent précaire et, s'il n'est pas atteint, l'association, comme toute entreprise, peut risquer la liquidation judiciaire. Perrot (2006, p. 42) note que

le mode d'évaluation et de présentation des résultats financiers des associations est actuellement identique à celui des firmes commerciales. Il reflète mal la spécificité associative et peut induire des représentations chez les acteurs, parties prenantes du projet associatif, en décalage ou en contradiction avec le fonctionnement réel de celui-ci.

Il préconise en particulier une valorisation du bénévolat et des différents apports des partenaires à titre gratuit.

Si une bonne performance financière constitue également une garantie pour un certain nombre de partenaires, en particulier les pouvoirs publics, les entreprises sociales ont conscience de devoir démontrer leur utilité ou leur impact social (performance non financière). Même si les parties prenantes contribuant à la réalisation du projet des organisations attendent davantage un retour en termes d'image et d'utilité sociale (en particulier les collectivités publiques), elles sont attentives à la bonne gestion et à la bonne utilisation des fonds ou des aides attribués. Il s'agit donc de leur démontrer, voire de leur justifier que les projets réalisés et actions entreprises grâce à ces fonds ont engendré un impact social significatif. C'est une condition importante pour pouvoir continuer à bénéficier de leur appui.

Pour Duclos (2018, p. 16), « l'évaluation de l'impact social permet de mesurer l'apport des acteurs de l'économie sociale et solidaire à la société ». Il cite le rapport du groupe de travail du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire qui précise que

l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients)

directes ou indirectes de son territoire, et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

Encore faut-il déterminer les bons indicateurs permettant de mesurer l'impact social de ces organisations. C'est d'autant plus nécessaire pour convaincre et mobiliser des parties prenantes attendant, en retour de leur soutien, des retombées aussi bien en termes d'image qu'en termes d'apport sociétal. Il s'agira par exemple du nombre et de la qualité des emplois créés, du nombre et du profil des bénéficiaires, de la prise en compte d'indicateurs sectoriels (circuits courts, petite enfance, logement social...).

### **Performances**

*Performance financière* nécessaire comme pour tout type d'entreprise, sinon liquidation judiciaire, mais pas d'apporteur de capitaux exigeant un niveau de rentabilité minimal

Nécessité d'équilibrer les comptes et de dégager des excédents pour éventuellement investir par la suite

Valorisation du bénévolat et des apports gratuits

Nécessité de rendre des comptes aux financeurs

*Performance non financière* : retombées en termes d'image et de notoriété mais aussi et surtout mesure de l'impact social.

Nécessité de définir des méthodologies et des indicateurs de mesure de l'impact social.

## **Partage de la valeur**

La nature du réseau mobilisé (parties prenantes), l'intégration des conventions du domaine de l'entrepreneuriat social (statut juridique choisi, valeurs véhiculées...) ou encore la recherche de symbiose avec l'écosystème investi, témoignent de la pertinence d'une lecture de ce type de projets par cette dimension originale du modèle GRP.

### **Parties prenantes**

Nous identifions trois catégories de parties prenantes. Les parties prenantes externes (en particulier les financeurs) jouent ou peuvent jouer un rôle important dans la réalisation du projet ou dans le développement de l'association en y apportant les ressources nécessaires. Le fonctionnement de l'association repose également sur les parties prenantes internes (bénévoles, élus, salariés) qui vont apporter leurs



compétences et leur engagement. La troisième catégorie de parties prenantes est composée du public (clients, usagers, bénéficiaires, adhérents) auquel s'adresse l'association et pour qui le projet est mis en œuvre<sup>9</sup>.

Les parties prenantes se caractérisent donc par une grande diversité et multiplicité (Sibieude, 2007), ce qui nécessite des efforts importants pour les identifier, les mobiliser et les fédérer, démarche qui peut être assimilée à du management relationnel mobilisant trois perspectives complémentaires des parties prenantes (Phanuel 2016, p. 1) :

l'approche normative qui exige la reconnaissance des parties prenantes, l'approche descriptive qui s'appuie sur leur connaissance et l'approche instrumentale ou stratégique qui fait référence au management du portefeuille relationnel

L'instauration d'une relation gagnant/gagnant avec les différentes parties prenantes nécessite de se demander ce que les parties prenantes attendent en retour de leur contribution, mais « aussi une forte capacité à être transparent et à rendre des comptes aux acteurs impliqués, pas uniquement d'un point de vue technique, mais aussi d'un point de vue humain, dans le sens d'inspirer la confiance » (Sibieude 2007, p. 24). Il s'agit donc, pour l'entreprise sociale, de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Young, 2007), même si leurs attentes vis-à-vis des structures peuvent être de nature différente (Valéau 2003). « Cette pluralité de parties prenantes présentant des valeurs, des enjeux ou des objectifs différents peut créer des tensions insolubles pour l'entrepreneur » (Da Fonseca 2017, p. 17)

Cette volonté d'associer les différentes parties prenantes au projet de l'association peut passer par le souhait d'une gouvernance plus collective, démocratique et participative que dans le monde de l'entreprise. La mise en place d'une gouvernance participative ou collective (Huybrechts et Nicholls, 2012, [www.mouves.org](http://www.mouves.org)) est alors souvent prônée comme devant être une caractéristique de l'entrepreneuriat social. Il faut cependant noter parfois une réticence à associer certaines parties prenantes à la gouvernance, en particulier les collectivités locales, afin de préserver une certaine autonomie voire indépendance à leur égard.

Valéau *et al.* (2019, p. 1) montrent que

---

9 Les auteurs du BM GRP distinguent les parties prenantes des parties concurrentes. Les concurrents sont, dans le modèle, des acteurs de l'écosystème dont l'analyse relève de la proposition de valeur (comparaison de l'offre de l'organisation par rapport aux offres des organisations concurrentes).

la gouvernance d'une association peut se situer sur un continuum allant de l'idéal du projet au consensus idéal. L'idéal du projet rejoint la fonction disciplinaire de la gouvernance dans le cadre de laquelle les présidents défendent la réalisation efficiente du projet validé par la majorité. Le consensus idéal correspond à la fonction cognitive suivant laquelle les présidents laissent le projet évoluer en fonction des différents points de vue exprimés au sein de l'assemblée afin d'obtenir l'adhésion de tous .

#### **Parties prenantes**

3 catégories de parties prenantes : externes / internes / public

Identifier, mobiliser et fédérer des parties prenantes diverses et multiples

Créer de la valeur pour chacune des parties prenantes alors que leurs attentes peuvent être différentes

Souhait d'une gouvernance plus collective, démocratique et participative mais volonté d'autonomie voire d'indépendance

Gouvernance allant de l'idéal du projet au consensus idéal

## **Conventions**

Une convention est ce que les acteurs d'un système social plus ou moins vaste partagent comme idée s'agissant de la façon de faire les choses dans une situation donnée (ou de ne pas faire les choses parce que « cela ne se fait pas » comme on le dit parfois). (Verstraete et Jouison, 2018, p. 41).

Une convention influence le comportement des acteurs s'y référant. Les conventions auxquelles sont confrontées les associations sont nombreuses (liées au secteur de l'entrepreneuriat social, au statut juridique, au secteur d'activité, au territoire d'implantation, etc.). Il s'agit de les concilier au mieux sans que pour autant elles ne soient forcément perçues comme constituant des contraintes.

Des propos précédents, concernant les différentes composantes du BM, découlent un certain nombre de conventions caractérisant les projets entrepreneuriaux à vocation sociale et orientant le comportement des acteurs de l'entrepreneuriat associatif : un projet économique au service d'une mission sociale ; la recherche du profit n'est pas une fin en soi mais un moyen ; un ancrage territorial ; une volonté directe ou indirecte de se mettre au service d'une communauté locale ; l'autonomie ; un processus de prise de décision collectif (gouvernance démocratique

et participative) ; une gestion participative qui inclut toute personne concernée par l'activité ; ...

La nature associative du projet influence le comportement à adopter. Le monde associatif véhicule des valeurs qui sont devenues au fil du temps des normes sociales. (Boncler et Jouison, 2019, p. 32)

Boncler et Valéau (2010, p.16) rassemblent ces valeurs autour de trois grandes thématiques reprenant le triptyque de la devise républicaine :

- la liberté d'association, en lien avec l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics et des autres parties prenantes, la liberté d'adhésion et, éventuellement, la liberté d'opinion des membres au sein des associations ;
- l'égalité entre les salariés, les bénévoles et les différentes parties prenantes ;
- la fraternité avec les bénéficiaires, avec les membres de l'association, mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes ».

La loi 1901 définit d'ailleurs l'association comme étant une « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices... », ce qui implique de respecter un ensemble d'obligations définies, non pas dans la loi, mais dans les statuts et éventuellement dans le règlement intérieur (fonctionnement statutaire, règles d'adhésion, suivi budgétaire, transparence, etc.).

Dans la pratique associative communément admise, l'organe de contrôle est, dans bien des cas et surtout lorsqu'il y a une structure salariale importante, le conseil d'administration, lui-même délégué par l'assemblée générale. Ce schéma de fonctionnement (assemblée générale, conseil d'administration élisant un bureau) est critiqué par Bloch-Lainé (1996) qui estime que les associations sont confrontées à des participants divers, avec des rapports qui varient sensiblement d'une association à une autre, selon la composition, les activités, les dispositions prises. Pour les régler, il estime que les modalités ne peuvent être uniformes, qu'il n'y a pas simplement des membres (comme il y a des actionnaires dans une entreprise à but lucratif) dont le rôle est seul prévu et organisé par les actes constitutifs pour former une assemblée qui élit un conseil, lequel élit un bureau. Jusqu'ici, face à la diversité des participants, ou bien une instance unique est rendue composite et la concertation se réduit au minimum commun ; ou bien des participants essentiels, tenus hors du seul lieu où l'on vote, sont infériorisés. C'est pourquoi Bloch-Lainé

pose la question de savoir s'il ne faut pas diversifier les branches constitutives d'un pouvoir unique, la loi ne l'interdisant pas, car tout étant conventionnel en la matière.

Boncler et Jouison (2019) identifient également des conventions qui découlent :

- du secteur dans lequel se crée l'association. Chaque secteur d'activité possède ses usages et ses conventions. Par exemple, les conventions sont différentes entre le secteur culturel et le secteur de l'insertion par l'activité économique ;
- des modes de pensée, des façons de faire et des comportements de vos partenaires. Par exemple, ce n'est pas la même chose d'être en partenariat avec une collectivité locale et une fondation d'entreprise ;
- des considérations propres au territoire dans lequel l'association s'intègre. Une forme de « culture locale » peut-être associée à un quartier, à une zone géographique, à une catégorie de population, etc.

#### **Conventions**

Concilier au mieux les nombreuses conventions auxquelles sont soumises les associations

Conventions relatives au domaine de l'entrepreneuriat social

Conventions relatives au monde associatif

Conventions relatives à la dimension juridique du projet associatif

Conventions relative à la gouvernance (AG - CA - bureau)

Conventions relatives au secteur d'activité

Conventions relatives aux partenaires

Conventions relatives au territoire

#### **Écosystème**

L'écosystème de l'entrepreneuriat social et des associations est complexe, évolutif et présente un certain nombre d'incertitudes ou de menaces (réglementation, évolution des financements, demande de professionnalisation plus importante par exemple), mais aussi d'opportunités (mouvement actuel de notre société vers un entrepreneuriat plus social ou une consommation plus responsable, par exemple). De plus, par leur mission sociale et les difficultés inhérentes à notre société, les associations ne vont pas manquer d'activité.

La réalisation de leur projet nécessite toutefois que les associations relevant de l'entrepreneuriat social soient capables de composer avec leur environnement, donc avec leur écosystème (Brouard, Larivet et Sakka, 2010). Cependant, Bacq et Janssen (2011) soulignent que l'im-

pact de l'environnement sur les projets d'entrepreneuriat social n'a été que très peu étudié. Da Fonseca (2017, p. 15) précise que « étant donné que les dynamiques entrepreneuriales sont ancrées dans un contexte territorial et sont, par conséquent, souvent le fruit de co-construction en partenariat avec des collectivités locales, il convient de s'intéresser aux processus collectifs d'invention et de diffusion ».

Le baromètre 2019 de l'entrepreneuriat social (p. 1) prône

des écosystèmes pour faire ensemble. Le développement de projets sociaux innovants passera nécessairement par la création de collaborations entre les entrepreneurs sociaux, les pouvoirs publics, les entreprises traditionnelles, et les acteurs de la recherche. Ces partenariats permettent aux entreprises sociales d'accéder à de nouveaux marchés, d'augmenter la portée de leurs services, et d'acculturer les secteurs traditionnels à des pratiques plus inclusives et durables. Néanmoins, la création de ces partenariats rencontre encore de nombreux freins qu'il faudra lever en créant de la confiance entre les acteurs et en développant des espaces de dialogue, de collaboration et d'expérimentation.

L'AVISE<sup>10</sup>, avec le soutien de la Caisse des dépôts et du Fonds social européen, a dressé un panorama<sup>11</sup> permettant de visualiser les acteurs et les dispositifs d'accompagnement à l'émergence et l'accélération d'entreprises de l'économie sociale et solidaire et d'innovations sociales. Sur l'ensemble du territoire, de nombreuses structures ont vu le jour : incubateurs, générateurs de projets, plateformes d'innovation sociale, couveuses, espaces de travail collaboratifs, pépinières, etc. Cet écosystème rassemble, en 2018, plus de 120 dispositifs, portés par près de 80 acteurs. Afin de renforcer la visibilité et la lisibilité de cet écosystème de pratiques, de faciliter les interconnexions et les échanges de pratiques, l'AVISE anime, depuis 2015, l'ensemble de ces acteurs rassemblés sous la dénomination « Communauté émergence & accélération ».

Dès 2007, l'AVISE identifiait de profondes mutations de cet écosystème, toujours d'actualité aujourd'hui. Nous pouvons essayer de les synthétiser sous la forme d'un PESTEL, ceci de façon indicative et sans avoir la prétention d'être exhaustif.

*Concernant la dimension politique*, le phénomène de décentralisation des politiques publiques a fait que les collectivités locales se sont en grande partie substituées à l'État dans les relations entre les pouvoirs

---

10 Agence de valorisation des initiatives socio-économiques.

11 [www.avise.org/annuaire-des-acteurs](http://www.avise.org/annuaire-des-acteurs)

publics et le monde associatif. De plus, on assiste à un tarissement des subventions héritées de l'après-guerre en compensation de la conduite de missions d'intérêt général.

*Concernant la dimension économique*, conséquemment à la baisse des subventions, les associations doivent se tourner vers des financements privés (cotisations, dons, mécénat, chiffre d'affaires), mais cela demande du temps, des moyens et des compétences. Par exemple, une campagne de financement participatif ou la négociation d'un partenariat avec une entreprise demandent du savoir-faire. Qui plus est, la réalisation croissante de prestations payantes soulève la question de la coexistence d'un projet d'intérêt général et d'une activité économique ainsi que la question des conséquences fiscales.

*Concernant la dimension sociale*, les crises et les mutations des systèmes de protection sociale et de solidarité font que les associations sont de plus en plus sollicitées afin de répondre à des problématiques qui émergent dans notre société (par exemple, accueil des migrants, vieillissement de la population, etc.). Les besoins augmentent notamment dans l'action sociale, l'insertion... On assiste également à une évolution des mentalités, en particulier chez les jeunes diplômés ou encore chez des cadres de grands groupes. Ils souhaitent travailler autrement en donnant davantage de sens au travail. Par exemple, les aspirations et le mode de fonctionnement des jeunes bénévoles ont un impact sur les structures associatives, lesquelles doivent apporter du sens à leur engagement. Ils sont plus attirés par des projets et sont moins fidèles à une structure.

*Concernant la dimension technologique*, dans les évolutions majeures de ces dernières années, on peut citer en exemple le *crowdfunding* encore appelé financement participatif. Il permet de collecter des fonds via des plateformes internet. Cela rejoint la question du sens évoquée précédemment car « le *crowdfunding* répond à une volonté forte des citoyens de redonner du sens à leur argent et d'affecter leur épargne à des projets qu'ils ont choisis et qui ont du sens pour eux » (Baromètre 2019 de l'entrepreneuriat social, p. 17). Les associations accroissent également leur présence sur les réseaux sociaux afin d'attirer de nouvelles compétences et de communiquer sur leurs projets.

*Concernant la dimension écologique*, la sensibilité croissante des entreprises pour la RSE et pour le développement durable peut faciliter leur engagement auprès du monde associatif. Les individus ont également des attentes dans le domaine auxquelles les associations doivent prêter attention.

*Concernant la dimension légale*, elle renvoie notamment à la prise en compte de la réglementation. Les dirigeants d'association répondent au souci légitime de sécurité de leurs adhérents, bénévoles et salariés.

Ils appliquent une réglementation juridique et administrative de plus en plus importante et pas toujours limpide. Ils portent un devoir de transparence financière.

Face à l'ensemble de ces évolutions, les associations s'orientent, parfois sans s'en rendre compte, vers une professionnalisation plus poussée. Les fonctions du dirigeant d'associations se rapprochent de celles d'un chef d'entreprise alors qu'il est bénévole, ce qui peut engendrer une crise du bénévolat dirigeant.

### Écosystème

Écosystème complexe et évolutif qui se structure

Décentralisation des politiques publiques et tarissement des subventions

Développement des financements privés

Besoins sociaux augmentent et évolution des mentalités (recherche de sens)

Développement d'internet pour mobiliser des financements, des compétences et pour communiquer sur les projets

Sensibilisation des entreprises et des individus à l'écologie

Respect d'une réglementation de plus en plus complexe et transparence financière

Transformation de la fonction de dirigeant associatif

## Conclusion

Nous tirons, de notre essai, un modèle type de BM des associations relevant de l'entrepreneuriat social. Il vise à mettre en avant les points semblant faire accord dans la littérature et dans la pratique, les défis à relever et les problèmes à traiter. Le BM est un concept tout à fait mobilisable pour concevoir un projet associatif. Ceux qui portent ce type de projet pourront confronter le *design* imaginé pour leur association à ce modèle type pour, en quelque sorte, discuter chaque composante. Rien n'interdit d'y déroger, et c'est parfois une façon d'innover. Qui plus est, il convient de veiller à ce que le cadre d'analyse posé par le BM (que ce soit le BM GRP, ou le BM Canvas, etc.) ne devienne pas une représentation incontestée du modèle (cf. Germain, in Jacquemin *et al.*, 2017) mais reste un outil utile à la créativité et à la conception du projet. Ce cadre peut également servir l'analyse stratégique, notamment pour mettre au jour le BM d'associations existantes et participer à un exercice de diagnostic. À ce titre, si notre essai a procédé par composante, le BM est un système. Chaque composante est liée aux autres. Par exemple, on assiste dans l'écosystème de l'entrepreneuriat social au développement du *crowdfunding*, qui permet de générer de nouvelles ressources financières pour

l'association, ce qui implique de devoir convaincre de nouvelles parties prenantes, pour lesquelles l'association devra apporter une valeur spécifique. Ou encore, la mission sociale de l'association s'adressant à un public spécifique sur un territoire déterminé devra respecter des conventions pouvant être assimilées à une « culture locale ». Ce caractère systémique participe à la compréhension de la dynamique des BM du secteur associatif dont un prochain essai tracera les perspectives.

## Bibliographie

- André, Kévin, « Une évaluation hybride des entreprises sociales. Le cas du *social business* Grameen Veolia Water », *Revue française de gestion*, n° 247, p. 71-83, 2015.
- Antonaglia, Federica, Verstraete, Thierry et Neraudeau, Gérard, *The conciliation of the scientific, cultural and economic missions of a cultural company through the entrepreneurial orientation of its business model. The case of Semitour*, Communication, 15<sup>th</sup> AIMAC Conference, Venise, 2019.
- Avenier, Marie-Josée (dir.), *La stratégie « chemin faisant »*, Paris, Economica, 1997.
- Bacq, Sophie et Janssen, Frank, « The multiple faces of social entrepreneurship : a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 23, n° 5-6, 2011.
- Baromètre 2019 de l'entrepreneuriat social, *Comment faire passer l'entrepreneuriat social de la marge à la norme ?*, 2019.
- Battilana, Julie et Lee, Matthew, « Advancing research on hybrid organizing – insights from the study of social enterprises », *The Academy of management Annals*, vol. 8, n° 1, 2014.
- Bloch-Lainé, François, « Perfectionner le pacte associatif », *RECMA*, n° 262, octobre, 1996.
- Boncler, Jérôme et Hlady Rispal, Martine, « L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 3, n° 1, 2004.
- Boncler, Jérôme et Jouison, Estèle, *Business Model : L'écrire pour mieux le comprendre, version associations*, GRP Publications, 2019.
- Boncler, Jérôme, Valeau, Patrick et Annette, Frédéric, « Le *business model* : une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif », *Revue internationale PME*, vol. 25, n° 3-4, 2012.
- Boschee, Jerr, *Merging Mission and Money: A Board Member's Guide to Social Entrepreneurship*, Washington, National Center for Nonprofit Boards, 1998.
- Boutillier, Sophie, « L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale », *Humanisme et entreprise*, n° 290, p. 41-60, 2008.
- Brouard, François, Larivet, Sophie et Sakka, Ouafa, « Entrepreneuriat social et participation citoyenne », *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, vol. 1, n° 1, 2010.



- Dacin, Peter A., Dacin, Tina M. et Matear, Margaret, « Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here », *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n° 3, 2010.
- Da Fonseca, Marie, *Conceptualisation théorique de l'entrepreneuriat social et solidaire : l'approche par les paradoxes*, Communication, XXVI<sup>e</sup> Conférence internationale de management stratégique, Lyon, 2017.
- Defourny, Jacques et Nyssens, Marthe, « Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences », *Journal of social entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 32-53, 2010.
- Defourny, Jacques et Nyssens, Marthe, « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 319, 2011.
- Demil, Benoît et Lecocq, Xavier, « Business Model Evolution: in search of dynamic consistency ». *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, 2010.
- Desreumaux, Alain, *Structure d'entreprise*, Paris, Vuibert, 1992.
- Desreumaux, Alain, *Théorie des Organisations*, Caen, Management et Société, 1998.
- Duclos, Hélène, « Évaluation de l'impact social : de quoi parle-t-on ? », *La vie associative*, n° 27, 2018.
- Ebrahim, Alnoor, Battilana, Julie J. et Mair, Johanna, « The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations », *Research in Organizational Behavior*, n° 34, 2014.
- Everaere, Christophe, « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue Française de Gestion*, n° 217, p. 15-33, 2011.
- Eyquem-Renault, Marie, *Analyse pragmatique du Business Model et performance de marché dans l'entrepreneuriat technologique*, thèse dirigée par Philippe Mustar, soutenue le 6 décembre 2011 à l'École nationale supérieure des mines de Paris, 2011.
- Fraisse, Laurent, Gardin, Laurent, Laville, Jean-Louis, Petrella, Francesca et Richez-Battesti, Nadine, « Social Enterprise in France : At the Crossroad of the Social Economy, Solidarity Economy and Social Entrepreneurship ? », *ICSEM Working Papers*, n° 34, 2016.
- HCVA, *Les associations et l'entrepreneuriat social*, Rapport, 28 mars 2017.
- Huybrechts, Benjamin et Nicolls, Alex, « Social Entrepreneurship : definitions, drivers and challenges », in Christine K. Volkmann, Kim Oliver Tokarski et Kati Ernst (dir.), *Social Entrepreneurship and Social Business : An Introduction and Discussion with Case Studies*, Wiesbaden, Springer Gabler, 2012.
- Jacquemin, Amélie, Germain, Olivier, Goxe, François, Janssen, Frank, Lebegue, Typhaine et Schmitt, Christophe, « Les approches critiques en entrepreneuriat : facettes et enjeux pour la communauté de chercheurs francophones », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 16, n° 1, 2017.

- Janssen, Frank, Bacq, Sophie et Brouard, François, « L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future », *RIPME*, vol 25, n° 3-4, 2012.
- Jouison, Estèle, *L'opérationnalité du Business Model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, thèse dirigée par Thierry Verstraete, soutenue en 2008 à l'université de Bordeaux 4, 2008.
- Kremer, Florence et Verstraete, Thierry, « La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du *Business Model* et susciter la créativité des apprenants », *RIMPE*, vol 27, n° 1, 2014.
- Lahaye, Laurent et Janssen, Frank, *L'hybridité des entreprises sociales menacées par la dérive de mission : Cadre d'analyse et stratégies*, Communication, 13<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Trois-Rivières, 2016.
- Lallemant-Stempak, Nathalie, « Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales. Le cas d'une mutuelle d'assurance », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 247, 2015.
- Le Moigne, Jean-Louis, *La théorie du système général. Théorie de la modélisation*, Paris, Presses universitaires de France, 1977.
- Louart, Pierre, « Gestion et management », in Robert Le Duff (dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz, 1999.
- Magretta, Joan, « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, 2002.
- Meiar, Alain, *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas*, thèse dirigée par Thierry Verstraete, soutenue le 15 septembre 2015 à l'université de Bordeaux, 2015.
- Mertens, Sybille et Rijpens, Julie, « Entreprendre en économie sociale », in Franck Janssen (dir.), *Entreprendre : une introduction à l'entrepreneuriat*, Bruxelles, De Boeck, 2009.
- « Modèle économique, sur quel pilier danser ? », *Jurisassociations*, n° 483, 2013.
- Morin, Edgard, *La méthode. La nature de la nature*, Paris, Seuil, 1977.
- MOUVES, *L'efficacité économique au service de l'intérêt général, Le livre blanc des entrepreneurs sociaux*, Paris, Rue de l'échiquier, 2012.
- Ospital, David et Templier, Cendrine, « La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe », *RIMHE*, n° 32, p. 3-25, 2018.
- Osterwalder, Alexander et Pigneur, Yves, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ, Wiley, 2010.
- Perrot, Pascal, « Définition et mesure de la valeur ajoutée sociale dans les associations », *RECMA*, n° 301, 2006.

- Phanuel, Dominique, « Le management relationnel d'une association de l'économie sociale et solidaire », *Management International*, vol. 20, n° 3, 2016.
- Richez-Battesti, Nadine, « Diversification des modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire : quelle place pour l'entrepreneur ? », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 15, n° 3, 2016.
- Servantie, Vinciane, *Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : lecture par le Business Model*, thèse dirigée par Thierry Verstraete, soutenue en 2010 à l'université de Bordeaux 4, 2010.
- Servantie, Vinciane et Verstraete, Thierry, « Lecture des entreprises à internationalisation précoce et rapide par le Business Model », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 11, n° 3, 2012.
- Shane, Scott et Venkataraman, Sankaran, « The promise of Entrepreneurship as a Field of Research », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000.
- Sibieude, Thierry, « La création d'entreprise dans l'économie sociale », *RECMA*, n° 305, 2007.
- Thompson, James, « The world of the social entrepreneur », *The International Journal of Public Sector Management*, vol 15, n° 5, 2002.
- Tchernonog, Viviane, *Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ?*, Nanterre, Fondation Crédit coopératif, 2018.
- Valeau, Patrick, « Différentes manières de gérer les associations », *Revue française de gestion*, n° 146, 2003.
- Valeau, Patrick, Boncler, Jérôme et Annette, Frédéric, « Les stratégies des organisations de l'économie sociale et solidaire : un passage par le concept de business model », in Emmanuel Bayle et Jean-Claude Dupuis (dir.), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités*, Bruxelles, de Boeck, 2012.
- Valeau, Patrick, Parak, Hassen, Annette, Frédéric et Boncler, Jérôme, « Entre idéal du projet et consensus idéal, différentes approches de la gouvernance démocratique des organisations à but non-lucratif », *Management international*, vol. 24, n° 1, p. 30-42, 2019.
- Verbeeren, Pierre, « Sur le front de l'entrepreneuriat social », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. 39, n° 4, 2000.
- Verstraete, Thierry et Fayolle, Alain, « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 4, n° 1, 2005.
- Verstraete, Thierry, Jouison-Laffitte, Estèle, *Business Model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique*, Bruxelles, De Boeck, 2009.
- Verstraete, Thierry, Jouison-Laffitte, Estèle, « A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus », *Management International*, vol. 15, n° 2, 2011a.
- Verstraete, Thierry, Jouison-Laffitte, Estèle, *A Business Model for Entrepreneurship*, Northampton, MA, Edwar Elgar, 2011b.

Verstraete, Thierry, Jouison, Estèle, *Business Model GRP - Origine, nature et composante du Business model*, GRP Publications, 2018.

Verstraete, Thierry, Jouison-Laffitte, Estèle, Kremer, Florence, Hlady, Martine, Boncler, Jérôme, Boucher, Thierry, Bousquet, François, Dondi, Jean, Meiar, Alain, Papin, Christophe, Scipion, Fabrice, « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol 11, n° 4, 2012.

Von Bertalanffy, Ludwig, *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1993 (1968).

Young, Dennis R., *Financing Nonprofits*, Plymouth, National Center on Nonprofit Enterprise and Altamira Press, 2007.



## CHAPITRE 8

# Les EHPA issus de l'ESS : les spécificités perçues par les directeurs<sup>1</sup>

par Anne REIMAT

---

## Introduction

Le paysage français des établissements hébergeant des personnes âgées (EHPA) se caractérise par la coexistence d'établissements relevant de différents statuts juridiques (Muller, 2017a), public, privé commercial, et privé à but non lucratif – c'est-à-dire établissements émanant d'associations, de fondations, de caisses de retraite, de mutuelles ou encore de congrégations (Reimat, 2016).

La littérature relève différentes hypothèses théoriques pour rendre compte de cette diversité (Salamon, 1987, Enjolras, 2000, Nyssens, 2008), mettant l'accent sur les spécificités des organisations issues de l'économie sociale et solidaire (Salamon, Toepler, 2015). Concernant les EHPA à but non lucratif, ces spécificités peuvent être multiples – histoire, adhésion aux valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) et contrainte de non-lucrativité, rapport qualité-prix, engagement des professionnels, réactivité et propension à l'innovation sociale (Reimat, 2016) – forgeant l'identité propre de ces organisations (Young, 2001).

---

1 Ce travail repose sur une enquête menée auprès de directeurs d'établissements. Ils ont accepté de consacrer du temps pour répondre à nos questions, malgré un emploi du temps toujours très chargé, et nous les remercions chaleureusement pour leur disponibilité et leur accueil.

Néanmoins, ces établissements issus de l'ESS sont confrontés à différentes pressions, notamment sous l'effet de nouvelles contraintes gestionnaires et législatives intervenues dans le champ médico-social (Cocquebert, 2012, Delouette, Nirello, 2017) et susceptibles de conduire à des formes d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio, Powell, 1983, Petrella, Richez-Battesti, 2010).

Face à ces interrogations, notre recherche s'intéresse aux spécificités et à l'identité des EHPA issus de l'ESS, et cherche à appréhender si celles-ci sont menacées par des pressions ou contraintes nouvelles. Dans cette optique, elle s'attache à la perception des directeurs d'établissements pour personnes âgées issus de l'ESS eux-mêmes. En effet, ils se situent au cœur de la mise en place de la politique de leur établissement et de leur structure gestionnaire (Duquesne, 2010, Lux, 2016) et doivent composer avec plusieurs dimensions identitaires potentiellement conflictuelles (Young, 2001, Chenhall *et al.*, 2016). Le travail de recherche repose ainsi à la fois sur une enquête exploratoire menée auprès de directeurs d'EHPA à but non lucratif, et sur l'analyse, dans la littérature consacrée aux EHPA, des données concernant les EHPA issus de l'ESS.

Il en ressort que l'appartenance à l'ESS reste une dimension forte pour les directeurs d'établissements. Elle est en particulier perceptible dans le rapport qualité-prix, l'accueil des résidents, la philosophie d'ensemble. En revanche, les usagers et leur famille, ainsi que le personnel, n'intègrent pas forcément l'appartenance à l'ESS dans leur choix d'établissement. Par ailleurs, les spécificités dues à l'appartenance à l'ESS apparaissent menacées selon les directeurs, mais les menaces pressenties ne sont pas les mêmes selon les types d'établissements.

Après avoir posé le cadre d'analyse des spécificités attendues pour les établissements à but non lucratif (2), la méthodologie utilisée pour confronter ces hypothèses aux perceptions des directeurs d'établissements est présentée et les résultats obtenus sont développés (3), puis font l'objet d'une discussion (4).

## **Les spécificités attendues des EHPA à but non lucratif**

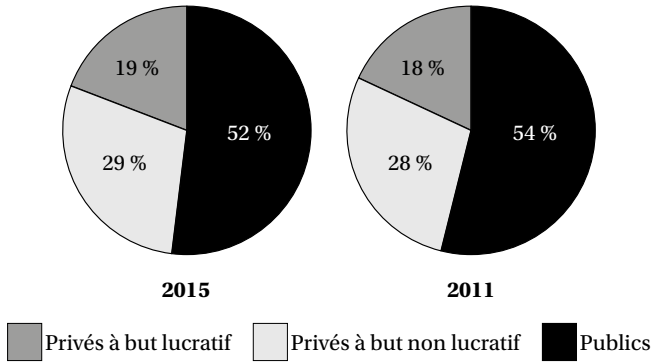
### **Les EHPA à but non lucratif**

Les établissements hébergeant des personnes âgées ont connu un développement soutenu ces dernières années, qui devrait se poursuivre à un rythme encore accru à l'avenir (Lecroart *et al.*, 2013).

Ils comprennent plusieurs types d'établissements (Muller, 2017a, Gratieux, 2016). Les EHPAD hébergent des personnes dépendantes, pour

de longs séjours, et peuvent aussi gérer des accueils pour des séjours temporaires (accueil de jour et accueil en court séjour), et des places pour des personnes présentant des besoins spécifiques (malades d'Alzheimer, en particulier). Les personnes âgées hébergées présentent des dépendances allant de GIR 1 (très grande dépendance) à GIR 4 (dépendance modérée)<sup>2</sup>. D'autres catégories d'établissements accueillent quant à eux des personnes âgées autonomes (relevant des GIR 5 ou 6 [autonomie]), comme les résidences autonomes (ex-foyers-logements). Les petites unités de vie logent également des personnes âgées autonomes, telles les MARPA, Maisons d'accueil et de résidence pour l'autonomie, à l'origine situées en milieu rural et émanant de la Mutualité sociale agricole.

Figure 1 – Répartition des résidents en EHPA selon le statut juridique de l'établissement



Les EHPA à but non lucratif représentent 29 % des résidents présents en EHPA en 2015 (Muller, 2017, 2014), loin derrière les établissements publics – qui voient néanmoins leur part diminuer entre 2011 et 2015 – mais bien devant les établissements privés commerciaux – dont la part a cependant progressé (figure 1).

Comment s'explique cette diversité d'établissements intervenant dans le champ de la prise en charge de la vieillesse et de la dépendance, et les établissements à but non lucratif présentent-ils des spécificités – c'est-à-dire des caractéristiques propres forgeant leur identité et les distinguant à la fois des établissements publics et des établissements commerciaux ?

Dans la littérature portant sur les organisations à but non lucratif, quatre grandes hypothèses peuvent être relevées concernant ces spécificités : celle avançant que les organisations au départ hétérogènes

2 GIR pour Groupe Iso-Ressources.



deviennent toujours plus semblables (pressions vers l'isomorphisme), celle des défaillances de marché (le secteur à but lucratif n'est pas pertinent pour produire certains services), celle des défaillances de l'État (la production publique ne peut satisfaire tous les usagers potentiels de biens quasi-collectifs), et enfin celle des connexions nécessaires entre production publique et production philanthropique (pour que la production de certains services soit pleinement réalisée, État et secteur à but non lucratif doivent coopérer et co-produire). Chacune de ces trois dernières hypothèses suggère des spécificités attendues pour les établissements hébergeant des personnes âgées issus de l'ESS.

## **De moins en moins de spécificités ? Pressions vers l'isomorphisme**

Selon une première hypothèse, les établissements hébergeant des personnes âgées se ressemblent de plus en plus. Elle s'inspire des travaux de DiMaggio et Powell (1983), qui relèvent que lorsqu'un champ d'activité comprenant plusieurs formes d'organisations se structure, des pressions émergent, conduisant ces organisations à devenir toujours plus semblables.

Trois formes de pressions vers l'isomorphisme interviennent, l'isomorphisme coercitif (les tutelles dont les organisations dépendent, lois, réglementations, environnement législatif commun... exercent des pressions), l'isomorphisme mimétique (l'incertitude dans laquelle les organisations évoluent les conduit à imiter des modèles, des organisations perçues comme plus performantes), et l'isomorphisme normatif (la professionnalisation du champ d'organisations, la formation commune des personnels, la culture commune, les réseaux de professionnels, ... standardisent les pratiques).

Or, les EHPA réunissent un certain nombre de conditions les prédisposant à l'isomorphisme institutionnel (Gianfaldoni, 2013). Ils dépendent en effet étroitement d'une régulation tutélaire publique, tant sur le plan financier que sur le plan réglementaire, et leur champ d'activité s'est fortement professionnalisé ces dernières années.

Dans la mesure où l'isomorphisme est perçu comme présentant de nombreux avantages pour les établissements et l'activité (réduction de l'incertitude, homogénéisation de la qualité des services, professionnalisation...), il constitue une menace concrète pour les spécificités des établissements à but non lucratif.

Toutefois, d'autres hypothèses théoriques rendent compte non pas de convergence des différents types d'organisations, mais au contraire de la coexistence de trois types d'organisations pour un même champ

d'activité, et donc de spécificités de chaque type. Cette coexistence peut être considérée comme résultant de défaillances du marché (2.2), résultant de défaillances de l'État (2.3), ou résultant de défaillances du secteur à but non lucratif lui-même (2.4).

### **Défaillances du marché et rôle des établissements à but non lucratif**

Les services proposés par les EHPA peuvent s'analyser comme des services quasi-collectifs, c'est-à-dire des services dont la production a des retombées positives pour l'ensemble de la société et porteurs d'utilité sociale. Ainsi, l'accessibilité de ces services décourage le recours à des solutions de gré à gré ou à du travail au noir, s'inscrit dans le développement d'une économie locale, professionnalise les emplois de l'accompagnement.

Néanmoins, ces services quasi-collectifs sont sources d'asymétries d'informations entre les différentes parties, d'un côté les producteurs du service, de l'autre les usagers et financeurs. Or, concernant la production de tels services, le marché ou la production à but lucratif ne conduit pas à une situation optimale, car la qualité du service n'est pas directement observable ni par l'utilisateur, ni par le financeur. Il y a donc un risque que cette activité ne soit pas réalisée, ou de façon sous-optimale.

Il s'agit d'une situation typique où la confiance et la fiabilité sont essentielles pour que le service soit produit.

Dans cette situation, la non-lucrativité présente un avantage comparatif par rapport à des organisations à but lucratif perçues comme incompatibles avec l'organisation de services de soins (Nyssens, 2008). La contrainte de non-distribution des profits inspire en effet confiance à la partie (usagers et financeurs) ne possédant pas toute l'information (Nyssens, 2008).

De nombreuses études réalisées à l'étranger sur l'impact de la propriété – à but non lucratif et à but lucratif – sur la qualité de la prise en charge en maison de retraite concluent généralement à la fourniture de services de meilleure qualité dans les établissements à but non lucratif (Hillmer *et al.* (2005), Comondore *et al.* (2009), Mc Gregor et Ronald (2011), Dickinson *et al.* (2016), Ben-Ner *et al.* (2012), Ronald *et al.* (2016)).

Deux éléments peuvent toutefois venir atténuer cet avantage comparatif des établissements à but non lucratif. Le premier est l'accent mis sur la qualité par les établissements à but lucratif. Les EHPA commerciaux multiplient les signaux de qualité fondés sur des certifications, des labels, des classements, censés la refléter ; ils affichent également des prix plus élevés, signal communément perçu comme gage de qualité. Le deuxième

est la subordination de tous les types d'établissements aux procédures et normes dictées par les autorités publiques (Delouette, Nirello, 2017), venant minorer l'avantage comparatif des EHPA à but non lucratif sur le plan de la confiance.

### **Les établissements à but non lucratif face aux défaillances de l'État**

Une autre hypothèse rendant compte de l'existence d'établissements à but non lucratif est celle des limites de l'État et de l'action publique. Elle repose sur la théorie des biens publics, relevant que pour produire des services collectifs ou quasi collectifs, le marché et les entreprises commerciales se révèlent moins compétents, dans la mesure où les externalités positives générées ne peuvent être médiatisées dans les prix.

L'État est dès lors amené à produire ces services collectifs ou quasi-collectifs. Mais cette production publique peut se révéler insuffisante, inadéquate pour des publics spécifiques, et laisser de nombreux usagers insatisfaits.

L'offre supplémentaire proposée par les établissements à but non lucratif permet d'apporter des réponses à des besoins particuliers, de faire du sur-mesure (pour des publics spécifiques, comme les personnes âgées atteintes de la maladie d'Alzheimer, les personnes âgées en milieu rural...).

La demande et l'offre de services quasi publics par les organisations à but non lucratif seront d'autant plus élevées que la population est hétérogène et avec des préférences diversifiées.

Cette hypothèse met aussi l'accent sur l'innovation sociale, c'est-à-dire les réponses à des besoins sociaux nouveaux apportées par les organisations à but non lucratif. Les usagers non satisfaits par la production publique peuvent en effet créer des organisations sans but lucratif pour accroître et diversifier l'offre de biens collectifs ou quasi collectifs.

### **Les limites philanthropiques et la nécessaire collaboration organisations publiques-organisations de l'ESS**

Dans les deux hypothèses qui viennent d'être présentées, les organisations sans but lucratif trouvent leur raison d'être dans le double échec du marché et de l'État.

Mais ces deux hypothèses font l'objet de critiques, car elles considèrent le marché comme la réponse première, l'État comme une réponse ne devant survenir que dans des situations bien identifiées de défaillance du marché, et les organisations sans but lucratif comme des organisa-

tions résiduelles, n'intervenant qu'après l'échec des deux premières (Laville, 2008).

Pourtant, les organisations privées à but non lucratif précèdent généralement l'intervention de l'État dans le domaine social, montrant « *the primacy of the voluntary sector as a provider of collective goods* » (Salamon, 1987, p. 4). Les organisations à but non lucratif apparaissent avant des réponses publiques lorsqu'il s'agit de répondre à des besoins nouveaux, car elles sont à la fois plus réactives et plus aisées à mettre en place.

Mais les organisations sans but lucratif présentent elles-mêmes des limites ou échecs philanthropiques (*voluntary failures*). Ces échecs philanthropiques relèvent de quatre champs : l'insuffisance, le particularisme, le paternalisme, et l'amateurisme. *L'insuffisance philanthropique* fait référence à l'incapacité du secteur à but non lucratif à mobiliser des ressources suffisantes et fiables pour faire face aux problèmes sociaux. *Le particularisme philanthropique* concerne la tendance des organisations à but non lucratif à se concentrer sur des groupes particuliers (liés à une catégorie sociale ou socioprofessionnelle, à la religion, à la géographie...), ce qui en fait certes souvent la force et l'intérêt, mais n'apporte pas de réponse d'ensemble aux besoins d'une communauté plus large, et ne garantit pas l'égalité de traitement entre tous les membres d'une communauté. *Le paternalisme philanthropique* implique que la définition des besoins à prendre en considération est déterminée par ceux qui mobilisent les plus importantes ressources. Les organisations à but non lucratif interviennent par conséquent davantage dans les domaines qui reflètent les préférences, non pas de la communauté dans son ensemble, mais de ses membres les plus aisés. *L'amateurisme philanthropique* dénonce quant à lui l'insuffisance de professionnalisme des organisations à but non lucratif dans la prise en charge des problèmes sociaux.

La formulation théorique alternative du « *Third-Party Government* » proposée par Salamon (1987) et Salamon et Toepler (2015) consiste à souligner les échecs philanthropiques (les limites des organisations issues de l'ESS) mais aussi ses réponses, fondées sur l'intervention de l'État et une interdépendance organisations publiques - organisations issues de l'ESS. Les échecs philanthropiques peuvent en effet être résolus par la combinaison d'une production publique et d'une production d'organisations à but non lucratif. L'État a la capacité de lever des impôts et de mobiliser des ressources pérennes. Il a la capacité d'imposer des contraintes, notamment de qualité, permettant de lutter contre l'amateurisme. Il a la capacité d'imposer l'égalité de traitement afin d'éviter particularisme et paternalisme.

En résumé, l'intervention d'organisations publiques pallie les limitations inhérentes aux organisations sans but lucratif et inversement.

Le tableau 1 résume les spécificités attendues des EHPA de l'ESS compte tenu des différentes hypothèses qui viennent d'être évoquées.

*Tableau 1 – Rendre compte des spécificités des EHPA de l'ESS*

Hypothèses	Spécificités attendues des EHPA
<b>Pressions vers les isomorphismes</b>	Les établissements issus de l'ESS montrent de moins en moins de spécificités par rapport aux autres établissements.
<b>Défaillances du marché</b>	Valeurs, relations basées sur la confiance, qualité-prix, gestion du personnel sont les spécificités premières des établissements à but non lucratif.
<b>Défaillances de l'État</b>	Personnalisation, propension à l'innovation sociale, réactivité, profil spécifique des usagers, valeurs sont les spécificités premières des établissements à but non lucratif.
<b>Défaillances philanthropiques</b>	Collaboration/interdépendance avec les organisations publiques (co-production des politiques publiques) sont les spécificités premières des établissements à but non lucratif. Elles répondent aux limites des établissements (difficultés à mobiliser des ressources, particularisme, paternalisme, amateurisme).

Face à ces hypothèses, nous avons cherché à analyser comment les directeurs d'établissement perçoivent les spécificités de leur établissement liées à leur appartenance à l'ESS.

## **Les spécificités perçues par les directeurs d'établissement, méthodologie et résultats**

### **Méthodologie d'analyse**

Une enquête a été menée auprès de directeurs et cadres d'EHPA issus de l'ESS, dont l'objectif était de mieux cerner ce qui constituait, à leurs yeux, les spécificités de leur structure du fait de son appartenance à l'ESS.

Ces spécificités sont recherchées sur différentes dimensions (valeurs défendues, gestion du personnel, gestion de l'établissement, accompagnement des usagers et relations avec les familles, relations avec les partenaires et les autorités de tutelle, insertion dans l'économie locale, mise en place de projets innovants en particulier).

Nous nous sommes orientés vers les directeurs d'établissements car leur action se situe à l'intersection des logiques portées par les profes-

sionnels de l'accompagnement social et médico-social, des attentes des usagers et leurs familles, et des approches stratégiques et gestionnaires portées par les autorités de contrôle (Lux, 2016) et par leur structure gestionnaire. Ils sont donc en première ligne dans la perception des différentes caractéristiques de leurs établissements (Duquesne, 2010, Everaere, 2011). Les directeurs d'établissement apparaissent par conséquent comme les meilleurs connaisseurs des enjeux de leur secteur d'activité (problématiques économiques, financières, administratives, problématiques liées aux usagers).

Une enquête comportant des questions fermées et des questions ouvertes a été administrée en face-à-face ou par téléphone, de mai à septembre 2017, après une phase de test portant sur cinq entretiens pré-alables. Douze entretiens ont été ensuite réalisés et retenus (tableau 2). S'ils ne couvrent pas l'ensemble du champ des établissements hébergeant des personnes âgées à but non lucratif, les établissements enquêtés reflètent malgré tout la grande diversité des EHPA issus de l'ESS. L'enquête se veut donc exploratoire, et ses résultats sont également nourris d'autres données provenant de différentes sources (l'enquête EHPA menée par la DREES (Muller, 2017b), l'Observatoire des EHPAD KPMG (KPMG, 2015), les dossiers de Géroscopie (Géroscopie, 2017), les études UniSanté (Unisanté (2015) en particulier), l'étude menée par le Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME, 2017) sur le rôle de l'ESS dans l'accompagnement des personnes âgées.

Le questionnaire comportait 21 questions ouvertes et fermées, certaines factuelles (comme l'ancienneté dans l'établissement, le nombre de places, le taux d'occupation...), d'autres ciblant plus précisément l'objet de la recherche.

Parmi ces questions, celles formulées de la façon suivante ont plus particulièrement été utilisées :

- Les spécificités de leur établissement qui, selon les directeurs, le distinguent à la fois des structures privées commerciales, et des structures publiques ;
- Les menaces qui pèsent (s'ils en perçoivent), sur les spécificités/l'identité de leur établissement ;
- L'importance de l'appartenance à l'ESS pour l'accompagnement des usagers, pour la gestion du personnel, dans les relations avec les autorités de tutelle (Agence régionale de santé, Conseil départemental), dans les relations avec les différents partenaires (fournisseurs, tissu associatif, communes, ...).

Tableau 2 – Entretiens réalisés

	Type d'établissement	Ancienneté du directeur à la tête de cet établissement	Taille (y compris accueil temporaire et accueil de jour)
1	Petite unité de vie (MARPA*) gérée par une association	1 an, a travaillé auparavant au sein d'un EHPAD privé commercial	24
2	EHPAD géré par une association gestionnaire de 5 établissements	9 ans, a travaillé auparavant au sein d'un service public	60-70
3	EHPAD géré par une fondation (Partage et vie ex-Caisse d'épargne pour la solidarité), gérant environ 120 établissements et services	2 ans, a dirigé un autre établissement de l'ESS précédemment pendant 5 ans, et a aussi travaillé (travailleur social) dans un service public	70-80
4	EHPAD géré par une mutuelle (Union régionale de la Mutualité Française**) gérant plus de 100 établissements et services	2 ans, a aussi travaillé dans un service public auparavant	60-70
5	EHPAD géré par une congrégation gérant seulement cet établissement	6 ans, a travaillé dans un service public auparavant	60-70
6	EHPAD géré par une Mutuelle (Mutuelle du bien vieillir) gérant 21 EHPAD et 1 SSIAD	2 ans, a travaillé auparavant dans une association d'accueil de jour sans hébergement	80
7	Résidence autonomie (ex. foyer-logement) gérée par une association gérant 125 établissements (ARPAVIE)***	2 ans, a travaillé auparavant au sein d'une MARPA	70-80
8	Résidence autonomie (ex. foyer-logement) gérée par une association gérant 16 établissements	1 an, a travaillé auparavant dans le secteur privé	70-80
9	Petite unité de vie (MARPA*) gérée par une association	7 ans, a travaillé auparavant au sein d'associations	24
10	EHPAD Groupe BTP RMS, association gérant une dizaine d'établissements, mais portée par AGIRC-ARRCO ****	5 ans, a travaillé auparavant dans un service public (fonction publique hospitalière)	100-110
11	EHPAD Humanis AGIRC-ARRCO ****	1 an, a travaillé 7 ans dans un EHPAD d'un grand groupe commercial, plusieurs années dans une entreprise commerciale et plusieurs années dans un service public (fonction publique territoriale)	90-100
12	Résidence autonomie gérée par une association	3 ans, a travaillé auparavant dans l'ESS	70-80

\* Le réseau des MARPA comprend environ 200 structures labellisées, certaines gérées par des associations (75 %), d'autres par des CCAS, communes, communautés de communes (25 %).

\*\* La Fédération nationale de la Mutualité française représente la quasi-totalité des mutuelles et est organisée en 17 unions régionales.

\*\*\* ARPAVIE : les associations AREFO, AREPA et ARPAD ont fusionné en 2016 pour donner naissance à ARPAVIE, premier groupe associatif français gestionnaire d'établissements pour personnes âgées, gérant plus de 120 résidences autonomie et résidences médicalisées.

\*\*\*\* HUMANIS, AGIRC-ARRCO, Pro-BTP : Les caisses de retraites complémentaires AGIRC-ARRCO gèrent Humanis, Pro-BTP, et Malakoff Médéric.

Les questions fermées étaient systématiquement suivies de questions ouvertes permettant aux directeurs de réagir sur les éléments leur paraissant pertinents, et donnaient l'opportunité d'obtenir un éclairage sur les aspects auxquels les questions de départ prêtaient moins d'attention.

Compte tenu du nombre d'entretiens, l'enquête demeure exploratoire et vise à illustrer les spécificités perçues par les directeurs invités à s'exprimer. Cependant, les réponses, bien que limitées quantitativement, apportent de nombreux éléments de réflexion par rapport au cadre d'analyse présenté dans la première partie.

Les directeurs interrogés comptent de un à dix ans d'ancienneté à la tête de leur établissement actuel, sept sont des femmes et cinq sont des hommes. Leurs profils professionnels sont variés. Certains n'ont travaillé qu'au sein d'établissements de l'économie sociale et solidaire, mais d'autres ont aussi eu des expériences d'emploi dans le secteur public ou dans le secteur privé commercial. Certains n'ont travaillé que dans des établissements et services pour personnes âgées, d'autres ont travaillé dans d'autres types de structures. Les établissements reflètent la diversité des établissements issus de l'ESS dans l'accompagnement des personnes âgées (KPMG 2015, Géroscopie, 2017), à la fois au niveau de la taille de l'établissement, du profil des personnes accompagnées et des types de structures gestionnaires.

### **Résultats : les spécificités des EHPA issus de l'ESS perçues par les directeurs**

Les résultats de l'enquête menée montrent qu'appartenir à l'ESS reste une dimension forte, soulignée par tous les directeurs d'EHPA issus de l'ESS. Ils font également ressortir la fragilité de l'identité « appartenance à l'ESS et adhésion aux valeurs de l'ESS » et les pressions qui s'exercent sur celle-ci.

#### *Les valeurs, au centre de l'activité*

Pour l'ensemble des directeurs interrogés, il est important d'appartenir à l'ESS, et ils en citent spontanément les valeurs (cf. tableau 3). Les termes utilisés sont liés à la solidarité, à la place de l'humain, à l'accessibilité, à l'utilité collective et à la non-lucrativité.

Concernant les valeurs défendues par leur structure gestionnaire, les termes cités diffèrent de ceux cités pour qualifier spontanément l'ESS en général, car ils sont davantage en rapport avec l'activité de l'établissement, et se réfèrent à l'accompagnement des usagers (humanisme, prise en compte de chaque individu, « place de l'individu au cœur », « coordination de parcours », « liberté de choix ») mais aussi à d'autres aspects



Tableau 3 – Valeurs citées spontanément par les directeurs d'établissement et spécificités perçues

Valeurs ESS – citations spontanées	Valeurs de leur structure gestionnaire – citations spontanées	Spécificités perçues de leur établissement (question fermée, 3 réponses possibles parmi celles proposées*)
<p><b>Solidarité, entraide, coopération</b> : cités par tous les directeurs</p> <p><b>Humain</b>, individu au cœur, valeurs humaines, bienveillance, respect de la personne, accompagnement de la personne : cité 7 fois</p> <p><b>Accès pour tous</b>, accès pour tous les publics, personnes dans le besoin, lien social : cité 5 fois</p> <p><b>Utilité collective</b>, intérêt collectif, utilité sociale, service à la population : cité 4 fois</p> <p>Non lucratif, but non lucratif, moins de souci de rentabilité : 4 fois</p> <p><b>Autres</b>, cités une à deux fois : Responsabilité, Innovation, Entreprendre autrement, Gestion indépendante des pouvoirs publics, réseau, bénévoles</p>	<p><b>Accompagnement personnalisé, individualisé</b> : empathie, humanisme, singularité de chaque personne, concept familial, maintien de l'autonomie, écoute de la personne âgée, accueil familial, respect des histoires de vie, soins de confort, respect, écoute, soutien, tolérance, respect de toutes les croyances, convivialité, valeurs humaines, soutien aux personnes, place de l'individu au cœur de l'activité : cité par tous les directeurs</p> <p><b>Insertion dans le tissu socioéconomique</b> : développement durable, ruralité, lien social, développement local, lien social, cohésion sociale : cité 5 fois</p> <p><b>Innovation</b> : innovation, volonté d'innover, responsabilité pour répondre à des besoins nouveaux : cité 5 fois</p> <p><b>Gestion du personnel</b> : management par la responsabilité, par la participation : cité 4 fois</p> <p><b>Autres</b> : bénévolat, laïcité, coordination</p>	<p><b>Rapport qualité-prix ou prix</b> : cité 8 fois</p> <p><b>La personnalisation de l'accompagnement, la qualité de l'accompagnement</b> : cité 8 fois</p> <p><b>La gestion des ressources humaines</b> : cité 6 fois</p> <p><b>La gestion globale de l'établissement</b> : cité 5 fois</p> <p><b>L'insertion dans le tissu socio-économique local</b> : cité 3 fois</p> <p><b>Notre image</b> (cité 2 fois), <b>nos valeurs</b> (cité 2 fois), <b>la spécificité des usagers</b> (cité 1 fois), <b>l'engagement dans des projets innovants</b> (cité 1 fois)</p>

NB Compte tenu du caractère exploratoire de l'étude, le nombre de citations n'est donné qu'à titre indicatif, et n'a aucune prétention à une quelconque représentativité.

\* À la question « selon vous, quelles sont les spécificités de votre établissement qui le distinguent des autres établissements publics et privés commerciaux », 3 réponses étaient possibles parmi les suivantes, commentées ensuite par les directeurs : gestion des ressources humaines, qualité de l'accompagnement proposé aux usagers, personnalisation de l'accompagnement des usagers, valeurs, tarifs, rapport qualité-prix, spécificités des usagers, implication du personnel, gestion globale de l'établissement, insertion dans le tissu socioéconomique local, engagement dans des projets innovants, la confiance accordée par les familles et les usagers, par les autorités de tutelle, par les partenaires, l'image en général, l'implication dans des démarches de développement durable.

(« favoriser le développement local à tous les niveaux », « responsabilité pour répondre à des besoins nouveaux de la population identifiés sur le territoire », « service de proximité ») (tableau 3).

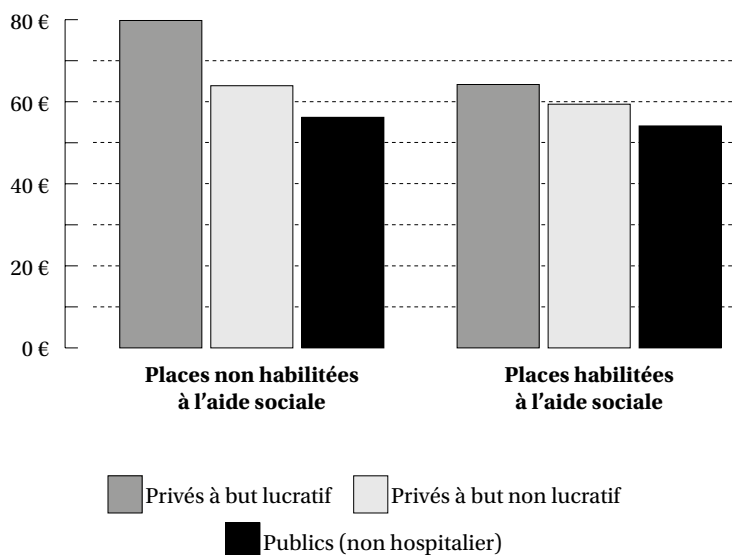
Les valeurs portées par l'organisation gestionnaire influencent fortement la vie de l'établissement, et il n'y a pas de différences notables entre celles-ci et celles défendues dans leur établissement. La plupart des directeurs estiment que la défense de ces valeurs est en priorité de leur ressort.

Ces valeurs sont notamment diffusées et rappelées, dans les plus grosses structures gestionnaires, lors de réunions pluriannuelles, ou lors de congrès annuels. Dans les plus petites structures, elles font partie intégrante de l'histoire et du fonctionnement de l'établissement.

Ces valeurs se traduisent notamment par la volonté de maintenir un bon rapport qualité-prix, qui constitue d'ailleurs la première spécificité de leurs établissements selon les directeurs interrogés, ainsi que par la volonté de rester accessible au plus grand nombre. « Nos tarifs sont moins chers que dans le privé commercial, plus chers que dans le public » souligne ainsi le directeur de l'établissement 3.

Les tarifs moyens journaliers des EHPAD à but non lucratif les situent effectivement en position intermédiaire entre ceux des établissements privés commerciaux et ceux des EHPAD publics (graphique 2).

*Graphique 2 – Tarif moyen hébergement journalier en EHPAD, 2015 (en euros)<sup>3</sup>*



3 Source : Muller (2017b : 7).

Ce thème de l'accessibilité de leurs prestations prédomine dans les réponses des directeurs. « Les prestations sont gratuites chez nous [remarque : comme par exemple l'entretien du linge], dans un souci de l'accès à tous » relève la directrice de l'établissement 10. Cette recherche d'accessibilité se confirme également au niveau national, avec environ les trois quarts des EHPAD à but non lucratif habilités à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale pour l'ensemble de leurs places (habilitation totale)<sup>4</sup>, contre seulement 4 % des EHPAD privés à but lucratif (Muller, 2017, p. 8).

*Plus personnalisés, plus réactifs, plus innovants*

La personnalisation de l'accompagnement proposé aux usagers est la première réponse citée concernant les valeurs défendues par leur structure gestionnaire et la première réponse citée – à égalité avec le rapport qualité-prix – à la question demandant d'indiquer les principales spécificités de leur établissement parmi plusieurs propositions. « Nous faisons un vrai travail autour de la personnalisation (visite de pré-admission, de post-admission au bout d'un mois, accompagnement de la fin de vie...) ». Cet accompagnement plus personnalisé, « sur-mesure », les distingue des établissements publics, jugés plus impersonnels : « L'accueil est plus personnalisé, plus chaleureux, plus qualitatif, avec un visuel plus agréable, on est « comme à domicile », nous avons une autre approche que le public » confie la directrice de l'établissement 5.

Si le fait d'appartenir à l'ESS importe dans l'accompagnement proposé aux usagers, paradoxalement en revanche, les directeurs interrogés pensent que c'est un argument très secondaire dans le choix par les usagers et les familles d'un établissement, et estiment même qu'ils n'ont pas conscience ou pas connaissance de cette appartenance. Les critères de choix d'un établissement sont davantage liés à l'emplacement, au tarif, à la disponibilité de places, ainsi qu'au bouche-à-oreille.

Les directeurs d'établissements confient accorder beaucoup d'importance à la réponse à des besoins sociaux nouveaux. « L'association est toujours en réflexion pour analyser les besoins du territoire et pour s'adapter. Par exemple, il y a des besoins identifiés sur l'accompagnement du vieillissement des personnes handicapées » note le directeur de l'établissement 2. L'établissement 6 a quant à lui mis en place un jardin thérapeutique, et a un projet d'EHPAD hors les murs. Selon le directeur de l'établissement 11, « L'engagement dans des projets innovants est une

4 L'aide sociale à l'hébergement des départements permet de prendre en charge tout ou partie des frais liés à l'hébergement des personnes modestes accueillies en établissement. L'habilitation peut être totale (elle concerne l'ensemble des places) ou partielle (elle concerne une partie des places).

politique d'ARRCO-AGIRC depuis plusieurs années. Il y a beaucoup d'appels à projets là-dessus. Par exemple, nous avons mis en place une tablette interactive pour les familles ». Le directeur de l'établissement 9 indique qu'« En terme d'innovation, on a été les premiers à mettre en place des séjours vacances avec la MSA [Mutualité sociale agricole] et les MFR [Maisons familiales rurales]. Au niveau restauration, on est en ligne directe avec les producteurs locaux. On est précurseurs, on le fait sans même s'en rendre compte ».

L'innovation, citée par plusieurs directeurs comme une spécificité de leur structure gestionnaire, se révèle aussi être un moyen stratégique pour continuer à porter des valeurs associatives malgré des contraintes financières perçues plus strictes : « Le modèle associatif est à réinventer pour qu'on puisse continuer à assumer nos missions dans des conditions correctes pour nos usagers et pour nos salariés » confie le directeur de l'établissement 2, ou pour faire face à des budgets plus contraints : « Il y a aussi des projets innovants en vue de compenser les baisses de dotation. Par exemple, nous cherchons à développer des prestations de services, on va dire plus lucratives » (directeur de l'établissement 2).

#### *Une gestion autre*

Une gestion différente des ressources humaines constitue selon plusieurs directeurs un marqueur de leur établissement. Les conditions de travail du personnel sont perçues comme meilleures. Le directeur de l'établissement 7 relève ainsi que « moins de pression est mise sur le personnel ». La directrice de l'établissement 6 fait état de mesures innovantes prises en faveur des salariés, qui peuvent accéder aux services proposés aux résidents (coiffeur, pédicure...), ou encore amener leurs enfants de moins de 3 ans en cas de difficulté de garde.

Le personnel se montre selon eux plus impliqués : « les personnels ont fait le choix d'intervenir en EHPAD alors que les personnels qui travaillent en EHPAD public le font par défaut » note le directeur de l'établissement 1. Valeurs de l'économie sociale et solidaire et engagement plus important leur apparaissent liés : « Nous avons l'esprit mutualiste, plus chez les managers et les cadres. Mais chez les salariés, nous avons aussi un *turn over* moins important » souligne la directrice de l'établissement 4. La directrice de l'établissement 9 relève que « leurs conditions de travail sont certes difficiles, mais ce n'est pas pour faire du profit. Il n'y a pas d'objectif d'économie sur leur travail pour enrichir d'autres ».

Cela rejoint plusieurs travaux (Narcy, 2009, Dickinson *et al.*, 2012, VanPuyvelde *et al.*, 2015) suggérant aussi un engagement et une implication plus forts des salariés des établissements à but non lucratif, lesquels apparaissent déterminants dans une relation de service.

Même si les directeurs soulignent que le fait que l'établissement appartienne à l'ESS n'est pas le critère premier ayant poussé les salariés à rejoindre l'établissement, ceux-ci, une fois entrés dans l'établissement, connaissent moins de *turn over*, plus de stabilité des équipes, et expriment de la fierté de travailler dans un établissement à but non lucratif : « ils participent à quelque chose. S'ils restent plus longtemps, ils disent que c'est leur part de bénévolat » souligne la directrice de l'établissement 9.

Au niveau de la gestion globale de l'établissement, là aussi des spécificités transparaissent. La contrainte de non-lucrativité notamment est mise en avant. « La vision des choses est différente : on vise l'équilibre. Le réinvestissement bénéficie aux résidents s'il y a de petites marges. La grosse différence est là » relève le directeur de l'établissement 11.

Toutefois, pour plus de la moitié des directeurs interrogés, la gestion globale de l'établissement s'est plutôt rapprochée de celle d'un établissement privé commercial ces dernières années. Ceux qui indiquent que la gestion globale de leur établissement n'a pas changé pensent quand même que cela sera le cas à l'avenir.

#### *Limites de l'ESS et relations contrastées avec les organisations publiques*

Plusieurs directeurs pointent la fragilité de leur modèle et les menaces qui leur semblent peser sur lui. Néanmoins, des différences existent entre les établissements gérés par de petites structures gestionnaires et les établissements gérés par des structures gestionnaires de multiples établissements. Le directeur d'un petit établissement (établissement 9) relève ainsi « le côté un peu parfois artisanal. On est très créatif et on se débrouille avec peu de moyens, par contre on va avoir moins de dispositifs techniques, de professionnalisation... ». Ce qui fait la force de l'ESS, la créativité, la réactivité, en fait aussi la faiblesse et les limites.

Concernant le thème des relations avec les organisations de tutelle, l'ARS5 et le Conseil départemental, les avis des directeurs apparaissent ici partagés, certains considérant que leur établissement est traité comme toutes les autres catégories d'établissements, d'autres au contraire soulignant que l'appartenance à l'ESS et l'image de leur organisation gestionnaire sont des plus pour ces relations. La directrice de l'établissement 4 note que l'« image de la Mutualité française » est importante dans les relations avec ces organismes, la directrice de l'établissement 8 évoque aussi l'image et l'histoire de son association comme des éléments facilitateurs. Mais d'autres en revanche estiment

---

5 ARS : Agence régionale de santé.

à propos des relations avec le Conseil départemental et l'ARS que l'« on serait public ou privé commercial cela serait pareil » (directeur de l'établissement 9), les relations et les financements étant « très formalisés » (directeur de l'établissement 11).

### *Évolution des spécificités perçues*

Après la question portant sur les spécificités perçues par les directeurs d'établissement, une autre question abordait la question des menaces pesant sur ces spécificités. Pour quelques-uns des directeurs interrogés, ces spécificités liées à l'ESS ne sont pas menacées, ou pas menacées à court terme, car bien ancrées dans le fonctionnement de l'établissement et de sa structure gestionnaire. Mais la majorité des directeurs jugent cependant que ces spécificités sont globalement menacées.

La nature de ces menaces fait apparaître un clivage entre les établissements, selon la taille de leur structure gestionnaire, et selon les usagers qu'ils accompagnent.

Les établissements gérés par des structures gérant un grand ou un très grand nombre d'établissements perçoivent des menaces du côté d'un alignement avec le fonctionnement des entreprises privées. Les contraintes budgétaires leur paraissent être les principales menaces. « Il va y avoir du changement avec les contraintes budgétaires. On s'attend à moins de souplesse, à une politique moins favorable » indique le directeur de l'établissement 11.

Les directeurs des établissements gérés par des structures gestionnaires ne gérant que cet établissement ou que quelques établissements estiment quant à eux que les menaces sont davantage le fait des procédures, lois, réglementations nouvelles auxquelles leur secteur d'activité est soumis, qui remettent en cause leurs spécificités et pourrait aligner leur fonctionnement sur celui du secteur public. Ces craintes ne sont pas exprimées par les directeurs d'établissements dont la structure gestionnaire gère un grand nombre d'établissements, car ils bénéficient de services supports et de formations qui les accompagnent dans ces évolutions.

Les directeurs d'établissements hébergeant des personnes âgées autonomes repèrent quant à eux surtout des menaces du côté de l'évolution des besoins. Les publics accompagnés devenant plus dépendants, ils estiment que leurs établissements n'y sont pas préparés. « Il va falloir réorienter l'accueil sur un public plus fragilisé. [...] Avec la politique du maintien à domicile coûte que coûte, la frange de la population [concernée par nos établissements] va se rétrécir. [...] L'entre-deux n'a pas d'avenir » relève le directeur de l'établissement 9.

## Des spécificités toujours présentes, mais menacées

### Des spécificités toujours ancrées

Globalement, *l'hypothèse d'isomorphisme des établissements n'est pas soutenue par les directeurs*, qui reconnaissent tous des spécificités à leurs établissements et à leur structure gestionnaire.

L'appartenance à l'ESS se traduit par la défense d'un certain nombre de valeurs, valeurs reprises par leur organisation gestionnaire et influençant fortement la vie des établissements, par une identité propre et par certaines caractéristiques, et celles-ci sont bien inscrites dans le fonctionnement des établissements.

Cette persistance de différences entre les différents types d'établissements est confortée par d'autres travaux. Ainsi, une recherche basée sur l'analyse des discours des associations gestionnaires d'établissements et services pour personnes âgées révèle que ceux-ci sont bien distincts de ceux des entreprises privées lucratives, malgré les évolutions du secteur ces dernières années (Dubost, 2014). Autrement dit, les associations ne connaissent pas d'isomorphisme lié à l'arrivée du secteur privé lucratif. Elles adoptent une « stratégie de défi », et n'intègrent pas les normes et valeurs véhiculées par leurs concurrents, elles revendiquent un positionnement différent (Dubost, 2014).

*L'hypothèse d'établissements compensant les limites du marché et des établissements commerciaux* recueille plutôt l'assentiment des directeurs d'établissements interrogés. Les tarifs des établissements de l'ESS sont moins élevés que ceux des établissements privés commerciaux, et ils affichent la volonté de rester accessible à tous. La gestion des établissements n'a pas de visée lucrative, ils subissent moins de pressions concurrentielles, et leur personnel est plus stable et impliqué. Ces facteurs sont importants dans la production d'une relation de service basée sur la confiance et la qualité.

*L'hypothèse d'établissements de l'ESS dont l'identité la plus affirmée est celle de production d'un service quasi collectif*, mais plus personnalisé, plus « sur-mesure », plus « réactif », plus en capacité d'être proche des besoins et d'innover, se trouve plutôt confortée par les directeurs. Les établissements de l'ESS offrent une personnalisation plus poussée, qui tranche avec la vision d'établissements publics plus « formatés » et impersonnels. L'accompagnement des résidents est plus « familial », plus « sur-mesure ».

Les établissements montrent aussi une propension à l'innovation et la volonté de répondre à des besoins sociaux nouveaux. Les percep-

tions concernant *l'hypothèse de limites des établissements issus de l'ESS (défaillances philanthropiques)* et d'une collaboration nécessaire avec les organisations publiques se révèlent plus nuancées. Certes, plusieurs directeurs, notamment ceux dont les établissements sont gérés par de petites structures gestionnaires, reconnaissent certaines difficultés (en matière de gestion associative, de budget, de renouvellement des équipes de bénévoles) et anticipent à l'avenir des regroupements, des mutualisations. Malgré ce, appartenir à l'ESS n'est pas forcément relevé comme un atout dans les relations avec les organisations publiques.

Tableau 4 - Discussion des hypothèses

Hypothèses	Spécificités attendues des EHPA ESS	Résultats
<b>Pressions vers isomorphisme</b>	De moins en moins de spécificités	Des transformations certes, mais des spécificités toujours présentes
<b>Limites du marché</b>	Valeurs, qualité-prix, gestion du personnel, de l'établissement, relations de confiance	Moins de pressions concurrentielles sont perceptibles, une gestion à l'équilibre est recherchée, le rapport qualité-prix est intermédiaire entre privé lucratif et public, l'implication du personnel est plus forte
<b>Limites de l'État</b>	Personnalisation, propension à l'innovation sociale, spécificités des usagers, valeurs	Les établissements et l'accompagnement sont personnalisés, néanmoins les usagers/familles ne perçoivent pas toujours des différences entre établissements (sauf pour établissements à l'identité très marquée, tels ceux gérés par des congrégations) et ne choisissent pas un établissement pour son appartenance à l'ESS.  Les personnels ne choisissent pas non plus de travailler dans un établissement pour son appartenance à l'ESS. Cependant, la gestion des ressources humaines est distincte de la gestion publique et de la gestion des entreprises privées commerciales.  Propension à l'innovation sociale et sensibilité au développement durable sont mises en avant dans plusieurs établissements enquêtés
<b>Limites philanthropiques</b>	Collaboration/interdépendance avec les organisations publiques, valeurs	Certains directeurs évoquent les limites de l'action de l'ESS (défaillances philanthropiques) mais concernant la collaboration avec les organisations publiques, les avis sont nuancés : certains directeurs mettent en avant l'importance d'appartenir à l'ESS dans les relations avec les organisations publiques (surtout pour grandes associations ou fondations). Certains directeurs au contraire jugent que leurs établissements sont traités comme tous les autres établissements.



### Mais des spécificités menacées, avec des pressions différentes selon les établissements

Il ressort de l'étude menée et de sa confrontation aux hypothèses que les établissements à but non lucratif montrent des spécificités liées à l'appartenance à l'ESS, mais ont aussi à composer avec d'autres « facettes » ou « dimensions » identitaires (Young, 2001, Pratt et Foreman, 2000).

Ces différentes facettes peuvent entrer en conflit, créant des pressions auxquelles les établissements sont confrontés (Jager, Beyes, 2010, Gianfaldoni, 2013, Chenhall, Hall, Smith, 2016).

Au moins quatre facettes ou dimensions identitaires peuvent être relevées concernant les EHPA à but non lucratif. L'une est fondée sur les valeurs. L'engagement dans une série de valeurs fondamentales est une caractéristique intrinsèque des organisations à but non lucratif, particulièrement celles œuvrant dans la fourniture de services sociaux et médico-sociaux. Un établissement guidé par ses valeurs est de type « *value-driven organization* » (Young, 2001) : les valeurs et fondements de l'organisation gestionnaire, l'engagement des managers, des équipes et de l'établissement dans ces valeurs priment. Le respect de ces valeurs exerce des pressions sur les établissements, dans la mesure où il peut rentrer en conflit avec les autres facettes identitaires.

Une autre dimension identitaire est liée à l'activité même des établissements, leur mission première d'accompagnement d'usagers fragiles, dans le respect des personnes, et avec un coût accessible au plus grand nombre (*care organization*). Les deux dimensions identitaires « valeurs » et « production d'un service d'accompagnement social » (*care organization*) sont souvent associées pour les directeurs : l'ESS est « adaptée à la gestion du sanitaire et social » confie la directrice de l'établissement 4. Mais la dimension « mission d'accompagnement social » peut entrer en conflit avec les autres facettes identitaires, comme le souligne la directrice de l'établissement 8 qui cherche à « prôner la personne et le lien social, avant le rendement » et des pressions peuvent aussi émerger du fait de l'évolution des usagers et de leurs besoins.

Une troisième dimension réside dans le fait que les EHPA à but non lucratif jouent un rôle important dans la fourniture de services quasi-collectifs, et participent dès lors à la production d'une mission de service public, avec des financements publics. Les établissements sont tenus de respecter normes, règlements, lois, procédures et budgets alloués par les pouvoirs publics. Des pressions pour fonctionner davantage comme des prestataires de services collectifs et quasi-publics (sous-traitance de services publics) peuvent être notées par les directeurs.

Enfin, les EHPA à but non lucratif gèrent un service, un établissement, dans un souci de recherche d'efficacité, et de gestion optimale des ressources, financières, matérielles et humaines. Dans ce domaine, des pressions fortes se manifestent pour se rapprocher du fonctionnement d'établissements privés commerciaux (même si le profit n'est pas recherché), avec des techniques de management issues de l'entreprise (adoption de pratiques managériales calquées sur celles des entreprises privées, professionnalisation, bureaucratisation, pratiques de travail standardisées, mécanismes comptables identiques...). Cette dimension, soulignée par les nombreux travaux portant sur le *New Public Management*, peut entrer en conflit avec les autres dimensions (Gianfaldoni, 2013), notamment la dimension « mission d'accompagnement social » et la dimension « valeurs » (Jager, Beyes, 2010, Maier *et al.* 2016). « Nous sommes tiraillés entre d'un côté la pression des chiffres, de l'autre l'accompagnement » relève le directeur de l'établissement 8, tandis que le directeur de l'établissement 2 estime être « face à des injonctions contraires, la masse salariale est à réduire, sauf que derrière, il y a les recommandations de l'ANESM, cela nous demande du personnel ».

Les directeurs d'EHPA à but non lucratif doivent composer avec ces différentes dimensions identitaires, valeurs de l'ESS, accompagnement social, gestion d'un service quasi public et gestion d'un établissement sur un modèle issu de l'entreprise. Cette coexistence exerce des pressions sur le maintien des spécificités de leur établissement liées à l'ESS et à l'accompagnement des usagers.

Les directeurs d'EHPA à but non lucratif ressentent en particulier des menaces liées à un rapprochement avec le fonctionnement d'établissements privés (en majorité) ou à un rapprochement avec le fonctionnement des établissements publics (Delouette, Nirello, 2016, 2017).

Néanmoins, les différents types d'établissements à but non lucratif sont inégalement concernés par ces pressions.

Les directeurs des résidences autonomes ou petites unités de vie s'interrogent sur leur devenir en raison de l'évolution des publics. Les pressions principales identifiées dans ces petites structures accueillant des personnes âgées autonomes sont liées à la politique de maintien à domicile « coûte que coûte », qui remet en cause la raison d'être de leurs établissements.

Les directeurs des établissements gérés par de petites structures redoutent l'évolution des normes et des réglementations. Les menaces viennent de procédures et de réglementations administratives, qui verrouillent le fonctionnement des établissements et les conduisent tous

à adopter les mêmes pratiques, questionnant les spécificités de leurs établissements.

Les directeurs des établissements gérés par de plus grosses structures craignent quant à eux un rapprochement avec la gestion commerciale. Les menaces proviennent d'un alignement vers une culture marchande, qui génère des tensions sur les missions d'accompagnement social et les valeurs de l'ESS.

## Conclusion

L'objectif de ce travail était de s'interroger sur les spécificités des établissements hébergeant des personnes âgées issus de l'ESS. En effet, les évolutions relevées dans le champ de ces établissements ces dernières années sont de nature à remettre en cause ces spécificités (Dubost, 2014, Delouette, Nirello, 2017).

Plusieurs hypothèses peuvent être émises concernant ces spécificités. Une première hypothèse avance une évolution vers l'isomorphisme, tandis que les trois autres hypothèses postulent que les spécificités des établissements tiennent à leur statut de réponse aux défaillances du marché, aux défaillances de l'État ou aux défaillances philanthropiques elles-mêmes.

Une enquête exploratoire auprès de directeurs d'établissements à but non lucratif sélectionnés pour donner un aperçu de la diversité des établissements (petites unités, EHPAD, résidences autonomes, gérés par association, congrégation, caisses de retraite, mutuelle, fondation) a été menée. Les directeurs sont en effet en première ligne lorsqu'il s'agit de composer avec les différentes dimensions identitaires de l'établissement (diriger une organisation portée par ses valeurs, accompagner des usagers vulnérables, gérer un établissement, fournir un service quasi-collectif) et pour évaluer les effets des récentes évolutions.

Il ressort de cette enquête que les spécificités des établissements à but non lucratif sont toujours bien affirmées, invalidant l'hypothèse d'un processus d'isomorphisme institutionnel à court terme, mais confortent en revanche les dimensions de réponse aux défaillances du marché, aux défaillances de l'État et, dans une moindre mesure, aux défaillances philanthropiques des établissements à but non lucratif. Ces spécificités se lisent dans tous les aspects de la vie de l'établissement, plus particulièrement dans les valeurs mises en œuvre, l'accompagnement des usagers, le rapport qualité-prix des établissements, dans la volonté de porter des innovations sociales, dans la gestion des ressources humaines et dans la gestion globale de l'établissement.

Néanmoins, ces spécificités semblent menacées, du fait notamment des tensions perceptibles entre les différentes dimensions identitaires des établissements et des évolutions que connaît la prise en charge des personnes âgées. Dans notre étude, ces menaces apparaissent différentes selon les catégories d'établissements. Elles sont liées aux évolutions sociodémographiques pour les structures non-EHPAD et non médicalisées, aux évolutions administratives (procédures et normes...) pour les petites structures, aux contraintes budgétaires pour les structures gestionnaires de nombreux établissements.

Ce travail montre des limites du fait du nombre réduit des entretiens menés, et devra être poursuivi par d'autres entretiens. Par ailleurs, il conviendrait aussi de le compléter dans deux autres directions, l'une axée sur des recherches sur les spécificités perçues par les autres acteurs impliqués, les usagers et les familles, les personnels des établissements, et les autorités de tutelle, l'autre sur une analyse comparative d'établissements selon leur statut juridique, thème peu exploré encore en France.

## Bibliographie

- Ben-Ner, Avner, Karaca-Mandic, Pinar et Ren, Tig, « Ownership and Quality in Markets with Asymmetric Information: Evidence from Nursing Homes », *The B.E. Journal of Economics Analysis & Policy*, vol. 12, n° 1, 2012.
- Chenhall, Robert H., Hall, Mathew et Smith, David, « Managing identity conflicts in organizations: a case study of one welfare non-profit », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45, n° 4, p. 669-687, 2016.
- Cocquebert, Laurent, *Le secteur social et médico-social depuis la loi HPST : gouvernance, contrôle, création et financement des établissements et services*, Paris, Lamarre, 2012.
- Comondore, Vikram R. *et al.*, « Quality of care in for-profit and not-for-profit nursing homes: systematic review and meta-analysis », *BMJ Research*, n° 339, 2009.
- Delouette, Ilona et Nirello, Laura, « Le processus de privatisation du secteur des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes », *Journal de gestion et d'économie médicales*, vol. 34, n° 7, p. 387-408, 2016.
- Delouette, Ilona et Nirello, Laura, « La régulation publique dans le secteur des EHPAD. Quelles conséquences pour l'avenir des établissements de l'ESS ? », *Revue internationale d'économie sociale*, n° 344, 2017.
- Dickinson, Helen *et al.*, *The role of the Third Sector in Delivering Social Care*, Londres, National Institute for Health research - School for Social Care Research, 2012.

- DiMaggio, Paul J. et Powell, Walter. W., « The Iron cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983.
- Dubost, Nathalie, « Les associations parlent-elles d'une seule voix face au changement de l'ordre institutionnel ? Apports de l'analyse de discours dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées », *Recherches en sciences de gestion*, n° 103, p. 183-209, 2014.
- Duquesne, Jean-Luc, « En manquant, un directeur trahit-il le médico-social ? », *Empan*, n° 78, 2010.
- Enjolras, Bernard, « Coordination Failure, Property Rights and Non-Profit Organizations », *Annals of Publics and Cooperative Economics*, vol. 71, n° 3, 2000.
- Everaere, Christophe, « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, n° 217, p. 15-33, 2011.
- Géroscopie, « Top 20 des maisons de retraite non lucratives », *Géroscopie*, n° 79, 2017.
- Gianfaldoni, Patrick, « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », *Entreprendre & innover*, n° 17, p. 35-43, 2013.
- Gratieux, Laurent, « Les établissements et services médico-sociaux pour personnes âgées », *Vie sociale*, n° 15, p. 187-200, 2016.
- Hillmer, Michael P. et al., « Nursing Home Profit Status and Quality of Care: Is There Any Evidence of an Association? », *Medical Care Research and Review*, vol. 62, n° 2, p. 139-166, 2005.
- Jager, Urs et Beyes, Timon, « Strategizing in NPOs: a case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale », *Voluntas*, n° 21, 2010.
- KPMG, *EHPAD, vers de nouveaux modèles ?* Paris, KPMG, 2015.
- Laville, Jean-Louis, « Introduction. La gouvernance au-delà du déterminisme économique », in Christian Hoarau et Jean-Louis Laville (dir.), *La gouvernance des associations*, Paris, Érès, 2008.
- Lecroart, Aude, Froment, Olivier, Marbot, Claire et Roy, Delphine, « Projection des populations âgées dépendantes, deux méthodes d'estimation », *Dossiers solidarité et santé*, n° 43, 2013.
- Lux, Gulliver, « Les représentations de la performance des directeurs d'établissements et services médico-sociaux », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 21, 2016.
- Maier Florentine, Meyer Michael et Steinbereithner, Martin, « Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 45, n° 1, 2016.
- McGregor, Margaret et Ronald, Lisa, « Residential Long-Term Care for Canadian Seniors: Non-profit, For-profit or Does it matter? », *Institute for Research in Public Policy Studies*, n° 14, 2011.

- Muller, Marianne, « 728 000 résidents en établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2015 », *Études & résultats*, n° 1015, 2017.
- Muller, Marianne, « L'accueil des personnes âgées en établissement : entre progression et diversification de l'offre. Résultats de l'enquête EHPA 2015 », *Les Dossiers de la DREES*, n° 20, 2017.
- Muller, Marianne, « 693 000 résidents en établissements d'hébergement pour personnes âgées en 2011 », *Études & résultats*, n° 899, 2014.
- Narcy, Mathieu, « Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ? », *Économie & prévision*, n° 188, 2009.
- Nyssens, Marthe, « Les analyses économiques des associations », in Christian Hoarau et Jean-Louis Laville (dir.), *La gouvernance des associations, Économie, sociologie, gestion*, Toulouse, Eres, 2008.
- Petrella, Francesca et Richez-Battesti, Nadine, « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : l'économie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? », *Management & avenir*, n° 35, 2010.
- Pôle interministériel de prospective et d'anticipation des mutations économiques (PIPAME), *Économie sociale et solidaire : l'aide aux personnes âgées*, Paris, PIPAME, « Étude économique », 2017.
- Pratt, Michael G. et Foreman, Peter O., « Classifying managerial responses to multiple organizational identities », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000.
- Reimat, Anne, « Le paysage des EHPAD en France : une diversité institutionnelle à préserver », in Michel Senimon et Hélène Pauliat (dir.), *Actes du colloque EUROPA Défis et enjeux de la silver économie en Europe*, Limoges, Europa.org, 2016.
- Reimat, Anne, « Les EHPA issus de l'ESS et leur contribution à la politique publique », *Cahiers de recherche de la Chaire ESS-UPEM*, n° spécial, 2017.
- Ronald, Lisa A. et al., « Observational Evidence of For-Profit Delivery and Inferior Nursing Home Care: When is There Enough Evidence for Policy Change? », *PLoS Med*, vol. 13, n° 4, 2016.
- Salamon, Lester M., « Of Market Failure, voluntary failure, and third party government: toward a theory of government - nonprofit relations in the modern Welfare state », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 16, n° 1-2, 1987.
- Salamon, Lester M. et Toepler, Stefan, « Government-Nonprofit Cooperation: Anomaly or Necessity? », *Voluntas*, n° 26, 2015.
- UniSanté, *Panorama des EHPAD en France*, Paris, UniSanté, 2015.
- Van Puyvelde, Stijn et al., « Does organizational ownership matter? Objectives of employees in public, non-profit and for-profit nursing homes », *Applied Economics*, vol. 47, n° 24, 2015.
- Young, Dennis R., « Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications », *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 12, n° 2, 2001.



## CHAPITRE 9

# Les Services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM), fer de lance de l'innovation mutualiste : retour sur une histoire méconnue

Par Charlotte SINEY-LANGE

---

### Introduction

Cette contribution vise à revenir aux sources d'un acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, la mutualité. Premier mouvement social en termes d'effectifs, rassemblant 35 millions de personnes, la mutualité est un acteur dominant du « marché » de la complémentaire santé, avec 50 % de parts d'activité, contre 18 % pour les institutions de prévoyance, et 32 % pour le secteur assurantiel. La mutualité est aussi le plus ancien mouvement social français. Nées à la veille de la Révolution française, les sociétés de secours mutuels sont les héritières du compagnonnage, des confréries et des corporations médiévales ; elles émergent principalement dans les communautés de métiers urbaines, qualifiées et instruites, à qui elles assurent les risques maladie, accident et décès. Au terme d'un parcours tumultueux, ayant oscillé entre clandestinité et reconnaissance, la mutualité se voit finalement reconnue comme un acteur majeur de la protection sociale en 1945, en tant que complémentaire du régime obligatoire.



Malgré cette longévité exceptionnelle et son importance dans le paysage socio-économique, le mouvement mutualiste est paradoxalement méconnu du grand public, qui le perçoit souvent comme un simple « rembourseur » de soins. En 2001, la transposition des directives européennes sur l'assurance dans le Code de la mutualité n'a pas arrangé les choses : en alignant leur réglementation sur celle du secteur assurantiel, les autorités européennes ont renoncé à prendre en compte la spécificité de la Mutualité française en tant que mouvement à but non lucratif, engagé dans une vaste action de santé publique. Le cloisonnement des activités mutualistes en différents livres constitue depuis lors une contrainte de taille pour le mouvement, dont le fonctionnement était à l'origine fondé sur la globalité de l'offre. Le défi de la mutualité consiste donc à adapter son fonctionnement à une réglementation conçue pour le modèle assurantiel, tout en préservant les valeurs de l'économie sociale et solidaire, et en premier lieu la gouvernance démocratique, la liberté d'adhésion, l'humanisme et une gestion solidaire.

L'enjeu du mouvement mutualiste est aussi d'affirmer sa différence par rapport au secteur marchand en s'imposant comme un acteur social et de santé publique : en effet, la gestion d'établissements sanitaires et sociaux concrétise au quotidien ces valeurs mutualistes. Apparus au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, ces structures recouvrent des domaines aussi divers que l'optique, la médecine chirurgie obstétrique (MCO), la distribution de biens médicaux et pharmaceutiques, le handicap, le troisième âge, la psychiatrie ou la petite enfance. Répartis de manière aléatoire dans l'Hexagone, en fonction de besoins et d'opportunités locales, traduisant l'ancrage territorial du mouvement, ils représentent sans doute l'aspect le plus méconnu de l'action mutualiste. L'importance de ces services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM), tels qu'ils ont été rebaptisés en 2003, n'est pourtant pas à démontrer : premier réseau sanitaire et social à but non lucratif français, comptant plus de 2 600 établissements, ils emploient 35 000 salariés dont 15 000 professionnels de santé.

Nous reviendrons sur cette page blanche de la mutualité en insistant sur les innovations portées par ces réalisations depuis plus de 150 ans. L'innovation, définie comme l'introduction d'une nouveauté remplaçant un ancien élément dans un domaine quelconque, peut se concrétiser dans quatre principaux domaines : l'innovation peut en premier lieu prendre la forme d'un produit ou d'un service. Elle peut aussi s'incarner dans des procédés, des techniques, mais aussi de nouvelles formes d'organisation ou de commercialisation. Il est frappant de voir que ces procédés innovants sont presque tous investis par les mutuelles depuis leurs origines – à l'exception sans doute du *marketing*, bien éloignée des

activités mutualistes à but non lucratif. À l'image des autres acteurs de l'économie sociale, apparus au tournant du XIX<sup>e</sup> siècle, l'ambition des mutuelles est d'apporter du neuf pour améliorer les conditions de vie d'une population largement dénuée de filet de sécurité face aux risques sociaux. À une époque où la politique sociale en est encore au stade du balbutiement, les sociétés de secours mutuels conçoivent des formules inédites de prise en charge collective et solidaire de la maladie, de la vieillesse et de l'invalidité, qui inspireront plus tard notre système de protection sociale. De même, les œuvres sociales mutualistes expérimentent de nouveaux modèles médico-sociaux, et permettent ainsi à la mutualité de s'imposer comme un acteur phare de la politique de santé publique en construction depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Ils font de l'innovation un moteur, qui continue de guider l'action du mouvement mutualiste.

Cette contribution est issue de trois années de recherche dans les archives historiques de la Mutualité française, dans le prolongement d'un travail initial mené sur la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN) (Siney-Lange, 2006, 2015). L'analyse des documents historiques conservés par la Fédération nationale de la Mutualité française (FNMF) a été complétée par la collecte de documents dans divers centres d'archives – Archives nationales, départementales, municipales – et des bibliothèques spécialisées, comme la Bibliothèque nationale de France et le Musée social. Ces travaux s'inscrivent dans le cadre d'une publication inédite sur l'histoire des œuvres sociales mutualistes, avec pour ambition d'en retrouver les fondements et leur place dans l'identité du mouvement (C. Siney-Lange, 2018). Nous nous concentrerons ici sur quelques grands exemples d'innovations portées par les mutuelles et leurs établissements aux plans social, par la prise en charge de catégories de population défavorisées, technique, par la promotion de procédés innovants, et culturel, en participant à l'évolution des mœurs et des mentalités.

## **L'innovation sociale : démocratiser les soins**

Au XIX<sup>e</sup> siècle, la première motivation du mouvement mutualiste est de démocratiser les soins et les « remèdes », qui restent des produits de luxe réservés à une petite élite sociale. Ancrée dans les classes moyennes et les franges supérieures du monde du travail, la mutualité est alors constituée d'un public modeste, mais qui se démarque de la population indigente, seule bénéficiaire des mesures d'assistance qui constitue longtemps le maigre arsenal de la politique sociale publique. Ces classes moyennes font quant à elles figure de laissées-pour-compte au plan médico-social : « trop riches ou trop "dignes" pour entrer dans

les salles communes des hôpitaux », elles sont cependant « trop pauvres pour s'offrir les services d'une clinique privée » (O. Faure, 2012).

### **Les pharmacies mutualistes**

Pour répondre à cette demande, le premier établissement fondé par la mutualité au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle est la pharmacie, destinée à court-circuiter l'offre libérale, dont les tarifs sont jugés excessifs pour les fragiles finances mutualistes : rappelons qu'à l'époque, la mutualité est constituée de petits groupements, rassemblant généralement quelques dizaines de personnes, et qui vivent uniquement des cotisations des adhérents. Avec des techniques actuarielles rudimentaires, la moindre épidémie met en danger les finances de ces sociétés ; dans les années 1830, le taux de faillite dépasse 30 %. La première solution trouvée par les mutualistes pour réduire le coût des produits pharmaceutiques passe par la négociation d'abonnements avec les pharmaciens libéraux. Mais ces discussions s'avèrent de plus en plus difficiles avec une profession sur la défensive, prompte à défendre ses intérêts, et qui refuse de « brader » ses tarifs. L'échec des discussions pousse donc certains groupements mutualistes, aux assises solides, à se doter de leurs propres structures de distribution de médicaments.

La première pharmacie mutualiste, fondée à Lyon en 1857, est toutefois considérée comme un cas à part en mutualité. Créée par la Société de secours mutuels des ouvriers en soie, elle bénéficie des largesses du patronat, qui cherche autant à préserver sa main d'œuvre qu'à se prémunir contre les insurrections d'une profession particulièrement virulente – le souvenir des révoltes des canuts, dans les années 1830, demeure gravé dans les esprits. La seconde réalisation, de nature véritablement mutualiste cette fois, apparaît peu après à Marseille. Suite à l'échec des pourparlers engagés avec les pharmaciens de la ville, un groupe de sociétés de secours mutuels décident en 1865 d'unir leurs forces pour se doter de leur propre officine, procurant aux adhérents des remèdes de première qualité à un moindre coût. Les deux prototypes lyonnais et marseillais font rapidement des émules, notamment à Marseille, où deux autres pharmacies voient le jour, en 1867 et en 1897, puis à Grenoble.

Mais la diffusion reste extrêmement lente : à la veille de 1898, la mutualité ne compte que cinq pharmacies. Leur création requiert en effet des moyens financiers et des effectifs très importants, dont bien peu de groupements mutualistes disposent. S'y ajoute « l'état de pré-

carité légale<sup>1</sup> » des œuvres mutualistes, en l'absence de cadre législatif spécifique ; il faut en effet attendre la Charte de la mutualité, en 1898, reconnaissant à la mutualité le droit de gérer des œuvres sociales, pour que s'amorce le mouvement de création d'officines mutualistes. Cet établissement, à but non lucratif, fournit aux adhérents des remèdes quasiment à prix coûtant, les excédents éventuels étant réinjectés dans le fonctionnement de l'œuvre, ou réinvestis dans la création de structures annexes, telles que des laboratoires et des dispensaires.

Dernier obstacle à la diffusion des pharmacies mutualistes, et non des moindres : les attaques des pharmaciens libéraux, fermement décidés à empêcher le développement d'une concurrence jugée déloyale, car exonérée de certaines taxes en vertu de son caractère non lucratif. La lutte est menée dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, par le biais de procès contre les gestionnaires de pharmacies mutualistes. Le premier a lieu à Grenoble, en 1878, où les pharmaciens de la ville prennent appui sur la réglementation de leur profession pour porter plainte contre les sociétés de secours mutuels et le pharmacien gérant de l'officine mutualiste. La Déclaration royale du 25 avril 1777 et la loi du 21 germinal an XI soumettent en effet l'ouverture d'une pharmacie à une double exigence : l'officine doit être la propriété d'un pharmacien titulaire d'un diplôme régulier. En créant des officines qu'ils font gérer par des pharmaciens salariés, les mutualistes paraissent donc contrevenir à la loi. Mais la plainte est rejetée par le tribunal de Grenoble, dont la décision est confirmée par la cour d'appel puis par la Cour de cassation. La jurisprudence consacre ainsi le droit pour les mutuelles d'ouvrir des pharmacies spéciales, « à la condition d'être gérées par des praticiens diplômés et de ne pas être ouvertes au public »<sup>2</sup>.

En dépit de cette victoire des mutualistes, confirmée par la Charte de la mutualité de 1898, les pharmaciens n'auront de cesse de renouveler leurs attaques contre les officines mutualistes pour tenter d'obtenir leur fermeture. Jusqu'à la fin des années 1970 au moins, de violents conflits continueront d'émailler l'existence de ces établissements. Aux procès se greffent d'autres manœuvres, telles des rumeurs diffamantes mettant en cause la qualité des produits délivrés par les pharmacies mutualistes. Des pressions sont également exercées sur les pouvoirs publics, et en premier lieu le ministère de la Santé, pour tenter de bloquer l'ouverture de pharmacies mutualistes, d'ailleurs avec succès, puisque seules cinq ouvriront leurs portes entre 1945 et 1982. Dans le même temps, les pharmaciens libéraux, regroupés au sein de comités ou de syndicats

1 « Rapport général résumant le premier congrès national des pharmacies mutualistes », *Revue de prévoyance et de la Mutualité*, juin 1905.

2 Compte rendu du congrès mutualiste de 1886 à Marseille.

pharmaceutiques, s'efforcent d'établir des tarifs compétitifs pour faire face à la concurrence mutualiste. Ironie de l'histoire, ceux-là même qui refusaient les abonnements mutualistes, visant des réductions tarifaires de quelque 15 %, finissent par se résoudre à « d'incroyables rabais<sup>3</sup> », de l'ordre de 40 à 50 %.

Mais ces agissements sont loin de venir à bout du dynamisme des officines, qui parviennent à s'imposer comme des régulateurs des coûts des médicaments. Outre la réduction des prix des médicaments, donnant accès à des classes modestes à des produits jusqu'alors réservés à une élite, la mise en place d'abonnements, sous forme de primes fixes réglées par la société de secours mutuels, procure la fourniture gratuite des remèdes. Véritable préfiguration du tiers-payant, le système est alors, aux yeux des mutualistes, celui qui « répond le mieux à la vraie mutualité<sup>4</sup> ». D'abord minoritaire en raison de son coût et de la lourdeur de sa gestion, l'abonnement se diffuse progressivement durant l'entre-deux-guerres. Relayé par le tiers-payant à la Libération, il est à l'origine de nombreux conflits avec les pharmaciens libéraux, qui finiront néanmoins par le reprendre à leur compte durant les décennies 1970 et 1980. Aujourd'hui considéré comme un acquis incontestable et incontesté pour une grande majorité de français, le tiers-payant pharmaceutique s'est avéré être un enjeu de lutte des mutualistes pour parvenir à une démocratie sanitaire. D'autres systèmes novateurs sont élaborés par les mutualistes pour contourner les contraintes imposées par les pharmaciens libéraux et les barrages opposés à la création des officines mutualistes : les systèmes de livraison de médicaments et de dépôts d'ordonnances leur permettent ainsi d'élargir leur rayonnement.

À l'heure actuelle, le secteur des pharmacies mutualistes, dont les principales innovations – réduction des prix des remèdes, tiers-payant et livraison – ont été reprises par la concurrence libérale, est en perte de vitesse. Mais indépendamment de leurs difficultés, ces établissements ont bien rempli leur mission de démocratisation des soins, et sont parvenus à placer la mutualité en position de régulateur des coûts de soins.

### Les mutuelles maternelles

Le deuxième type d'innovation sociale portée par la mutualité à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle concerne une catégorie de population délaissée en France, les femmes. Rappelons qu'à l'époque, le risque maternité ne

3 « Histoire de 16 ans », *Revue de la Prévoyance et de la Mutualité*, 1906.

4 M. Heim, *Contribution à l'étude de quelques services supérieurs de la Mutualité dans le département de l'Hérault*, thèse de doctorat de sciences juridiques et politiques, 1913.

fait l'objet d'aucune prise en charge : il faut attendre 1913 pour que les travailleuses bénéficient d'un congé rémunéré de quatre semaines après l'accouchement. La France est d'ailleurs l'un des derniers pays d'Europe à adopter une telle mesure. Jusqu'alors, les congés maternité restent exceptionnels, et il n'est pas rare de voir des ouvrières accoucher sur leur lieu de travail. Les conséquences sanitaires en sont désastreuses, à la fois sur la santé des mères et sur celle des nouveau-nés. La France connaît des taux de mortalité infantile particulièrement élevés, estimés à 18 % à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, mais qui peuvent atteindre, dans certains milieux ouvriers, 46 % durant les six premières semaines. L'absence de mesures concernant la maternité est d'autant plus paradoxale qu'au lendemain de la défaite contre l'Allemagne en 1870, élites politiques et médicales sont obnubilées par la menace de dépopulation de la France, liée au vieillissement accéléré du pays face à ses voisins européens, et à un dynamisme démographique nettement moindre.

C'est dans ce contexte qu'un homme, chef d'entreprise dans le textile à Paris, prend conscience du sort difficile des ouvrières. Constatant l'effroyable taux de mortalité infantile dans ses ateliers, Félix Poussineau décide en 1892 d'élaborer un système mutualiste permettant à ses salariées d'arrêter de travailler quelques semaines après l'accouchement. Par un système de doubles cotisations, ouvrières et patronales, auxquelles s'ajoutent des dons et subventions, la mutualité maternelle donne droit à ses adhérentes à un congé maternité de quatre semaines après l'accouchement, complété par des primes d'allaitement, des visites médicales, pré et postnatales, puis des structures socio-sanitaires annexes, telles des dispensaires, des gouttes de lait et des crèches. Certes la dimension paternaliste, voire philanthropique du système, ancré dans le contexte nataliste de l'époque, est indéniable : en témoigne le contrôle des jeunes ouvrières par des « dames inspectrices » chargées de vérifier le respect du repos et de l'allaitement. Pour autant, son efficacité est tout aussi patente : le taux de mortalité infantile, de l'ordre de 12 % en 1910 à Paris, y chute à 4 %.

Face à ce succès, le modèle de la mutualité maternelle se diffuse rapidement en France. Il suscite par ailleurs un intérêt croissant des pouvoirs publics, et en premier lieu de Paul Strauss, à l'origine de la loi de 1913 sur les congés maternités. Cette dernière apparaît, avec la loi du 24 octobre 1919 sur les primes d'allaitement, comme le couronnement de l'action des mutualités maternelles. Paul Strauss déclarera d'ailleurs n'avoir eu, pour la préparation de sa loi, « de meilleurs auxiliaires, non seulement au parlement mais dans l'opinion publique que la mutua-

lité, et surtout la mutualité maternelle<sup>5</sup> ». Plus tard, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la mutualité maternelle inspirera à nouveau les services de Protection maternelle et infantile mis en œuvre par l'ordonnance du 2 novembre 1945. Si dans un premier temps, les mutualités maternelles s'adaptent à la reprise en main progressive de la maternité par les pouvoirs publics, elles finissent par perdre leur intérêt, dans une société où l'amélioration générale du niveau de vie fait chuter le taux de mortalité infantile. Les dernières ferment leurs portes au début des années 1980. Néanmoins, grâce à ces structures qui ont anticipé sur les besoins sociaux, « la mutualité avait ouvert la voie<sup>6</sup> » aux pouvoirs publics.

Les deux exemples du tiers-payant pharmaceutique et du congé maternité, dorénavant intégrés au quotidien des français, sont révélateurs de l'esprit d'innovation qui souffle sur la mutualité depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. Cette dernière s'efforce de combler les lacunes de la politique sociale balbutiante de la France, en l'absence de tout système de protection sociale obligatoire et collectif, en engageant des combats en faveur de nouveaux droits sociaux.

## **Innovation technique : promouvoir de nouvelles structures de soins**

Au-delà de ces innovations de type social, destinées à démocratiser les soins au sein d'une population largement sous-médicalisées, les mutualistes se sont aussi engagées dans des réalisations de nature technique, par le biais d'établissements porteurs de procédés médico-chirurgicaux inédits. Le meilleur exemple est fourni par les cliniques chirurgicales apparues dès le début du XX<sup>e</sup> siècle.

### **Les cliniques chirurgicales**

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, les cliniques chirurgicales mutualistes sont en passe de devenir la vitrine du mouvement mutualiste et l'incarnation de son dynamisme. La doyenne, fondée à Montpellier en 1910, fait figure de modèle qui essaimera bientôt dans toute la France, notamment à Marseille, Lyon, Lille, Bordeaux et Saint-Etienne. En 1913, la visite officielle réalisée dans l'établissement montpellierain par le président de la République, Raymond Poincaré, signe la reconnaissance d'une initiative

5 P. Strauss, compte rendu du IV<sup>e</sup> congrès de la Mutualité maternelle à Marseille, 1924.

6 M. Sire, « Rapport de l'union nationale des services mutualistes de PMI », *Bulletin de la FNMF* n° 24, décembre 1952.

innovante ; avant de partir, ce dernier aurait d'ailleurs solennellement déclaré : « si j'étais malade, je voudrais être soigné ici<sup>7</sup> ». L'ambition de ces établissements est d'offrir une alternative entre les cliniques lucratives, bien souvent inaccessibles aux modestes foyers mutualistes, et l'hôpital public, qui demeure l'objet de préjugés tenaces. On ne saurait oublier le rôle charitable dévolu à l'hôpital public, dont la mission technique que nous lui connaissons aujourd'hui est fort tardive : il faut en effet attendre la loi hospitalière de 1941 pour qu'il devienne une institution sanitaire moderne. Lieu d'asile pour les plus démunis, l'hôpital conserve longtemps l'image d'un « lieu de démoralisation » (O. Faure, 1994) redouté des « gens de bien ». Considéré comme une menace, à la fois médicale et sociale, il fait l'objet d'appréhensions, de craintes, voire même de répulsion.

Dans ce contexte, la mutualité proclame sa volonté de rompre avec le modèle de l'hôpital public, en offrant des institutions à la pointe du progrès technique, dotées des derniers perfectionnements et d'installations confortables, mais financièrement accessibles au plus grand nombre. Cette ambition requiert de lourds investissements de la part des groupements mutualistes, qui font appel à un vaste réseau de donateurs : aux cotisations mutualistes s'ajoutent souvent des dons, des prêts et des emprunts auprès de personnalités, groupements privés ou publics – prélèvements sur les fonds du Pari mutuel, subventions de conseils généraux ou de municipalités –, et l'organisation de tombolas et de kermesses. Cette large mobilisation permet la mise en œuvre d'établissements d'une grande modernité, à tous points de vue. Ces installations médico-chirurgicales particulièrement sophistiquées sont souvent au cœur d'expériences audacieuses : la clinique Saint-Etienne est ainsi dotée d'un appareil de transfusion sanguine quelques années seulement après l'apparition du premier équipement de ce type en France.

À cet avant-gardisme technique répond le modernisme des infrastructures hôtelières et l'attention particulière accordée à la prise en charge du malade, entouré d'un personnel nombreux et qualifié. Les salles communes des hôpitaux publics laissent place à des chambres individuelles, ou de deux à trois lits, dotées d'installations confortables et de jardins verdoyants favorisant la convalescence des patients. De même, les règlements intérieurs sont assouplis, et la qualité de l'alimentation soignée. L'organisation médicale est également métamorphosée par la salarisation d'une équipe de praticiens qui rompt avec le libéralisme médical. Le budget hospitalier s'en trouve renversé : les dépenses

---

7 « Reportage à la clinique mutualiste de Montpellier », *Revue de la FNMF* n° 15, septembre 1959.



médicales y passent au premier plan, loin devant les frais alimentaires, encore prédominants dans les budgets hospitaliers traditionnels. Mais cette pratique est à l'origine de violents conflits avec les syndicats de médecins libéraux qui tentent d'imposer le respect du libre choix et du règlement des honoraires à l'acte. C'est notamment le cas au Pavillon de la mutualité de Bordeaux, où les médecins sont menacés de sanctions de la part de leur syndicat en cas de collaboration avec la clinique, amenant l'union mutualiste de la Gironde à recourir à la justice.

Ce mode de fonctionnement inédit, en rupture avec le modèle libéral traditionnel, est à l'origine d'une longue tradition d'innovation technique et de modération des coûts, qui demeurera une constante de l'histoire des réalisations sanitaires et sociales mutualistes qui tentent toujours d'impulser des techniques nouvelles contribuant au progrès scientifique. À l'heure actuelle, les établissements mutualistes s'efforcent de rester à la pointe dans certains domaines, à l'image de la Maison de la naissance de la clinique de Nantes, ou de l'Institut mutualiste Montsouris, à Paris : fondé dans les années 1960 par les mutuelles de fonctionnaires, il reste une référence dans la prise en charge de pathologies cancéreuses.

### **À l'apogée de l'innovation : le dispositif psychiatrique de la MGEN**

Cette ambition d'innovation est portée à son extrême après-guerre par la Mutuelle générale de l'Éducation nationale (MGEN), née en décembre 1946 du regroupement de l'ensemble des forces du mouvement mutualiste de l'enseignement. D'emblée, la MGEN fait de sa politique médico-sociale un enjeu majeur : en trente ans, plus de trente réalisations sanitaires et sociales sont créées sur tout le territoire. Aux centres de santé, d'optique, aux établissements de convalescence, maisons de retraite et aux établissements antituberculeux, reconvertis en cliniques et centres climatiques, s'ajoutent des établissements prototypes dans un domaine délaissé par le mouvement mutualiste : la psychiatrie.

Face aux cris d'alarme de ses militants départementaux, témoins de la détresse des adhérents internés en asile, la MGEN décide dans les années 1950 de s'engager dans la réalisation d'un dispositif psychiatrique de grande ampleur. À l'époque, les malades mentaux, stigmatisés, sont relégués dans des asiles où les traitements se limitent à des méthodes d'enfermement de type carcéral. Les choses commencent pourtant à évoluer au sein de la communauté des psychiatres, traumatisés par le

drame de « l'extermination douce »<sup>8</sup> qui a eu lieu sous l'occupation, durant laquelle 40 000 malades mentaux sont morts de faim dans les asiles. Ce groupe de praticiens sort de la Guerre avec la ferme volonté de transformer l'asile pour en faire une institution de soins. Parmi eux, Paul Sivadon est un psychiatre de renommée internationale, qui s'est illustré à la fin des années 1940 à l'hôpital psychiatrique de Ville-Evrard, où il est parvenu à créer une institution de soins originale, le Centre de traitement et de réadaptation sociale (CTRS). Il est aussi expert pour l'Organisation mondiale de la santé, pour laquelle il a élaboré un modèle expérimental d'hôpital psychiatrique<sup>9</sup>, complété par des structures de soins ambulatoires, les hôpitaux de jour, qu'il est le premier à mettre en œuvre en France.

La MGEN fait alors appel à Sivadon pour mettre en place une institution psychiatrique hors norme. De cette collaboration naît un dispositif psychiatrique inédit : autour de l'hôpital, installé dans le domaine de La Verrière (Seine-et-Oise), gravitent des unités extrahospitalières, les hôpitaux de jour, à Paris, puis en province à Toulouse, Bordeaux, Lyon, Lille et Rouen. Dans chaque entité, sont élaborées des techniques nouvelles destinées à sortir les malades mentaux de la stigmatisation : suppression des clés et des blouses blanches, infrastructures culturelles et professionnelles parachevant la guérison des malades, sont quelques-uns des éléments de ce dispositif qui en font un modèle international de santé mentale, reconnu par l'OMS. Par cette initiative, la MGEN s'inscrit dans le mouvement de modernisation de la psychiatrie française.

Ces exemples, non exhaustifs, démontrent la nouvelle mission attribuée aux structures sanitaires mutualistes au xx<sup>e</sup> siècle. Par le développement de techniques et de méthodes de traitement inédites, ces dernières cherchent à se placer en position de fer de lance de la politique de santé publique, confortant la position de la mutualité comme un acteur social majeur.

## Innovation culturelle : bousculer les mentalités

Au-delà de ces progrès sociaux et techniques, la mutualité a aussi contribué à l'évolution des mœurs par un engagement dans des combats sociétaux. Il s'agit cette fois de lutter contre des tabous sociaux et contre la stigmatisation ou l'exclusion de certaines catégories sociales, telles les personnes âgées ou en situation de handicap. C'est aussi dans ce

8 M. Lafont, *L'extermination douce. La cause des fous*, Lafresne, Bord de l'eau, 2000.

9 A. Baker, R.L. Davies, P. Sivadon, *Service psychiatrique et architecture*, Genève, OMS, 1960.

champ que se situe le combat porté par un groupe de mutuelles pour l'émancipation des femmes. Force est pourtant de reconnaître que la mutualité n'est pas une tribune particulièrement favorable aux femmes : à l'origine essentiellement implantée dans des métiers qualifiés, elle ne laisse qu'une place marginale aux femmes, longtemps exclues des sociétés de secours mutuels, pour des motifs à la fois économiques, liés aux frais de couches et à une prétendue fragilité physique de la gente féminine, mais aussi culturels : cette « misogynie », loin d'être spécifique à la mutualité, concerne l'ensemble de la société, où la femme est maintenue en position d'infériorité.

Pour autant, la mutualité prend progressivement conscience de l'injustice de l'exclusion des femmes qu'elle finit par intégrer à l'égal des hommes : le rôle de la mutualité maternelle est à cet égard décisif. Certains groupements mutualistes vont même plus loin en s'intéressant aux problématiques féminines.

### **La « Mutuelle des métaux » et l'accouchement sans douleur**

La Mutuelle des métallurgistes de la Seine est un groupement original, et marginal en mutualité : créée dans la foulée du Front populaire par des militants de la CGT et du PCF, elle est empreinte d'une idéologie sensiblement différente du mouvement mutualiste « traditionnel », à mi-chemin entre valeurs mutualistes et syndicalistes. La « mutuelle des métaux », comme elle est surnommée, se dote de réalisations sanitaires et sociales non moins originales, à l'image de la polyclinique spécialisée dans le traitement des maladies professionnelles de la métallurgie, installée rue des Bluets à Paris. Dissoute durant l'occupation sous le coup de décrets interdisant les syndicats professionnels, elle renaît de ses cendres à la Libération sous le nom de Mutuelle familiale des travailleurs de la région parisienne, avec des moyens financiers et des effectifs décuplés, qui passent de 10 000 à 35 000 adhérents.

La polyclinique de la rue des Bluets est également remise en route avec des ambitions élargies. L'établissement se développe en 1947 par la création de services de chirurgie et d'urologie, d'une seconde infirmerie, d'un laboratoire puis d'un important service de protection maternelle et infantile. Mais la principale innovation tient dans la création d'une maternité, où est entreprise une expérience révolutionnaire « qui va changer la vie de dizaines de milliers de femmes » (M. Dreyfus, 1997), l'accouchement sans douleur. À l'occasion d'un voyage d'études organisé par le Parti communiste en URSS, le docteur Lamaze, médecin-chef de la maternité des Bluets, découvre la méthode de l'accouchement psychoprophylactique, élaborée par des médecins soviétiques

dans les années 1930. L'ambition est de rendre la femme consciente de son accouchement pour l'aider à maîtriser l'angoisse de la souffrance, grâce à des techniques respiratoires et des mouvements de gymnastique médicale. De retour en France, Lamaze met en place aux Bluets les premiers cours d'accouchement sans douleur français en s'inspirant de la méthode soviétique.

Cette réalisation, qui peut paraître anecdotique à l'heure de la généralisation de la péridurale, doit être replacée dans son contexte : en rompant avec le dogme judéo-chrétien de l'enfantement dans la douleur comme facteur de rédemption, la mutuelle ouvrière introduit de nouvelles notions, telles que le droit à disposer librement de son corps, qui figurera au cœur des combats féministes des années 1960 et 1970, tout en s'inscrivant dans le combat laïc qui bat alors son plein. Importé d'URSS en pleine guerre froide, l'accouchement sans douleur revêt également un caractère politique et déclenche une violente polémique qui déborde l'univers médical : le docteur Lamaze et son équipe font les frais de violentes attaques de leurs confrères, indignés par cette « alliance » avec le PCF et qui vont jusqu'à porter plainte devant le Conseil de l'Ordre.

Mais au-delà de ces controverses, l'accouchement sans douleur rencontre un succès croissant, à la fois parmi les femmes, mais aussi chez les médecins, les infirmières et les sages-femmes qui y voient une source d'amélioration des conditions de la naissance. Initialement restreint à un cercle d'initiés, militantes syndicalistes ou politiques, l'ASD s'ouvre progressivement au reste de la population, favorisant « une réelle poussée d'émancipation » chez les femmes (Y. Knibiehler, 1996). Il devient même un phénomène de société à la sortie du film *Le cas du docteur Laurent*, en 1956, interprété par Jean Gabin. Les stages organisés aux Bluets à destination de professionnels de santé transforment la maternité en véritable « université » (M. Caron-Lelliez, J. George, 2004). L'ASD se diffuse ainsi progressivement sur l'ensemble du territoire, où les maternités sont de plus en plus nombreuses à le mettre en pratique, avant son intégration dans les prestations de la Sécurité sociale dans les années 1960.

Une fois de plus, ce qui peut apparaître comme une banale prestation s'est avéré être un combat de société, ainsi qu'une marche essentielle vers le combat féministe pour la liberté de disposer de son corps auquel le mouvement mutualiste, et tout particulièrement les mutuelles ouvrières, ont largement contribué.

### La MGEN et « l'orthogénie »

Dans la lignée de cette expérience fondatrice, une autre initiative est engagée par la MGEN au sein de son centre de santé de Paris où trois femmes médecins obtiennent l'accord de la direction mutualiste pour ouvrir un centre d'orthogénie. Derrière cette appellation obscure, se dissimulent des pratiques illégales en France : le planning familial. La société française de l'après-guerre demeure en effet soumise aux lois natalistes de 1920 et 1923, réprimant la propagande anticonceptionnelle et les pratiques abortives. La MGEN est encouragée dans cette voie par son avocat, Jean Cornec, qui estime qu'en dépit des poursuites réelles encourues par les militants mutualistes, « il serait très important que votre organisation entreprenne la mise en place systématique de consultations de planning familial (...) car cela constitue incontestablement une étape vers l'émancipation de la femme et la libération des couples de l'obscurantisme imposé sur ces questions par les cléricaux de toutes origines<sup>10</sup> ». Jean Cornec met ainsi en exergue la mission d'éclaireur d'idées de la mutualité.

Si les consultations d'orthogénie de la MGEN font partie des premières expériences de ce type en France, elles ne sont cependant pas les seules : d'autres institutions et praticiens participent au combat mené par le Mouvement français pour le Planning familial (MFPF) depuis 1956 visant la légalisation de la contraception en France. Les médecins délivrent des ordonnances de contraceptifs et orientent leurs patientes vers les permanences du MFPF, qui leur fournissent les produits importés illégalement de l'étranger. Ces consultations rencontrent d'emblée un grand succès parmi les mutualistes parisiens, sans pour autant entraîner la moindre poursuite contre les administrateurs mutualistes : au contraire, en 1967, la loi Neuwirth légalisant la contraception vient bientôt couronner ces entreprises. Cette initiative représente une autre étape importante du combat pour l'émancipation des femmes, auquel la MGEN peut se targuer d'avoir contribué en faisant voler en éclats un cadre juridique dépassé.

Les actions de la mutuelle ouvrière parisienne et de la MGEN révèlent la force d'impulsion et d'innovation de la mutualité, qui n'a pas hésité à prendre des risques, parfois à transgresser la loi, pour obtenir des mesures considérées comme justes, et pour faire avancer les mentalités. D'autres groupements mutualistes iront plus loin encore, à l'image de la Mutuelle nationale des étudiants de France (MNEF) : au tournant des

---

10 M<sup>e</sup> Jean Cornec, correspondance à Denis Forestier du 12 décembre 1961, archives de la MGEN.

années 1970, cette dernière s'inscrit au premier rang du combat pour le droit à l'avortement, au coude à coude avec le Mouvement de libération des femmes (MLF) et le Mouvement pour la liberté de l'avortement et de la contraception (MLAC). Dans le contexte bouillonnant de l'après Mai 1968, marqué par l'effervescence du mouvement étudiant, militant pour la reconnaissance de la liberté sexuelle, son engagement se fait de façon radicale avec la réalisation d'avortements clandestins dans ses centres de planning familial. Ses efforts ne sont néanmoins pas vains, puisqu'ils contribueront à l'adoption de la loi Veil en 1975.

## Conclusion

De cette brève présentation historique, ressort l'audace et l'ingéniosité du mouvement mutualiste. Au plan social, la mise en œuvre de prestations inédites, au premier plan desquelles le tiers-payant et le congé maternité, a favorisé l'évolution de la situation de catégories de population aux conditions de vie difficiles, et a montré l'exemple aux pouvoirs publics. Au niveau technique, l'élaboration de prototypes a également participé au développement d'un nouveau type d'exercice médical, de nature social, en rupture avec le modèle libéral prédominant : médecine d'équipe, salariée, dotée de plateaux techniques performants en rupture avec la misère de l'hôpital public, promotion d'établissements de psychiatrie sociale, sont autant d'exemples de cette volonté d'apporter du neuf au plan sanitaire. Plus globalement, la mutualité a réussi à s'imposer comme un agitateur d'idées, en participant à des combats de société et en contribuant à faire évoluer les mentalités et à transformer les conditions de vie de population marginalisées ou délaissées. L'exemple du combat féministe est à cet égard révélateur. Plus qu'un simple « rembourseur aveugle », et même plus qu'un acteur de santé publique, la mutualité s'est imposée comme un « défricheur de terres incultes<sup>11</sup> ».

Dans un contexte bouleversé par la crise économique et le développement de la concurrence dans le champ de la complémentaire santé devenue un marché, se pose la question du maintien de cette position de précurseur. Depuis une trentaine d'années, les restrictions budgétaires imposées au monde hospitalier, liées aux pertes abyssales du système de protection sociale, touchent de plein fouet les établissements mutualistes. S'y ajoute un encadrement administratif et juridique de plus en plus contraignant, qui constitue un frein supplémentaire à

---

11 M. Pradere, « Les conditions de développement culturel, éco et social de la Mutualité », compte rendu du congrès mutualiste de Saint-Malo en 1967.

l'esprit d'innovation mutualiste. En 2009, la loi Hôpital patients santé territoires (HPST) a renversé la situation en instituant des appels à projet, remettant en cause la force de proposition des mutuelles. Ces dernières doivent désormais se soumettre à un cahier des charges et répondre à une demande des pouvoirs publics. Le défi actuel et futur de la mutualité consiste donc à réinventer les clés de l'innovation en mutualité, pour rester un acteur phare de l'action sanitaire et sociale française.

### Bibliographie

- Caron-Lelliez, Marianne et George, Jocelyne, *L'accouchement sans douleur. Histoire d'une révolution oubliée*, Paris, L'Atelier, 2004.
- Dreyfus, Michel, *Hôpital des métallurgistes Pierre Rouquès. Une belle santé, 50<sup>e</sup> anniversaire*, Paris, Association Ambroise-Croizat, 1997.
- Faure, Olivier, *La maladie, entre libéralisme et solidarité*, Paris, Racines mutualistes, 1994.
- Faure, Olivier, *Les cliniques privées : deux siècles de succès*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2012.
- Knibiehler, Yvonne, « L'éducation sexuelle des filles au xx<sup>e</sup> siècle », *Clio. Femmes, genre, histoire*, n° 4, 1996. En ligne : doi:10.4000/clio.436 (consulté le 13/02/2020).
- Siney-Lange, Charlotte, *La politique médico-sociale de la MGEN. Soigner autrement ? (1947-1991)*, thèse dirigée par Michel Dreyfus, soutenue en 2006 à l'université Paris I, 2006.
- Siney-Lange, Charlotte, *À l'initiative sociale. Les grands combats de la MGEN*, Paris, Presses du Châtelet, 2015.
- Siney-Lange, Charlotte, *La MGEN, grande semeuse de progrès social*, Paris, La Martinière, 2018.

## CHAPITRE 10

# Une économie sociale et solidaire originale : l'économie monastique

Par Benoit Joseph PONS

---

## Introduction

Le rapport que les moines et les moniales entretiennent avec les biens matériels et immatériels a été peu étudié par les économistes et les sociologues. Pourtant, il s'agit d'une approche originale de l'économie qui peut être source d'inspiration pour promouvoir des changements positifs dans le monde<sup>1</sup>. En particulier, l'économie monastique montre que des principes différents de ceux qui sont admis par la science économique dominante peuvent permettre l'existence de sociétés stables et rendre leurs membres heureux, quelquefois plus que dans le monde.

Par économie monastique, il faut entendre l'ensemble des relations que les moines<sup>2</sup> entretiennent avec les biens matériels et immatériels, y compris les services qu'ils produisent ou qu'ils reçoivent. L'économie externe est la manière dont la communauté produit des biens pour les échanger avec l'extérieur ; l'économie interne est la manière dont la communauté distribue à ses membres le fruit de son travail, qu'il ait une valeur commerciale ou qu'il relève de l'autoproduction. C'est l'économie interne qui est la plus intéressante pour notre propos : dans leurs

---

1 Dans ce texte, le mot « monde » doit être compris comme se rapportant à tout ce qui n'est pas le milieu monastique.

2 Dans la suite du texte, le mot « moines » doit être compris comme désignant à la fois les moines et les moniales.



relations externes, les moines doivent s'ajuster aux règles économiques dominantes, alors que dans leur organisation interne, leur liberté est beaucoup plus grande.

Parmi les rares publications sur ce sujet, il faut signaler, en 2009, la thèse d'Isabelle Jonveaux ; elle traite, entre autres, de la manière dont les moines gèrent la difficulté de mener parallèlement une vie de prière et de travail. Une bonne part de cette recherche est reprise dans le livre de Danièle Hervieu-Léger, en 2017 : celle-ci traite du positionnement des moines par rapport à la perte d'influence de la religion catholique dans les sociétés occidentales. Entre temps, Marie-Catherine Paquier a soutenu, en 2015, une thèse sur le *marketing* des produits monastiques : elle montre l'image particulière portée par les produits issus des monastères auprès du public, qui peut voir dans des produits tout-à-fait profanes un contenu spirituel. Elle montre aussi que donner du sens à un produit, au-delà de sa valeur utilitaire et marchande, est utile à sa promotion mais aussi à l'ensemble de la société. Ces études essentiellement descriptives donnent une excellente représentation du fonctionnement des monastères, mais elles ne disent pas en quoi ce fonctionnement peut être exemplaire ; or, l'exemplarité est la base du charisme monastique ; il est donc intéressant d'essayer de le décrypter.

Le travail qui est présenté ici est le résultat d'une étude des textes fondateurs du monachisme bénédictin et cistercien d'aujourd'hui et de l'analyse d'une vingtaine d'entretiens réalisés auprès de moines, en France. Plus particulièrement, il pose la question : les moines, et surtout les moniales, qui vivent retirés du monde, cloîtrés entre les murs de leur monastère ont-ils quelque-chose à dire et à montrer à propos de l'économie mondialisée et ultra-connectée ?

L'analyse se limite volontairement à la spiritualité bénédictine. Non pas que celle-ci soit supérieure à tout autre ou plus intéressante. Les dominicains et les franciscains ont également beaucoup à dire sur les questions économiques ; les dominicains Henri Desroche et Louis-Joseph Lebreton, avec « Économie et humanisme », en sont un bon exemple. Mais les ordres contemplatifs (bénédictins, cisterciens...) n'ont pas les mêmes charismes que les ordres mendiants (dominicains, franciscains...). Alors que ces derniers vivent essentiellement pour prêcher et enseigner, donc, pratiquer la parole, les contemplatifs témoignent de leur mode de vie par l'hospitalité. Ce sont donc deux mondes différents.

Ce travail se situe volontairement dans le domaine de l'économie normative, c'est-à-dire qu'il ne cherche pas à décrire comment fonctionnent les relations économiques, mais sous quelles conditions elles pourraient mieux contribuer au bien commun. La science économique dominante est normative en ce sens qu'elle prétend que tout être ration-

nel devrait se comporter selon ce que dit la théorie ; les économies alternatives prétendent au contraire démontrer par la pratique que d'autres prémisses peuvent présider à l'instauration de règles du jeu différentes qui prennent mieux en compte les besoins et aspirations de chacun.

Nous allons donc examiner les deux principes essentiels de l'économie monastique : la désappropriation et l'économie des besoins. Nous verrons ensuite quel est le caractère d'exemplarité de l'économie monastique, selon la problématique présentée plus haut, c'est-à-dire en quoi elle est une économie alternative.

## Les principes de l'économie monastique

Pour définir ces principes essentiels, il faut se référer aux documents fondateurs du monachisme d'aujourd'hui, c'est-à-dire ceux qui sont utilisés pour la formation des novices et pour l'entretien quotidien de la spiritualité du moine. Il s'agit, en premier, de l'Écriture sainte qui fonde la *sequela Christi*, une expression médiévale qui désigne l'engagement à la vie religieuse en référence à l'appel du Christ au jeune homme riche : « Viens et suis-moi<sup>3</sup> ». C'est une recherche d'unité qui n'est pas sans tension : équilibre entre prière et travail ou entre *fuga mundi*<sup>4</sup> et participation à la vie du monde.

À la base de la vie monastique se situe l'appel évangélique, les commandements ou préceptes qui s'adressent à tous les chrétiens et qui peuvent se résumer à :

Écoute, Israël, le Seigneur Dieu est l'unique Seigneur et tu aimeras le Seigneur ton Dieu de tout ton cœur, de toute ton âme, de tout ton esprit et de toute ta force [...] Tu aimeras ton prochain comme toi-même<sup>5</sup>.

Au-delà de ces préceptes se trouvent les conseils évangéliques, qui sont les voies préférées pour accomplir ces commandements. On les trouve dans tout l'Évangile, mais surtout dans les Béatitudes<sup>6</sup>. Ce ne sont pas les seules voies possibles, mais ce sont celles qui sont recommandées. On les assimile souvent aux vœux religieux : pauvreté, chasteté, obéissance.

---

3 Lc 18,22. Les références bibliques sont données selon les principes d'abréviation de la Bible de Jérusalem.

4 Cette expression désigne l'attitude monastique de retrait du monde, selon la spiritualité du Désert.

5 Mc 12, 29-30, en référence à Dt 6, 4-5 et Lv 19,18.

6 Mt 5,1-12, Lc 6,20-23.

Cet appel évangélique est précisé par les règles monastiques, en particulier la Règle de saint Benoît<sup>7</sup> qui date du VI<sup>e</sup> siècle et devint générale, au IX<sup>e</sup> siècle, pour le monachisme occidental. La Règle elle-même recommande de s'inspirer des vies et des enseignements des saints Pères de l'Église et des fondateurs du monachisme, en particulier saint Antoine, les Pères du Désert et saint Benoît<sup>8</sup>.

Le ton est donné dès la première phrase du Prologue de la Règle : « Écoute, ô mon fils... » Il s'agit des admonestations d'un père affectueux à entrer à l'école de l'humilité pour tendre quotidiennement, comme dans une école, vers la sainteté.

À ces textes de référence, les moines ajoutent une littérature plus récente constituée de documents historiques sur le monachisme<sup>9</sup> et des commentaires de la Règle de moines reconnus par leurs pairs<sup>10</sup>.

Ces éléments ont été complétés par des entretiens réalisés auprès de vingt moines bénédictins et cisterciens de France : des supérieurs de monastères, des responsables économiques, cellériers ou responsables d'atelier et, enfin, des moines ne figurant pas dans les deux catégories précédentes. Une grille de dix-neuf questions a été établie et utilisée de façon souple mais exhaustive dans chaque entretien dont la durée a été comprise entre une et deux heures. Chacun a été enregistré et retranscrit textuellement. Les questions portaient sur la vie monastique en général (prière, travail, *lectio divina* et vie communautaire), la relation aux biens matériels et immatériels, la gouvernance, la pratique du développement durable et le caractère utopique éventuel de ce mode de vie.

Le corpus obtenu a été analysé au plan lexicographique au moyen des logiciels TROPES et PROSPERO. Le premier permet d'identifier les mots et les concepts les plus utilisés dans le texte et de les classer par ordre d'importance. Le second permet de comparer la présence de ces concepts dans différents sous-corpus, par exemple bénédictins-cisterciens, ou moines-moniales.

Le corpus a ensuite été soumis à une analyse transversale, selon les thèmes définis plus haut et selon des thèmes sur lesquels les moines n'avaient pas été sollicités, mais qui ont été mis en lumière par l'analyse lexicographique : le rapport entre Création et développement durable, l'ascèse, la vocation, l'hôtellerie, la place des artistes au monastère, le silence et la clôture.

7 <http://abbaye.valognes.pagesperso-orange.fr/benoit/regle/regleo1.pdf>, ci-dessous « RSB » et, dans le texte, la « Règle ».

8 RSB 73.

9 Voir par exemple, Schmitz, Dom Philibert, *Histoire de l'ordre de saint Benoît*, 6 vol., s.l., Maredsous, 1949.

10 Voir par exemple, Savaton, Dom Augustin, *La Règle bénédictine commentée : les grands thèmes*, Solesmes, Solesmes, 2013.

Il en résulte deux principes que nous allons examiner maintenant, la désappropriation et l'économie des besoins.

### **La désappropriation**

La désappropriation correspond au renoncement à toute propriété individuelle, afin de « ne rien préférer à l'amour du Christ »<sup>11</sup>. Plus précisément, la Règle de saint Benoît dit :

Avant tout, il faut retrancher du monastère jusqu'à la racine ce vice de la propriété<sup>12</sup>.

Que tout soit commun à tous, ainsi qu'il est écrit. Que personne ne dise que quelque chose lui appartient, ni n'ait la témérité de se l'approprier<sup>13</sup>.

En résumé, pour pouvoir se consacrer entièrement à l'amour du Christ, il faut renoncer à la possession de tout bien. Cette désappropriation s'applique aux biens matériels : le moine ne possède rien en propre. Tout ce qu'il utilise appartient à la communauté. Le fruit de son travail, que ce soient des produits ou un salaire, ne lui revient pas en propre. En France, quand des moines travaillent dans une société commerciale, par exemple un magasin de monastère, leur statut est réglé par la circulaire La Martinière de 1996, révisée en 2007. Elle :

Fixe une indemnité à verser à une communauté par un organisme faisant travailler des religieux, en contrepartie de la mise à disposition des religieux et de leur travail. Cette indemnité a pris le nom de « valeur d'entretien ».

Elle précise :

La valeur d'entretien, qui ne revêt aucunement le caractère d'un salaire, est réputée correspondre aux frais que nécessitent l'entretien et la subsistance des clercs. (Garret, 2006, p. 35.)

C'est le régime sous lequel sont employés la majorité des moines qui exercent une activité lucrative. Ce régime ne couvre pas les redevances issues de droits d'auteur.

---

11 RSB 72,11, illustré dans RSB 4.

12 RSB 31,1.

13 RSB 33,6, qui fait référence à Ac 4,32.

Il est déjà intéressant de noter que la valeur d'entretien n'est aucunement liée à la qualité du travail effectué. Elle contribue seulement à couvrir les besoins de la personne pendant sa mise à disposition. Ce texte, promulgué par l'État, institue l'économie des besoins pour une partie des citoyens.

Un aspect important de la désappropriation est que les moines se privent aussi du plaisir de donner personnellement. Sœur Catherine dit : « Ça, c'est une ascèse.... de ne pas pouvoir donner, offrir. »

La désappropriation pose directement la question de la place du travail ; quel peut être son sens quand il n'est pas lié à une rémunération personnelle ?

Contrairement à ce que l'on peut lire ou entendre quelquefois, les moines ne se consacrent pas à la seule prière. Celle-ci est certes centrale dans la vie monastique parce que c'est avant tout le culte rendu à Dieu, la louange du créateur, au nom de toutes les créatures. Dans certaines communautés, plutôt traditionnelles, la prière est vécue comme un travail : la vocation du moine est de prier pour son salut et celui du monde. Mais dans la majorité des communautés, le travail est conçu comme une activité nécessaire. Le moine travaille pour gagner la vie de sa communauté et ne pas dépendre de la générosité du public. Ce travail doit permettre à la communauté d'avoir le nécessaire pour vivre dans une optique de « sobriété heureuse », mais aussi de produire une part de superflu qui sera distribuée aux nécessiteux.

On peut noter que cette finalité du travail vient contredire le cliché habituel de la communauté monastique qui vit « en autarcie ». Ce cliché a pu être vrai dans le passé, mais il ne l'est pratiquement plus aujourd'hui. Toutefois, les moines pratiquent largement l'autoproduction. Celle-ci est justifiée par la nécessité qu'a le supérieur de la communauté de trouver un travail pour chacun. Elle est également rendue possible par le fait qu'au monastère le travail ne donne pas lieu à rémunération. Dès lors, tout travail utile a sa raison d'être, même si, selon les concepts mondains, il pourrait être plus « rentable » de l'externaliser.

Le concept de sobriété heureuse ne fait pas réellement partie du vocabulaire monastique, puisqu'il a été inventé récemment par Pierre Rabhi (2010), dans un esprit écologique et environnemental : ne pas consommer plus que nécessaire pour ne pas épuiser les ressources naturelles. L'approche monastique de la sobriété heureuse ne renie pas la définition de Pierre Rabhi, mais relève aussi, peut-être surtout, d'une approche sociale, moins présente dans le discours des militants écologistes. L'argumentation écologique insiste particulièrement sur la préservation des ressources naturelles, en vue du bonheur des générations à venir ; les moines insistent plus sur l'aide à porter aux plus

démunis, ce qui est un fondement de la doctrine sociale de l'Église. Au monastère, cela signifie ne pas consommer de superflu pour pouvoir le donner à ceux pour qui cela représente le nécessaire.

Le moine travaille aussi pour son équilibre personnel. Il s'agit souvent d'un travail manuel qui nécessite un effort physique pour compenser l'activité plus intellectuelle de la prière et de la *lectio divina*, la lecture méditative des Écritures à laquelle les moines consacrent une à deux heures par jour. Il travaille pour être reconnu, mais cette reconnaissance n'est pas basée sur la valeur marchande du travail fourni : celui ou celle qui balaie le cloître est aussi bien reconnu que celui ou celle qui publie des ouvrages de grande valeur intellectuelle ou commerciale. Balayer le cloître, c'est prendre soin du lieu de vie de ses frères ; en cela c'est une activité noble qui mérite une reconnaissance quotidienne de tous. Enfin, le moine travaille pour participer à l'œuvre créatrice de Dieu, améliorer les conditions de vie des hommes sur terre.

Le travail monastique a un rapport spécifique au temps : moins de huit heures de travail par jour, mais six jours de travail par semaine, pas de vacances et pas de retraite. Comme le travail n'est pas relié à la rémunération, chacun travaille selon ses facultés physiques et intellectuelles, depuis la fin de sa formation au noviciat jusqu'à sa mort. La contribution d'une moniale âgée pourra devenir extrêmement modeste en termes d'utilité, mais elle n'a pas moins de valeur auprès de ses sœurs. En ce sens, l'économie monastique est une remise en cause d'une certaine vision mondaine des retraités qui seraient des inactifs à la charge de la société. Certes les pensions de retraite sont des revenus différés ou un salaire continué<sup>14</sup> et le système français de répartition crée une solidarité entre actifs et retraités. Mais cette distinction entre « actifs » et « inactifs » tend quelquefois à produire l'exclusion sociale des retraités qui sont de plus en plus en bonne santé et qui ont encore de nombreuses années à vivre. À 65 ans, l'espérance de vie sans incapacité est en France de 11 ans pour les femmes et 10 ans pour les hommes<sup>15</sup>. S'ils ne sont pas productifs en tant que salariés ou artisans, par exemple, ils contribuent largement au bien de la société par l'activité bénévole dans les associations, et par l'aide qu'ils apportent à leur famille dans les activités domestiques.

De même, la dissociation monastique entre travail et rémunération est une remise en cause de la vision quelquefois péjorative de la société sur le travail domestique et indirectement sur les femmes à qui il est souvent laissé. Dans un monastère d'hommes, ce sont des hommes qui

---

14 Friot, Bernard, *L'enjeu des retraites*, Paris, La Dispute, 2010.

15 Cf. <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/communiqués-de-presse/article/a-65-ans-l-espérance-de-vie-sans-incapacité-s-eleve-a-11-2-ans-pour-les-femmes>

font la cuisine, la vaisselle et le balayage et ceux qui sont affectés à ces tâches sont aussi considérés que ceux qui génèrent de gros revenus par leur travail manuel ou intellectuel.

La désappropriation touche aussi les aspects immatériels. En particulier, elle consiste à renoncer à tout pouvoir personnel et à ne pas avoir de pouvoir sur les autres. Cela se traduit par une gouvernance particulière : nul n'est propriétaire de sa charge, et il n'y a pas de compétition entre les moines pour tel ou tel poste, au moins en théorie. Peut-être faudrait-il parler plutôt de désintéressement ou de détachement. Quoi qu'il en soit, le moine ne fait pas carrière. Il est de bon ton de dire, au monastère, que personne ne désire devenir abbé ou abbesse. Comme personne n'est parfait, cette affirmation n'est pas toujours vérifiée. Mais, quoi qu'il en soit, l'élection de l'abbé ne donne pas lieu à des candidatures officielles ni à une campagne électorale. Comment se fait-il alors que les supérieurs de monastère, choisis selon des procédures très différentes de celles du « monde », soient malgré tout, de façon très générale, des personnes de grande valeur ? Des éléments de réponse peuvent être trouvés du côté des électeurs et du côté des élus.

Pour les électeurs, l'intérêt personnel rentre peu en ligne de compte dans leur choix, parce que celui qu'ils auront choisi ne sera pas le représentant d'un parti ou d'une classe, visant à favoriser tel groupe au détriment de tel autre. L'élu, de son côté, ne trouvant pas de réel avantage matériel à son élection, ne cherche pas à masquer des aspirations égoïstes derrière un discours généreux. Certes, dans le monde, tous les électeurs ne sont pas uniquement motivés par les avantages qu'ils pourraient obtenir pour leur classe au détriment des autres et tous les élus ne sont pas uniquement intéressés par les avantages personnels qu'ils peuvent tirer de leur position. Au contraire, beaucoup ont comme première motivation le bien commun. Mais la science économique dominante explique que les choix économiques se font par des arbitrages rationnels selon l'intérêt de chacun, individus ou collectivités. Diminuer les avantages liés à une fonction ou un poste diminue les éventuelles aspirations égoïstes. C'est ce que cherche à faire la gouvernance monastique. D'autres procédures, comme la sociocratie ou le tirage au sort des représentants, voire le non-cumul des mandats, ont le même objectif.

On peut aussi voir dans l'économie monastique une remise en cause des hautes rémunérations des grands dirigeants : les supérieurs de monastères sont, en moyenne, aussi bons que les dirigeants d'entreprise alors qu'ils n'ont aucune motivation salariale. On connaît des cas de révocation de supérieur de monastère, mais ils sont rares.

## L'économie des besoins

L'économie des besoins, au monastère, est fondée par la Règle :

Comme il est écrit : « On partageait à chacun selon ses besoins<sup>16</sup>. » Par-là, nous ne disons point qu'on fasse acception des personnes – ce qu'à Dieu ne plaise – mais qu'on ait égard aux infirmités. Celui qui aura besoin de moins, rendra grâces à Dieu et ne s'attristera point ; celui à qui il faut davantage, s'humiliera et ne s'élèvera point à cause de la miséricorde qu'on lui fait. Ainsi tous les membres seront en paix<sup>17</sup>.

Cela suppose l'attention aux autres :

Quant aux choses nécessaires pour la nourriture et la boisson, les frères se les servront mutuellement de façon que personne n'ait besoin de rien demander<sup>18</sup>.

Une moniale la décrit en ces termes :

Donc, les besoins élémentaires, je vous le disais, on le reçoit ; donc on reçoit des vêtements, on reçoit tout ce dont on a besoin, de base, vital, disons. L'alimentation, on la reçoit, elle nous est servie. Quand vous avez besoin de quelque chose de particulier, vous en parlez à l'Abbesse. Vous lui dites : j'aurais besoin de telle ou telle chose ; et c'est l'Abbesse qui juge, on en parle et c'est elle qui voit. Par exemple une sœur qui a besoin d'un ordinateur, elle parle et l'Abbesse lui dit : écoutez, allez voir telle sœur, qui est responsable des ordinateurs, et voyez comment on peut arranger la chose, si vous voulez. L'Abbesse ne va pas rentrer dans le détail, du processus, de la réalisation, si vous voulez, mais elle va donner un aval<sup>19</sup>.

Sous l'expression « économie des besoins » se cachent deux approches différentes, même si elles ont quelques points communs. Dans l'acception la plus moderne du terme, on fait allusion à la théorie développée par Jacques Fournier<sup>20</sup>, selon laquelle les services publics doivent être développés d'abord en fonction de leur utilité sociale.

---

16 Ac 4,35.

17 RSB 34,1-5.

18 RSB 38,6.

19 Sœur Catherine.

20 Fournier, Jacques, *L'économie des besoins, une nouvelle approche des services*



La deuxième approche est celle que Jean-Yves Calvez<sup>21</sup> a tenté de formuler. Elle est basée sur les Actes des Apôtres<sup>22</sup> ; on la retrouve dans la Règle<sup>23</sup> : on doit donner à chacun selon ses besoins, en partant du principe que chaque personne étant différente des autres, certains ont besoin de plus, dans certains domaines, et d'autres de moins. Même si le concept est séduisant, l'économie des besoins, ainsi définie, ne s'est pas développée sous la forme d'une économie alternative, parce que cela pose deux problèmes. Tout d'abord, on peut distinguer les besoins primaires et les besoins secondaires de la pyramide de Maslow. Les besoins secondaires sont ceux qui sont développés par la vie en société et qui sont influencés par elle. Mais il n'y a pas de mesure claire pour ces besoins. Le second problème est que la loi ne sait pas dire quels sont les besoins de telle personne, par rapport à une autre. Pour les besoins primaires comme les besoins secondaires, personne n'a les mêmes capacités à les satisfaire sans l'aide des autres. La vraie égalité est de permettre à chacun de développer les mêmes « capacités », comme l'explique Amartya Sen (1979).

Au monastère, on peut voir en application une forme de cette économie des besoins : c'est un lieu où chacun est en mesure de définir ses besoins, en appliquant un certain nombre de principes et en s'appuyant sur le conseil de son supérieur pour valider son jugement. Il faut, en effet, bien noter que contrairement à une idée répandue, ce n'est pas l'abbé qui définit les besoins de chaque moine ; c'est chacun qui définit ses besoins avec l'aide de l'abbé. Sœur Agnès dit :

Tout le monde n'a pas besoin de la même chose, ni en quantité, ni en qualité. Là, je pense que c'est réellement dans un dialogue en confiance avec l'Abbesse qu'on doit être capable de discerner aussi si c'est du superflu ou si c'est nécessaire.

Cette question du jugement personnel est particulièrement intéressante. Le monastère est une école de sainteté dans laquelle le moine cherche, chaque jour, à devenir meilleur ; mais cette éducation ne passe pas par la contrainte ; au contraire, c'est une éducation à la liberté.

Les principes qui sont mis en œuvre sont essentiellement ceux de la « sobriété heureuse », mais les moines d'aujourd'hui l'utilisent volontiers dans une optique plus sociale qu'écologique. Leur doctrine met plus

---

*publics*, Paris, Odile Jacob, 2013.

21 Célestin, Georges, Calvez, Jean-Yves et Claudian, Jean, *Pour une économie des besoins*, Lyon, L'Arbresle, « Économie et humanisme », 1954.

22 Ac 2,45 et Ac 4,35.

23 RSB 34 et 55.

l'accent sur le partage avec les plus démunis que sur les enjeux environnementaux. La préoccupation écologique envers les générations à venir est peut-être moins forte que la solidarité avec les générations actuelles. Mais, en particulier depuis la publication de l'encyclique *Laudato si'* (François, 2015), de nombreux monastères ont entamé une sérieuse conversion écologique.

Cette économie des besoins ouvre à la question de la gestion des inégalités. Dans le monde, les riches deviennent plus riches et les pauvres ne deviennent pas moins pauvres. À défaut de savoir faire autrement, l'égalité consiste généralement à donner à tous les mêmes moyens, chacun en faisant l'usage qu'il peut en faire. Or, la vraie égalité serait de donner à chacun ce dont il a besoin pour arriver au même résultat. C'est ce qu'Amartya Sen développe dans sa « théorie des capacités<sup>24</sup> ». Chez Sen, l'égalitarisme repose sur les capacités de base, et non sur les utilités comme dans l'utilitarisme ou sur les « biens premiers » comme chez John Rawls (2009). Sen insiste sur la nécessaire distinction entre égalité et identité. Si tous les humains étaient identiques, ils auraient la même relation aux biens qui auraient pour eux la même « fonction d'utilité ». Les choix économiques moraux seraient alors relativement simples. Or, chaque homme est différent des autres ; les fonctions d'utilité sont différentes pour chacun et le « voile d'incertitude » de Rawls ne règle pas la question des inégalités.

Joseph Stiglitz a bien montré que les États-Unis, qui étaient le pays de l'égalité des chances il y a un siècle, ne le sont plus aujourd'hui (2015, p. 196). Son propos essentiel est de critiquer « l'économie du ruissellement » selon laquelle l'enrichissement des plus riches servirait à l'enrichissement de toute la société et serait un moteur de la croissance. L'expérience montre qu'il n'en est rien : pour que le système marche, il faudrait que les riches dépensent tout ce qu'ils gagnent, or, au contraire, ils accumulent.

## L'exemplarité de l'économie monastique

Comme il est dit dans le Prologue de la Règle, le monastère veut se présenter comme une école de sainteté. Le *Dictionnaire de spiritualité* définit la sainteté en ces termes :

En son essence, la sainteté s'identifie à la Charité, c'est-à-dire à l'Amour en son sens le plus pur, et la sanctification n'est pas autre

---

24 Sen, Amartya, *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil, 2000.

chose que le cheminement vers une charité plus grande envers Dieu et le prochain.<sup>25</sup>.

La Règle définit l'aspiration à la sainteté comme une aspiration à une vie « parfaite »<sup>26</sup>. Les moines d'aujourd'hui ne la voient pas comme une vie de sacrifice, mais comme une vie orientée vers le bonheur de la personne, de ses frères moines et de tous les hommes. Un frère dit :

L'essentiel, c'est d'être profondément heureux d'avoir été choisi par Dieu et que les frères avec lesquels on vit soient heureux aussi<sup>27</sup>.

Et il semble que cet objectif, au monastère soit globalement atteint. Une abbesse dit :

D'après les témoignages de ceux qui nous approchent, ce qui les frappe, justement, c'est la joie, le fait que Dieu nous rende heureuses.

Ainsi, l'objectif est clairement défini. Mais dire que le monastère est une école de sainteté signifie que les moines ne sont pas encore tous saints. On pourrait même dire qu'aucun ne l'est vraiment. Donc, même si les monastères présentent dans leur mode de vie beaucoup de choses exemplaires, il est plus important de relever ce qu'ils cherchent à vivre, plutôt que ce qu'ils vivent réellement, quand cela est marqué par les imperfections de ceux qui ne sont pas encore saints.

Poser l'exemplarité de la vie monastique revient à la définir comme économie alternative.

L'économie alternative n'est pas une théorie économique, c'est un mouvement de la société civile qui revendique une autre façon de faire de l'économie.

C'est par ces mots que Jacqueline Lorthiois définit les économies alternatives<sup>28</sup>. Par économie alternative, nous entendons une pratique économique entièrement nouvelle qui intègre une nouvelle approche de la production et de la distribution des biens et des services, dans une relation plus juste entre les hommes d'aujourd'hui et les générations à

---

25 Solignac, Aimé, in M. Viller, F. Cavallera, J. de Guibert et A. Rayez, *Dictionnaire de spiritualité ascétique et mystique. Doctrine et histoire*, Paris, Beauschesne, 1995, tome 14, col. 192.

26 RSB 73, 2.

27 Fr. Guillaume.

28 Lorthiois, Jacqueline, « Économie solidaire oui, mais pas sans alternative », *Mouvements*, vol. 3, n° 21-22, p. 213-218.

venir. Une économie alternative est un système économique qui peut fonctionner dans un environnement déterminé, qui n'est pas forcément directement généralisable, mais qui a quelque chose à dire à l'ensemble de l'humanité. C'est ce que cette étude tente de montrer pour l'économie monastique.

En cela, elle rejoint la notion d'utopie, telle qu'elle est utilisée par Karl Mannheim (1956) et Jean Séguy (1971) : ces auteurs la définissent par comparaison à l'idéologie. L'idéologie vise essentiellement à renforcer la domination de la classe au pouvoir ; l'utopie se propose de changer l'ordre social existant en inspirant la collectivité pour transcender la situation présente. C'est une contestation des puissants. L'économie monastique, en ce sens, est une utopie. Mais cette utopie n'est pas toujours mise en œuvre de façon parfaite. Il y a eu et il y a encore des scandales financiers dans l'Église, comme dans les monastères. Saint Benoît décrit ces derniers comme des écoles de sainteté ; cela veut bien dire que chaque moine a encore des efforts à faire pour devenir saint. Donc, ce qui nous intéresse ici n'est pas tant ce que font les moines dans la réalité, mais l'objectif qu'ils essaient d'atteindre.

Le monastère n'est pas une secte, au sens de Max Weber, parce qu'une secte s'oppose à la hiérarchie de son propre groupe social. L'économie monastique n'est pas une contestation de l'Église, mais une contestation de la société capitaliste.

Poser l'économie monastique comme économie alternative ouvre la question des rapports entre religion et société civile. Ce rapport a été étudié par des historiens, comme Marie-Emmanuelle Chessel et Denis Pelletier et des sociologues dont le chef de file est Danièle Hervieu-Léger. Ces deux groupes de chercheurs ont en commun de s'appuyer sur les travaux fondateurs de Max Weber. Chessel et Pelletier<sup>29</sup> mettent bien en évidence que, dans le modèle wébérien, il n'y a pas de causalité directe entre protestantisme et capitalisme, mais un régime « d'affinités électives ». Ce qui compte, ce n'est pas la qualité personnelle de l'entrepreneur, selon le modèle de Schumpeter<sup>30</sup>, mais une vision collective du monde. C'est bien ce que propose l'économie monastique, une vision du monde, élaborée dans une spiritualité portée par la prière et la liturgie.

---

29 Chessel, Marie-Emmanuelle et Pelletier, Denis, « L'entreprise et les religions. Max Weber, Baby Loup et le bricolage », *Entreprises et Histoire*, n° 81, p. 5-14, 2015.

30 Gislain, Jean-Jacques, « Les origines de l'entrepreneur schumpétérien », *Revue interventions économiques*, n° 46, 2012, cité par Chessel et Pelletier. En ligne : <http://interventionseconomiques.revues.org/1481>

Mais le monachisme d'aujourd'hui n'est plus celui décrit par Max Weber. À son époque, les relations entre les religions, en particulier le catholicisme, et le pouvoir étaient marquées, de la part des catholiques, par l'opposition à une République jugée anticléricale. Les refondateurs du monachisme, au XIX<sup>e</sup> siècle, Dom Guéranger, Dom Muard et Dom André, étaient marqués par le désir de s'opposer aux conséquences de la Révolution française et le besoin de faire pénitence, pour se la faire pardonner. Danièle Hervieu-Léger analyse le catholicisme comme un « îlot de résistance », dans la nostalgie d'un temps où les religieux avaient le pouvoir de gouverner la société. Elle parle du

Sentiment d'un nombre croissant de catholiques français d'être les derniers à faire encore référence à un monde de croyances, de pratiques et de valeurs, qui a définitivement glissé dans l'insignifiance culturelle. (Hervieu-Léger, 2003, p. 11-12)

Or, les entretiens qui ont été menés pour cette étude ne confirment pas cette thèse. Les moines d'aujourd'hui ne sont plus dans la nostalgie du temps où la papauté contrôlait le politique. Ils veulent seulement montrer que leur mode de vie, radicalement différent, peut aussi conduire au bonheur. Ce n'est pas une question de pouvoir, mais une question de vision. C'est en cela que l'économie monastique est une économie alternative.

Alors, quels sont les messages essentiels portés par cette économie alternative ?

Le premier message est une contestation de la valeur générale des principes de la science économique dominante. Sous l'angle de l'économie positive, dire que les relations humaines reposent sur l'individualisme et la compétition est acceptable, car on peut constater tous les jours que c'est une tendance naturelle. Mais l'élargir à l'économie normative en décidant que ces deux attitudes sont les seules à pouvoir conduire au bonheur n'est pas bon. Il faut au contraire sortir de « l'écromystification »<sup>31</sup>.

L'économie monastique dit aussi que cette économie alternative peut conduire au bonheur. Nous avons déjà eu l'occasion de dire que les moines se disent généralement heureux dans leur vie comme dans leur travail.

La désappropriation montre que le bonheur n'est pas mesurable par des éléments purement quantitatifs et que le PIB n'est pas le début et la

---

31 Dupuy, Jean-Pierre, *L'avenir de l'économie, Sortir de l'écromystification*, Paris, Flammarion, 2014.

fin de cette mesure. Le bonheur n'est pas relié aux biens que l'on possède, ni au revenu qu'on génère, ni à un niveau de consommation. Cette affirmation n'est pas nouvelle ; c'est ce que l'on connaît sous le nom de paradoxe d'Esterlain<sup>32</sup>. Le revenu a une influence sur le bonheur, mais c'est loin d'être le seul paramètre à prendre en compte. Un minimum de biens est nécessaire au bonheur, mais au-delà d'un certain niveau, l'augmentation des biens ou des revenus ne crée pas un supplément de bonheur.

L'économie monastique montre que le travail n'est pas seulement un moyen aliénant d'obtenir une rémunération. À partir du moment où on adopte le principe de la sobriété heureuse, le premier objectif du travail n'est pas de gagner un maximum d'argent, pour pouvoir consommer un maximum de biens. Le travail peut aussi être un lieu de développement personnel et de reconnaissance. Dire cela ne nie pas le fait que beaucoup d'hommes vivent encore leur travail comme une aliénation ; c'est certainement le cas pour une bonne partie du travail salarié, en particulier pour les plus bas salaires ; mais il est de la responsabilité de ceux qui ont un pouvoir d'organisation de générer des conditions où les travailleurs peuvent trouver dans leur travail autre chose qu'un revenu ; et il est de la responsabilité de ceux qui travaillent d'y chercher autre chose qu'un salaire. Parmi les travailleurs, on peut distinguer ceux qui vendent le fruit de leur travail, un *opus*, et ceux qui vendent leur force de travail, *labor*. La première forme est à privilégier.

Elle montre que la relation entre les hommes ne doit pas nécessairement reposer uniquement sur l'individualisme et la compétition. Ce trait peut être illustré par une anecdote. Un prieuré de moniales développe une gamme de produits cosmétiques écologiques. Cette gamme a un tel succès qu'elles n'arrivent pas à produire suffisamment pour satisfaire à la demande. Elles cherchent une solution à ce problème. Les économistes leur disent : « augmentez les prix ». Mais ce n'est pas le choix que font les moniales. Elles proposent à d'autres monastères, en mal d'activité économique rentable, de partager l'activité de production. Au lieu de choisir la solution typique de l'économie dominante basée sur l'intérêt individuel et la compétition, elles choisissent la solution de la solidarité et de la coopération. Cette solution est à la fois meilleure pour le prieuré concerné, pour les monastères associés et pour les clients.

---

32 Esterlain, Richard, « Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence », in Paula A. David et Melvin W. Reder (dir.), *Nations and Households in Economic Growth*, Saint-Louis, Elsevier Science, 1974. En ligne : <http://huwdixon.org/teaching/cei/Easterlin1974.pdf> (consulté le 01/02/2019).

Des entrepreneurs se sentent concernés par la question de la solidarité avec les plus pauvres. « L'entreprise des possibles<sup>33</sup> », une initiative qui vise à aider les mal-logés en proposant à des salariés de donner du temps ou de l'argent (des jours de congé ou de RTT) et à des entreprises de prêter des locaux, semble aller dans ce sens. Il reste encore à voir si les objectifs annoncés seront effectivement atteints.

Plus généralement le concept de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans lequel, selon la définition officielle, « les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire<sup>34</sup> », vise à promouvoir des pratiques économiques plus solidaires, prenant mieux en compte la notion de bien commun.

L'économie monastique montre que la gouvernance peut aussi incorporer l'idée horizontale du service. Avoir la responsabilité d'une équipe, c'est se soucier d'abord du bien de ses membres. L'idée que les managers de haut niveau doivent recevoir des salaires très élevés est une présupposition erronée, comme l'a montré Josef Stiglitz<sup>35</sup> : ce sont les patrons qui définissent les salaires des patrons.

L'économie des besoins, au monastère, est une forme de mise en œuvre de la théorie des capacités d'Amartya Sen. La désappropriation peut faire penser au collectivisme dramatiquement illustré par les régimes communistes. Dans ces régimes, la collectivité passe avant les individus et, au final, cela favorise quelques privilégiés au détriment de la grande masse. L'économie des besoins corrige le danger de l'uniformisation collectiviste en mettant l'accent sur l'altérité : chaque personne est différente des autres, elle a sa propre dignité et les besoins de l'un ne sont pas ceux de l'autre. Il ne s'agit pas de donner la même chose à chacun, lui laissant à utiliser au mieux ce qu'il reçoit. Il s'agit plutôt de donner à chacun ce dont il a besoin pour avoir une vie digne et heureuse. La généralisation d'une économie des besoins à l'ensemble de la société n'est peut-être pas possible, mais l'attention aux plus pauvres est certainement une première étape réaliste.

---

33 « L'Entreprise des Possibles : le projet d'Alain Mérieux pour aider les sans-abris », *Lyon mag*, 2019. En ligne : <http://www.lyonmag.com/article/99299/l-8217-entreprise-des-possibles-le-projet-d-8217-alain-merieux-pour-aider-les-sans-abris> (consulté le 01/02/2019).

34 Ministère de la Transition écologique et solidaire, *La responsabilité sociétale des entreprises*. En ligne : <http://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises> (consulté le 06/07/2019).

35 Stiglitz, Joseph, E., *Le triomphe de la cupidité*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2010.

Enfin, la sobriété heureuse monastique est plus motivée par son aspect social que par son aspect environnemental. Il ne s'agit pas de rejeter l'argument écologiste selon lequel il ne faut pas trop consommer pour ne pas épuiser les ressources naturelles. Mais on peut considérer aussi que le surplus peut être distribué à ceux qui n'ont pas le nécessaire.

## Conclusion

Les moines essaient de « vivre autrement ». La clôture est un autre signe de cette vie. Mère Mireille dit :

La clôture, je la vois peut-être à trois niveaux : d'abord, un choix préférentiel pour le Christ. Ce n'est pas une fuite du monde, mais c'est une mise en retrait. Ensuite, je pense que c'est un choix de vie différent par rapport à l'extérieur : je pense que c'est essayer de vivre autrement. Et du coup, pour vivre cet autrement, je pense qu'il faut, aussi, se mettre en retrait. Et, troisième point, ce serait un lieu qui peut dire cette autre chose au monde.

L'économie monastique est une économie alternative, une utopie qui porte un message, non pas imposé par la force, mais proposé aux hommes de bonne volonté, essentiellement par l'hospitalité.

Dans leur pratique quotidienne de l'économie, les moines rejoignent la critique de la théorie néo-classique de l'économie que fait François Perroux, et que Jean-Paul Maréchal a remise au goût du jour. Tous deux contestent « l'homogénéité des agents humains et des biens et services », pour favoriser une « économie de tout l'homme et de tous les hommes » (Maréchal, 2003). L'économie des besoins illustre le refus de considérer chaque homme comme un pion interchangeable avec tous les autres. La désappropriation illustre le refus de considérer les relations entre les hommes sur le seul plan de l'individualisme, de la compétition et du pouvoir. La déconnexion entre travail et salaire met en valeur le travail comme moyen de réalisation personnelle et non comme obligation pour la subsistance.

Selon cette analyse, l'économie monastique, au sens général, c'est-à-dire non pas le simple fonctionnement du magasin monastique, mais l'ensemble des relations que le moine entretient avec les biens matériels et immatériels, est une forme d'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire une organisation dans laquelle le statut, le fonctionnement et l'activité sont basés sur les principes de la solidarité, de l'équité et de l'utilité sociale. La désappropriation individuelle met l'accent sur la solidarité communautaire. La sobriété heureuse est fondée sur le souci du reste



de l'humanité. L'économie des besoins est le moyen de réaliser l'équité. Enfin, l'utilité sociale de l'économie monastique est de montrer qu'une autre approche que celle des théories dominantes est possible et peut-être même souhaitable.

## Bibliographie

- La Règle de saint Benoît*, Solesmes, Solesmes, 2005.
- Delatte, Dom Paul, *La vie monastique à l'école de saint Benoît*, Solesmes, Solesmes, 1980.
- Chauvelot, Dom Joël, Migliorino, Roch-Étienne-Noto, *Citoyen du ciel, citoyen du monde. L'unité intérieure, chemin du moine, chemin pour tous*, Montrouge, Bayard, 2011.
- François, *Lettre encyclique « Laudato si' » du Saint-Père François sur la sauvegarde de la maison commune*, 2015. En ligne : [http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](http://w2.vatican.va/content/francesco/fr/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html) (consulté le 14/02/2020).
- Garret, Sœur Benoît, « Un survol de l'évolution économique des monastères de moniales durant la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle », *Supplément à la revue Les Amis des monastères*, n° 146, avril, 2006.
- Grün, Dom Anselm et Ruppert, Dom Fidelis, *Prie et travaille, une règle de vie chrétienne*, Paris, Desclée De Brouwer, 2009.
- Hervieu-Léger, Danièle, *Catholicisme, la fin d'un monde*, Paris, Bayard, 2003.
- Hervieu-Léger, Danièle, *Le temps des moines, Clôture et hospitalité*, Paris, PUF, 2017.
- Jonveaux, Isabelle, *L'économie des monastères : Recomposition d'une utopie dans la modernité religieuse en comparaison européenne*, thèse dirigée par Danièle Hervieu-Léger et Salvatore Abbruzzese, soutenue le 7 décembre 2009 à l'École des hautes études en sciences sociales, 2009. En ligne : [http://eprints-phd.biblio.unitn.it/350/1/tesi\\_I\\_Jonveaux.pdf](http://eprints-phd.biblio.unitn.it/350/1/tesi_I_Jonveaux.pdf) (consulté le 14/02/2020).
- Mannheim, Karl, *Idéologie et utopie*, Paris, Marcel Rivière, 1956.
- Maréchal, Jean-Paul, « L'héritage négligé de François Perroux », *L'Économie politique*, n° 20, p. 47-63, 2003.
- Paquier, Marie-Catherine, *L'expérience d'achat de produits monastiques: l'influence des contextes sur le contenu de l'expérience vécue*, Thèse soutenue le 15 juin 2015 au CNAM,
- Paquier, Marie-Catherine, *L'expérience d'achat de produits monastiques: l'influence des contextes sur le contenu de l'expérience vécue*, Thèse dirigée par Sophie Morin-Delerm, soutenue le 15 juin 2015 au Conservatoire national des arts et métiers, 2015. En ligne : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01296467> (consulté le 14/02/2020).

- Perret, Bernard, *Au-delà du marché – Les nouvelles voies de la démarchandisation*, Paris, Les petits matins, 2015.
- Rabhi, Pierre, *Vers la sobriété heureuse*, Arles, Actes Sud, « Babel », 2010.
- Rawls, John, *Théorie de la justice*, Paris, PUF, « Essais », 2009 (1971).
- Rollin, Dom Bertrand, *Vivre aujourd'hui la Règle de saint Benoît – Un commentaire de la Règle*, Bégrolles-en-Mauge, Bellefontaine, « Vie monastique », 1983.
- Séguy, Jean, « Les sociétés imaginées : monachisme et utopie », *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, vol. 26, n° 2, p. 328-354, 1971.
- Sen, Amartya, *Equality of What? The Tanner Lecture on Human Values*, Communication, Stanford University, 22 mai 1979. En ligne : [http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Sen-1979\\_Equality-of-What.pdf](http://www.ophi.org.uk/wp-content/uploads/Sen-1979_Equality-of-What.pdf) (consulté le 14/02/2020).
- Stiglitz, Joseph, E., *Le triomphe de la cupidité*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2010.
- Stiglitz, Joseph, E., *La grande fracture, les sociétés inégalitaires et ce que nous pouvons faire pour les changer*, Paris, Les Liens qui libèrent, 2015.
- Weber, Max, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.



### 3<sup>e</sup> PARTIE

## Des formes de coopérations alternatives

**CHAPITRE 11** • Histoire de la structuration d'un réseau  
des groupements d'employeurs..... 255  
*par Laëtitia LETHIELLEUX, Caroline ANDRE et Jean-Paul MEREAX*

**CHAPITRE 12** • De l'aide à la justice alimentaire. Étude d'un partenariat  
entre Biocoop et des épiceries sociales et solidaires ..... 273  
*par Alexandrine LAPOUTTE, Clara LOHIER-FANCHINI  
et Séverine SALEILLES*

**CHAPITRE 13** • Dépasser les tensions et tisser des liens autour  
d'un tiers-lieu : un défi pour devenir un PTCE exemplaire. .... 303  
*par Élise MARCANDELLA, Khoudia GUEYE et Delphine WANNENMACHER*

**CHAPITRE 14** • La finance participative et solidaire en France :  
la recherche d'une exemplarité par le « salut sociétal » ?..... 327  
*par Pascal GLÉMAIN et Thibault CUÉNOUD*



## CHAPITRE 11

# Histoire de la structuration d'un réseau des groupements d'employeurs

## *Un modèle d'une coopération exemplaire ?*

par Laëtitia LETHIELLEUX, Caroline ANDRE  
et Jean-Paul MEREUX

---

### Introduction

Cet article a pour objet de raconter l'histoire de la naissance d'un réseau des groupements d'employeurs (GE) dans la région Grand Est. Cette structuration s'est inscrite dans le cadre d'une recherche-action financée lors du programme Innov'action par la région Grand Est de 2015 à 2017. Ce projet est né de l'initiative de deux GE (le GE IDEES et le GEDA 51) confrontés, comme beaucoup de GE français, à un manque de visibilité en tant qu'acteur de l'emploi. Ils ont été accompagnés par une équipe de recherche pluridisciplinaire de l'université de Reims Champagne-Ardenne et de Neoma BS (tous membres de la Chaire Économie sociale et solidaire). Les GE ont été créés en France par la loi du 25 juillet 1985. Malgré plus de trente ans d'existence, ils restent méconnus (Everaere, 2016). On compte en France près de 4 000 GE agricoles, 71 GE multisectoriels et 140 GEIQ (GE pour l'insertion et la qualification). Près de 35 000 emplois sont portés par ces structures<sup>1</sup>.

---

1 Chiffres de 2013, GESTE, publication avril 2016.

L'intérêt politique pour les GE a été relancé suite aux dix-huit mesures du 9 juin 2015<sup>2</sup> mais sans être pour autant suivi d'effet.

Dès lors, face à ces nombreux constats, la mise en réseau sur le territoire du Grand Est est apparue comme l'une des pistes à explorer. Sachant que le concept de réseau regroupe une variété d'acceptions (Birley, 1985 ; Aldrich et Zimmer, 1986), la définition de Lecoq (1999)<sup>3</sup> a été retenue dans le cadre de ce travail. Le réseau est défini, d'après cet auteur, comme

une nouvelle forme d'organisation dont l'existence est liée à la mise en place d'une stratégie face à une modification de l'environnement concurrentiel. Cette orientation conduit à considérer les réseaux comme des formes d'organisations volontaristes pouvant être placées sous la responsabilité de managers.

Cette approche traduit assez bien ce qui a pu être observé lors de la structuration du réseau des GE de la région Grand Est.

Les GE font partie de la grande famille des entreprises de l'économie sociale et solidaire (EESS) et à ce titre, en partagent les valeurs (solidarité, lucrativité limitée, primauté de la personne, démocratie, autonomie de gestion et indépendance<sup>4</sup>). La plupart ont adopté une forme associative même s'il existe des GE sous forme coopérative.

De prime abord, nous aurions tendance à considérer que la culture du réseau et de la coopération fait partie intégrante de l'ADN des EESS. Or, comme le constatent Marival *et al.* (2015), c'est loin d'être le cas. Ainsi, l'aboutissement du projet à la création effective du Réseau des GE du Grand Est (PROGREST – Professionnels des groupements d'employeurs du Grand Est) constitue un bel exemple de la mise en marche d'un processus de coopération entre les EESS. Toutefois, s'agit-il pour autant d'un exemple à suivre ? Pour répondre à cette question, nous reviendrons, dans un premier temps, sur l'histoire de la naissance de PROGREST pour ensuite, interroger l'exemplarité de ce modèle pour les entreprises de l'ESS.

---

2 Les 18 mesures annoncées le 9 juin 2015 : « Tout pour l'emploi dans les TPE et les PME ».

3 Définition reprise par Marcon, Christian, « Stratégie-réseau en intelligence économique : conviction versus analyse », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 4, n° 2012/1, p. 14, 2012.

4 Déclaration finale commune des organisations européennes de l'économie sociale, CEP-CMAF, 20 juin 2002 – Charte des principes de l'économie sociale, promue par la Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations (CEP-CMAF), qui est l'institution représentative de ces quatre familles d'organisations de l'économie sociale au niveau européen

## **L'histoire de la naissance d'un réseau : PROGEST**

Méconnu malgré trente-cinq ans d'existence, les groupements d'employeurs de la Marne ont décidé de travailler ensemble à la structuration d'un réseau, au départ champardennais, qui avec la reconfiguration régionale s'est étendu au périmètre Grand Est. Deux ans et demi plus tard, cette idée est passée de l'état de projet à la concrétisation en donnant naissance à PROGEST.

### **La naissance du projet...**

Lancé en 2015, ce dispositif régional a fourni un cadre au déploiement d'une recherche-action. L'objectif de ce programme était de répondre au manque de visibilité des GE sur la région en tant que dispositif d'aide de retour à l'emploi.

Cette recherche s'est déclinée en deux grandes phases de février 2015 à février 2017 avec une inauguration officielle du réseau en décembre 2017 à Reims (tableau 1).



Tableau 1 – Phases de déploiement du réseau

<b>Phase 1</b>	Février-juin 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recensement des matériaux (théories, enquêtes, bibliographies...) sur le sujet.</li> <li>Ébauche d'une première cartographie des GE en région Champagne-Ardenne.</li> <li>Construction des outils de recueil des données (grille d'observation pour les enquêtes auprès des GE dans le cadre des « audits sociaux », questionnaires pour l'étude quantitative).</li> <li>30 juin 2015 : réunion des GE de la région Champagne-Ardenne pour la présentation du projet et des 1<sup>ers</sup> résultats de l'étude exploratoire, afin de lancer l'étude terrain du dernier semestre 2015.</li> </ul>
	Septembre-décembre 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes en région Champagne-Ardenne par les étudiants de l'université de Reims Champagne-Ardenne (cf. projets collectifs, Chaire ESS...) pour recueillir les perceptions des entreprises/salariés des GE, salariés hors GE et étudiants.</li> <li>Accueil d'une stagiaire « longue durée » au sein du GE IDEES partenaire.</li> <li>Lancement des observations des modes de fonctionnement des GE en région Champagne-Ardenne</li> <li>Continuation de la cartographie des GE en Champagne-Ardenne</li> </ul>
<b>Phase 2</b>	Janvier-juin 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalisation de la cartographie</li> <li>Analyse des résultats</li> <li>Suivi du stagiaire « longue durée » (fin de stage en juin 2016).</li> <li>Conférence de valorisation des résultats obtenus le 28 juin 2016</li> </ul>
	Septembre 2016-février 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extension de l'étude à d'autres territoires en France (exemple : région Bretagne, Rhône-Alpes, Centre, Grand Sud...) pour observer les mises en réseaux des GE, les pratiques et mener une réflexion sur la duplication des innovations sociales observées sur le territoire en région Champagne-Ardenne.</li> <li>Continuation analyses des résultats et rédaction du rapport final</li> <li>Valorisation dans le cadre du mois de l'ESS sous forme d'une conférence</li> </ul>
<b>Décembre 2017</b>		Lancement officiel de PROGEST

### **... loin d'être un long fleuve tranquille**

Avant d'aboutir au réseau, plusieurs difficultés ont dû être surmontées (tableau 2). La première, et non la moindre, fut de convaincre les GE du territoire de la pertinence du projet. Un réseau, oui mais pour quoi faire ? Certains GE estiment ne pas avoir besoin du réseau et ne souhaitent pas partager leurs expériences.

La deuxième, et sans doute la plus surprenante, a été de constater que plusieurs GE ne se revendiquaient pas comme appartenant à l'économie sociale et solidaire (ESS) alors que la plupart se trouvaient sous forme associative. L'identité même des GE et donc du réseau était au cœur de cette difficulté à délivrer un message unique auprès des demandeurs d'emploi. Comment expliquer ce constat ? La réponse vient en partie de l'hétérogénéité des GE où se côtoient des groupements œuvrant auprès des associations (GEDA), d'autres auprès de TPE-PME (GE multisectoriels), enfin, des GE aux activités tournées vers la culture ou le sport (fédérations sportives, principalement). Cependant, tous réalisent une mission similaire : la mise à disposition de salariés en temps partagé auprès de structures (marchandes ou non) adhérentes du groupement.

La troisième difficulté vient d'une volonté politique plus ou moins affirmée des présidences des groupements. Il est ressorti des différents audits réalisés par l'équipe de recherche que la dynamique d'un GE dépend beaucoup du « tandem » président/directeur. Le développement (économique et géographique) d'un GE comme sa capacité à mettre en place des dispositifs de formation des salariés dépendent des personnalités des deux acteurs ainsi que de leurs complémentarités.

L'organisation d'ateliers de rencontres entre les acteurs du territoire ainsi que les entretiens semi-directifs dans les locaux des GE ont permis de constater l'existence de liens d'entraide informels entre plusieurs directeurs de GE de la région. Ils s'échangent des conseils, discutent sur leurs « bonnes » pratiques et abordent les questions parfois difficiles de la gestion au quotidien d'un GE. Ces liens ont été rendus nécessaires car certains directeurs avaient le sentiment d'être seuls, de ne pas pouvoir se retourner vers une structure qui puisse leur apporter réconfort et aide.

Au cours des entretiens, une grande majorité des GE du Grand Est ont regretté que les GE n'arrivent pas à se structurer davantage et surtout de manière efficace au niveau national.

*Tableau 2 – Synthèse thématique des audits  
menés auprès des GE du Grand Est*

Approche sectorielle	Présence d'organisation en réseau selon les secteurs
Approche économique	<p>Grande hétérogénéité des modèles économiques  <b>Une contrainte majeure</b> : dégager une rentabilité suffisamment convenable pour assurer l'avenir des GE, ce qui suppose de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ne pas confondre « but non lucratif » et « résultat excédentaire »</b> : la notion de « bénéfice » n'est pas incompatible avec le modèle associatif, c'est sa distribution qui l'est !</li> <li>• <b>Constituer grâce à ces excédents cumulés des réserves</b> afin d'être en mesure de faire face à des aléas (baisse importante du niveau d'activités, indemnités de licenciement...)</li> <li>• <b>Partager/mutualiser des ressources</b> avec d'autres GE afin de mieux maîtriser les coûts dans un univers concurrentiel contraint</li> <li>• <b>Disposer d'un tableau de bord</b> regroupant des indicateurs de gestion afin d'aider les responsables des GE au pilotage des activités</li> <li>• <b>Prendre en compte tous les coûts associés</b> lors du placement d'un salarié dans une organisation afin d'apprécier la « vraie » rentabilité du contrat mis en place</li> <li>• <b>Repenser le modèle économique</b> de certains GE encore trop souvent fondé sur les subventions publiques</li> </ul>
Approche juridique	<p>Adoption de la forme associative  <b>Les problèmes juridiques au quotidien</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalité (TVA, la technique du rescrit fiscal),</li> <li>• Calcul des seuils (obligation d'emploi des travailleurs handicapés),</li> <li>• Convention collective applicable (besoin d'une sécurisation),</li> <li>• Les différences de régimes juridiques régionaux (Alsace/Lorraine),</li> <li>• « Égalité de traitement » des salariés mis à disposition (ex. : cas de l'intéressement et participation),</li> </ul> <p>Convention de mise à disposition et règlement intérieur...  Des réflexions sont apparues pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une évolution vers d'autres formes (type SCIC)</li> <li>• Un travail de remise à plat des conventions de mise à disposition et du règlement intérieur</li> </ul> <p><b>Les attentes sur le plan juridique des acteurs des GE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pour les présidents</b> : « être reconnu comme une entreprise à part entière »; avoir une « convention collective des GE » (permettrait d'avoir une réglementation adaptée!); se faire entendre; avoir une fédération forte.</li> <li>• <b>Pour la direction</b> : prise en compte des spécificités des GE par le législateur afin de bénéficier de dispositions légales appropriées (droit du travail, fiscal...); être plus fédéré au niveau national.</li> <li>• <b>Pour les salariés</b> : Aller vers une simplification du droit du travail (cf. ex. : la gestion des conventions collectives)</li> </ul>
Approche organisationnelle	<p><b>Les différences :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hétérogénéité des outils de gestion</li> <li>• Le sentiment d'isolement sur le territoire (surtout des directions)</li> <li>• Les difficultés de communication (interne/ externe)</li> </ul> <p><b>Les ressemblances :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un objectif commun: se battre pour l'emploi, valoriser et faire monter des compétences</li> <li>• Un tremplin pour des salariés mais difficulté à trouver les bons profils</li> <li>• Le problème des adhérents non utilisateurs du GE</li> <li>• Une surcharge de travail pour les directions des GE.</li> </ul>

## Un réseau, comment faire ?

Convaincre de l'opportunité d'un réseau a nécessité un recensement des réseaux impliquant des GE en France et d'interroger leurs participants sur leur *success story*. Il est vite apparu que les réseaux d'envergure nationale n'avaient pas réussi à fédérer sous une seule bannière les GE, au point d'être qualifié « d'armée mexicaine ».

Dans la région Grand Est, deux réseaux existent : l'un dans le secteur agricole et l'autre dans le secteur sportif (tableau 3).

*Tableau 3 – Synthèse des enseignements  
des réseaux agricoles et sportifs*

Secteurs	Forces	Faiblesses	Apports pour le futur réseau du Grand Est
<b>Agricole</b>	<p>Une organisation structurée nationale qui propose un service de remplacement aux exploitants pour assurer la continuité du travail</p> <p>Un GE spécialisé dans le service de remplacement par département, ce qui assure une bonne couverture locale</p> <p>Un autre GE « classique » afin de gérer les surcroûts d'activité des exploitants</p>	<p>Le service de remplacement est connu des exploitants mais le GE « classique » beaucoup moins</p> <p>Seulement deux GE « classiques » dans les départements des Ardennes et de la Marne</p> <p>Un très grand nombre de « petits GE » créés par deux ou trois exploitants afin de partager un salarié</p>	<p>S'appuyer sur l'organisation des GE agricoles qui ont construit un réseau national</p> <p>Partager les bonnes pratiques de mutualisation de ces GE agricoles qui ont négocié par exemple un contrat unique d'assurances</p>
<b>Sportif</b>	<p>Volonté et soutien de la fédération nationale pour la création de GE (aide financière et technique)</p> <p>Régularisation de situations d'emploi grises</p> <p>Soulage les dirigeants bénévoles</p>	<p>Confusion entre GE et ligue (mêmes locaux, mêmes personnes)</p> <p>Remise en question d'une culture largement informelle</p>	<p>Nécessité d'une volonté forte et un soutien effectif de la part des organisations fédératives et d'un travail de fond en lien direct avec les responsables associatifs</p>

Au niveau national, trois régions ont fait l'objet d'une étude plus approfondie sur les formes de réseaux déployés : la Bretagne, l'Occitanie et la région Auvergne-Rhône-Alpes. Ce travail comparatif a permis de comprendre les leviers et freins potentiels au lancement d'un réseau mais aussi à sa pérennité (tableau 4).

Tableau 4 – Synthèse étude régionale comparative sur trois réseaux de GE

Nom	Structuration	Ancienneté	Mode de fonctionnement	Apports pour le réseau Grand Est
<b>CRGE Bretagne</b> (centre de ressources pour les groupements d'employeurs), région Bretagne	18 GE adhérents	10 ans	En phase de transition après 10 ans d'activité.	Modèles de charte et règles de fonctionnement
<b>CRGE Occitanie</b> (centre de ressources pour les groupements d'employeurs), région Occitanie	19 GE adhérents soit 660 structures employeuses et près de 1300 salariés mis à disposition (500 ETP)	9 ans	Missions de promotion et d'accompagnement à la création de GE Gouvernance paritaire 3 chargés d'étude, 1 directeur et 1 chargée de communication Financement : contrat plan État-Région, départements et auto-financement via études	Réseau en transition suite à la fusion des régions  Organisation de forums GE annuels avec ateliers thématiques → Mise en réseau avec financeurs et accompagnants juridiques
<b>CRCE</b> (comité régional de coordination et d'évaluation), région Rhône-Alpes	15 membres (rôle : animation et expertise)	Le projet n'a pas évolué par manque d'implications des acteurs et aussi en raison de problèmes relationnels.	Rapprocher les GE dans une optique de mutualisation  Soutien financier avec une enveloppe globale de 400 000 € pour aider les GE à se créer et à se développer (étude de faisabilité : 20 000 € ; démarrage : 30 000 € ; développement : 15 000 €)  La région souhaitait créer un CRGE mais seul un Comité Régional de Coordination et d'Évaluation (CRCE) des GEIQ de la région Rhône Alpes a été mis en place en 2010.	Difficulté à faire entendre leur voix + manque de temps de la part des GE.  • Les raisons de l'échec : « Les GE n'ont pas forcément ressenti le besoin car nombre d'entre eux étaient déjà membres d'une fédération (notamment les GE centrés sur le sport) »  • « Cela a fonctionné 3-4 ans ». « On a essayé plusieurs voies possibles au niveau de la région y compris la création d'une structure régionale mais il a manqué un porteur de projets pour aller plus loin »

C'est au regard de ces expériences, que 15 GE sur les 23 recensés sur le territoire au cours de ces deux ans et demi de travail ont souhaité créer PROGREST, un réseau sous forme associative.

### **PROGREST, aujourd'hui**

Inauguré le 7 décembre 2017 à Reims, PROGREST est une association loi 1901 qui revendique plusieurs objectifs. Le premier consiste à promouvoir les GE sur le Grand Est pour « se faire connaître, être connus et reconnus ». Le deuxième vise à faciliter la réalisation de projets communs à savoir : transmettre et partager des bonnes pratiques ; apprendre à mutualiser ; être en veille active (notamment pour les appels à projets) ; être capable de réaliser une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) *ad hoc*. Enfin, le troisième objectif est de devenir un laboratoire d'innovation sociale.

Le choix du logo a fait l'objet d'un vote lors de l'assemblée constitutive du réseau en octobre 2017.

Une charte a été rédigée pour rappeler les valeurs fondamentales du réseau.

Les débuts de PROGREST se sont avérés laborieux et ce pour plusieurs raisons : la taille de la région, aussi vaste que la Belgique ; la répartition des missions au sein du conseil d'administration (la nécessité de trouver ses marques) ; la charge de la présidente (très prise par d'autres mandats électifs sur le territoire) ; et, les changements de présidence au sein de plusieurs GE (dont certains étaient également administrateurs du conseil d'administration).

Toutefois, 2019 a marqué un sursaut dans la dynamique de PROGREST suite, entre autre, à la démission de la présidente et l'annonce de prochaines élections.

Cette histoire montre que faire vivre un réseau n'est pas simple et qu'au-delà des personnes, il nécessite une énergie d'autant plus importante que le territoire d'action est grand.

*Encadré 1 – Charte de PROGEST*

**Notre ambition et notre volonté : être un levier et contribuer au développement de l'économie et de l'emploi au service des territoires, des organisations et des salariés.**

Nos valeurs :

*Le respect et l'équité* à l'égard de toutes les parties prenantes

Nous nous engageons au respect de l'identité, de la singularité et des spécificités de chaque groupement d'employeurs.

*L'esprit de cohésion* et de *solidarité*

Nous mobilisons l'ensemble de nos forces, dans un même esprit d'équipe, pour encourager et promouvoir les groupements d'employeurs afin en tant qu'acteurs économiques incontournables, socialement responsables au service de l'emploi durable.

*L'engagement sincère* et réaliste

Nous nous engageons à mener des actions concrètes dans le but d'aider les groupements d'employeurs à soutenir et favoriser l'emploi au service du développement des territoires. Nous nous engageons au service du collectif par le dialogue et la coopération.

*L'innovation*

Nous nous engageons à soutenir et poursuivre nos actions dans une dynamique d'innovation sociale et économique.

*Éthique*

Nous nous engageons à placer l'ensemble de nos actions dans un cadre éthique et transparent.

## **PROGEST : un exemple à suivre ?**

Pour sortir de cette invisibilité institutionnelle, la constitution d'un réseau a été retenue comme l'une des solutions. Après avoir proposé une analyse de PROGEST au regard de la théorie de l'acteur réseau, nous reviendrons sur les apprentissages que l'on peut tirer du processus de création. De cette manière, nous serons en mesure de discuter le fait de considérer ou non l'histoire de PROGEST comme un exemple à suivre.

## La pertinence de la théorie de l'acteur réseau pour comprendre PROGEST

La théorie de l'acteur-réseau (TAR) développée par Callon (1986) n'envisage pas le réseau comme une chaîne d'acteurs, ou d'actants, mais comme une chaîne d'actions (Latour, 2006, p. 189). Cette théorie est généralement mobilisée pour analyser les processus de diffusion des innovations ou les situations de changements organisationnels (Walsh et Renaud, 2010). La structuration de PROGEST peut être analysée au regard des trois phases de déploiement du réseau comme décrites par la théorie de l'acteur-réseau (tableau 5).

*Tableau 5 – Les phases de la théorie de l'acteur réseau (adapté de Callon, 1986)*

Phase	Description de l'étape	Application aux GE du Grand Est
<b>1<sup>e</sup> phase : le primum movens</b>	<p>Les traducteurs : les actants contribuent à la construction du lien entre les différentes entités du réseau.</p> <p>La problématisation : l'identification des acteurs concernés par ces questions et ces problèmes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intermédiaires : ils véhiculent les différentes perspectives et alimentent les controverses.</li> <li>• L'identification des points de passage obligé (PPO) : il s'agit des alignements des problématiques de chacun et des points de convergence.</li> </ul>	<p>Les traducteurs sont deux GE porteurs du projet financé par la région (un GE multi-sectoriel et un GEDA-GE pour le développement associatif).</p> <p>La problématisation : l'ensemble des GE de la région Grand Est sont concernés (ou susceptibles de l'être) par la structuration d'un réseau sur le Grand Est. Chacune de ces structures jouera le rôle d'intermédiaire.</p> <p>Des rencontres sur l'ensemble du territoire ont été organisées de manière à établir les points de convergence (identification des PPO) passant par la création d'une charte du réseau, la rédaction des statuts et du règlement intérieur de la future association.</p>
<b>2<sup>e</sup> phase : le dispositif d'intéressement</b>	<p>Il s'agit de « l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a défini par sa problématisation » (Callon, 1986, p. 185).</p> <p>L'intéressement met en forme et consolide du lien, constitue des alliances autour de la problématisation et s'efforce de couper des liens possibles avec d'autres problématiques.</p>	<p>Les GE participant à ce futur réseau ont identifié la zone territoriale et rassemblent 15 des 23 structures existantes.</p> <p>Cette 2<sup>e</sup> phase s'est achevée avec le lancement officiel du réseau, qui a eu lieu le 7 décembre 2017.</p>
<b>3<sup>e</sup> phase : l'enrôlement</b>	<p>C'est le moment des négociations multilatérales où il faut mobiliser via des porte-paroles représentatifs.</p>	<p>Dans la constitution de ce réseau, l'étape de l'enrôlement s'est faite tout au long de la démarche. Les porte-paroles (les 2 GE porteurs de projet) ont été accompagnés, dans cette mission, par l'équipe de recherche de la Chaire ESS de l'URCA. L'enrôlement présente ici une particularité : il se fait à la fois au niveau régional et au niveau national afin de combattre le manque de visibilité des GE.</p>
<p>La traduction est jugée réussie par Callon (1986) lorsqu'un mouvement de convergence s'est produit, les acteurs sont alignés et le réseau s'est constitué.</p>		<p>Le réseau des GE du Grand Est, sous forme associative a été créé en décembre 2017.</p>



Cette approche permet une meilleure lecture du processus de création de PROGEST et peut faciliter la duplication de cette stratégie de développement pour les EESS.

Pour caractériser cette stratégie de réseau utilisée par les GE du Grand Est, la typologie proposée par Douard et Heitz (2003) et reprise par Maisonnasse *et al.* (2010) s'est révélée utile dans nos recherches et a permis de montrer que la structuration en réseau des GE sur un territoire relevait à la fois des caractéristiques des réseaux d'adjonction (par la mutualisation de moyens humains et matériels) et des réseaux heuristiques en recherchant, par ce maillage territorial, à créer une forme d'avantage concurrentiel par rapport aux sociétés d'intérim (tableau 6).

Tableau 6 – Typologie des réseaux (Douard et Heitz, 2003)

Spécificité des actifs Logique du réseau	Forte	Faible
<b>Logique additive :</b> coopération pour mettre en place un nouveau processus de production	<b>Réseaux heuristiques</b> (ex. : Pôle de compétitivité avec un apprentissage fort et la création d'un avantage concurrentiel)	<b>Réseaux d'adjonction</b> (ex. : réseau d'entreprises ayant pour but de mutualiser des moyens)
<b>Logique complémentaire :</b> chaque organisation participe à une phase précise du processus de production	<b>Réseaux d'orchestration</b> (ex. : un donneur d'ordre et plusieurs niveaux de sous-traitants)	<b>Réseaux transactionnels</b> (ex. : sous-traitance)

Cette recherche a montré une très grande hétérogénéité des réseaux de GE sur le territoire national. La plupart des réseaux recensés (comme l'Ugef – Union des groupements d'employeurs de France; la FNGE – Fédération nationale des Groupements d'employeurs; le syndicat national des groupements d'employeurs) peine à fédérer. L'une des causes de l'invisibilité des GE trouve son origine dans cette incapacité à se faire représenter par un interlocuteur unique et clairement identifié par les pouvoirs publics (Lethielleux, 2017).

Au niveau régional, des réseaux sous la forme de centres de ressources des GE (CRGE) sont apparus dont la mission porte principalement sur l'accompagnement des GE dans leur développement (veille juridique, sociale...) et le soutien de leurs actions. Leur degré de représentation est très variable et reste limité au territoire régional (CRGE Occitanie) même si certains prennent une ampleur nationale

(CRGE Poitou-Charentes). Une tentative de typologie des formes de réseaux de GE observés en France a pu être réalisée (tableau 7).

*Tableau 7 - Typologie des formes de GE en France*

Type de réseaux	Description
<b>Sectoriel</b>	Peuvent être cités les cas des secteurs suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• agricole : très bien organisé en réseau avec des services de remplacements, la Fédération nationale des Groupements d'employeurs agricoles et ruraux (FNGEAR) qui regroupe 3 827 GE agricoles et ruraux. La culture de la mutualisation est très bien installée aussi bien pour le personnel que pour le matériel agricole (via les CUMA).</li> <li>• sportif : l'organisation en réseau est davantage axé par discipline sportive par les fédérations avec ses déclinaisons territoriales départementale versus régionale et nationale.</li> </ul>
<b>Inter-GEDA</b> (Groupements d'employeurs pour le développement associatif)	Existence d'un réseau inter-GEDA en Champagne-Ardenne regroupant 4 GEDA. Ce réseau a plusieurs objectifs : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner les actions sur le territoire ;</li> <li>• Améliorer le niveau de connaissances des activités spécifiques de chaque GEDA ;</li> <li>• Constituer un espace d'échange entre les directions et présidence de ces groupements ;</li> <li>• Briser l'isolement des personnels de direction ;</li> <li>• Faciliter l'échange de bonnes pratiques.</li> </ul>
<b>Régional</b>	Le cas des Centres de Ressources pour les GE (CRGE) est assez caractéristique dans sa dimension régionale comme celui de Bretagne. Ce réseau breton fonctionne en réalité comme un réseau inter-GE visant à fédérer sur un territoire prescrit (Raulet-Croset, 2008). Ce réseau a mis dix ans à réunir les 18 GE de la région et fonctionne grâce à la présence d'un animateur de réseau en se basant sur une charte, un règlement intérieur et des statuts. Les règles de fonctionnement sont conçues de telle manière que les GE soient incités fortement à une participation active aux rencontres du réseau, l'absence ne donnant pas accès aux informations diffusées lors de ces réunions. Après plus de dix ans d'existence, le CRGE réfléchit à la manière la plus pertinente de continuer son évolution.
<b>Ensembleur</b>	La structuration de ce type d'organisation permet grâce à une coopération inter-organisationnelle de répondre à deux enjeux : proposer une réponse adaptée aux besoins des entreprises adhérentes sur un territoire par l'intermédiaire d'un seul interlocuteur et maximiser la pérennisation des emplois. Sur la région Grand Est, Alemploi illustre parfaitement cette forme de réseau intra-organisationnelle. Créé en 2006 sous le nom d'INDIBATP, les fondateurs ont retenu la forme de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) afin de faciliter l'intégration de l'ensemble des parties prenantes dans la gouvernance.

Les diverses formes de réseaux adoptées par les GE en France s'inscrivent résolument dans une logique additive (de type réseaux d'adjonction) (Douard et Heitz, 2003 ; Maisonnasse *et al.*, 2010) par la mise en place d'une coopération visant à essaimer une nouvelle forme d'emploi sur les territoires : l'emploi en temps partagé. Cette organisation au plus

près des territoires permet de constituer un maillage visant à renforcer l'efficacité des GE (mutualisation de ressources, renforcement du positionnement institutionnel auprès des élus et collectivités, meilleure visibilité).

### Les apprentissages du réseau PROGRESS

Le déploiement de PROGRESS est source d'apprentissages et d'inspiration pour les structures de l'ESS. Le réseau représente une opportunité pour les GE, les TPE-PME adhérentes (Géniaux et Mira-Bonnardel, 2003), un moyen d'améliorer leurs pratiques RH (Lethielleux, 2018) et de développer une GRH mutualisée (Loubès, Bories-Azeau et Fabre, 2012) en renforçant des apprentissages collectifs et d'éviter l'isolement des dirigeants de PME (Djuatio, 2004) mais aussi des GE.

Après un an d'existence, il est encore trop tôt pour dire si le réseau a contribué à répondre à ses besoins.

Au-delà des apports RH, les attentes des GE adhérents, liées à la mise en réseau, sont similaires à celles observées dans la littérature comme :

- le partage de bonnes pratiques (le partage d'informations et d'expériences ; Monnoyer-Longé, 1994) ;
- la réduction des coûts et l'accroissement des bénéficiaires et la vitesse de réaction (Paturel et Vallerand, 1999) ;
- la construction de nouveaux partenariats pour créer de nouvelles opportunités de marché (Gordon, 1990) ;
- le renforcement de l'avantage concurrentiel (Porter, 1986) ;
- l'acquisition de ressources externes (Hakansson *et al.*, 1985).

L'histoire de PROGRESS a aussi permis de souligner l'importance de trois conditions préalables au lancement d'un réseau : une volonté politique pour définir les objectifs du réseau ; le souci de répondre aux besoins du terrain et le développement d'une logique partenariale nécessitant la prise de pouvoir par l'un des partenaires.

Toutefois, il reste à ce jeune réseau un défi : sa gouvernance. PROGRESS a connu une première difficulté avec le départ prématuré de sa présidente (pour des raisons extérieures) au réseau mais dispose d'un conseil d'administration très impliqué et soucieux de la réussite de ce projet.

Enfin, la nature de la coopération entre les GE au sein du réseau, actuellement horizontale, nécessitera une attention particulière en raison de sa proximité avec la notion de « coopération » (Gnyawali *et al.*, 2009 ; Yami *et al.*, 2010), c'est-à-dire d'« une relation dyadique et para-

doxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412). Le risque majeur lié à cette forme de coopération repose sur le transfert de connaissances aux concurrents et l'apparition de comportements opportunistes diminuant les effets positifs attendus (Nieto et Santamaria, 2007 ; Hamoutu *et al.*, 2004).

### **Etre exemplaire pour mobiliser**

Dans le cadre de leurs travaux sur la conduite de la fusion Air France-KLM, Melkonian *et al.* (2006, p. 234) ont développé le concept d'exemplarité. Ils définissent l'exemplarité organisationnelle comme « l'alignement perçu entre les principes organisationnels énoncés que les membres de l'organisation doivent appliquer, et les comportements individuels et/ou décisions organisationnelles qui les traduisent ». Cette approche renvoie aux deux composantes de l'exemplarité développées par ces mêmes auteurs, à savoir :

- sa dimension comportementale : comportements d'acteurs visibles et/ou emblématiques, proches et/ou éloignés qui modèlent littéralement les comportements attendus ;
- sa dimension décisionnelle : décisions qui renforcent ou sapent les principes associés au projet.

Les auteurs concluent qu'« être juste permet de satisfaire, mais être exemplaire permet de mobiliser » (p. 247). Ils ajoutent (p. 248) que « plus généralement, le sentiment d'exemplarité comportementale rendrait à l'organisation une dimension éthique dans un univers économique particulièrement questionné ».

Au regard de cette définition, pour se consolider, PROGEST doit veiller à maintenir une cohérence entre ses actes et ses discours en conformité avec sa charte de valeurs pour gagner en exemplarité organisationnelle, gage d'une plus grande coopération entre les GE du territoire du Grand Est.

## Conclusion

Retracer l'histoire de la naissance du réseau des GE du Grand Est, PROGREST, répond à plusieurs objectifs. D'un côté, il s'agit de montrer un exemple de mécanisme de mise en coopération d'entreprises de l'ESS sur un territoire. Certes, la coopération n'est pas une évidence en soi que l'on soit ou non dans l'ESS, mais les valeurs défendues par ces organisations constituent un socle sur lequel elles peuvent s'appuyer pour bâtir ce type de projet. D'un autre côté, nous avons comme objectif d'interroger le caractère exemplaire ou non de ce projet devenu réalité. Le processus de création de PROGREST a permis de dégager plusieurs enseignements. Premièrement, les GE du Grand Est ont réussi à mieux se connaître et à se fédérer autour d'un projet sur un vaste territoire en prenant en compte le changement de périmètre régional suite à la promulgation de la loi NOTRe (7 août 2015)<sup>5</sup>. Deuxièmement, PROGREST a su apprendre de ses erreurs et a démontré sa capacité à rebondir (notamment lors de la démission de sa présidente). Enfin, troisièmement, au sein du réseau, une attention toute particulière est prise pour intégrer et faire coopérer salariés et bénévoles des différents groupements. L'exemplarité observée est avant tout de type organisationnel en ce sens qu'elle se manifeste par le soin d'éviter toute contradiction entre les principes énoncés dans la charte du réseau et les actions mises en place.

## Bibliographie

- Aldrich, Howard et Zimmer, Catherine, « Entrepreneurship through social networks », in Donald L. Sexton et Raymond W. Smilor (dir.), *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, MA, Ballinger, 1986.
- Bengtsson, Maria et Kock, Sören, « Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, p. 411-426, 2000.
- Birley, Sue, *The role of networks in entrepreneurial process*, in John A. Hornaday (dir.), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA, Babson College, 1985.
- Callon, Michel, « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, vol. 36, p. 169-208, 1986.

---

5 La loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République.

- Djuatio, Emmanuel, « Le réseau, outil de veille et de développement de l'entreprise ? Cas des très petites entreprises guadeloupéennes », *Innovations*, n° 19, p. 195-218, 2004.
- Douard, Jean-Pierre et Heitz, Michèle, « Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions », *Revue française de gestion*, n° 146, p. 23-41, 2003.
- Everaere, Christophe, « Le groupement d'employeurs. Pourquoi cette forme d'emploi atypique sécurisante est-elle si marginale ? », *La revue des sciences de gestion*, n° 280, p. 67-73, 2016
- Géniaux, Isabelle et Mira-Bonnardel, Sylvie, « Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire », *Revue française de gestion*, n° 143, p. 129-144, 2003.
- Gnyawali, Devi R. et Park Byung, Jin, « Coopetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 3, p. 308-330, 2009.
- Hakansson, Hakan, « Organizational networks », in Arndt Sorge et Malcolm Warner (dir.) *The IEBM handbook of organizational behavior*, Londres, Boston, International Thomson Business Press, p. 232-240, 1997.
- Hamouti, Rhizlane, Robert, Franck et Le Roy, Frédéric, « Stratégie individuelle, stratégie de coopération verticale ou stratégie de coopération. Quelle est la meilleure stratégie pour l'innovation produit ? », *Innovations*, n° 43, p. 135-161, 2014.
- Maisonasse, Julien, Petrella, Francesca et Richez-Battesti, Nadine, *Réseaux territoriaux d'organisation (RTO) et gestion des compétences : vers une redéfinition des espaces de la GRH : Une application aux PRIDES en PACA*, Communication, Colloque international AGRH «PME innovantes, clusters et territoires : théories et pratiques de la gestion des compétences», Tours, 2010.
- Lethielleux, Laëtitia, « Réseaux et nouvelles configurations RH territoriales : le rôle des groupements d'employeurs », *Revue management et avenir*, n° 95, p. 167-185, 2017.
- Lethielleux, Laëtitia, « Les Groupements d'employeurs : vers un nouveau développement de la gestion des ressources humaines territoriale ? », *Gérer & comprendre - Annales des Mines*, n° 132, 2018.
- Loubès, Anne et Bories-Azeau, Isabelle, « Les logiques de la GPEC élargie au territoire : une proposition de typologie », *Gestion 2000*, vol. 33, n° 2016/2, p. 141-160, 2016.
- Marcon, Christian, « Stratégie-Réseau en intelligence économique: conviction versus analyse », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 4, n° 2012/1, p. 9-18, 2012.
- Melkonian, Tessa, Monin, Philippe et Noorderhaven, Niels, « Être juste, ou être exemplaire ? La fusion Air France-KLM à la loupe », *Revue française de gestion*, n° 164), p. 229-252, 2006.

- Nieto, Maria Jesús et Santamaria, Lluís, « The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation », *Technovation*, n° 27, p. 367-377, 2007.
- Paturel, Robert et Vallerand, John, « Essai d'élaboration d'une méthodologie de développement stratégique d'une organisation-réseau », *Économies et sociétés, sciences de gestion*, n° 26-27, p. 121-143, 1999.
- Porter, M.E., *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterEditions, 1986.
- Raulet-Croset, Nathalie, « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n° 184, p. 137-150, 2008.
- Yami Saïd, Castaldo, Sandro, Dagnino, Giovanni Battista et Le Roy, Frédéric, *Coopetition: Winning Strategies for the 21<sup>th</sup> Century*, Cheltenham, Northampton, MA, Elgar, 2010.
- Marival, Céline, Petrella, Francesca et Richez-Battesti, Nadine, « Association de solidarité et nouvelles pratiques de coopération sur les territoires : État des lieux, effets et enjeux », étude réalisée dans le cadre d'une convention de recherche avec le FDVA, 2015.
- Monnoyer-Longé, Marie-Christine, « Networks in knowledge-intensive firms », *Journal of Economic and Social Geography*, vol. 85, n° 4, p. 303-310, 1994.
- Latour, Bruno, *Changer de société, refaite de la sociologie*, Paris, La Découverte, « Poche », 2006.
- Walsh, Isabelle et Renaud, Alexandre, « La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de système d'information », *Management & avenir*, n° 39, p. 283-302, 2010.

## CHAPITRE 12

# De l'aide à la justice alimentaire

### *Étude d'un partenariat entre Biocoop et des épiceries sociales et solidaires*

par Alexandrine LAPOUTTE, Clara LOHIER-FANCHINI  
et Séverine SALEILLES

---

## Introduction

La question de la qualité est actuellement au cœur des filières alimentaires. Dès la fin du xx<sup>e</sup> siècle, les grandes crises sanitaires qui touchent le secteur alimentaire ont entraîné une demande croissante des consommateurs pour des produits de qualité (Aubry et Chiffolleau, 2009). Cette prise de conscience coïncide avec le développement de systèmes alimentaires alternatifs (Le Velly, 2017), qui permettent de multiples façons de se réappropriier les choix de production et de distribution dans les circuits alimentaires, et d'exiger une alimentation de meilleure qualité. Mais ces initiatives sont souvent réservées à un public restreint, qui n'inclut pas les personnes à faible capital économique ou socio-culturel (Chiffolleau et Paturel, 2016). Ainsi, les espaces que les systèmes alimentaires alternatifs entendent créer ou recréer par rapport au système alimentaire dominant sont eux aussi excluants et créateurs de nouvelles inégalités (Hochedez et Le Gall, 2016). Ces critiques ont progressivement débouché sur le concept de justice alimentaire qui cherche précisément à assurer « un partage équitable des bénéfices et des risques concernant les lieux, les produits et la façon dont la nourri-



ture est produite et transformée, transportée et distribuée, et accessible et mangée » (Gottlieb et Joshi, 2010). La justice alimentaire apparaît comme un impératif de l'action politique. Le terme a par exemple été utilisé par Guillaume Garot pour commenter l'ouverture en juillet 2017 des États généraux de l'Alimentation<sup>1</sup>.

Depuis quelques années, le gaspillage alimentaire est au cœur du débat public et de nouvelles contraintes normatives obligent les grandes surfaces alimentaires (GSA) à donner les invendus aux associations. Ces nouvelles injonctions ainsi que le développement de la RSE donnent lieu à de nouveaux projets et partenariats autour de la récupération des invendus au profit des associations d'aide alimentaire. Force est de constater que le volume de produits ou repas donnés aux associations gestionnaires de l'aide alimentaire augmente (INRA, 2016), mais que seule la quantité compte dans l'appréciation des produits ainsi distribués, au détriment d'un débat nécessaire sur leur qualité et sur l'équilibre nutritionnel des repas. Les produits distribués restent majoritairement issus de l'agro-industrie et peu diversifiés. Si des études sanitaires ont montré la forte corrélation entre alimentation et santé, celles entre niveau de revenus et santé ont largement mis en lumière un niveau de santé inférieur chez les personnes en situation d'insécurité alimentaire<sup>2</sup> (Bocquier *et al.*, 2015). Basée sur la récupération de surplus ou d'invendus alimentaires, l'aide alimentaire conduirait finalement à entretenir le phénomène de l'insécurité alimentaire, sans aborder ni prendre en charge les causes (Artis *et al.*, 2014 ; Darrot et Noel, 2016 ; Paturel et Carimentrand, 2018).

Il semble alors urgent de poser la question de l'accessibilité pour tous à l'alimentation de qualité. Plusieurs initiatives ont vu le jour pour essayer de répondre à cette problématique. Les entreprises de l'ESS, dans leur capacité à produire des partenariats socialement innovants, ont un rôle clé à jouer dans la transformation de la consommation alimentaire et l'accès à une alimentation de qualité (Artis *et al.*, 2014 ; Gardin et Jany-Catrice, 2016 ; Helfrich *et al.*, 2016). Les épiceries sociales et solidaires ont marqué un tournant dans l'histoire de l'aide alimentaire en revendiquant le droit de contrôle sur leur approvisionnement ainsi que l'intégration des bénéficiaires dans ces choix et dans les activités associatives (Artis *et al.*, 2014 ; Darrot et Noel, 2016 ; Paturel et Carimentrand,

1 Garot, Guillaume, « Pour une nouvelle ambition européenne : la justice alimentaire », *Le Monde*, 19 juillet, 2017.

2 En 2010, il était estimé à 12 % le nombre d'adultes vivant en situation d'insécurité alimentaire pour des raisons financières (Bocquier *et al.*, 2010), soit environ 7,8 millions de personnes. Environ 3,5 millions de personnes bénéficient de l'aide alimentaire en France (Amorce, 2015).

2018). Pour améliorer la qualité de leur assortiment, l'approvisionnement direct et local a fait l'objet de quelques expériences (Le Velly et Paturel, 2012). Toutefois, les distributeurs restent des interlocuteurs clés. Alors que les partenariats dans le domaine de l'aide alimentaire relèvent généralement de l'assistance, il existe des partenariats qui vont plus loin et visent une exemplarité en termes de justice alimentaire. Nous étudions le partenariat *Bio vrac pour tous*, entre le distributeur coopératif Biocoop et le réseau des épiceries sociales et solidaires en Auvergne-Rhône-Alpes (GESRA). Comment un partenariat entre distributeur et association peut-il dépasser le système d'assistance alimentaire pour aller vers une justice alimentaire ? Qu'est-ce qui permet de dépasser le mécénat pour aller vers la co-construction d'un projet socialement innovant et source d'inspiration pour transformer l'aide alimentaire ?

Dans un premier temps, nous envisageons comment la justice alimentaire amène à transformer les relations partenariales dans l'aide alimentaire. La deuxième partie expose la méthode et la présentation du cas *Bio vrac pour tous*. La troisième partie montre comment les organisations co-innovent socialement dans une perspective de justice alimentaire. En conclusion, nous discutons des pistes ouvertes pour développer ce type de partenariat.

## **De l'aide à la justice alimentaire : transformer les relations partenariales entreprises/associations dans l'aide alimentaire**

Le système de l'aide alimentaire en France est de plus en plus basé sur les dons et autres formes d'approvisionnement provenant d'entreprises de distribution alimentaire. Aussi, les relations partenariales entreprises/associations, au cœur du système, sont une voie de transformation de ce dernier vers la justice alimentaire. Sources d'innovations sociales, les relations partenariales entreprises/associations comportent des risques d'isomorphisme, c'est-à-dire que les associations se voient contraintes d'adopter, dans le cadre du partenariat, les pratiques des entreprises. Ces risques sont amoindris quand l'entreprise relève de l'ESS. Au final, on peut distinguer deux idéaux-types de partenariats entreprises/associations dans l'aide alimentaire.

### **La justice alimentaire, un enjeu de transformation de l'aide alimentaire**

Depuis son développement et jusqu'à aujourd'hui, la mission de l'aide alimentaire est de donner accès à tous à une alimentation suffi-

sante en quantité, occultant tout débat sur la qualité des produits distribués (Paturel, 2013). Les dispositifs d'aide alimentaire nationaux se sont construits dans les années 1980 (création des « Restos du Cœur », de la première Banque alimentaire de France, du Programme d'aide alimentaire aux plus démunis (PEAD), aujourd'hui Fonds européen d'aide aux plus démunis, FEAD)<sup>3</sup>. Dès la fin des années 1990, la réduction des stocks européens compromet le dispositif, ce qui mène à la création du Plan national d'aide alimentation (PNAA) en 2004 pour répondre aux besoins non pourvus par le PEAD, ainsi que de diversifier les produits.

Outre les programmes européens et nationaux d'aide alimentaire, les associations peuvent recevoir des dons directement de distributeurs ou fournisseurs alimentaires. Les GSA sont les premières sources d'approvisionnement de ces associations. La première législation encadrant les dons d'entreprises aux associations caritatives contre crédits d'impôts à hauteur de 60 % est intégrée dans la « loi Coluche » dès 1988. Depuis 2016, la loi Garot, ou « loi relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire », a rendu obligatoire pour tout commerce alimentaire de plus de 400 m<sup>2</sup> de signer au moins une convention de don avec une association caritative. Bien que cette loi ne soit en application que depuis un peu plus d'un an, les conséquences se font déjà sentir : les conventions entre GMS et associations se sont rapidement multipliées et, dans le même temps, se sont créées de nombreuses associations ou entreprises pour organiser la récupération des invendus et l'acheminement jusqu'aux associations, comblant ainsi les lacunes logistiques qui étaient les principaux freins à ces pratiques (Amorce, 2015). Si le nouveau marché du don alimentaire dans le cadre de la lutte anti-gaspillage a eu comme effet positif la forte augmentation des canaux de redistribution de produits considérés invendables ainsi que la forte augmentation des dons aux associations, il se concentre toujours sur la quantité uniquement. Le nécessaire débat sur la qualité des produits distribués par l'aide alimentaire est limité par l'idée que « quand les gens ont faim, on leur donne à manger » (Paturel, 2013).

Pourtant, l'amélioration de la qualité des produits offerts par l'aide alimentaire est un enjeu crucial. Des études révèlent l'incapacité de ce système à répondre aux normes d'une alimentation équilibrée, en

---

3 Le PEAD est un programme de distribution de subventions et de surplus de stocks européens, au profit d'associations nationales mandatées par les États participants. En France, quatre associations deviennent ainsi les opératrices officielles de l'aide alimentaire : les Restos du Cœur, la Fédération des banques alimentaires, le Secours populaire et la Croix rouge. La multitude d'associations locales de distribution de l'aide alimentaire n'étant pas habilitées à recevoir directement les aides, elles sont partenaires de ces quatre têtes de réseaux.

termes de qualité et d'apports nutritionnels, telles que prescrites par le Programme national nutrition santé (Darmon *et al.*, 2008). Or, sur les marchés européens, les associations d'aide alimentaire se trouvent dans l'incapacité de choisir les denrées alimentaires données. Cette problématique est renforcée par la création du FEAD en 2014. Depuis, les denrées sur les marchés européens ne sont plus disponibles à la vente mais sont exclusivement données aux associations. Face à ce constat, plusieurs expériences ont été menées pour approvisionner l'aide alimentaire en produits frais, locaux et/ou bio (Le Velly et Paturel, 2012). Toutefois, la principale source de diversification de l'approvisionnement de l'aide alimentaire reste la mise en place de partenariats avec des grandes surfaces alimentaires. Or, rien ne garantit une liberté de choix des produits dans ce type de partenariat.

La création des épiceries sociales à la fin des années 1990 se fait en opposition à la seule logique d'assistance par le don dans l'aide alimentaire. Les produits sont payants, contrairement aux associations de distribution de colis alimentaires. Les épiceries ont des statuts variables selon qu'elles sont gérées par une municipalité, un Centre communal d'action sociale (CCAS) ou une association de citoyens. En donnant la possibilité de choisir les produits contre une contribution minimale, les épiceries sociales veulent sortir du côté stigmatisant et parfois dégradant de la charité, et redonner aux bénéficiaires une forme de « citoyenneté économique » (Paturel, 2013). Les épiceries sociales et solidaires revendiquent également le droit de choisir ce qu'elles mettent en rayon afin de proposer une alimentation de qualité. L'Association nationale de développement des épiceries solidaires (ANDES)<sup>4</sup>, créée en 2001, a par exemple contribué à la création du Crédit national des épiceries sociales (CNES)<sup>5</sup>, qui permet de proposer des produits plus variés, notamment des fruits et légumes et d'en contrôler la qualité. En Auvergne-Rhône-Alpes, le groupement des épiceries sociales et solidaires (GESRA) – objet de cette étude – a également été créé en 2004 dans cette optique.

Les épiceries sociales et solidaires cherchent également à recréer du lien social et à lutter contre l'exclusion des personnes en situation de précarité, via l'alimentation. Les notions de citoyenneté, d'*empowerment* et de lien social sont parties intégrantes des actions des épiceries sociales, et plus encore des épiceries sociales et solidaires qui ont émergé par la suite. Afin de contourner la stigmatisation d'une « épicerie pour pauvres », ces dernières sont ouvertes à tous et fonctionnent via un

4 Aujourd'hui, plus de 300 épiceries sont membres du réseau.

5 Le CNES a été créé par le gouvernement sous la pression de quatre acteurs porteurs d'épiceries sociales : BA, ANDES, Croix-Rouge, Imagine84.

double tarif des produits : 20 à 40 % du prix du marché pour les publics bénéficiaires et prix du marché pour les publics solidaires.

Ces initiatives, nées en critique à l'aide alimentaire, invitent donc à s'interroger sur les causes même du gaspillage, directement lié à notre modèle productiviste et de (sur)consommation, et également sur les causes de l'insécurité alimentaire. Au-delà de l'amélioration d'un cercle vertueux de récupération et redistribution des invendus alimentaires, les objectifs finaux devraient rester la réduction à la fois du gaspillage et des inégalités alimentaires. En d'autres termes, il s'agirait de « reconsidérer le fait que la population en situation de précarité doit être nourrie à partir du gaspillage des autres » (Paturel, Carimentrand, 2018). Ainsi, depuis quelques années, l'évolution du système d'aide alimentaire révèle une volonté d'atteindre une plus grande justice alimentaire. La notion de justice alimentaire est issue d'un champ d'analyse critique autour de l'accessibilité à une alimentation de qualité pour les consommateurs défavorisés. Elle recouvre l'ensemble des actions qui cherchent à assurer un partage équitable des bénéfices et des risques concernant les lieux, les produits et l'organisation de la filière alimentaire (Gottlieb et Joshi, 2010 ; Hochedez et Le Gall, 2016). Il peut s'agir de glanage communautaire (Beisher et Corbett, 2016), d'agriculture urbaine (Hors *et al.*, 2017), d'éducation à la nutrition (Hochedez et Le Gall, 2016), d'entreprises sociales alimentaires (Lanciano *et al.*, 2019). Ce sont souvent des solutions à caractère communautaire (Broad, 2016).

La notion de justice alimentaire implique d'aller au-delà de celle de sécurité alimentaire (FAO, 1996). Elle suppose un dépassement du pré-supposé que les systèmes alimentaires relocalisés sont nécessairement justes sur le plan social et un engagement dédié à la justice sociale (une priorisation de cet objectif), une créativité dans les modalités d'inclusion des publics vulnérables et une lutte contre des idéologies contraires à cette justice (Allen, 2010). La justice alimentaire ne concerne pas seulement un problème d'accès à l'alimentation de qualité, mais aussi de capacité de faire entendre sa voix pour avoir accès à cette dernière, donc de démocratie alimentaire (Hassanein, 2003). Au-delà d'une meilleure disponibilité des ressources, ce sont bien les asymétries de relations et de pouvoir qu'il faut remettre en cause. Hochedez et Le Gall (2016) considèrent qu'un système agro-alimentaire juste doit agir à trois niveaux :

- traiter les inégalités d'accès à l'alimentation,
- assurer la sécurité alimentaire,
- agir sur les racines des inégalités.

Pour transformer le système de l'aide alimentaire vers la justice alimentaire, les relations partenariales entreprises/associations, au cœur du système, peuvent constituer un levier majeur.

### **Les relations partenariales entreprises/associations : entre risques d'isomorphisme et innovations sociales**

Il a été observé, ces quinze dernières années, une augmentation générale des collaborations entre privé lucratif et non-lucratif, ou « alliances sociales » (Berger *et al.*, 1999 ; Austin, 2000 ; RAMEAU, 2012). D'une manière générale, ces nouvelles formes de collaboration se développent sous la double impulsion, pour les entreprises, de la RSE et pour les associations de la recherche de nouvelles sources de financement. En moyenne 49 % des ressources financières des associations employeuses en France sont d'origine publique<sup>6</sup> : les associations poussées à repenser leurs modèles économiques cherchent donc de nouvelles sources de financements privés. Les entreprises quant à elles cherchent à affermir leur légitimité auprès des acteurs publics et de la société civile, à travers des investissements dans des projets « responsables » socialement ou écologiquement. Mettre en place des partenariats entre entreprises et associations permet donc pour chaque partie prenante de répondre aux nouveaux enjeux rencontrés.

Le mécénat est une pratique très répandue. Elle consiste pour une entreprise à allouer des moyens financiers, matériels ou humains à des structures ou projets d'intérêt général, souvent via une fondation d'entreprise ou un fonds de dotation. Il est de plus en plus répandu en France et la moitié des entreprises de plus de 250 salariés est aujourd'hui mécène, ainsi qu'un quart des petites et moyennes entreprises<sup>7</sup>. Ces dernières années, de nouveaux types de partenariats entreprises/associations ont vu le jour, ayant pour objectif de dépasser le schéma classique du mécénat, pour créer des projets communs au sein desquels chaque partie prenante apporte à l'autre ses ressources (Harris, 2012 ; Helfrich *et al.*, 2016 ; RAMEAU, 2012).

Les entreprises passent progressivement d'une logique de subvention à une logique de co-construction vis-à-vis des associations (Martinet, Payaud, 2007). L'idée sous-jacente est que plus le degré d'engagement des parties prenantes dans un projet commun est élevé, plus la création de valeur sociale serait également élevée (Austin, 2000 ; RAMEAU, 2012 ; Harris, 2012). Austin (2000) identifie les clés de péren-

6 Source : INSEE, Enquête Associations 2014.

7 Le labo de l'ESS, « Le mécénat pour développer les projets de l'ESS », mai 2017.

nité (*alliance drivers*) des partenariats ainsi que les facteurs clés de leur management (*alliance enablers*). La pérennité serait ainsi dépendante de l'alignement stratégique des partenaires, des connexions et relations interpersonnelles (notamment les relations entre les responsables qui légitiment ces partenariats et qui peuvent être amenés à muter), de la confiance créée, de la vision partagée et d'un apprentissage continu. En terme managérial, la réussite des partenariats est assurée par l'attention des dirigeants, une bonne communication, une définition claire des responsabilités de chacun ainsi que la clarté des attentes. L'auteur présente un continuum croissant de la collaboration, comprenant les niveaux philanthropique (charité, transfert de ressources génériques – essentiellement financières – qui auraient pu être trouvées de façon similaire chez un autre partenaire), transactionnel (échange de compétences clés de chaque partenaire) et intégré (action collective et organisation intégrée). Austin et Seitanidi (2012) y ajoutent un quatrième stade, le stade transformationnel, qui vise à co-crée un changement au niveau sociétal.

Dans une certaine continuité, les travaux de l'observatoire du RAMEAU<sup>8</sup> classifient les pratiques selon que la demande émane de l'association, de l'entreprise, ou soit co-construite. De plus en plus, la logique caritative descendante fait place à une relation plus équilibrée de coopération : l'impulsion réciprocaire permet de co-construire des solutions innovantes en réponse à un besoin de la société. « L'innovation sociétale consiste à développer des solutions novatrices qui répondent à des problématiques de territoires ou de populations fragiles. Elle correspond à des expérimentations qui jouent le rôle de recherche & développement de terrain. Ce type de solutions est souvent renforcé par la complémentarité entre l'association et l'entreprise. Ces innovations ont ensuite vocation à être déployées pour bénéficier au plus grand nombre. » (RAMEAU, 2014).

L'observatoire du RAMEAU distingue ainsi plusieurs configurations (cf. figure 1).

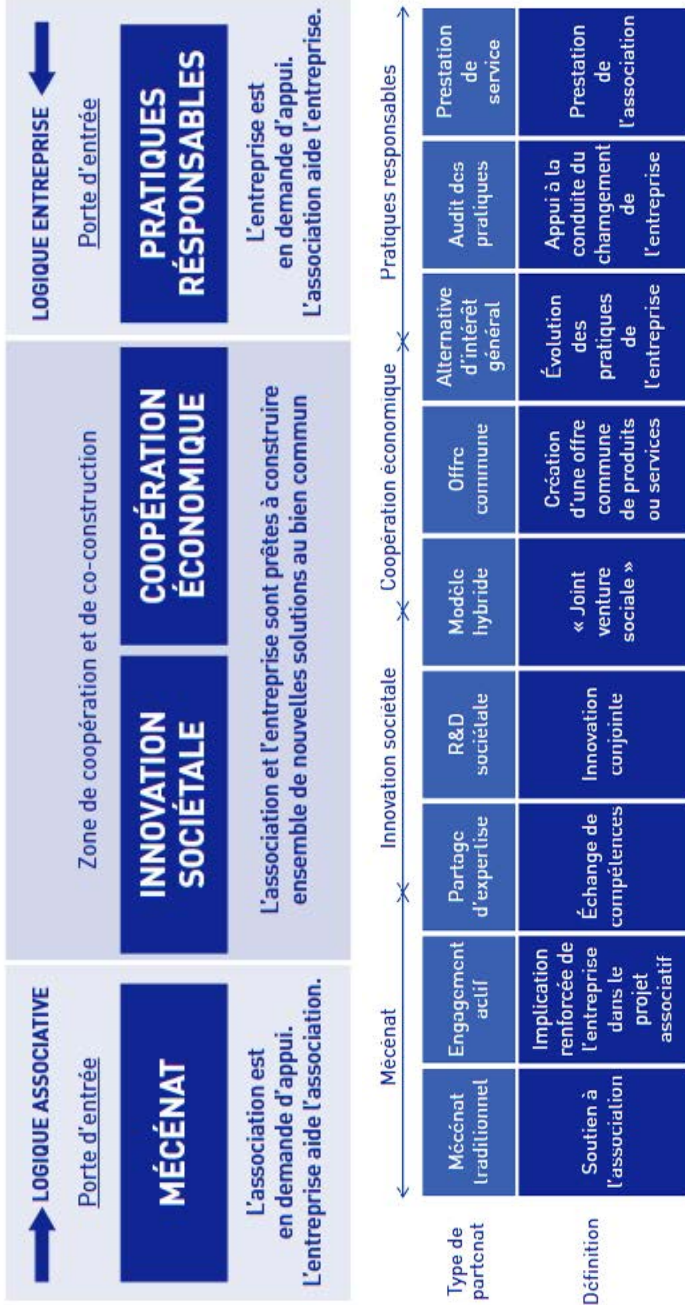
Néanmoins, les partenariats entreprises/associations sont particulièrement fragiles<sup>9</sup> car ils rassemblent des acteurs hétérogènes sur le plan

8 Créé en 2006 sous statut associatif d'intérêt général, le RAMEAU est un laboratoire de recherche appliquée qui part de la réalité de terrain pour comprendre et modéliser les mouvements émergents. Il a notamment été créé en 2008, en partenariat avec la Caisse des dépôts, l'Observatoire des partenariats, qui a pour objectif de qualifier les enjeux des relations partenariales au service du bien commun, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France. Voir : <http://www.lerameau.fr>

9 Berger *et al.* (2004) recensent par exemple six types de difficultés pouvant survenir durant un partenariat association/entreprise : incompréhension mutuelle quant aux objectifs du partenaire dans le partenariat et à ses

Figure 1 : Configurations partenariales entreprise/association

Source : « Construire ensemble » Guide du RAMEAU, 2014





cognitif et institutionnel au sens où ils peuvent avoir des perceptions différentes de leurs missions et leurs compétences, des modes d'interactions spécifiques avec leur territoire (Helfrich *et al.*, 2016). Selon Di Domenico *et al.* (2009), les principaux points de conflits potentiels vont se situer autour de ces différences d'identité ou de valeurs fondamentales, que l'on peut diviser en quatre points clés :

- les objectifs (économiques ou sociaux, de court terme ou de long terme) ;
- l'utilisation du profit ;
- le mode de gouvernance ;
- la responsabilité (vis-à-vis des actionnaires ou de la communauté).

Pour que deux structures aussi différentes puissent coopérer, il faut atteindre selon ces auteurs un « compromis politico-économique », ce qui signifie l'abandon de certaines valeurs par chacune des deux structures, au profit d'un socle de valeurs communes. Deux risques majeurs pèsent alors sur l'organisation à but non lucratif : un compromis déséquilibré, où le but et les valeurs de l'entreprise capitaliste dominant le « but commun », et un risque de perte de légitimité à travers cet abandon de valeurs (Semenowicz, 2014). Le risque d'isomorphisme institutionnel est très élevé pour les organisations à but non lucratif dans ce contexte (Huybrechts, Nicholls, 2013), la logique marchande prenant le pas sur la logique sociale. Par conséquent, certains auteurs préconisent qu'elles s'en tiennent aux formes de partenariats moins intégrées, de type collaborations philanthropiques (Herlin, 2015). Elles préservent ainsi leur légitimité, qui réside dans le respect de leurs valeurs sociales, trop fragiles face au poids de l'entreprise à but lucratif dans un éventuel « compromis ».

Ces travaux nous invitent à poser l'hypothèse que les partenariats entreprises/associations peuvent être davantage intégrés, voire transformationnels, et moins exposés au risque d'isomorphisme institutionnel quand l'entreprise en question est une organisation de l'ESS. En effet, la coopération est un moteur de développement de l'ESS depuis ses débuts. Si le principe coopératif est par exemple absent dans les fondations, il est aux fondements des coopératives, et largement présent dans une partie du secteur associatif. Pour ces acteurs de l'ESS, les partenariats sont abordés moins en termes d'intérêts stratégiques que d'opportunités de renouveau démocratique (Gardin, Jany-Catrice, 2016). Les entreprises

---

contraintes, difficulté à évaluer la valeur sociale créée par le partenariat et donc sous-estimation de celle-ci, déséquilibre dans la répartition du pouvoir entre les partenaires, mauvais choix de partenaire, épuisement du partenariat au fil du temps sous l'effet de la lassitude, défiance.

de l'ESS sont en effet des structures qui expérimentent des nouvelles formes de solidarité, y compris via des partenariats socialement innovants (Gardin, Jany-Catrice, 2016).

Pour le cas des partenariats entreprises/associations dans l'aide alimentaire, nous proposons donc de distinguer deux idéaux-types de partenariat.

### **Deux idéaux-types de relations partenariales entreprises/associations dans l'aide alimentaire**

La crise du système d'aide européen et la lutte contre le gaspillage alimentaire ont contribué à créer un cadre favorable au développement des liens entre associations d'aide alimentaire et entreprises de distribution alimentaire.

Les partenariats classiques entre GSA et associations d'aide alimentaire relèvent du mécénat, avec des pratiques de dons en nature de la part des distributeurs, ou de collectes dans les magasins qui appellent à la participation des citoyens. Le mécénat relève de ce que Jean-Louis Laville décrit comme une « solidarité philanthropique », soit une action responsable de la part des « mieux pourvus » pour soulager les « démunis » (Laville, 2010). Cette forme de solidarité, que ce soit entre individus comme entre organisations, est verticale et inégalitaire. Elle se traduit par un mouvement non participatif et non réciprocal d'individus ou d'institutions privées vers des bénéficiaires ciblés par leurs manques, créant ou entretenant une dépendance (Blanc, 2013). La notion de solidarité philanthropique permet de comprendre le rapport de domination ancré dans les partenariats entre associations d'aide alimentaire et grandes surfaces. Les GSA, via leurs dons, redistribuent des denrées vers les associations qui ne sont pas des partenaires mais des bénéficiaires, dépendantes de cette aide, et en situation de dette. Cette position empêche les associations de pouvoir influencer ou critiquer la nature de l'aide, notamment en termes de choix de produits, ou simplement de refus de certains produits jugés de trop mauvaise qualité. Pour aller plus loin, cette forme de solidarité légitime en quelque sorte les inégalités, via un perpétuel système où les plus riches donnent aux plus pauvres, sans questionner les racines de ces inégalités ou les moyens de les réduire (Paturel, 2013).

Les épiceries sociales et solidaires qui veulent précisément avoir le choix de leur approvisionnement, afin de promouvoir la santé et l'équilibre alimentaire, ont donc construit d'autres modèles de partenariats basés sur l'achat à bas coût, pour sortir de cette relation inégalitaire avec leurs fournisseurs, et pouvoir choisir autant que possible leurs

produits. Laville (2010) oppose à la solidarité philanthropique une « solidarité démocratique », qui peut se diviser en deux aspects : d'une part à une solidarité institutionnalisée, basée sur la redistribution organisée par l'État (solidarité démocratique redistributive) ; d'autre part, une forme de solidarité privée basée sur l'égalité et la réciprocité (solidarité démocratique réciprocaire) entre les parties prenantes, notamment développée dans des structures de l'ESS comme les coopératives ou les mutuelles (Laville, 2010). Dans un cadre partenarial entre organisations, une solidarité basée sur la réciprocité correspondrait à des formes d'échanges de ressources où chaque partie prenante apporte à l'autre, dans le cadre par exemple de projets communs.

*Tableau 1 – Les deux idéaux-types de partenariats  
entreprise/association dans l'aide alimentaire*

	<b>Partenariat caritatif (mécénat)</b>	<b>Partenariat socialement innovant</b>
<b>Identité des partenaires</b>	Association d'aide alimentaire et GSA	Epicerie sociale et solidaire et distributeur coopératif
<b>Valeur des partenaires</b>	Très différentes, nécessitant un compromis politico-économique	Proches, ancrées dans l'ESS
<b>Forme du partenariat</b> (RAMEAU, 2014)	Peu intégré, sinon risque d'isomorphisme	Davantage intégré, co-construction de projets communs
<b>Solidarité entre partenaires</b> (Laville, 2010)	Philanthropique	Démocratique réciprocaire
<b>Nature des échanges</b>	Dons (en nature et/ou financier), collecte	Réciprocité
<b>Finalités du partenariat</b>	Aider les pauvres à se nourrir	Justice alimentaire
<b>Rapport au système</b>	Maintien des inégalités	Dimension transformatrice

Proposition de notre recherche

## **Méthodologie et présentation de *Bio vrac pour tous***

Nous proposons l'analyse d'un partenariat innovant entre le Groupement des épiceries sociales et solidaires d'Auvergne-Rhône-Alpes (GESRA) et l'enseigne coopérative de distribution biologique Biocoop, via son fond de dotation. Ce partenariat entre deux organisa-

tions de l'ESS amorcé en 2015 a pour objectif d'approvisionner les épiceries sociales et solidaires en produits de qualité (bio et/ou locaux) et de favoriser l'accès à ces produits à la fois financièrement et culturellement.

### Collecte et analyse des données

Nous optons pour une étude de cas (Yin, 1994). Le recueil de données s'appuie sur des entretiens semi-directifs auprès des acteurs clés du partenariat étudié et des autres parties prenantes que sont les salariés et bénéficiaires des points de vente. Ces entretiens sont complétés par des observations participantes de temps forts du projet (collecte, réunions, activités de sensibilisation). Les entretiens abordent l'origine des partenariats, leur organisation, les motivations, résultats et perspectives. Ils ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse thématique. Les données ont été recueillies entre avril et août 2017.

Tableau 2 – Les 11 entretiens semi-directifs

	Enquêtés
<b>Biocoop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du fonds de dotation</li> <li>• 3 gérants de magasins Biocoop (Bellecour, Villefranche, Saxe-Gambetta)</li> <li>• 2 salariés de Biocoop</li> </ul>
<b>GESRA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable du projet <i>Bio vrac pour tous</i></li> <li>• 4 responsables d'épiceries sociales et solidaires (La passerelle d'Eau de Robec, Epi-centre, Trevoux, EPI San Priot)</li> </ul>

### Présentation des deux partenaires

Le Groupement des épiceries sociales et solidaires en Auvergne-Rhône-Alpes est une association qui a pour objectif premier de « promouvoir, mettre en réseau, soutenir, accompagner ou conduire toute action concourant à la gestion et au développement des épiceries sociales et solidaires de la région Auvergne Rhône-Alpes<sup>10</sup> ». Né en 2004 de la fédération de six épiceries de la région, le réseau comprend aujourd'hui une quarantaine d'épiceries qui entendent dépasser le fonctionnement de l'aide alimentaire en remettant le bénéficiaire au centre du dispositif. Parmi elles, une majorité d'épiceries sociales, qui s'adressent uniquement à un public en situation de précarité, et des épiceries sociales et solidaires, qui ont mis en place la mixité des publics.

10 Voir : <http://www.gesra.org/qui-sommes-nous/presentation>

Le GESRA compte trois salariés permanents, l'association fonctionne également grâce à des personnes en service civique et des bénévoles. Le conseil d'administration est quant à lui composé de représentants des épicerie adhérentes. Le GESRA s'est donné pour objectif de diversifier l'alimentation des publics en situation de précarité. Effectivement, la qualité nutritionnelle des produits n'est pas suffisamment intégrée dans l'approvisionnement de l'aide alimentaire classique (Paturel et Carimentrand, 2018). Les objectifs affichés du GESRA sont l'économie sociale et solidaire, la promotion de la santé, la consommation responsable et l'éducation populaire.

Le réseau met en place des partenariats d'approvisionnement avec des fournisseurs de produits biologiques et fonctionne comme une centrale d'achat pour les épicerie adhérentes. 90 % des entreprises partenaires sont aujourd'hui du secteur biologique. Actuellement, la majorité des produits viennent d'un fournisseur conventionnel, Yoplait, du fournisseur biologique Ekibio, via des achats en gros et de la marque biologique Bjorg, via des dons. Le fait d'avoir choisi le bio comme garant de la qualité implique de travailler sur les volumes pour réduire les coûts, et donc de s'adresser à de grosses entreprises. Le travail de sensibilisation à l'alimentation de qualité se fait donc d'abord au niveau des épicerie, en leur proposant des produits et en essayant de les accompagner à développer à leur tour une démarche de sensibilisation à l'équilibre nutritionnel auprès de leurs publics. De plus, la philosophie des structures du GESRA est de faire participer les bénéficiaires à la construction des actions de sensibilisation.

Biocoop est un réseau coopératif de distribution alimentaire biologique, leader des magasins spécialisés bio en France. Créé dans les années 1970 par une fédération de groupements d'achat militants, le réseau Biocoop regroupe aujourd'hui près de 500 magasins indépendants, une centrale nationale d'achat ainsi que des plateformes régionales. La gouvernance se veut démocratique, et le conseil d'administration se compose de quatre collèges : les sociétaires magasins, les groupements de producteurs, les sociétaires salariés et les associations de consommateurs.

Biocoop s'est donné comme axe prioritaire de rendre la bio accessible au plus grand nombre : « la bio partout et pour tous ». Les magasins sont liés par une charte déclinée en un cahier des charges qui est périodiquement actualisé en assemblée générale. Ce dernier comprend un ensemble de principes sur la qualité des produits, le commerce équitable, le management, etc. (Anzalone, 2014). Notamment, les achats de produits sont prioritairement orientés vers le local et le commerce

équitable Origine France et Nord/Sud. Ces deux commerces équitables représentent 21,4 % de ses achats.

Le fort développement commercial qu'a opéré Biocoop dans les années 1990 a nécessité de s'éloigner du militantisme originel, ce qui a été objet de nombreuses critiques (Lamine, 2015) et a interrogé la capacité pour une entreprise d'être concurrentielle sur le marché de l'alimentation sans « perdre son âme » (Pluvinage, 2016). Aujourd'hui, l'enseigne semble avoir trouvé un compromis équilibré entre efficacité économique et valeurs éthiques, notamment face à l'augmentation de la concurrence dans le secteur biologique. Bien que toujours perçue comme commerciale, au sens péjoratif du terme, par les structures associatives et citoyennes du secteur alimentaire, elle revêt au contraire la figure du militant dans le champ de la distribution alimentaire (Lamine, 2015).

La « démocratisation de la bio » est l'un des objectifs de Biocoop, dans le cadre du développement de la consommation biologique. Elle se traduit par une réduction des marges de la part des magasins et des producteurs sur certains produits de première nécessité (gamme « la bio je peux »). De plus, un travail d'accompagnement intense des consommateurs pour changer leurs comportements de consommation est effectué (magazines d'informations, animations, etc.). Ces actions stratégiques de *lobbying* se font en partenariat avec d'autres acteurs de l'ESS et de la transition écologique.

Enfin, Biocoop a créé un fonds de dotation fin 2013, pour soutenir des projets pour le progrès d'une agriculture paysanne et durable, et pour une alimentation durable accessible à tous et notamment en facilitant l'accès à tous de la bio<sup>11</sup>. Le projet *Bio vrac pour tous* a ainsi été l'un des premiers programmes co-construits avec le fonds de dotation. Dans un second temps, le projet s'est transposé au niveau local, via l'Association des Biocoop de la région lyonnaise, qui regroupe une dizaine de représentants des Biocoop de la métropole et de ses alentours.

Ces deux acteurs présentent donc des besoins et des ressources distincts permettant de créer de la valeur sociale en collaborant. Ils ont également en principe un socle de valeurs communes permettant de contourner les risques d'isomorphisme et de perte de valeurs.

### Présentation de *Bio vrac pour tous*

Le projet *Bio vrac pour tous* a été développé pour mettre en place des meubles vrac ou bacs distributeurs de vrac avec des produits bruts,

11 *Communiqué de presse de Biocoop collective « Bio vrac pour tous », mars 2017*

Tableau 3 - Les grandes étapes de Bio vrac pour tous

	Processus	Acteurs	Motivations	Mise en œuvre
<b>2015</b>	Lancement du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GESRA</li> <li>• Biocoop SA (via fonds de dotation)</li> </ul>	Favoriser une plus grande accessibilité à l'alimentation de qualité (biologique)	Financement des meubles vrac et des outils de sensibilisation
<b>2016</b>	Installation dans les épiceries des meubles et bacs à vrac	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GESRA</li> <li>• Épiceries</li> <li>• Responsables magasins Biocoop</li> <li>• Plateforme Biocoop restauration</li> </ul>	Avoir un support de produits biologiques bruts en vrac à moindre coût à proposer aux bénéficiaires des épiceries et aux consommateurs solidaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installation dans chaque épicerie de bacs à vrac, en présence d'un responsable d'une Biocoop proche</li> <li>• Accompagnement par les salariés de magasins Biocoop des salariés et bénévoles des épiceries pour la gestion des produits vrac</li> </ul>
<b>2016-2017</b>	Rédaction d'un guide nutritionnel/culinaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres GESRA</li> <li>• Adhérents &amp; bénéficiaires d'une épicerie</li> <li>• Nutritionnistes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un outil de sensibilisation à l'équilibre alimentaire et à la consommation aux produits bios en vrac, autour de 120 recettes</li> <li>• Valoriser les bénéficiaires des épiceries participant au dispositif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions mensuelles des membres du collectif pour élaborer ensemble des recettes (à base de légumineuses et céréales principalement)</li> <li>• opération de <i>crowdfunding</i> (automne 2017)</li> <li>• Distribution prévue dans les magasins Biocoop, les épiceries du GESRA et les entreprises partenaires</li> </ul>
<b>2017</b>	Collecte bio solidaire dans les magasins Biocoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membres GESRA</li> <li>• Responsables &amp; bénévoles épiceries</li> <li>• Responsables &amp; salariés de magasins Biocoop</li> <li>• Appui com du fonds de dotation Biocoop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire une action locale, permettre l'introduction de produits bios emballés dans les épiceries du GESRA</li> <li>• Alimenter un fonds de soutien pour les épiceries en difficulté via la rétrocession des marges des Biocoop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Récolte des denrées par des bénévoles de 8 épiceries auprès des consommateurs dans 11 magasins Biocoop sur 2 jours</li> <li>• Calcul des marges par les salariés des Biocoop puis reversement au GESRA</li> </ul>

des légumineuses notamment, dans huit épiceries sociales et solidaires du réseau (Lyon-8, Saint-Priest, Villeurbanne, Firminy, Trévoux, Villefontaine, Chasse/Rhône, Bourgoin, Saint-Fons). Les meubles sont subventionnés directement par le fonds de dotations Biocoop. Les produits bios sont fournis par la filiale Biocoop Restauration à des prix d'achats négociés. Les salariés et les bénévoles des épiceries sont également formés à la gestion du rayon grâce à la mise en place d'un mécénat de compétences par les salariés de Biocoop. Depuis 2017, une collecte bio solidaire est organisée, c'est à dire une collecte où la marge effectuée sur les ventes est reversée aux épiceries sociales et solidaires du réseau GESRA. Enfin, le projet implique aussi la création d'un livre de recettes pour accompagner les bénéficiaires dans l'utilisation des légumineuses.

## **Dépasser le mécénat pour co-innover socialement dans une perspective de justice alimentaire**

*Bio vrac pour tous* s'inscrit à première vue dans une relation de mécénat, et est d'ailleurs défini comme tel par les responsables à l'origine du partenariat. Néanmoins, le détail de degré d'engagement au sein des pratiques de mécénat, selon la typologie du RAMEAU, nous permet de voir que l'implication de Biocoop à plusieurs niveaux et sur le long terme témoigne au moins d'un « engagement actif » faisant évoluer le mécénat vers une forme de « partenariat socialement innovant ». Ainsi, nous pouvons noter dans ce partenariat plusieurs aspects qui se veulent en rupture avec les relations associations/entreprises dans l'aide alimentaire : les deux partenaires sont certes complémentaires, mais aussi proches sur le plan des valeurs comme des modalités de gouvernance. Ils ont mis en place des modalités organisationnelles réduisant l'asymétrie de pouvoirs entre les deux partenaires. Enfin, ils ont introduit de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire : bio, vrac, collecte bio solidaire.

### **L'alignement stratégique des partenaires comme facilitateur de co-construction**

Contrairement aux partenariats association/entreprise typiques de l'aide alimentaire, *Bio vrac pour tous* n'implique que des acteurs de l'ESS, ce qui garantit le partage d'un minimum de valeurs communes. Pour autant, les statuts juridiques sont différents : association, coopérative, fond de dotation, voire SARL pour certains magasins.

Biocoop est perçu par le GESRA comme un distributeur bio engagé. « Ils avaient déjà en interne une volonté de démocratisation du bio. [...]



Ça leur apporte la satisfaction d'aller jusqu'au bout de leur démarche » (GESRA) ; « Il y avait une vraie démarche de leur part, par rapport à l'éthique du projet qu'on soutenait, par rapport à d'autres collectes. » (Lucile, responsable épicerie) ; « Je pense qu'ils ont des vraies valeurs, ils ont l'air d'être bien engagés » (Raphaël, responsable épicerie). Pour Biocoop, l'engagement dans le projet est effectivement une manière de montrer une application pratique des valeurs affichées par l'enseigne, en termes de solidarité. « Biocoop, sa vocation, c'est de développer l'agriculture bio, dans un esprit d'équité et de coopération. Sur ce genre d'opération ça colle à 100 % avec nos valeurs. » (Victor, salarié d'un magasin Biocoop). La recherche d'amélioration de son image auprès de ses salariés et clients est souvent le but de la RSE d'entreprise. Dans le cas de Biocoop, ce type d'action permet aussi de se démarquer d'autres enseignes bios, de « mieux faire savoir qui on est » (Carole, responsable d'un magasin Biocoop). « Cela apporte de l'innovation car il y a très peu d'entreprises bio qui se positionnent sur la solidarité alimentaire. Certaines enseignes de distribution classique le font avec les fondations mais pas dans le bio. » (FDD Biocoop). Ce partenariat est pour Biocoop un moyen de s'ancrer encore davantage dans l'ESS, de concrétiser les valeurs et le militantisme affiché dans la charte et les statuts du réseau et de communiquer auprès des clients. « Ce que ça nous apporte c'est un partage, et c'est sortir un petit peu de notre cadre. [...] Ça permet de donner un autre sens à ce qu'on fait. » (Vincent, responsable d'un magasin Biocoop).

La légitimité du GESRA comme partenaire pour Biocoop repose sur sa démarche de sensibilisation des bénéficiaires et épicerie adhérentes à l'alimentation de qualité et le fait que le groupement travaillait déjà avec des acteurs de la bio. « Le plus du GESRA, ça a été aussi la démarche de mixité du public » (FDD Biocoop). De plus, lorsque le GESRA a sollicité Biocoop, le fond de dotation venait d'être créé. Ce dernier comprend notamment un axe solidarité/santé né suite au constat d'un lien étroit entre l'état nutritionnel des personnes en précarité et leur exposition aux pathologies liées à l'alimentation (obésité, diabète, etc.). Le projet entrait donc en résonance avec cet axe.

Ainsi on constate une proximité stratégique, un certain alignement stratégique en termes de valeurs, de vision, de mission et d'identité, qui réduisent le risque de déviation des objectifs du partenariat.

Tableau 4 – Motivations et apports respectifs des partenaires

	GESRA	Biocoop
<b>Statut juridique des organisations impliquées</b>	Association (pour le groupement comme les épiceries)	Coopérative SA Fond de dotation (FDD) Association de magasins (coopérative ou SARL)
<b>Motivations pour nouer le partenariat</b>	Diversifier l'offre des épiceries en produits bio de qualité et à prix réduit. Augmenter l'attractivité pour les clients solidaires. Sensibiliser les bénéficiaires à la bio.	Proposer aux magasins un programme de solidarité/ justice alimentaire. Se distinguer des enseignes bios moins militantes et de la grande distribution. Cohérence avec l'axe solidarité/santé du FDD. « Pour une alimentation durable accessible à tous ».
<b>Apports au partenariat</b>	Public mixte (bénéficiaires et clients solidaires) Capacité à acheter en volume (Gesra) Expertise dans l'accompagnement des bénéficiaires vers l'alimentation de qualité (bénévoles, travailleurs sociaux, etc.)	Soutien financier (FDD) Produits de haute qualité à moindre coût (Biocoop restauration) Expertise dans la gestion du Vrac et la sensibilisation à la bio (gérants et salariés magasins)

*Bio vrac pour tous* a été mis en place comme une forme expérimentale d'alimentation de qualité et à faible coût, support d'une forte sensibilisation auprès des publics adhérents sur des questions de santé et d'équilibre alimentaire. Cette expérimentation, qui vise à répondre au problème social de malnutrition des publics en situation de précarité et de mauvaise qualité des produits dans l'aide alimentaire, est rendue possible par la complémentarité du GESRA en tant que réseau de ces épiceries, et de Biocoop en tant qu'entreprise disposant d'une offre de qualité, et d'un savoir-faire spécifique dans la vente de produits biologiques et en vrac.

### Réduire les asymétries de pouvoir entre les deux partenaires

Biocoop et le Gesra ont des valeurs proches et des complémentarités évidentes justifiant la mise en place de *Bio vrac pour tous*. Toutefois, les deux partenaires se situent a priori en forte asymétrie de pouvoir, liée à la taille (près de 500 magasins, plus de 4 000 salariés pour Biocoop, contre une quarantaine d'épicerie et une poignée de salariés pour le Gesra) mais aussi au contexte d'urgence de *Bio vrac pour tous*. Le projet est financé par le fonds de dotation de Biocoop suite à la sollicitation du

Gesra et à une co-construction entre les deux parties. Le risque de voir se mettre en place un rapport de domination typique des partenariats entre associations d'aide alimentaire et grandes surfaces existe donc bel et bien.

Dans cette perspective, l'organisation de *Bio vrac pour tous* permet d'atténuer cette asymétrie de pouvoirs entre les deux partenaires. En effet, le partenariat comprend plusieurs niveaux. Premièrement, le GESRA est en lien avec la responsable du fonds de dotation. C'est à ce niveau qu'a été décidé le partenariat et que l'approvisionnement s'est mis en place, via la mise en relation entre le GESRA et Biocoop Restauration. Les deux responsables (responsable du FDD Biocoop et responsable des partenariats au GESRA) insistent sur la co-construction du projet. Au départ, le fonds de dotation Biocoop a été sollicité par le GESRA dans une perspective de mécénat financier. L'objectif était de financer l'achat de meubles et des actions de sensibilisation. « En rencontrant Biocoop qui sont des ultra militants du secteur bio, on a pu en débattre plus largement et on a construit un projet » (GESRA). Les similitudes en termes de gouvernance des deux structures ont facilité la co-construction d'un projet plus innovant, impliquant davantage d'échanges entre les équipes des magasins biocoop et celles des épiceries sociales et solidaires. Des termes du partenariat, comme les indicateurs de réussite de l'opération, traditionnellement imposés par le financeur ont dans ce cas été co-construits.

Deuxièmement, le GESRA est en relation régulière avec l'Association des Biocoop lyonnaise (ABL)<sup>12</sup>. Enfin, chaque épicerie est parrainée par le magasin Biocoop le plus proche. C'est à ces deux échelons locaux, GESRA/ABL et binômes épicerie/magasin Biocoop que sont décidées et mises en œuvre les actions de *Bio vrac pour tous* (mécénat de compétences, collecte bio-solidaire, sensibilisation, etc.). Cet échelon décisionnel permet concrètement de réduire les asymétries de pouvoir liées à la taille puisqu'il s'agit d'une coopération entre un magasin et une épicerie. D'ailleurs, chaque binôme magasin/épicerie signe une convention avec le fond de dotation Biocoop pour le financement du meuble de vrac et de certains frais de fonctionnement. De plus, chaque binôme construit des modes de fonctionnement adaptés aux spécificités locales et des deux structures. Par exemple, le choix des produits proposés résulte chez certains d'une consultation auprès des adhérents de l'épicerie, chez d'autres d'une consultation auprès des salariés de magasins Biocoop.

12 L'association des Biocoop lyonnaises créée en 2013 a pour objectif de faire connaître le réseau Biocoop à Lyon et d'être l'interlocuteur des pouvoirs publics et partenaires locaux.

Bien que le mécénat de compétences ait été mis en place pour professionnaliser les équipes des épicerie et leur faire bénéficier de l'expertise métier sur le vrac et la sensibilisation des gérants de magasins, il convient de souligner une volonté de réciprocité. Par exemple, « sur la sensibilisation, les équipes des épicerie n'ont pas à s'autocensurer. L'idée ce n'est pas : c'est le gérant du magasin qui sait comment faire et le responsable/les bénévoles de l'épicerie non. » (FDD Biocoop). Cet esprit d'échange est au cœur du partenariat qui a d'ailleurs permis à chacun d'en apprendre plus sur l'univers de l'autre. « Le monde des épicerie sociales et solidaires est une découverte pour la majorité des gérants de magasins (...) et il y a des bénévoles d'épicerie qui étaient des clients qui découvrent notre projet politique ». (FDD Biocoop).

Biocoop et le GESRA quittent progressivement leurs statuts respectifs de donateur et bénéficiaire pour devenir partenaires dans la construction d'un projet amenant l'introduction de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire.

### **Introduire de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire**

*Bio vrac pour tous* peut être, enfin, qualifié de partenariat entreprise/association innovant dans la mesure où le projet introduit de nouvelles pratiques dans l'aide alimentaire. L'optique est aussi de créer de nouvelles normes, qui pourraient être adoptées par d'autres acteurs, dans une visée de justice alimentaire.

Premièrement, il s'agit de diversifier l'offre des épicerie pour aller vers plus de qualité. Cela passe par une sensibilisation des bénévoles autant que des bénéficiaires « Je pense que c'est malheureusement plus un blocage des équipes. » (GESRA). Cela implique d'initier à la consommation de produits peu chers et intéressants d'un point de vue nutritionnel, qui peuvent remplacer d'autres produits plus onéreux<sup>13</sup>. « Il faut apprendre à transformer, à cuisiner, à connaître les différents produits. L'objectif c'est que les gens soient familiarisés avec l'achat en vrac pour quand ils retournent dans le monde marchand. » (FDD Biocoop). Au final, il s'agit de montrer que des produits bio, même assez exigeants en termes de capital alimentaire (comme les légumineuses en vrac) peuvent plaire et convenir à un public précaire. De plus, le vrac permet de modifier l'organisation du magasin, en mélangeant davantage les produits, et en favorisant l'égalité des clients (bénéficiaires et soli-

13 Les légumineuses, principalement les lentilles, les pois chiches ou les haricots secs, contiennent des protéines végétales permettant de remplacer en partie les protéines animales, et ainsi de rééquilibrer son budget alimentaire, car la viande et le poisson sont des produits onéreux

dares) face aux produits. Par ailleurs, Biocoop étant particulièrement actif dans la lutte contre le gaspillage et n'ayant que très peu d'invendus, les produits sont achetés à Biocoop Restauration (à un tarif préférentiel) et non donnés. Aussi, un projet comme *Bio vrac pour tous* permet de faire entrer la problématique de la qualité et de la nécessaire critique de la surconsommation dans les réseaux classiques d'aide alimentaire. « Si notre projet est remarqué, peut-être que les grosses associations qui s'occupent de l'aide alimentaire caritative sous forme de colis, vont commencer à se soucier de l'alimentation distribuée. » (GESRA)

Deuxièmement, il s'agit de sortir d'un système caritatif où des bénéficiaires passifs reçoivent, en créant un système solidaire où les bénéficiaires participent et deviennent partenaires. L'enjeu est de réussir, en parallèle d'une diversification de l'offre dans les épiceries, à faire participer les bénéficiaires à ces transformations et aux choix des fournisseurs et des produits. Deux axes sont ainsi travaillés : un axe informatif, sur les connaissances du système et de ses inégalités, mais aussi un axe actif, sur l'apprentissage de compétences pour participer à la transformation de ce système. Toutefois, ces activités d'éducation alimentaire (informations en libre-service, discussions informelles, ateliers participatifs divers, ateliers cuisine, etc.) demandent beaucoup de précautions pour ne pas reproduire de relations de domination et de hiérarchie des normes. Il s'agit de favoriser un processus d'*empowerment* des publics. La création du collectif de rédaction du livre de recettes, dans le cadre de *Bio vrac pour tous*, donne un exemple innovant de « re-qualification » des consommateurs, comme processus d'*empowerment* (Jaffe, Gertler, 2006), via l'accès à l'information d'une part et la participation à la création et à la diffusion de l'information d'autre part. En effet, le livre de recettes a été rédigé par un collectif composé de membres du GESRA et de la Passerelle d'Eau de Robec, d'adhérents bénéficiaires de cette épicerie, ainsi que de deux nutritionnistes. À l'occasion de réunions mensuelles, les membres du collectif ont tous proposé, fait goûter et soumis à approbation des recettes personnelles. Ainsi s'est construit le livre, enrichi notamment par les différentes traditions culinaires des membres, liées à leurs origines. L'étape suivante consiste à se servir du livre comme support pour animer des ateliers, autour de la cuisine des légumineuses par exemple. Pour cela, l'objectif est de former les bénéficiaires membres du collectif à présenter le livre et animer ces ateliers. Ces présentations se feraient dans un premier temps dans les épiceries du GESRA, mais pourraient également avoir lieu en dehors du réseau, dans des associations partenaires, ou encore dans les Biocoop.

Enfin, la collecte avec rétrocession des marges faites sur les produits collectés constitue une alternative aux pratiques habituelles des

partenariats caritatifs. Concrètement, la marge réalisée sur le chiffre d'affaires correspondant aux produits donnés est reversée sous forme de chèque au GESRA. Le fait que les enseignes récupèrent habituellement cette marge, et donc tirent un bénéfice de l'augmentation des ventes liée à la collecte, leur confère un intérêt économique contraire aux valeurs de solidarité censées être au cœur de l'acte du don. « Ils tirent un gros bénéfice sur leurs clients, tout en récupérant l'image de "on aide la Banque alimentaire" » (responsable d'épicerie). Loin d'être une forme de réciprocité, ce phénomène renforce le rapport de domination des entreprises, car les associations qui sont critiques de ces pratiques ne sont pas en mesure de faire entendre ces critiques et d'essayer de transformer ces pratiques. « L'enjeu, c'est aussi de faire évoluer l'organisation de l'aide alimentaire. En étudiant les pratiques des autres enseignes, vous constaterez que lors des périodes de collecte, majoritairement, vous trouvez en tête de gondole des produits MDD, les produits sur lesquels l'enseigne se fait la marge la plus grande. En fin de week-end, l'argent collecté revient dans le portefeuille des magasins » (FDD Biocoop). L'exemple de la collecte solidaire faite avec Biocoop est un message fort, qui peut « faire bouger les lignes sur les collectes alimentaires » (responsable d'épicerie).

## **Conclusion : de l'émergence de pratiques exemplaires à leur diffusion**

Au final, notre travail porte sur un cas unique, ce qui confère au travail profondeur d'analyse et potentiel de généralisation, à défaut d'une généralisation avérée. Le tableau 5 récapitule les pratiques repérées dans le cas et que l'on peut considérer comme exemplaires. Il souligne également les conditions et enjeux de leur diffusion, qui se situent à différents niveaux : choix des acteurs, pratiques managériales, stratégies de RSE et intervention du législateur.

L'enjeu de la justice alimentaire est de donner accès à des publics identifiés comme précaire à des produits de qualité, en reconnaissant leurs préférences et leurs choix comme légitimes, et en les reconnaissant comme partenaires plutôt que bénéficiaires dans la conduite de ces projets. Si le projet *Bio vrac pour tous* s'inscrit bien dans un mouvement profond de modification de l'aide alimentaire, et d'une amélioration de l'accessibilité à l'alimentation de qualité, beaucoup d'obstacles restent majeurs dans la lutte pour une justice alimentaire. Les projets de ce type restent forts symboliquement mais ne touchent que peu de publics et pas les plus précaires. De plus, la réappropriation des choix via la démocratie est un enjeu encore peu reconnu, le premier enjeu étant encore celui de

Tableau 5 – Pratiques et enjeux du partenariat socialement innovant étudié

	Pratiques exemplaires	Enjeux et pistes de leur diffusion
<b>Identité et valeurs des partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement stratégique</li> <li>• Même forme organisationnelle</li> <li>• Mêmes valeurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intérêt d'un tiers (fondation) ?</li> <li>• Partenaires plus appropriés a priori : distributeurs organisés en groupement ; associations combinant action sociale et commerciale, à public mixte</li> </ul>
<b>Forme du partenariat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforts pour réduire les asymétries de pouvoir</li> <li>• Transposition du partenariat à l'échelon local (convention épicerie/ magasin)</li> <li>• Latitude laissée au binôme local pour construire un partenariat</li> <li>• Echanges réciprocitaires</li> <li>• Volonté d'apprendre des deux côtés</li> <li>• Reconnaissance des compétences de chaque partenaire</li> <li>• Pas d'auto-censure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre institutionnel du partenariat</li> <li>• Organisation favorisant autonomie, décentralisation</li> <li>• Pratiques managériales</li> </ul>
<b>Actions communes pour favoriser l'accès à l'alimentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix de limiter le gaspillage donc peu de dons d'invendus</li> <li>• Vente à tarif préférentiel de produits de qualité / bio / vrac</li> <li>• Collecte solidaire avec reversement des marges</li> <li>• Laisser la liberté aux bénéficiaires de choisir des produits</li> <li>• Sensibilisation des bénévoles à l'alimentation de qualité</li> <li>• <i>Empowerment</i> des bénéficiaires (information et participation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution de la législation et réglementation</li> <li>• Stratégie de RSE/ Fondations</li> <li>• Respect de l'autonomie</li> </ul>

l'approvisionnement en produits de qualité. Nous interrogeons ici nos résultats en proposant de discuter particulièrement trois points relatifs à la gouvernance des systèmes alimentaires : la nature des partenaires comme condition de réussite, le rôle de la grande distribution puis celui des systèmes alimentaires alternatifs.

Selon la littérature abordée sur les partenariats entreprises/associations, ce sont ces points habituellement divergents chez les deux types d'acteurs qui sont au cœur des déséquilibres potentiels : le mode de gouvernance (capitaliste<sup>14</sup> ou démocratique), la lucrativité (limitée ou non), la finalité (sociale ou économique), la responsabilité (envers la communauté ou les actionnaires) (Di Domenico *et al.*, 2009). Ici, la proximité de valeurs et de fonctionnement, liée au statut ESS des deux partenaires (coopératif et associatif), est donc l'une des clés de l'innovation sociale que le partenariat génère. Nous rejoignons ainsi les résultats de Yunus *et al.* (2010) sur le *business model* BOP : les auteurs ajoutent aux trois dimensions classiques (proposition de valeur, création de valeur, viabilité), deux composantes spécifiques : le choix d'investisseurs orientés vers le profit social et la spécification claire d'objectifs sociaux. C'est à ces conditions qu'un élargissement de la gouvernance à d'autres partenaires serait garante du projet de justice alimentaire. Nos résultats plaideraient donc (à l'encontre d'une tendance actuelle à élargir les partenariats entre économie publique, capitaliste et ESS) pour limiter le champ des acteurs en choisissant des partenaires alignés stratégiquement. À l'heure où la plupart des distributeurs alimentaires se positionnent autour de l'accès à l'alimentation de qualité pour tous, nous considérons donc que les entreprises de l'ESS sont mieux placées pour développer des partenariats socialement innovants dans une perspective de justice alimentaire. On pourrait prolonger la réflexion en considérant ce partenariat comme une déclinaison du « *care organisationnel* » (André et Pache, 2016) et en étudiant la valorisation de ce dernier auprès des clients.

L'approvisionnement de l'aide alimentaire par les GMS étant aujourd'hui fondamentalement lié au gaspillage massif qu'engendre la grande distribution, il est nécessaire de repenser le rôle des grandes surfaces en prenant en compte la lutte contre le gaspillage alimentaire. Le reversement des marges réalisées sur les collectes est une particularité innovante du partenariat observé. Les pouvoirs publics pourraient appuyer l'apparition d'une nouvelle norme encourageant ou rendant obligatoire cette pratique. Par ailleurs, bien que le don d'inventus soit l'une des formes de « lutte contre le gaspillage », la tendance est aussi

14 Au sens d'orientée vers les détenteurs de capital.



à la réduction des pertes et des invendus par d'autres moyens (Inra, 2016). On pourrait imaginer que les pouvoirs publics évaluent et sanctionnent les GMS sur leur taux d'invendus. De plus, les partenaires de l'ESS comme Biocoop, qui pourraient se généraliser en tant que source d'approvisionnement de qualité pour les épiceries sociales et solidaires, sont justement des structures actives dans la lutte contre le gaspillage, et n'ont que très peu d'invendus. Leur contribution ne peut se faire que via des dons de produits encore vendables, ou via des collectes. À ce jour, ce type de contribution n'est pas suffisant pour approvisionner les épiceries. Certaines pistes de réponses commencent à être explorées, comme en témoigne le projet Uniterres conduit au niveau de l'ANDES. Ce projet vise à reconnecter des producteurs en difficultés avec les épiceries sociales et solidaires pour, via un système subventionné, approvisionner en fruits et légumes ces épiceries et amorcer une réduction des inégalités à la fois au niveau des producteurs précaires et des consommateurs précaires (Paturel, 2013). Il reste toutefois fortement dépendant de fonds publics.

Nous avons beaucoup discuté de l'enjeu de l'intégration de la qualité dans les structures à caractère social d'aide alimentaire. De la même manière, afin de ne pas recréer les segmentations et inégalités dénoncées dans le système conventionnel, il importe aussi d'intégrer des mesures d'accessibilité dans les structures alternatives, dans une perspective de justice alimentaire (Lanciano *et al.*, 2019).

Le foisonnement des initiatives pour l'accessibilité à l'alimentation de qualité, qui entraîne parfois un brouillage des frontières entre action sociale et citoyenne, témoigne d'une recomposition d'un système alimentaire. Néanmoins, ces nouveaux échanges et accroissements de solidarités de type démocratiques sont porteurs d'un risque de perte progressive d'une solidarité institutionnalisée. Il est nécessaire que les pouvoirs publics restent impliqués dans l'aide alimentaire et qu'ils s'approprient les nouveaux enjeux de justice alimentaire. À ce titre, les récentes arènes de la gouvernance alimentaire territoriale (Billon, 2017) auraient un rôle à jouer.

## Bibliographie

- Allen, Patricia, « Realizing justice in local food systems », *Cambridge journal of regions, economy and society*, vol. 3, n° 2, 2010.
- Amorce, *Les invendus alimentaires sur deux territoires : gisement et gestion actuelle*, Étude pour le compte de l'ADEME, 2015.
- André, Kévin et Paché, Anne-Claire, « From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises », *Journal of Business Ethics*, n° 133, 2016.
- Artis, Amélie, Demoustier, Danièle et Lambersens, Simon, « L'ESS dans l'accès à la consommation alimentaire : renaissance, mobilisation d'acteurs et modes de structuration », in Jean-Pascal Higelé et Vincent Lhuillier (dir.), *L'économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 2014
- Anzalone, Guilhem, « Militer par l'action commerciale ? Biocoop et l'agriculture biologique française », *Lien social et politiques*, n° 72, 2014
- Aubry, Christine et Chiffolleau, Yuna, « Le développement des circuits courts et l'agriculture péri-urbaine : histoire, évolution en cours et questions actuelles », *Innovations agronomiques*, n° 5, 2009.
- Austin, James E., « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 29, n° 1, 2000.
- Austin, James E. et Seitanidi, Maria M., « Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, n° 5, 2012.
- Beischer, Ailsa et Corbett, Jon, « La justice alimentaire comme réponse à la faim dans les paysages alimentaires canadiens : Comment un projet de glanage communautaire axé sur une praxis de justice alimentaire peut remédier à la dépolitisation de l'insécurité alimentaire », *Justice spatiale*, n° 9, 2016.
- Berger, Ida E., Cunnigham, Peggy H. et Drumwhright, Minette E., « Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration », *Social Marketing Quarterly*, vol. 5, n° 3, 1999.
- Billion, C., « La gouvernance alimentaire territoriale au prisme de l'analyse de trois démarches en France », *Géocarrefour*, vol. 91, n° 4, 2017.
- Blanc, Jérôme, « Penser la pluralité des monnaies à partir de Polanyi : un essai de typologie », in Isabelle Hillenkamp et Jean-Louis Laville (dir.), *Socioéconomie et démocratie*, Toulouse, Érès, 2013.
- Bocquier, Aurélie, Vieux, Florent, Lioret, Sandrine, Dubuisson, Carine, Caillavet, France et Darmon, Nicole, « Socio-economic characteristics, living conditions and diet quality are associated with food insecurity in France », *Public Health Nutrition*, vol. 18 n° 16, 2015.
- Broad, Garret M., *More than just food: Food justice and community change*, Oakland, CA, University of California Press, 2016.

- Chiffolleau, Yuna et Paturel, Dominique, « Les circuits courts alimentaires « pour tous », outils d'analyse de l'innovation sociale », *Innovations*, n° 50, 2016.
- CREDOC, *Consommation et modes de vie*, 2016.
- Darmon, Nicole, Andrieu, Élise, Bellin-Lestienne, Constance, Dauphin, Anne-Gwenhael et Castetbon, Katia, « Enquête auprès des associations d'aide alimentaire (E3A) : mode de fonctionnement des structures et valeur nutritionnelle des colis et repas distribués », *Cahiers de nutrition et de diététique*, vol. 43, n° 5, 2008.
- Darrot, Catherine et Noël, Julien, *Des systèmes alimentaires relocalisés plus durables : vers un accès à une alimentation de qualité pour tous*, Communication, RIODD Saint-Étienne, 2016.
- Di Domenico, Maria Laura, Tracey, Paul et Haugh, Helen, « The Dialectic of Social Exchange: Theorizing Corporate-Social Enterprise Collaboration », *Organization Studies*, vol. 30 n° 8, 2009.
- FAO, « Sécurité alimentaire », *Notes d'orientation*, n° 2, 1996.
- Gardin, Laurent et Jany-Catrice, Florence (dir.), *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, « Économie et société », 2016.
- Gottlieb, Robert et Anupama, Joshi, *Food justice*, Cambridge, MA, MIT Press, « Food, health, and the environment », 2010.
- Harris, Margareth, « Nonprofits and Business: Toward a Subfield of Nonprofit Studies », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41 n° 5, 2012.
- Hassanein, Neva, « Practicing food democracy: a pragmatic politics of transformation », *Journal of rural studies*, vol. 19, n° 1, 2003.
- Helfrich, Vincent, Rimaud, Marie-Noëlle et Dupré la Tour, Cécile, *Les partenariats entreprises/associations comme intermédiaires hybrides des enjeux de la RSE et de l'ESS*, Communication, RIODD Saint-Étienne, 2016.
- Herlin, Heidi, « Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships », *Business & Society*, vol. 54, n° 6, 2015.
- Hochedez, Camille et Le Gall, Julie, « Justice alimentaire et agriculture », *Justice spatiale*, n° 9, 2016.
- Horst, Megan, Macclintock, Nathan et Hoey, Leslie, « Planning, urban agriculture, and food justice. A review of the literature », *Journal of the American Planning Association*, vol. 83, n° 3, 2017.
- Huybrechts, Benjamin et Nicholls, Alex, « The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration », *Social Enterprise Journal*, vol. 9, n° 2, 2013.
- INRA, *Leviers de réduction des pertes et gaspillages alimentaires dans divers contextes d'évolution urbaine*, Paris, INRA, 2016.
- Jaffe, Joann et Gertler, Mickaël, « Victual Vicissitudes: Consumer Deskillling and the (Gendered) Transformation of Food Systems », *Agriculture and Human Values*, vol. 23, n° 2, 2006.

- Lamine, Claire, *Full case study report: Biocoop-France, Healthy Growth project*, 2015.
- Lanciano, Emilie, Lapoutte, Alexandrine et Saleilles, Séverine, «What business Model for the Food Justice», *Systèmes Alimentaires*, n° 4, à paraître.
- Laville, Jean-Louis, *Politique de l'association*, Paris, Seuil, « Économie humaine », 2010.
- Le Velly, Ronan, *Sociologie des systèmes alimentaires alternatifs: une promesse de différence*, Presses des Mines, Paris, « Sciences sociales », 2017.
- Le Velly, Ronan et Paturel, Dominique, Associer circuits courts et aide alimentaire ? Un dispositif de marché expérimental en Languedoc-Roussillon, *Revue d'études en agriculture et environnement*, vol. 94, n° 4, 2012.
- Martinet, Alain-Charles et Payaud Maryelle A., « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies », *Revue française de gestion*, vol. 11, n° 180, 2007.
- Paturel, Dominique, *Aide alimentaire et accès à l'alimentation en France*, INRA, UMR Innovation, Montpellier, 2013.
- Paturel, Dominique et Carimentrand, Aurélie, « Un modèle associatif de circuits courts de proximité pour les épiceries sociales et solidaires : vers une démocratie alimentaire ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 13, n° 1, 2018.
- Pluvinage, Jean, « Biocoop, construire une filière alimentaire moderne, entre efficacité économique et valeurs éthiques », *Pour*, n° 227, 2016.
- RAMEAU, *Observatoire national des partenariats associations - entreprises, Rapport quinquennal*, Vincennes, RAMEAU, 2012.
- RAMEAU, *Construire ensemble - Guide entreprises & associations*, Paris, MEDEF, 2014.
- Semenowicz, Philippe, « Collaborer avec le secteur lucratif », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 333, 2014.
- Yin, Robert K., *Case study research: Design and methods*, Los Angeles, Sage, 1994.
- Yunus, Muhammad, Moingeon, Bertrand et Lehmann-Ortega, Laurence, « Building social business models: lessons from the Grameen experience », *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2, 2010.



## CHAPITRE 13

# Dépasser les tensions et tisser des liens autour d'un tiers-lieu : un défi pour devenir un PTCE exemplaire.

par Élise MARCANDELLA, Khoudia GUEYE  
et Delphine WANNENMACHER

---

## Introduction

Issus d'une démarche collaborative et expérimentale entre acteurs, réseaux et chercheurs de l'économie sociale et solidaire (ESS), les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), dont le concept a émergé en 2009, ont connu un processus rapide d'institutionnalisation (Fraisie, 2017). Selon l'article 9 de la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014,

les pôles territoriaux de coopération économique sont constitués par le regroupement sur un même territoire d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, au sens de l'article 1<sup>er</sup> de la présente loi, qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et

sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable.

Les PTCE soutiennent ainsi dans leur essence des

valeurs partagées de coopération sectorielle et territoriale, de volonté d'un développement humain plus émancipateur et solidaire, de gouvernance collégiale (Henry, 2017, p. 92),

alliant performance économique, écologique et sociale, le tout dans une démarche territoriale. [Ils] intègrent également une dimension d'utilité sociale en encourageant les rapprochements entre les mondes de l'entreprise, de la formation et celui de l'insertion par l'activité économique. (Billaudeau *et al.*, 2016, p. 66)

Il existe une charte<sup>1</sup> dans laquelle « la démarche collective PTCE formalise son existence, affirme ses valeurs, ses finalités et ses principes d'action partagés ». Elle met en exergue, entre autres, les valeurs de coopération, de respect, de confiance, de solidarité, la qualité des échanges, la volonté de co-construire des projets, de valoriser des innovations sociales et de favoriser la créativité (cf. encadré 1).

#### *Encadré 1 – La charte des PTCE*

Fondé sur le principe de la coopération, le projet global élaboré et conduit par le PTCE s'appuie sur des valeurs essentielles :

Un pôle territorial de coopération économique respecte, mobilise et valorise son patrimoine local, les ressources de son territoire – humaines, naturelles, matérielles, culturelles et financières – et s'appuie sur l'engagement de ses acteur-trice-s ;

Il s'appuie sur le respect mutuel, la diversité reconnue, la confiance et la convivialité, valeurs en actes du vivre ensemble et du faire ensemble ;

Il reconnaît la co-construction, la formation et la connaissance comme des leviers de développement ;

Il pratique la solidarité en actes aux niveaux local et global ;

Il place au service de son développement la recherche d'innovations sociales ;

Il promeut et fait preuve de créativité à tous les stades de son évolution et de la mise en œuvre de ses activités ;

Il recherche la qualité des échanges dans la communication et la transmission d'informations.

1 Voir : <http://www.lelabo-ess.org/-la-charte-des-ptce.html>

Si l'on se réfère au législateur et à la charte des pôles territoriaux de coopération économique, un PTCE « exemplaire » serait un pôle qui rassemble des acteurs de l'ESS prêts à coopérer, à mutualiser leurs ressources et à travailler ensemble au service de projets innovants tournés vers le développement local durable, et s'engageant sur des valeurs du vivre et faire ensemble (respect, diversité, confiance, convivialité, solidarité), sur des leviers de développement (co-construction, formation, connaissance, créativité), sur la recherche d'innovations sociales et sur la qualité des échanges dans la transmission d'informations et la communication.

À travers la revue de littérature et des retours d'expérience des différentes initiatives menées dans le cadre de PTCE, nous identifions une forte volonté de favoriser la coopération, qui devient presque la toile de fond des PTCE. Cependant, nous pouvons également constater que des tensions peuvent exister entre les différents membres d'un PTCE.

Les enjeux des projets qui y sont menés sont importants pour les acteurs directement concernés et pour les parties prenantes territoriales. Si les valeurs et la volonté sont globalement présentes au niveau individuel et institutionnel, les barrières organisationnelles, les difficultés à trouver des espaces-temps communs et les frontières liées aux connaissances (El Hadj *et al.* 2015), au langage et aux pratiques (Wannenmacher, 2014), rendent difficiles la communication et la construction collective du sens, ce qui peut retarder voire empêcher certains projets.

De fait, si la vocation des PTCE est de « réunir acteurs privés et publics autour d'un objectif commun (...), les intérêts des collectivités territoriales, des entreprises locales, des associations, des coopératives qui le composent peuvent être divergents » (Batazzi et Laudati, 2016). Si tous les projets sont source de tensions (Allard-Poesi et Perret, 2005), une des particularités des projets inter-organisationnels collaboratifs, est liée au fait qu'il n'existe pas de règles pré-établies pour les prendre en charge (Huxham & Vangen, 2005 ; Marcandella & Guèye, 2018).

Dans ce chapitre d'ouvrage, nous nous appuyerons sur un exemple concret de PTCE, le cas ECOV, pour mettre en évidence que l'exemplarité ne se décrète pas mais peut être co-construite par les acteurs des projets. Il est ainsi possible de créer les conditions qui facilitent son émergence, à travers l'engagement concret des différentes parties prenantes dans le projet qui les réunit. Cela suppose que les acteurs apprennent à échanger et travailler de manière collaborative, à se mettre d'accord sur des objectifs communs et à mieux comprendre les intérêts des uns et des autres. Le questionnement qui nous guide est le suivant : l'identification puis le dépassement des tensions entre acteurs d'un



projet innovant collaboratif sont-ils des leviers pour parvenir à l'exemplarité managériale de ces projets ?

À partir du cas ECOV, né d'une volonté de fédérer différents acteurs territoriaux de l'économie circulaire et de l'économie sociale et solidaire autour d'un projet de tiers-lieu, nous mettons en évidence certains écueils de la collaboration et la démarche mise en œuvre par notre groupe de recherche pour les appréhender et les dépasser (RAPéth). En conclusion, nous soulignons l'importance, d'une part, des échanges entre acteurs, et d'autre part, de la pratique du management des projets innovants collaboratifs pour passer d'une exemplarité prescrite (charte) à une exemplarité réelle (vision commune du tiers-lieu).

## **Présentation du cas ECOV et problématique du tiers-lieu**

Il est important de souligner, pour commencer, que nous parlons d'un PTCE alors que l'association ECOV dont il s'agit dans ce chapitre, n'est pas labellisée PTCE. Nous faisons ce choix parce que les membres d'ECOV estiment qu'il n'est pas indispensable d'être labellisé pour être considéré comme un PTCE, mais se considèrent comme tel.

Les documents de communication du Pôle ECOV le présente ainsi :

Le Pôle [ECOV] a été constitué pour mettre en œuvre une démarche de coopération et de mutualisation territoriale. Six membres fondateurs se sont rassemblés pour faire converger leurs stratégies : développer l'économie solidaire, réduire la production de déchets, valoriser des ressources dans une logique d'économie circulaire, promouvoir l'éducation à l'environnement, créer un site mutualisé pour donner une nouvelle dynamique à certaines de leurs activités... et se sont constitués en association. Les membres de l'association font le pari qu'une logique de coopération localisée permettrait d'identifier de nouvelles opportunités économiques et de renforcer les capacités humaines, techniques, professionnelles des acteurs du territoire.

L'association ECOV, qui réunit ces six membres fondateurs, a vu le jour en 2015 pour étudier la pertinence de créer un PTCE. Son projet fondateur, sur lequel nous reviendrons par la suite en détail, était de créer un espace mutualisé appelé également par certains tiers-lieu. Cet espace partagé devait permettre de répondre à différents besoins des parties prenantes impliquées. Au-delà de ce projet de tiers-lieu, l'association souhaitait favoriser le développement de projets innovants collaboratifs territoriaux. Elle a alors mandaté un cabinet de consultants

pour la réalisation d'une étude de faisabilité dont la première étape visait à « consulter les acteurs du territoire susceptibles d'être impliqués, à divers titres, dans ces projets ». Cette consultation répondait à un double objectif : « recueillir une information actualisée et pertinente sur l'existant et repérer des pistes d'activités à développer et de partenariats à mettre en place, dans le cadre d'un futur pôle territorial de coopération économique ». Le cabinet a rencontré 67 parties prenantes et dégagé 7 volets prospectifs de développement territorial. Un chargé de mission sera ensuite recruté pour faciliter le développement du PTCE et des projets à venir.

La création de cette association correspondait à une situation managériale innovante pour ses fondateurs dans la mesure où ils n'avaient jamais travaillé tous ensemble à la réalisation d'un projet commun. Si l'association a permis, grâce à l'officialisation des liens entre ses membres et à la rédaction des statuts, de créer un espace de négociation pour la phase amont du projet qui consistait à réaliser l'étude de faisabilité, cet espace et ces statuts se sont révélés inadaptés à la poursuite du projet. En effet, dans la phase de mise en œuvre des actions, des tensions entre les membres se sont révélées.

Notre équipe de recherche est arrivée sur le terrain après la création de l'association et peu avant la fin de l'intervention du cabinet de consultants (février 2017). Cette entrée sur le terrain s'est faite par le biais d'une rencontre fortuite entre un acteur d'ECOV et une chercheuse de l'équipe lors d'une manifestation sur l'innovation responsable. Cet acteur du pôle en devenir souhaitait travailler avec des chercheurs sur le développement des activités du pôle et mettre en avant ce partenariat dans la réponse à un appel à projet lancé par la région. De notre côté, en tant que chercheuses, nous avions le souhait de travailler avec des acteurs de l'ESS et de l'économie circulaire. Nous avons donc fait une proposition de recherche au pôle ECOV, en nous basant sur les résultats obtenus au sein de Cybèle (notre groupe de recherche) par le biais d'autres recherches-action participantes. Ainsi, nous avons proposé

d'intervenir au sein du PTCE pour analyser, faire des propositions d'action et mettre en œuvre des outils et méthodes concernant les aspects « ressources humaines » et « qualité des relations inter-organisationnelles » au sein de la gouvernance du PTCE et au sein des projets co-construits par ses partenaires dans le cadre du PTCE. (extrait de la proposition de programme de recherche faite par quatre chercheuses du groupe Cybèle).

Nous recourons ici à la théorie de l'activité pour sa capacité à représenter les situations de gestion inter-organisationnelles et à la RAPéth (recherche-action participante et éthique) pour étudier et faire évoluer ces situations de gestion.

La théorie de l'activité est un cadre d'analyse pertinent pour identifier et représenter les systèmes d'activité impliqués dans le PTCE ECOV. Il ne s'agira pas ici de détailler l'ensemble des tensions entre les acteurs mais plus spécifiquement de représenter les tensions qui ont émergées autour du projet de tiers-lieu porté par le PTCE.

La RAPéth est une démarche de recherche action participante qui met en avant un volet éthique. Ce dernier repose sur une intégration des valeurs de la responsabilité sociétale dans la démarche de recherche et sur la participation des acteurs du terrain au processus de recherche, notamment au niveau de la problématisation et de la validation des résultats.

## Cadre d'analyse et démarche de recherche

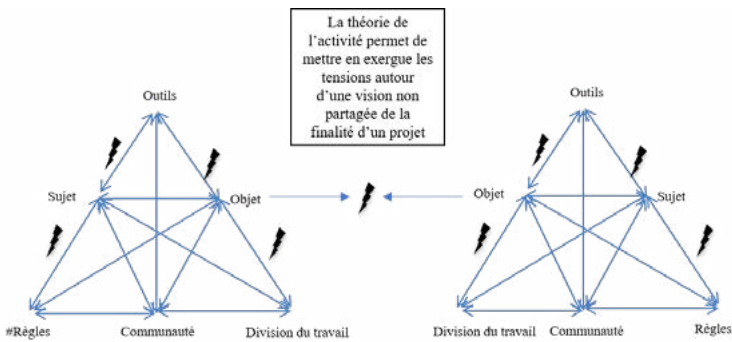
### La théorie de l'activité pour représenter les relations et les tensions entre acteurs

La théorie de l'activité s'attache à identifier les processus de transformation dans les situations de travail et dans les organisations sous le prisme du contexte historico-culturel. Par la mise en lumière des tensions qui se manifestent durant l'activité, elle offre un cadre d'expression de ce qu'Engeström (2001) nomme le *multi-voicedness* ou l'expression d'une diversité de points de vue autour d'un objet.

La théorie de l'activité a comme unité d'analyse le système d'activité (Engeström, 1987). Le système d'activité est issu de l'évolution de la théorie de l'activité (Vygotsky, 1978 ; Leontiev, 1981). Il permet d'éclairer la situation d'un projet collaboratif inter-organisationnel et de considérer celui-ci comme un ensemble de systèmes d'activité interdépendants. Il soutient que le sujet, un acteur individuel, réalise l'objet de son activité (sa motivation), grâce à des outils (artefacts). Ce système d'activité avec ces trois éléments est incomplet puisqu'il ne prend pas en compte le contexte historico-culturel dans lequel interviennent d'autres éléments rendant toute sa complexité et sa dynamique au système d'activité. Le sujet appartient à une *communauté* qui partage sa motivation. Au sein de cette communauté, existent d'une part des *règles, conventions, pratiques* qui régissent les relations entre le sujet et sa communauté, et d'autre part une *division du travail* qui régit les relations entre la communauté et l'objet de l'activité (cf. figure 1).

Dans le contexte du pôle ECOV, cela revient à considérer que chaque organisation impliquée utilise ses propres références et tente de les confronter aux références des autres partenaires. Par ailleurs, au sein de chaque organisation existe une division du travail plus ou moins complexe qui aura un impact sur l'orientation du projet. Les acteurs entretiennent par ailleurs des relations d'interdépendance notamment économique plus ou moins fortes. Enfin, l'incompatibilité des résultats attendus (Corbel *et al.*, 2011) du projet final génère des tensions (Engeström et Sannino, 2011) qui peuvent aboutir à l'échec du projet.

Figure 1 – Deux systèmes d'activité en interaction



Il y a presque autant d'outils, de sujets, de définitions de la finalité du projet, de communautés, de règles et de divisions du travail en confrontation que de partenaires investis, donc autant de potentielles tensions entre les différentes composantes (cf. éclairs figure 1). Nous nous intéressons spécifiquement aux tensions qui sont qualifiées de « secondaires » (Engeström et Sannino, 2011) parce qu'elles représentent le premier palier d'un cycle de tensions. Elles se manifestent directement durant le déroulement de l'activité par exemple sous la forme de visions non partagées de la finalité du projet, d'un accès biaisé à l'information, d'un management directif alors que le projet requiert un management collaboratif, ou encore de stratégies définies en vase clos et subies par une majorité d'acteurs.

Les tensions peuvent être internes à un système d'activité (par exemple, entre le sujet et les règles ; entre les outils et l'objet) et/ou concerner plusieurs systèmes d'activité (entre des sujets ; des outils ; des règles, etc.) et donc être externes. Nous nous focalisons sur les tensions externes qui, dans notre cas, se cristallisent essentiellement autour du projet de tiers-lieu. Ces tensions ne sont pas de simples dysfonctionnements. Leur manifestation conduit à interroger le processus par lequel

des solutions sont co-construites pour arriver à un projet partagé et au final à un PTCE exemplaire. Pour ce faire, les différents acteurs doivent s'inscrire dans un processus d'apprentissage.

La confrontation de différents points de vue et de différentes références (culturelles, institutionnelles, organisationnelles...) engendre des tensions qui n'orientent pas a priori vers l'exemplarité. Une fois ces tensions identifiées, l'enjeu est de travailler à leur dépassement en inscrivant les acteurs dans un processus d'apprentissage. Les tensions sont ainsi considérées comme les « forces génératrices de changement » (Engeström, 2001) et peuvent contribuer à une exemplarité en devenir.

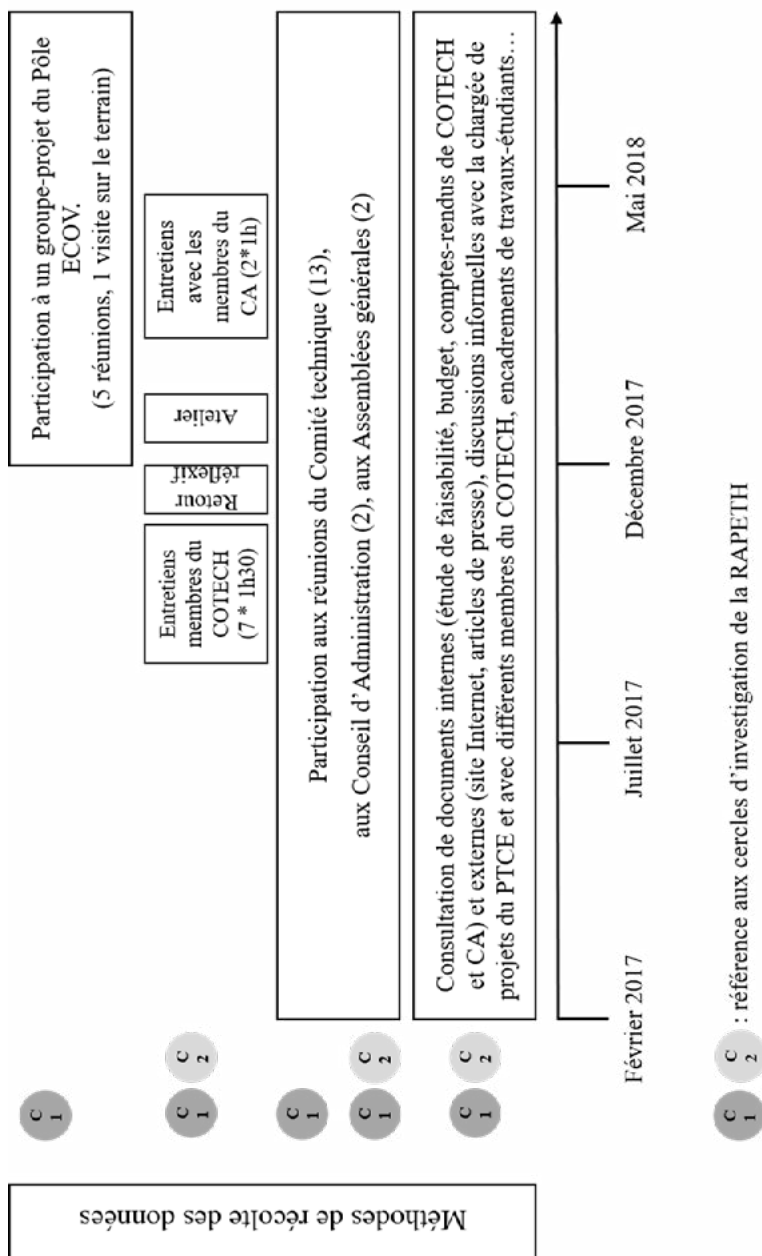
Notre travail, en tant que chercheuses, est justement d'accompagner les acteurs dans la prise de conscience des tensions existantes, à l'aide d'une démarche de recherche action participante éthique (RAPéth), et dans une dynamique de remise en question des outils, méthodes et méthodologies habituels au profit d'autres méthodes adaptées à la situation de gestion particulière que représente le projet inter-organisationnels (ici le projet de tiers-lieu).

### **La RAPéth pour révéler et dépasser les tensions**

Cette approche, qui relève d'un positionnement constructiviste et pragmatiste, met l'accent sur l'éthique de la recherche (Terrisse *et al.*, 2016), en associant les principes de la responsabilité sociétale tels que définis dans la norme ISO 26000 (2010) à ceux de la recherche action participante (Marcandella et Wannemacher, 2018 ; Marcandella *et al.*, 2018). Au-delà de la collecte des données, la démarche de la RAPéth s'attache à la fois à faire des acteurs de l'organisation de réels co-chercheurs par une définition conjointe de la problématique organisationnelle, et à accorder une grande importance au processus réflexif. Celui-ci est assuré par la mise en œuvre des cercles d'investigation et de réflexivité C1 à C4 (cf. figures 2 et 3). Les cercles C1 et C2 correspondent à une réflexivité interne au projet menée par les co-chercheurs, tandis que les cercles C3 et C4 correspondent à une réflexivité externe menée avec des chercheurs et des praticiens qui ne sont pas directement impliqués dans ce projet. La fiabilité de la recherche dépend aussi de la capacité des chercheurs à favoriser les interactions entre le terrain, la problématique initiale, les connaissances mobilisées, les réponses apportées et l'évolution des postures des acteurs.

Dans le cadre de la RAPéth, nous utilisons différentes méthodes qualitatives telles que l'entretien semi-directif, l'observation participante et la participation réflexive (cf. figure 2). Les entretiens, le retour réflexif et l'atelier « Méthodes et outils au service d'un travail collaboratif » ont

Figure 2 – Méthodes de collecte des données dans le cadre de la RAPéth

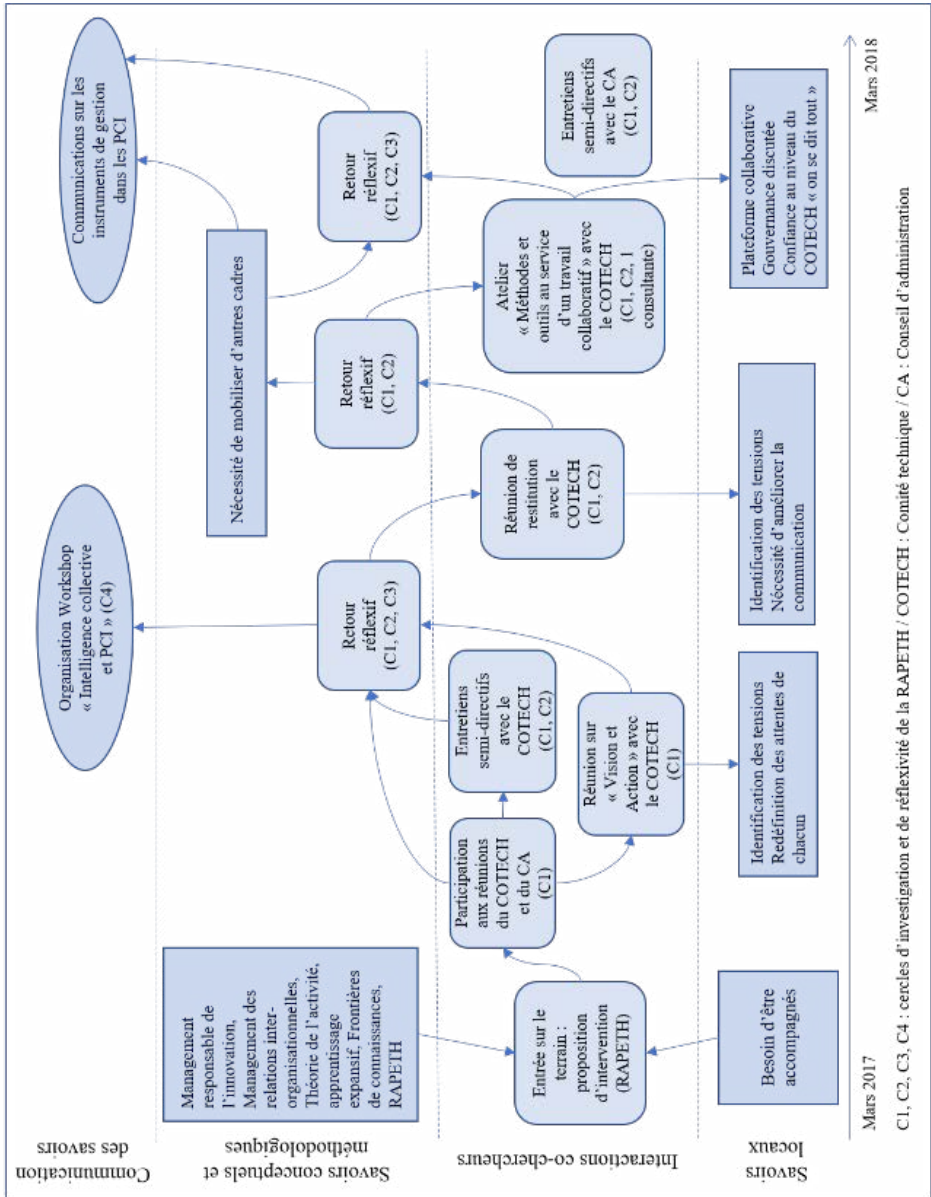


fait l'objet d'enregistrements audio, les autres réunions ont fait l'objet d'une prise de notes durant leur déroulement.

La figure 2 présente les méthodes de récolte de données dans le cadre de la RAPéth au sein du Pôle ECOV.

La figure 3 présente la progression de notre recherche dans le cas du projet ECOV.

Figure 3 – Progression du process de RAPéth dans le cas ECOV



Dans le cadre du PTCE étudié, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec les représentants de chaque entité engagée dans le projet de PTCE, à partir d'un guide d'entretien. Ces entretiens ont permis d'explicitier les modes de management de chaque organisation, de mieux comprendre l'historique, les valeurs et les objectifs à la fois de chaque entité et du pôle ECOV, les relations entre les entités dans et en dehors du pôle, les attentes et les apports de chacun au pôle. La grille d'entretien a été élaborée en référence à la théorie de l'activité (Engeström, 1987, 2001).

Nous avons présenté les résultats des entretiens lors d'une réunion avec les membres du comité technique (COTECH). Cela a permis aux acteurs de prendre connaissance de certaines sensibilités et divergences liées à la finalité du PTCE. Nous avons également animé un atelier sur les outils et méthodologies susceptibles d'être expérimentés par les membres du PTCE.

Les différentes parties prenantes, bien qu'investies dans le PTCE selon des objectifs communs cohérents avec l'économie sociale et solidaire, ont des références historico-culturelles variées. L'exemplarité du PTCE suppose toutefois une capacité de ses membres à dépasser les tensions qui se manifestent dans les projets.

## **Le tiers-lieu : un projet sous hautes tensions**

Notre présence sur le terrain (participation aux réunions du comité technique et à certaines réunions du conseil d'administration), les entretiens semi-directifs avec les membres fondateurs (membres du comité technique et membre du conseil d'administration), les échanges informels avec les différents membres et les ateliers de restitution des entretiens (cf. figure 3) ont permis de mettre à jour des tensions au sein de l'association ECOV et de proposer des espaces d'échanges pour les dépasser, comme par exemple l'atelier sur les méthodes et outils pour un travail collaboratif.

### **Représentation du PTCE : des acteurs aux motivations diverses**

Au départ, il existe autant de systèmes d'activité que d'organisations investies dans la création de ce PTCE. Chacune a ses propres instruments de gestion (Codello-Guijarro et Béji-Bécheur, 2015 ; Guève, 2017) et son propre bagage historico-culturel (division du travail, règles, communauté) ainsi que ses propres motivations (cf. tableau 1).



*Tableau 1 – PTCE ECOV : motivation et relations des organisations impliquées*

<b>Organisation</b>	<b>Missions</b>	<b>Motivation</b>	<b>Relations entre les membres</b>
<b>Association d'insertion (AI)</b>	Suivi de chantiers d'insertion 15 salariés - Conventionnement : 53 CDD d'Insertion	Besoin de nouveaux locaux pour faire face à des problèmes de réhabilitation coûteuse	Mêmes fondateurs que l'EI Prestataire de CDM
<b>Entreprise d'insertion (EI)</b>	EURL créée en 2003 (une trentaine de salariés) Insertion (cadre de l'ESS)	Besoin de nouveaux locaux pour faire face à des injonctions réglementaires	Mêmes fondateurs que l'AI Prestataire de SMGD
<b>Communauté d'agglomération (COA)</b>	Développement économique du territoire Insertion par l'activité économique (clause d'insertion)	Motivation politique forte Développer l'ESS	Président de l'association ECOV relève de la COA. Député dont le suppléant est le représentant du CD.
<b>Syndicat mixte gestion des déchets (SMGD)</b>	Structure publique chargée de la gestion des déchets après collecte, gouvernée par 42 élus locaux.	Volonté de développer un Tiers-lieu	Même Président pour SMGD et CDM
<b>Conseil départemental (CD)</b>	Politique d'insertion par l'activité économique (IAE) Éducation à l'Environnement et au Développement Durable (EEDD) - Plateforme Plan VASTE pour la transition écologique	Partager EEDD et compétences IAE Développer certains axes du Plan VASTE (alimentation circuits-courts, financements innovants, économie circulaire)	Le représentant du CD est suppléant du député qui est Président de l'association.
<b>Collecte des déchets ménagers (CDM)</b>	Collecte en régie des déchets ménagers.	Motivation politique. Ne pas être mis de côté.	Principal donneur d'ordres pour AI Même Président pour SMGD et CDM

Une des tensions importantes et récurrentes tout au long du projet porte sur les motivations qui poussent chaque acteur à s'engager dans le projet de création d'un « tiers-lieu ». La théorie de l'activité est intéressante y compris symboliquement pour comprendre les tensions entre systèmes d'activité. Ainsi, représenter chaque acteur dévoile le système « ordinaire » dans lequel il est inclus avec ses outils de gestion, ses règles et sa division du travail ainsi que la communauté avec laquelle il interagit d'ordinaire. Cette représentation permet de mettre en avant les différences existant d'un système d'activité à l'autre et d'orienter l'enquête

sur l'origine des tensions entre ces acteurs. Le tableau 1 présente, à partir des données récoltées grâce au processus de RAPéth les motivations et relations des différentes organisations impliquées dans la création du PTCE ECOV.

### Un tiers-lieu autour duquel se tissent et se détissent les liens

Parmi les tensions autour des attentes et des freins au sein du pôle, nous nous focaliserons sur les tensions liées aux différentes finalités de ce site mutualisé ou tiers-lieu (cf. encadré 2). L'idée de créer une structure commune émerge pour répondre aux besoins spécifiques d'une partie des organisations engagées dans cette démarche : l'entreprise d'insertion (EI) a besoin de nouveaux locaux pour répondre à certaines injonctions réglementaires et mettre en valeur ses activités (« il faut un site, à un moment donné, un endroit géographique pour que les gens puissent le repérer et y venir ») ; l'association encadrant des chantiers d'insertion (AI) a besoin de nouveaux locaux pour faire face à des problématiques de réhabilitation trop coûteuse des locaux qu'elle occupe alors (« c'est comme ça que cette dynamique pour ECOV a pris forme autour de ces enjeux d'équipements dans un premier temps ») ; le vice-président de la communauté d'agglomération (COA) en charge du développement économique a une volonté politique forte de « développer l'économie sociale et solidaire et l'insertion par l'activité économique qui représente un des quatre piliers de sa vision stratégique ». L'appel à projet pour la labellisation des PTCE de 2015 deviendra un support pour rassembler ces organisations autour d'un projet en lien avec l'ESS et l'économie circulaire. Ces organisations seront rejointes par le SMGD (Syndicat mixte de la gestion des déchets) qui a, entre autres, un projet de développement d'un tiers-lieu (« l'idée a été de construire un projet autour d'un lieu unique qui pouvait ressembler au concept de recyclerie ressourcerie »). Deux autres acteurs se joindront au groupe de travail pour des raisons principalement politiques : opportunité de développer certains axes de sa politique dans le cas du Conseil départemental et volonté de ne pas être mis de côté pour le CDM.

#### *Encadré 2 – Récit autour de l'histoire du site mutualisé*

**30 mars 2017** : demande de clarification politique de la part de AI et EI concernant d'une part la politique de réhabilitation urbaine (qui a un impact sur le devenir des sites occupés par AI) et d'autre part sur le choix de l'emplacement du site mutualisé (EI). Ces questionnements sur la stratégie politique de réhabilitation du site AI seront souvent évoqués lors de diverses réunions. Ils mettent

en évidence, selon nous, une tension entre AI et les politiques en charge des questions d'ESS (politiques qui sont également investis dans le Pôle ECOV mais avec d'autres casquettes).

La question est posée de savoir « comment on peut demander aux politiques ? ». Ceci met en évidence le fait qu'il n'existe pas à ce stade de règles établies ou connues de communication entre les politiques et les experts techniques.

**11 avril 2017** : une inquiétude sous-jacente à la problématique des locaux est de nouveau abordée : la peur de perdre des marchés si les locaux de l'EI ne sont pas mis aux normes règlementaires (c'est une des raisons qui pousse l'EI à souhaiter une mutualisation des sites).

**18 mai 2017** : une rencontre est organisée entre les experts techniques de l'AI, de l'EI, le consultant de l'étude de faisabilité, la chargée de mission et la chercheuse du cercle 1, pour discuter de la mutualisation des sites et de la localisation du site mutualisé. Une tension est identifiée au début de la réunion entre la volonté de l'AI de rester sur le site actuel (avec une politique de rénovation) et la volonté d'autres acteurs de s'installer en centre-ville. En cours de réunion, une représentation graphique sur paper-board est co-réalisée par les acteurs présents. Sur ce schéma sont finalement représentés plusieurs sites plutôt qu'un seul site mutualisant toutes les activités prévues par les différents partenaires. Les modes de financement de ces sites sont également évoqués et représentés (financements privé/publics). Par exemple, l'EI propose de financer seule le site industriel dont elle a besoin rapidement pour faire face aux exigences réglementaires. Les lieux considérés comme prioritaires pour pouvoir solliciter les collectivités sont le site de l'AI et un site à trouver en centre-ville pour mettre en avant les activités du Pôle.

**24 mai 2017** : réunion « Vision » animée par la chargée de mission et la chercheuse C1 durant laquelle les membres du COTECH ont partagé leur vision du Pôle ECOV à partir d'un artefact distribué et rempli en amont (Mai 2017). Il s'agit d'un triangle intitulé « système de progrès » proposé par Ideasmine®. Il était demandé à chaque membre de compléter trois triangles comportant chacun trois items : Vision (Mission / Valeurs / Ambition) ; Stratégie Produits/Marchés (Marchés / Produits/services / Partenaires) ; Système de progrès (Principes / Outils / Organisation). La confrontation de ces différentes visions du Pôle ECOV a permis de mettre en évidence des points de concordance et de dissonance. Un point crucial de cet échange a été le consensus autour du fait que le « site mutualisé » était un outil au service des missions du Pôle et non pas une mission en tant que telle. Ce résultat a été signifié ainsi dans le compte-rendu de la réunion rédigé par le chef de projet « le bâtiment mutualisé, s'il ne constitue pas le cœur de la mission du Pôle [ECOV], demeure un des outils essentiels de sa mise en œuvre ». Ce point a fait l'objet d'une autre réunion qui visait à redéfinir les besoins en termes de site mutualisé (surface, missions, situation, ...).

Si cette réunion n'a pas permis de parvenir à une vision partagée des missions et des objectifs du Pôle ECOV, elle a cependant permis à chacun de prendre du recul par rapport à un projet idéalisé et de le confronter aux réalités et attentes de chacun des membres. Elle a ainsi joué le rôle d'artefact-médiateur qui lui était dévolu en permettant aux tensions de s'exprimer et faire un pas vers plus de transparence et de sincérité dans les échanges.

**10 juillet 2017** : Conseil d'administration fixant les projets prioritaires à développer. Le projet d'« équipement mutualisé » en fait partie.

**28 août 2017** : Lors de cette réunion, les membres présents sont informés que EI cherche des locaux industriels indépendamment du Pôle et que AI cherche des locaux pour une activité commerciale. Un verbatim illustre la trajectoire sinueuse du projet de site : « d'un projet de site commun on arrive à une atomisation en trois sites ! Mais il a fallu toute cette réflexion pour en arriver là ».

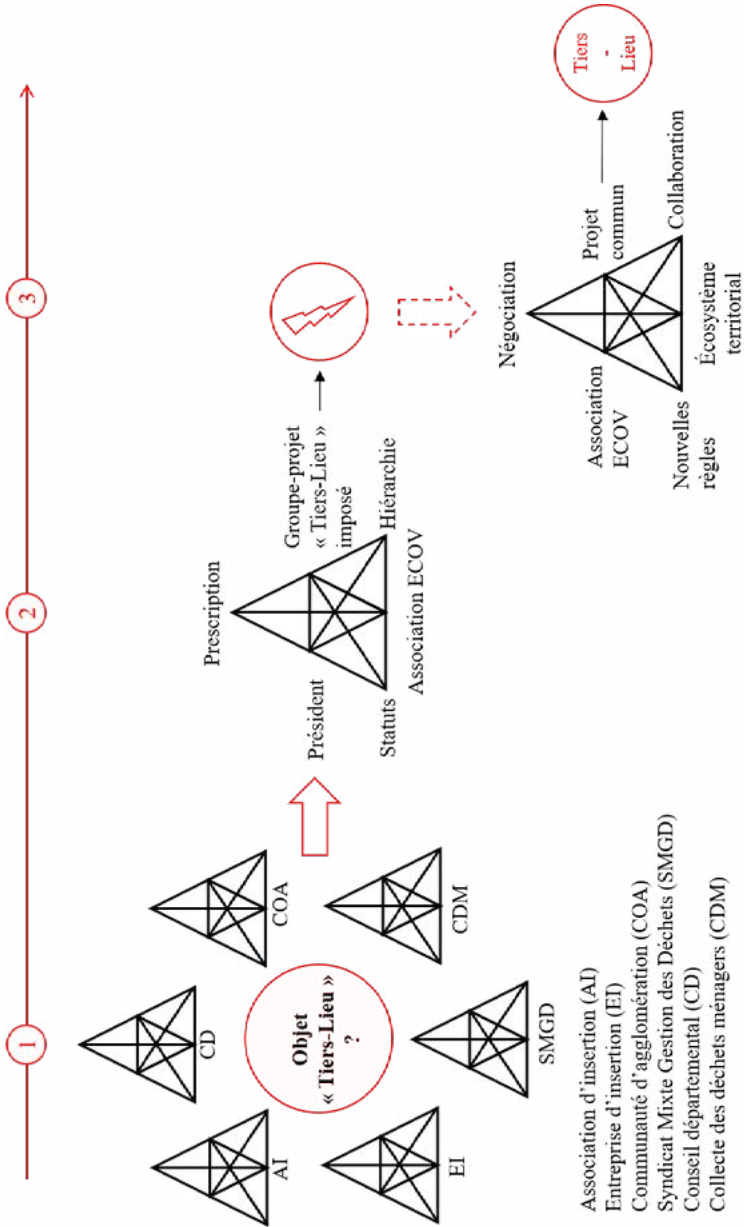
**29 novembre 2017** : Courriel envoyé aux membres d'ECO TER présentant les trois projets prioritaires retenus (« alimentation-circuits courts ; « Biomasse » et « Tiers-Lieu ») et fixant la composition des groupes de travail en charge de leur mise en œuvre.

**30 novembre 2017 – Réunion de restitution des entretiens**

### **Le tiers-lieu, un projet fondateur révélateur de tensions**

Pour parvenir à expliciter l'origine de ces tensions entre les acteurs du pôle ECOV, il est intéressant de considérer et de représenter le pôle comme un système d'activité évolutif dont les outils de gestion, les règles, la division du travail et l'objet commun (ici le tiers-lieu) sont à co-construire par les membres (cf. figure 4). La figure 4 présente trois stades d'évolution des relations entre les membres du PTCE.

Figure 4. Représentation des visions plurielles et des tensions autour du projet de tiers-lieu au sein du Pôle ECOV



*Stade 1 – Des visions plurielles du « tiers-lieu »  
liées aux motivations des acteurs*

Lors de la restitution de fin novembre 2017 à la suite des entretiens avec les différents membres du PTCE, nous avons mis en évidence et échangé autour des attentes et des freins du pôle, et tenté de dégager des pistes d'action. Ce retour a été l'occasion pour les membres présents de discuter de l'évolution de cette attente vis-à-vis d'un site commun (cf. encadré 3). Parmi les attentes citées, nous avons noté « avoir une vitrine, un lieu unique qui a du sens et qui regroupe des activités et permet des rencontres, des échanges, de l'animation », comme frein « ne pas avoir de lieu géographique unique » et comme pistes d'action « il faut construire un gros projet autour duquel s'organiser et se trouver ». Les principaux questionnements se situaient au niveau des motivations de chaque acteur par rapport à l'intérêt d'un tiers-lieu.

*Encadré 3 – La RAPéth pour révéler les différences  
et tisser des liens entre les membres*

Les entretiens avec les membres du pôle, la restitution, les ateliers et la participation aux réunions ont permis de révéler comment chaque membre se projetait (ou non) dans le « site commun » prévu au départ.

EI : « C'est vrai que je ne retrouve pas, dans les intérêts du Pôle au départ (...) il y avait un site mutualisé au départ...dans l'initial, au départ, c'était le site mutualisé avec effectivement différentes structures... alors... effectivement on le voit dans la vitrine... oui d'accord »

COA : « je crois qu'il y a besoin d'une vitrine de toute façon, du pôle... après, le lieu unique peut-être pas mais la vitrine, oui ».

CDM : « L'expression – avoir une vitrine, un lieu unique – ça porte à confusion, c'est ambigu et on ne s'y retrouve pas par rapport à l'évolution la plus récente dans nos échanges et, au-delà de ça, un projet immobilier – un lieu unique – entre la définition d'un cahier des charges, la définition d'une enveloppe, le passage à l'acte qui consiste à chercher du foncier ou un lieu ensuite à rénover ou à réhabiliter ou à construire pour faire du neuf, c'est pas en mois que ça se mesure... c'est en années. Donc notre réflexion, au-delà des problèmes financiers qu'il pourrait y avoir sur l'agglomération centrale, au-delà des contraintes géographiques et financières, il n'est pas illogique et anormal que notre réflexion, elle ait ripé et évolué... et l'objectif premier qui reste, ce sont les activités imaginées, c'est l'économie sociale et solidaire, l'économie circulaire, c'est la création d'emplois d'insertion et d'emplois pérennes ».

CD : « au départ, c'était EI et AI qui cherchaient effectivement réellement cette vitrine (...) si effectivement la définition aujourd'hui c'est toujours – avoir une vitrine, un lieu unique – je ne m'y retrouve pas ».

Nous voyons qu'il y a des représentations différentes derrière les mêmes mots et qu'il y a des représentations convergentes derrière des mots différents. Ainsi, certains parlent indifféremment de « vitrine » et de « lieu unique » en évoquant le site commun prévu au départ pour reloger les deux entités qui devaient trouver de nouveaux locaux, alors que d'autres distinguent les deux termes comme EI et COA qui estiment qu'il n'y a plus besoin de lieu unique mais qu'il faut que le PTCE ECOV ait une vitrine pour sensibiliser et pour mettre en avant ses projets et ses compétences.

La démarche de RAPéth permet de mettre en évidence les visions plurielles des membres du PTCE ECOV qui sont en partie liées à des différences de langage et de représentations, et dans le même temps, d'identifier avec eux des pistes pour construire un tiers-lieu qui répondent aux attentes des membres et des acteurs du territoire.

#### *Stade 2 - L'émergence de tensions liée aux instruments de gestion*

La veille de cette réunion, chaque membre du comité technique (COTECH) avait reçu de la part du président du CA de l'association ECOV une lettre de mission précisant les projets jugés prioritaires (en se basant en partie sur les décisions prises en CA en juillet) et les membres affectés à chaque projet. Le site mutualisé faisait l'objet de l'un de ces groupes de travail nommé « tiers-lieu » qui devait réunir un politique, vice-président d'ECOV, les représentants COTECH de COA, SMGD et CD, et la chargée de mission. Il est à noter que les représentants d'AI et EI n'étaient pas associés à ce groupe de travail dont la composition a été décidée par le président d'ECOV.

Globalement, la composition des groupes de travail, prescrite par le président du pôle sans discussion préalable avec les différents membres, a été mal reçue par les membres du COTECH. Plus spécifiquement, la composition du groupe de travail sur le tiers-lieu a été à l'origine d'une crise entre les représentants de l'AI et l'EI qui n'ont pas compris pourquoi ils étaient écartés de ce groupe de travail et les autres membres du PTCE.

En provoquant la création de trois groupes de travail, la lettre du président a permis de répondre à une des attentes des membres du COTECH évoquée lors de la réunion de restitution : « il faut construire un gros projet autour duquel s'organiser et se trouver ». Deux des projets proposés, « alimentation circuit-court » et « biomasse » nécessitaient de rassembler des parties prenantes au-delà du cercle des fondateurs du pôle alors que le projet tiers-lieu ne regroupait qu'une partie des membres fondateurs du pôle ECOV et aucun membre extérieur. Les années suivantes, alors que les projets « alimentation circuit-court » et

« biomasse » évoluaient favorablement jusqu'à la création d'une association spécifique pour le suivi du projet « alimentation circuit-court » et jusqu'au financement, par le conseil départemental, du matériel nécessaire à la gestion de la biomasse, le projet « tiers-lieu » était la source de tensions importantes entre les membres fondateurs du pôle.

Le projet « alimentation circuit-court » a fonctionné parce qu'il a été ouvert aux parties prenantes intéressées dès son démarrage ; il y avait un intérêt de chacun à participer et donc chacun a apporté ses compétences sans attendre de contrepartie immédiate. Quand il a été suffisamment avancé, une structure particulière a été créée (PEVA) avec sa gouvernance et ses règles de fonctionnement propres (le pôle ECOV détient 30% du PEVA). Au départ, le pôle ECOV a joué un rôle de recruteur et de médiateur entre parties prenantes du projet.

Concernant le projet de tiers-lieu, la mise à l'écart des acteurs de l'ESS (AI et EI) a renforcé les tensions entre ces deux acteurs et le SMGD qui avait rejoint le pôle ECOV pour mettre à jour un projet de tiers-lieu qui tenait particulièrement à cœur à sa directrice :

à l'époque, je m'étais amusée à bâtir un projet comme celui-là qui ressemblait à une recyclerie ressource pour décliner ce concept, avec tout ce qu'on pourrait y mettre. On allait plutôt loin, puisqu'on avait évoqué aussi un espace pédagogique, on avait intégré une *Matériautech*, on avait abordé les déchets des professionnels et on avait été listé bon nombre d'acteurs et d'interlocuteurs.

Une période de tensions extrêmes entre les structures d'insertion et les autres membres du PTCE a remis en cause, à un moment donné, la poursuite de leur collaboration. Cependant, le travail d'explicitation mené à la fois par le chargé de mission, le président et les chercheuses a permis d'entrevoir de nouvelles pistes pour prendre en compte les attentes de chaque membre et pour faire évoluer le projet de tiers-lieu vers un projet innovant collaboratif.

Le tiers-lieu est ainsi devenu un projet collaboratif « comme les autres », c'est-à-dire ouvert à des partenariats au-delà des membres du PTCE. AI et EI ont réglé leurs problèmes de bâtiments sans avoir besoin du tiers-lieu, ce qui a permis au SMGD de se rapprocher d'autres structures d'insertion de grande envergure pour proposer des activités différentes de celles proposées jusqu'à présent par AI et EI.



*Stade 3 – Une proposition de réorganisation pour viser l'exemplarité*

La RAPéth préconise de remettre l'ensemble des membres de l'association au cœur des décisions qui relèveront alors de la négociation plutôt que de la prescription (« outils » ou « instruments de gestion » du système d'activité ECOV) et d'élargir la communauté à l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème territorial au lieu de se focaliser uniquement sur les membres fondateurs du pôle ECOV. Cette approche nécessite de faire évoluer la division du travail pour passer d'un mode plutôt « hiérarchique » à un mode « collaboratif » et de créer de nouvelles règles de fonctionnement qui passent par le changement des statuts de l'association et la réaction d'une charte de fonctionnement au sein du pôle ECOV, et surtout par le processus de construction de sens autour de ces nouvelles règles de gouvernance. Ce stade 3 correspond aux travaux à venir dans le cadre de la RAPéth.

## Conclusion

Le projet tiers-lieu n'a été ouvert ni à l'ensemble des représentants des membres du pôle alors qu'il s'agissait d'un projet fondateur du pôle, ni à d'autres parties prenantes du territoire. Des tensions sont nées entre membres du pôle autour de ce projet particulier, tensions qui ont failli amener à la rupture des relations entre certains membres. Les difficultés rencontrées autour du projet de tiers-lieu ont permis aux membres d'exprimer leurs désaccords et leurs craintes concernant l'émergence d'un lieu qui semblait représenter une concurrence pour les acteurs de l'insertion mais un fort pouvoir de développement des activités en lien avec l'économie circulaire pour les autres acteurs et en particulier le SMGD.

Ces tensions ont permis de discuter de l'évolution du projet de tiers-lieu et de trouver des solutions, en dehors du pôle, permettant de régler les sources de tensions entre les membres du pôle. AI et EI ont trouvé des locaux correspondant à leurs besoins et ne sont plus tributaires du Pôle pour assurer leur survie réglementaire et économique.

Le projet tiers-lieu est devenu un projet collaboratif au même titre que le projet « alimentation circuit-court » et le projet « biomasse », ce qui lui permet de se structurer autour des attentes de chacun des partenaires. Il a également permis aux membres de mieux comprendre le rôle que le PTCE pouvait jouer dans l'émergence de projets collaboratifs innovants et l'importance de son rôle dans la médiation des relations entre parties prenantes des différents projets.

Dans le cas ECOV, la construction du sens autour du projet de tiers-lieu par exemple se fait au fil du processus de recherche et grâce à lui – observation participante, entretiens, restitution, interactions lors d'un atelier, discussions lors des comités techniques. Les processus de la RAPéth permettent de prendre conscience et de dépasser, au fil des échanges médiés par des artefacts, les tensions du pôle, tout en validant de façon dynamique notre compréhension de l'activité et du système d'activité.

Si l'on compare le pôle ECOV à un cas « classique » voire exemplaire de PTCE (cf. loi de 2014), on s'aperçoit que le pôle n'est pas réellement porté par des entreprises de l'ESS mais supporté par des élus qui ont incité deux des membres à créer une structure autour d'un site mutualisé qui n'a finalement jamais vu le jour. Si le pôle ECOV favorise a priori la coopération et le développement humain, l'absence de gouvernance collégiale entraîne des tensions et un manque de confiance, de qualité des échanges et de co-construction des projets, qui constituent trois éléments de la charte des PTCE.

Le PTCE étudié pourra devenir exemplaire quand les acteurs de l'ESS réussiront à développer concrètement le projet du tiers-lieu qui constitue un symbole fort du pôle, et surtout à mettre en place une gouvernance collégiale, davantage axée sur la transparence, les échanges et la co-construction de projets. Dans cette quête de collégialité et de transparence, la démarche de la RAPéth menée en collaboration avec le chargé de mission et les membres du PTCE, tient une place importante dans la mesure où elle favorise les échanges, la réflexivité et la co-construction. La RAPéth permet de révéler les tensions et d'amener les acteurs des projets innovants collaboratifs à s'inscrire dans un processus d'apprentissage permettant de les dépasser.

## Bibliographie

- Afnor, *ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Afnor, Paris, 2010.
- Allard-Poesi, Florence et Perret, Véronique, « Rôles et conflits de rôles du responsable projet », *Revue française de gestion*, n° 154, p. 193-209, 2005.
- Batazzi, Claudine et Laudati, Patrizia, « Engagement entrepreneurial et territoires », *Communication et organisation*, n° 50, p. 5-18, 2016.
- Billaudeau, Valérie, Bioteau, Emmanuel, Minetto, Benjamin et Pierre, Geneviève, « Le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) d'Ancenis : quels impacts pour le territoire ? », *Communication et organisation*, n° 50, p. 61-76, 2016.

- Codello-Guijarro, Pénélope et Béji-Bécheur, Amina, « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n° 246, p. 103-109, 2015.
- Corbel, Pascal, Chomienne, Hervé et Serfati, Claude, « L'appropriation du savoir entre laboratoires publics et entreprises », *Revue française de gestion*, n° 210, p. 149-163, 2011.
- El Hadj, Sihem Mammam, Chédotel, Frédérique et Pujol, Laurent, « Construire un projet interorganisationnel dans l'économie sociale et solidaire – Quel lien entre l'identification et l'émergence d'une compétence interorganisationnelle ? », *Revue française de gestion*, n° 246, p. 159-173, 2015.
- Engeström, Yrjö, *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*, Helsinki, Orienta-Konsultit Oy, 1987.
- Engeström, Yrjö, « Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization », *Journal of education and work*, vol. 14, n° 1, p. 133-156, 2001.
- Engeström, Yrjö et Sannino, Annalisa, « Discursive manifestations of contradictions in organizational change efforts: A methodological framework », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 24, n° 3, p. 368-387, 2011.
- Fraisse, Laurent, « Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation », *RECMA*, n° 343, p. 21-39, 2017.
- Fraisse, Laurent, Gianfaldoni, Patrick, « Le pôle territorial de coopération économique (PTCE), une forme innovante de coopération territoriale de l'ESS ? », *RECMA*, n° 343, p. 19-20, 2017.
- Guèye, Khoudia, « Co-construction d'un instrument de gestion pour accompagner la collaboration dans les étapes amont des projets innovants collaboratifs », in Élise Marcandella, Alain Antoine, Delphine Wannemacher et Khoudia Guèye (dir.), *Management des projets collaboratifs innovants et territoires*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, p. 199-216, 2016.
- Guèye, Khoudia et Marcandella, Élise, « Rôle des tensions dans les projets innovants collaboratifs-Étude longitudinale du projet SIRUS », *Revue française de gestion*, n° 274, p. 147-164, 2018.
- Henry, Philippe, « Les PTCE culture: des spécificités à ne pas négliger », *RECMA*, n° 343, p. 88-101, 2017.
- Huxham, Chris et Vangen, Siv, *Managing to collaborate*, Abingdon, Taylor & Francis, 2005.
- Le Labo de l'Économie sociale et solidaire, *Expérimenter et labelliser des pôles territoriaux de coopération économique*, 2010. En ligne : <http://www.llelabo-ess.org/experimenter-et-labelliser-des-poles-de.html> (consulté le 17/02/2020).
- « Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire », *Journal officiel de la République française*, n° 0176, p. 12666, 1<sup>er</sup> août, 2014. En ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/7/31/ERNX131531L/jo/texte> (consulté le 17/02/2020).

- Leontiev, A.N., *Problems of the Development of the Mind*. Moscow, Progress, 1981.
- Marcandella, Élise et Guèye, Khoudia, « Tensions in collaborative innovation projects and higher-level learning », *The Learning Organization*, vol. 25, n° 4, p. 248-259, 2018.
- Marcandella, Élise et Wannemacher, Delphine, *La RAPéth (Recherche Action Participante et éthique) : de la nécessité du temps patient en recherche*, Communication Colloque pluridisciplinaire sur le temps, Brest, 2018.
- Marcandella, Élise, Wannemacher, Delphine et Guèye, Khoudia, *La recherche action participante éthique: proposition d'un cadre à partir de nos retours d'expériences*, Communication, Colloque international et séminaire doctoral « Développement Organisationnel et Changement », Lyon, 2018.
- Marcandella, Élise, Wannemacher, Delphine, Guèye, Khoudia et Antoine, Alain. *Managements des projets collaboratifs innovants et Territoires*, Nancy, Presses universitaires de Nancy, 2018.
- Terrisse, Pascale Chateau, Codello, Pénélope, Béji-Bécheur, Amina, Jougleux, Muriel, Chevrier, Sylvie et Derumez, Isabelle, « Réflexivité et éthique du chercheur dans la conduite d'une recherche-intervention », *La revue des sciences de gestion*, vol. 1, n° 277, p. 45-56, 2016.
- Vygotsky, Lev Semenovitch, *Mind in Society: the development of higher psychological processes*. Cambridge, Harvard U.P., 1978.
- Wannemacher, Delphine, « Le processus de génération de connaissances. L'émergence de la médiation scientifique dans les Knowledge Clusters : l'exemple du projet NP », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 20, n° 49, p. 35-48, 2014.
- Wannemacher, Delphine et Antoine, Alain, « Management of innovative collaborative projects : Moments of tension and the Peer-Mediation Process – a case-study approach », *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 14, n° 1, p. 35-45, 2016.



## CHAPITRE 14

# La finance participative et solidaire en France : la recherche d'une exemplarité par le « salut sociétal » ?

par Pascal GLÉMAIN et Thibault CUÉNOUD

---

## Introduction

Depuis les années 1980, la France s'est dotée d'un nouvel univers des finances responsables. Celles-ci cherchent à innover socialement en mettant en avant leurs comportements et leurs principes d'exemplarité pour se distinguer de la finance de marché.

La finance responsable est un terme générique qui couvre de nombreux supports d'investissement. Au début de ce XXI<sup>e</sup> siècle, ses principaux domaines relevaient des fonds éthiques (pratiquant l'exclusion de secteurs de l'armement, de l'alcool, du tabac...) ; des fonds de développement durable (prenant en compte des critères environnementaux) ; des fonds de partage (soutenant le monde des associations humanitaires ou caritatives) et des fonds d'épargne solidaire (privilégiant le développement des économies locales, de l'insertion, de l'emploi et du microcrédit). (Roux, 2018)

La recherche d'un idéal-type de la finance dans son entièreté comme « bien commun » à une société a été largement partagée :

La finance responsable est ainsi composée de deux univers : celui de la finance éthique et celui de la finance solidaire. Si la première relève de l'économie morale et le second de l'économie solidaire, leur différence commune est celle d'être au service d'un certain projet de développement durable innovant à l'échelle locale comme internationale, respectueux de l'environnement, des clauses et normes sociales et prônant une autre gouvernance d'entreprise. (Glémain, 2010).

Inspiré, pour partie, à la fois par les fondements chrétiens des Monts-de-Piété du prêt sur gage (crédits et aides sociales) et des convictions autogestionnaires des années 1970, cet univers de la finance s'est développé sur le principe de valeurs partagées, de convictions, voire de croyances, pour lutter contre la tyrannie des marchés financiers et de leur désencastrement de l'économie réelle.

Les années 2000 ont vu émerger la dynamique participative via l'appel au financement par la foule ou *crowdfunding*. À nouveau, la recherche d'un encastrement avec l'économie réelle et d'une appropriation citoyenne y sont clairement affichées. Selon Belleflamme *et al.* (2014), le financement participatif se définit comme : « *an open call, mostly through the Internet, for the provision of financial resources either in form of donation or in exchange for the future product or some form of reward to support initiatives for specific purposes* ». Les plateformes internet de financement participatif proposent à « la foule » de financer par le don, le prêt et/ou l'investissement des projets à la recherche de financements ancrés à l'économie réelle. La finance responsable, qu'elle soit éthique, solidaire ou participative, a cherché à conforter via le financement d'activités « engagées » des modes de développement plus soutenables en proximité avec les territoires. Aujourd'hui, elle fait face à des attentions de plus en plus prégnantes au sein de la société quant à sa capacité à incarner une exemplarité (transparence, compréhension, utilité et proximité auprès des citoyens...). L'émergence du développement durable (DD), des pratiques de responsabilités sociales des organisations (RSO), du renforcement de secteurs historiques de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que l'essor de l'innovation sociale comme corollaire à l'innovation technologique sont quelques éléments parmi tant d'autres d'une société civile plus attentive à des pratiques entrepreneuriales renouvelées. Cette « pression sociétale » se voit renforcée et accentuée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permettent aujourd'hui aux citoyens de s'engager facilement dans ces mutations organisationnelles.

Dans le contexte mondial de la financiarisation et de la normalisation, la finance fait face à de nombreuses évolutions avec une prise de conscience des risques de la finance de marché. Il en résulte une appétence à l'égard de nouveaux univers financiers plus responsables. Comme le font remarquer Bruton *et al.* (2015), ces innovations financières partagent trois traits caractéristiques communs : elles se diffusent rapidement dans le monde entier ; elles utilisent les nouvelles TIC ; elles cherchent à mobiliser le plus grand nombre d'individus pariant sur de petits montants de participation (apporteurs de fonds) ou d'utilisation (bénéficiaires des fonds). Cette forme d'implications citoyennes a évolué pour répondre à d'autres enjeux plus larges dans les mutations organisationnelles de la société civile dans son ensemble (Cuénoud, 2017 ; Cuénoud, 2015 ; Cuénoud et Glémain, 2014). En effet, les rapports entre communautés et organisations ont évolué depuis l'avènement d'internet, qui facilite les interactions entre elles. Ces communautés de citoyens ont fait sens dans la réappropriation par la société civile de débats sociétaux.

Ainsi, il existerait un partage de pratiques (financières) collectives répondant de croyances en un (futur) monde (économique) meilleur. Deconchy (1980) définit les croyances, comme « des propositions – formulées ou non – auxquelles un individu ou un groupe donne un assentiment parfait et qu'il tient pour vrai alors même que la preuve de vérité ne relève pas de la démonstration scientifique ». Si l'éthique sociale « qui porte sur les institutions sociales plutôt que sur le comportement individuel, sur la manière dont nous devons organiser collectivement notre société plutôt que la manière dont chacun de nous doit se comporter en son sein » (Arsperger et Van Parijs, 2003) est triviale en ESS en général et en finance solidaire en particulier, il n'en va pas forcément de même de l'éthique de ces nouvelles formes de finance. Le fondement normatif y est sans cesse questionné quant à son exemplarité.

Ainsi, la finance participative peut-elle aussi être solidaire ? Peut-on réellement parler de finance participative et solidaire (FPS) ? Quelle est la nature des attentes des citoyens épargnants et comment cette finance s'inscrit dans des démarches d'exemplarité dans la recherche d'un faire ensemble ? La FPS ne constituerait-elle pas ce réceptacle d'un objectif de « salut sociétal » à la fois économique, social et environnemental attendu par ses acteurs, qui la distinguerait des autres univers financiers soumis à la rationalité calculatoire ? Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question de recherche, nous allons procéder en deux temps. Dans le cadre d'une revue de la littérature, nous démontrerons que la FPS relève moins d'une éthique économique et sociale que d'une certaine forme de croyance érigée en conviction profonde et partagée.



Cette analyse théorique nous permettra d'ouvrir une analyse autour de deux monographies d'acteurs : la société coopérative financière La Nef et la plateforme de finance solidaire et participative [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com)

## « Intérêt général » ou « intérêt de piété » ? Le défi des finances de conviction en France

L'épargne solidaire est entrée dans les mœurs malgré la faiblesse de sa part dans le portefeuille des français (environ 0,21 % en 2016 du total de celui-ci selon FINANSOL). Certains auteurs (Battesti et Gianfaldoni, 2006) l'ont néanmoins qualifiée d'épargne de « conviction ». Selon ces derniers, elle répondrait à la fois d'une forme de croyance partagée, et, d'une certaine manière à une façon de se conduire avec l'argent. D'autres iront les qualifier de finances de « transgressions » vis-à-vis de la finance plus conventionnelle. Le concept de « forum hybride » vient ici mieux étayer cette épargne de conviction :

Les forums hybrides, en valorisant le déploiement de ces explorations et apprentissages, participent d'une remise en cause, au moins partielle, des deux grands partages qui caractérisent nos sociétés occidentales : celui qui sépare les spécialistes des profanes, celui qui met à distance les citoyens ordinaires de leurs représentants institutionnels. (Callon *et al.*, 2001)

En effet, dans un forum hybride, les sachants et non-sachants échangent et construisent par les controverses des réponses collectives partagées. La convergence des intérêts vers un dessein commun est obtenue par les controverses et tous les échanges de connaissances et de savoirs nécessaires pour prendre une décision collective. L'émergence de nouvelles formes de finances de « conviction », ici la FPS, pourraient-elles participer ici à la précision de cette pensée ?

Par conviction, nous comprenons ici : la croyance forte selon laquelle quelque chose va advenir en société si nous agissons ainsi en finance. Avec Simmel (1964), le religieux apparaît comme une forme possible d'intégration sociale. En d'autres termes, les éléments religieux sont

des éléments émotionnels qui forment, au moins en partie, l'aspect interne et externe de ces relations [humaines]. Car le fait même qu'ils sont religieux leur donne un arôme qui les distingue des relations fondées sur le simple égoïsme, sur la pure sujétion, sur le simple pouvoir extérieur ou même moral. (Simmel, 1964)

« Convictions », « croyances », « valeurs partagées »... Autant de vocables qui portent un certain degré de comportements quasi-religieux en ce sens que les actes qui les caractérisent s'inscrivent dans un besoin croissant de concilier « l'irréductible autonomie de l'individu » à la « nécessaire expression collective de convictions et de valeur partagée ». En d'autres termes, il est indirectement question d'une nouvelle manière de croire, ensemble, à l'espérance d'une société meilleure structurant une « communauté de base » au service d'un futur bien-être commun.

Il en va ainsi d'une forme singulière de « sentiment émotionnel » qui est qualifiée de « piété » : « On peut, peut-être et de manière générale, appeler piété ce mode d'esprit émotionnel particulier. La piété est une émotion de l'âme qui se transforme en religion lorsqu'elle se projette en formes spécifiques » (Simmel, 1964). Les financeurs solidaires seraient à ce titre pieux avec des convictions, sans être pour autant des religieux. Ils consolident le lien entre le « dire » et le « faire », participant à la production d'un « bien de salut » en renouant avec la solidarité. L'univers de la finance solidaire « donne à croire » en renouant les liens entre la conviction d'une solidarité possible auprès de sa communauté élargie de parties-prenantes. De fait, Willaime (1998) écrit :

le système religieux produit du lien social non seulement en suscitant des réseaux et des groupements particuliers (des institutions, des communautés), mais aussi en définissant un univers mental à travers lequel des individus et des collectivités expriment et vivent une certaine conception de l'homme et du monde dans une société.

Nous dépassons ainsi l'approche de l'univers de la finance solidaire sous le prisme du militantisme, pour épouser celle d'un système de croyances partagées, de comportements coopératifs, de choix communs « pour autrui » comme s'il s'agissait de participer au « salut sociétal » de son prochain ici et maintenant, tout en espérant rendre demain « meilleur ». Pour autant, point de prédicateurs, point de leaders « cardinaux » mais, une croyance forte et partagée en l'Homme et en son humanité, rompant ainsi avec l'individualisme méthodologique imposé par la chrétienté et le système capitaliste qui l'accompagne.

Dans l'absolu, les finances d'altérité sont des finances d'initiés. À ce titre, elles relèvent pour partie d'un cercle restreint de convaincus qui partagent la même conviction : l'argent doit être au service de la société et non l'inverse. Cette croyance partagée les conduits parfois à se structurer en « groupes de conviction », communautés territorialisées de systèmes solidaires. En d'autres termes, nous cherchons ici à qualifier les croyances en FPS qui aboutissent à la formation de communau-

tés nouvelles et à une « autre » manière de faire de la finance en liant convictions et pratiques vécues. Mais, qu'en est-il en réalité ? Cette analyse théorique permet d'ouvrir une analyse terrain autour de deux monographies d'acteurs : la société coopérative et financière La Nef et la plateforme de finance solidaire et participative [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com). Ces deux organisations apparaissent comme des figures singulières dans le paysage de la FPS française. Nous devrions ainsi être en mesure de participer au renouvellement des approches de l'univers des finances solidaires en France, lorsqu'elles se revendiquent parties-prenantes de cet univers. Constituent-elles une forme singulière de conviction partagée à l'échelle globale ? Avons-nous affaire à une nouvelle forme d'exemplarité à base de finance participative ? Telles sont certaines des questions auxquelles ce chapitre cherche à répondre.

## **L'impératif de fraternité à la Nef comme quête d'exemplarité en finance solidaire ?**

En ce qui concerne La Nef (La Nouvelle économie fraternelle), il nous apparaît que « l'impératif de fraternité » participe, au sens de Hall (1963) à la structuration inconsciente d'un micro-espace social. Celui-ci permet à l'épargnant-sociétaire de mesurer la distance entre lui et les autres sur la base de « cette » fraternité. Ces « autres » sont à la fois les autres individus qui vont constituer les groupes d'animation locale et les salariés qui partagent les mêmes convictions que celles défendues par les épargnants-sociétaires, ainsi que les bénéficiaires effectifs et potentiels des crédits de la Nef.

En particulier, l'action de la Nef vise à rétablir un lien de conscience et de solidarité au sein des circuits financiers. À travers elle, l'argent n'est plus une fin mais un moyen. Un moyen de construire la société dans laquelle nous voulons vivre demain. Un moyen d'amener tout un chacun à prendre conscience des conséquences de ses actes, aussi dématérialisés soient-ils, sur le monde qui l'entoure. Un moyen d'élever la conscience vers le respect du vivant et la compréhension de notre interdépendance. Cette conscience est effectivement indispensable à la vie des femmes et des hommes sur notre planète<sup>1</sup>.

À l'observation, nous pouvons considérer que le lien social est véhiculé par le média du « vif argent ». Ce dernier participe à la constitution d'une communauté locale à l'instar de ce que firent dans les années 1960

---

1 <https://www.lanef.com/la-nef/missions-et-valeurs/>

les sociétaires-villageois des crédits mutuels en Afrique. C'est bien sur ce socle de « croyances » dans lequel vient à s'inscrire la Nef.

La religion est un tout de phénomènes religieux, et le tout ne peut être défini qu'après les parties. D'ailleurs, il y a une multitude de manifestations religieuses qui ne ressortissent à aucune religion proprement dite ; il y a, dans toute société, des croyances et des pratiques éparses, individuelles ou locales, qui ne sont intégrées dans aucun système déterminé. (Durkheim, 1897)

La Nef s'est organisée autour de « croyances » au sein même de ses organes décisionnels (figure 1). Les sociétaires donnent quitus de gestion et élisent le conseil de surveillance en assemblée générale. Mais surtout, ils s'investissent dans la vie coopérative où les sociétaires actifs viendront « irriguer » les croyances de solidarité et de fraternité.

La Nef a ainsi créé la SOFINEF (Société financière de la Nef) qui vise à engendrer une nouvelle civilisation, à travers la pratique et des réalisations concrètes. Ainsi, l'article 2 de ses statuts précise que :

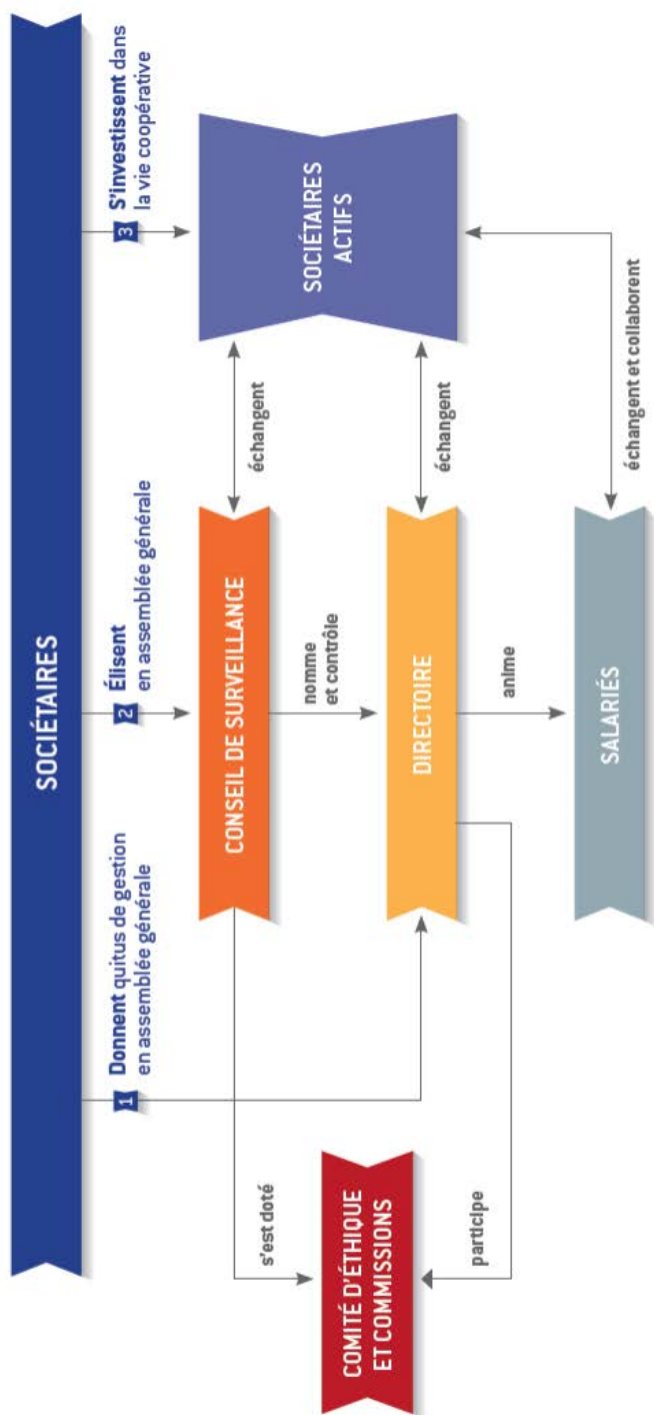
La société financière a pour objet, en se conformant aux dispositions légales et réglementaires, d'organiser et de développer, dans un esprit de fraternité et à des fins d'utilité sociale les relations financières entre ses membres, personnes physiques ou morales, en rendant plus consciente la circulation de l'argent, notamment par : la gestion de leur épargne pour toute durée d'au moins deux ans ; le moyen de : prêts relais ; prêts à court, long ou moyen terme ; prises de participation ; cautionnements.

Par conséquent, « l'impératif de fraternité » devient, dans le modèle d'affaires de la Nef, le générateur de valeur au sens du réseau EMES (Valéau et Boncler, 2012). Cette valeur de « L'impératif de fraternité » devient l'élément structurant de la communauté coopérant, donc de la SOFINEF.

Il répond d'une certaine logique de solidarité, d'affectivité, et de réciprocité, qui caractérisent aussi l'ESS historique. Cela se traduit d'ailleurs dans les entretiens que nous avons conduits, par le fait « qu'une fois que la personne (bénéficiaire-client) est au sein de La Nef, il y a quand même une volonté de toujours maintenir le lien. Et de l'autre côté au niveau du sociétariat, il y a cette même volonté<sup>2</sup> ». En d'autres termes,

2 Extrait de l'entretien avec la responsable de la vie du mouvement de la Nef Bretagne - Pays de la Loire - Poitou Charentes et Basse Normandie.

Figure 1 – La gouvernance coopérative de la Nef et son fonctionnement



Source : Rapport annuel de la Nef, 2018.

« l'impératif de fraternité » nécessite que soient établies et consolidées dans le temps et dans l'espace social, des relations symétriques, à la fois fréquentes et intimes pour construire la conviction d'un commun de destin partagé. Elles constituent à ce titre de véritables « figures de sens » telles qu'elles ont été définies par Hall (Fabbri, 1968), c'est-à-dire : des « figures codifiées au même niveau que les règles de la parenté ».

Dès lors se mêlent dans le cadre des relations financières solidaires des valeurs complexes, telles que des valeurs affectives, des valeurs d'éthique économique et sociale, des représentations de communauté fraternelle... Ainsi, la Nef fait partie des innovateurs de « l'*oeconomie* » que Calame (2009) définit comme des acteurs dont :

l'objectif n'est pas de « repenser l'économie » mais de développer de nouvelles pratiques, souvent en réaction à une situation jugée inacceptable. Les promoteurs de l'agriculture biologique, les inventeurs des monnaies sociales ou du microcrédit, les militants de l'économie solidaire, de l'épargne éthique ou du commerce équitable, les défenseurs du logiciel libre, etc. sont en train d'inventer le monde de demain. Chez eux le changement est enfant de la révolte et de l'espérance.

Relativement à ces principes, le modèle économique des entreprises de l'ESS (Boncler et Valéau, 2011) en général et de la Nef en particulier, repose sur un double principe de partage de la valeur et de croyances communes. Le premier répond d'une participation au processus décisionnel de la production de valeur. Le second ambitionne de répondre à la satisfaction des parties prenantes et ce, dans un double mouvement de bien être : bien être pour les membres de la Nef, et, bien être pour les bénéficiaires des opérations de prêts de la Nef.

L'hybridation de la Nef entre la finance solidaire et la finance participative a pu émerger avec la mise en place de la plateforme Zeste<sup>3</sup>. Cette plateforme participative est l'une des activités de la SOFINEF (*Rapport Annuel* - Zeste, 2018). Cet impératif de fraternité à la Nef s'inscrit aussi dans cette hybridation en cours de la FPS. La quête d'exemplarité en Finance solidaire est le « liant » dans cette recherche d'un système de croyances partagées, de comportements coopératifs et de choix communs. La Nef vient décrire la finance participative comme une prolongation dans la recherche d'une exemplarité de la finance solidaire.

---

3 <https://www.zeste.coop/fr>

Figure 2 – La place des sociétaires dans l'architecture fraternelle de la Nef



Source : Site internet de la Nef : <https://www.lanef.com/la-nef/organisation-et-equipe/la-nef-principe-de-gouvernance/>

Zeste vient compléter l'offre de la Nef depuis 2016 pour répondre aux besoins des projets en création ou développement souhaitant apporter une dimension participative et citoyenne à leur levée de fonds. La finance éthique et la finance participative partagent la même attention pour les circuits courts et la transparence de l'utilisation de l'argent. Par le biais du don, on dit que l'argent est libéré volontairement du circuit économique, ce qui contribue à faire que « l'argent relie les Hommes »<sup>4</sup>.

Les épargnants-sociétaires sont aussi « la pierre angulaire » dans la recherche d'une fraternité organisationnelle (figure 2). Il s'agit dès lors de comprendre l'architecture d'un système « quasi-religieux » dans les modalités d'interaction de la Nef, donnant vie à la fraternité fondatrice de la SOFINEF. La pratique de l'épargne solidaire n'est donc pas désintéressée, mais l'intérêt de l'acte est d'abord sociétal (rémunération a-monnaire), au bénéfice du plus grand nombre. Il relève d'un utilitarisme de la règle « qui permet de définir la bonté et la nocivité des actes particuliers par référence précisément à un ensemble de règles et à des institutions susceptibles de les justifier, de les condamner ; de les dériver ou de les écarter » (Cléro, 2002). Si tel est bien le cas, alors nous avons affaire à une FPS de convictions au sens où la Nef opte pour un agir au service d'un commun « fraternel », donc d'utilité sociale.

À l'instar du capital-risque régional (Menville, 1996) et de l'architecture « fraternelle » de la SOFINEF, nous constatons que l'aire d'intervention des financeurs solidaires les ancre plus fermement à leur territoire. Elle les amène à financer les fonds-propres des petites et moyennes entreprises exclues des marchés financiers et du financement bancaire. Si l'actif immatériel des organisations d'ESS repose sur la confiance et la réputation qui les conduit à être reconnues d'utilité sociale, alors, à l'instar de la thèse de Williamson (1985), le financement de cet actif devient une transaction dont il faut gérer le coût. Mais, ce qui compte le plus en termes d'exemplarité, qu'elle soit solidaire et/ou participative, c'est la « fraternité » entre les parties prenantes autour d'un projet de société plus large par la recherche d'un « salut sociétal ».

---

4 <https://www.zeste.coop/fr/pages/zeste-la-plateforme-de-dons-de-la-nef>



## L'innovativité comme modèle d'exemplarité : le cas de la plateforme [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com)

Les acteurs de la finance solidaire présents en région Poitou-Charentes sont nombreux, et bénéficient d'un territoire favorable tout autant à leur implantation qu'à leur expansion. Plusieurs acteurs historiques de l'ESS y ont leur siège social, telles que les mutuelles à Niort (Maif, Macif, IMA, French Assurtech, Niort-Tech...). Le mouvement coopératif y est également culturellement ancré dans les projets de création d'entreprises. Cette tendance est le fruit d'un héritage territorial propre à l'ESS qui y est fortement présente (Panorama ESS Poitou-Charentes, 2014). Ce projet de plateforme locale est apparu original dès son lancement puisque peu d'organisations historiques et territorialisées de la finance solidaire, hormis le mouvement des CIGALES en Auvergne et Île-de-France. Peu d'acteurs historiques de la finance solidaire avaient tenté de développer de la finance participative en propre. La démarche d'hybridation, afin d'y voir émerger une FPS, a été co-construite collectivement. Les éléments de convictions dans ce projet ont été portés par des « croyances » dans l'intérêt communautaire d'acteurs élargies. Il convient de reprendre l'originalité des attentes de ces parties-prenantes. Ce projet a été initié en 2014 par un collectif d'acteurs de la finance solidaire et de l'ESS en Poitou-Charentes. Ce n'est pas la « fraternité » qui vise à modéliser l'exemplarité de ces acteurs de la finance d'altérité, mais la volonté d'empêcher un futur redouté d'advenir. Ces comportements coopératifs autour d'une plateforme s'inscrivent dans des choix communs « pour autrui » afin de participer au « salut sociétal » d'un territoire socio économiquement sous tension (le Poitou-Charentes est une région à « faible » densité économique). Au-delà de convictions fortes faisant consensus au sein de ce groupe de partenaires portant action collective, c'est la « quête de sens » que l'on retrouve derrière cette plateforme solidaire de financement par la foule.

Le souhait de développer une plateforme locale de *crowdfunding* par le collectif des acteurs de la finance solidaire picto-charentais s'est d'abord matérialisé par la mise en place du « don/contre don » dès son lancement en octobre 2014. Les obligations réglementaires sur l'activité de don contre don étant plus simples, les acteurs avaient privilégié cette forme d'activité participative. Ici, ce n'est pas les croyances de « fraternité » qui ont pu définir un socle commun autour du renouvellement de la finance solidaire via la finance participative. C'est plutôt la constitution d'« entreprises collectives qui visent à établir un nouvel ordre de vie » (Blumer, 1946 cité Neveu, 1996). La démarche collective du projet, où cette plateforme fédère plus de soixante acteurs de l'accompagne-

ment et du financement à ce jour (*Rapport d'Activité*, [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), 2019), conforte la sursocialisation de la démarche (Dupuy et Torre, 2004). La recherche d'une exemplarité de pratiques de ces acteurs passe d'abord par la solidarité sociale au sein d'un écosystème territorial.

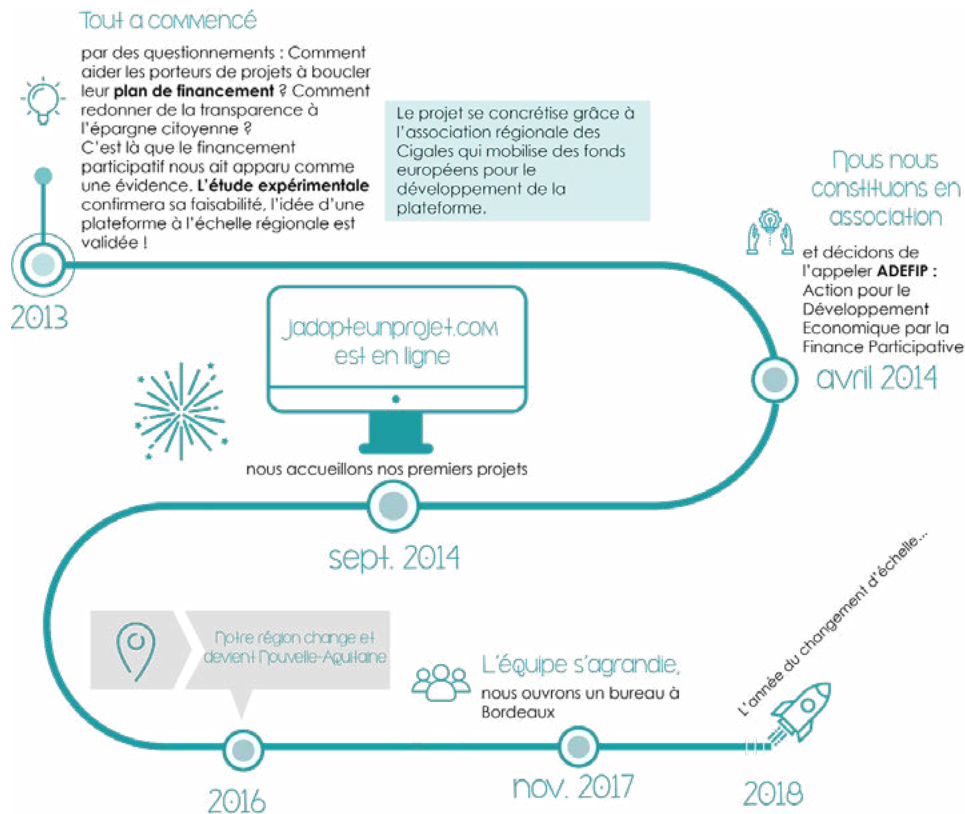
Des « convictions identitaires » ont intégré toutes les parties-prenantes locales au projet : respecter et s'adapter à tous les territoires, organiser la vie démocratique au sein de la gouvernance, avoir un positionnement non intéressé financièrement... Cette « croyance » dans une finance d'altérité a permis la constitution d'un cercle restreint d'initiés. Cette « croyance » partagée a pu les conduire à se structurer en un « groupe de conviction », communautés territoriales de systèmes solidaires. La finance participative leur est apparue comme un outil financier « supplémentaire » dans leur recherche d'une finance solidaire « militante ».

[Jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) n'est pas uniquement innovant dans sa façon de trouver des financements alternatifs à des projets socialement responsables. [Jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) souhaite renouveler l'engagement de solidarité entre les parties-prenantes de nos territoires en cherchant à vous interpeller collectivement. L'ubérisation de nos économies ne doit pas faire oublier les risques d'exclusion voire même de ségrégation territoriale qu'implique le « tout numérique. (*Rapport d'Activité*, [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), 2016)

Il apparaît indispensable de présenter les modalités organisationnelles dans le fonctionnement de cette plateforme sociale, solidaire et participative qu'est [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) (figure 3). L'objectif y est clairement la construction d'un groupe de conviction entre porteurs de projets, structures d'accompagnement et de financement, partenaires historiques, la plateforme [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) et les citoyens... L'exemplarité de cette démarche de FPS s'inscrit dans la recherche d'un système de « croyances » partagées de comportements coopératifs et de choix communes :

Pourtant, il n'a pas été facile de trouver les ressources nécessaires pour initier ce projet innovant socialement. La solidarité de tous et la volonté de faire ensemble sont les principales raisons de la réussite de [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com). (*Rapport d'Activité*, [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), 2018)

Figure 3 - Modalités organisationnelles de [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com)<sup>5</sup>



La plateforme [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) bénéficie de l'implication des citoyens souhaitant effectuer des dons contre don aux projets qui y seront présentés. Cet aspect-là est classique à toutes les plateformes de finance participative. L'originalité du collectif des acteurs de la finance solidaire a été d'intégrer cet outil participatif aux dispositifs d'accompagnement et de financement des acteurs de la création, développement et reprise d'activités. Cette forme d'hybridation entre la finance solidaire et/ou la finance participative a reposé sur une « appropriation » d'acteurs de la solidarité financière d'outils participatifs. Le statut de [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) est associatif. Les parties prenantes au sein de la gouvernance sont tous issus de l'ESS. Les partenaires financiers sont publics (collectivités locales) et issus de l'ESS (fondations des mutuelles

5 Source : site internet [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), <https://jadopteunprojet.com/comment-ca-marche/qui-sommes-nous/>

niortaises) puisqu'ils viennent financer la lutte contre l'exclusion des plus démunis.

L'harmonisation des politiques et des dispositifs par le haut est mécaniquement impossible et insatisfaisante. C'est un monde vivant, qui bouge. Sur le territoire, de nombreux écosystèmes et initiatives existent : l'expérimentation «Territoire zéro chômeurs longue durée» au Nord des Deux-Sèvres, le Pôle Sud Aquitaine de Tarnos, la première plateforme de financement participatif et solidaire en Poitou-Charentes [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com)... La volonté est que d'autres territoires puissent rejoindre ces dynamiques. Ce sont des modèles reproductibles et transposables. Il faut s'adapter aux territoires et aider ceux en situation périlleuse en matière d'emploi. (propos de Pascal Duforestel, conseiller régional délégué à l'ESS Nouvelle-Aquitaine<sup>6</sup>)

Ce choix organisationnel permet de respecter le territoire (chaque structure fait remonter ses projets) mais surtout d'aider à l'appropriation par ces mêmes acteurs de dynamiques participatives citoyennes. L'accompagnement et le financement des porteurs de projets par les acteurs de la finance solidaire, majoritairement des TPE, PE et entrepreneurs sociaux (dont les associations), reposent sur des dispositifs soutenus par des institutions publiques et privées, et relèvent de l'intérêt général et de l'utilité sociale. L'exemplarité de la démarche est « d'initier » des écosystèmes territoriaux afin d'y conforter des formes singulières de conviction d'un monde « autre » que l'univers financier actuel soumis à la rationalité calculatoire. L'innovativité de ce dispositif repose sur la mutualisation d'un outil financier participatif avec une gouvernance partagée. L'exemplarité devient « la norme » dans la façon de fonctionner de [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com) puisqu'elle doit sa légitimité par l'appropriation de tous les acteurs de la finance solidaire localement. Il faut être exemplaire pour fédérer. Il devient nécessaire d'être exemplaire pour ériger des convictions profondes et partagées.

Ainsi, la plateforme doit faciliter de nouvelles possibilités de financement, offertes par la finance participative, en y associant les citoyens d'un territoire à la recherche de transparence, de compréhension, d'utilité et de proximité dans l'acte d'épargner. L'exemplarité devient de mise puisqu'il est directement visible auprès de tous et par tous. Mais ces mêmes citoyens recherchent aussi des moyens innovants de financer les

---

6 <https://www.avise.org/actualites/pascal-duforestel-conseiller-regional-delegue-a-less>

projets qui leur sont soumis, en complément des moyens actuellement à leur disposition pour accompagner le développement économique local. La digitalisation en cours de la société impacte la nature même des échanges avec des risques d'exclusion numérique couplés à l'exclusion financière de porteurs de projet. La capacité à innover pour s'adapter à ces nouvelles formes de précarisation d'une partie de la société a conduit ces acteurs à faire de l'innovation sociale dans une volonté d'exemplarité individuelle (renouvellement interne de son organisation face à ces nouveaux enjeux sociétaux) mais aussi externe (capacité à faire « salut sociétal » collectivement).

Les projets à financer ont un impact sociétal fort avec la création d'une plus-value économique, sociale et/ou environnementale à terme dans les sous-ensembles territoriaux de la Nouvelle-Aquitaine aujourd'hui avec <http://jadopteunprojet.com>, dans le Pas-de-Calais avec <https://propulsons.jadopteunprojet.com> mais aussi en Alsace avec [www.boostinno.jadopteunprojet.eu](http://www.boostinno.jadopteunprojet.eu). À nouveau, l'exemplarité repose sur l'intégration d'une gouvernance démocratique et représentative des acteurs institutionnels locaux pour légitimer l'action comme dans le Pas-de-Calais (figure 4). Les difficultés de financements de l'innovation sociale, couplé aux besoins d'accompagnement de ces projets, posent de nombreuses questions quant à leur viabilité financière. L'exemplarité de la démarche repose sur l'adhésion à des idéaux sociétaux forts, structurant les collectifs des acteurs de la finance solidaire : intégrer les parties-prenantes, respecter les territoires, assurer la vie démocratique dans la gouvernance et garder un positionnement non intéressé financièrement pour devenir un outil commun à tous au service de tous. Les « croyances » de solidarités pour un monde meilleur deviennent le socle commun dans la recherche d'un « salut sociétal » de ces acteurs territoriaux de la finance solidaire.

Figure 4 – Acteurs historiques du collectif  
Propulsons dans le Pas-De-Calais<sup>7</sup>



## Quelles conditions pour une FPS exemplaire ? Vers la recherche d'un « salut sociétal » !

L'innovation sociale est difficilement appréhendable, imposant un soutien fort de tous dans l'accompagnement et le financement de ces porteurs de projet de conviction. Plusieurs dispositifs financiers existent, qu'ils soient solidaires ou participatifs. Cependant, même si la finance solidaire et la finance participative cherchent à se développer pour y répondre, afin d'initier une démarche de FPS, des tensions peuvent exister quant à l'exemplarité indispensable à véhiculer. La finance participative relève plus de la finance d'entreprise (TPE et PE) que de la finance solidaire qui semble plutôt au service du développement territorial. L'une tend à s'orienter vers l'intérêt général alors que l'autre vers l'intérêt collectif. Le financement de projets locaux à forte plus-value sociétale vient questionner quant au périmètre même de la FPS. Quels types d'interventions pouvons-nous envisager ? Quel doit être ou peut être le niveau d'implication d'acteurs publics ou de dispositifs soutenus par des fonds publics ? Quelles modalités partenariales peut-on envisager avec les citoyens à la recherche de convictions de cette finance ?

Ce travail a cherché à démontrer la complexité du FPS, dans sa recherche d'une exemplarité vectrice de sens qu'elle soit fraternelle et/

7 Source : site internet Propulsons : <https://propulsons.jadopteunprojet.com/>

ou d'innovativité. Mais *in fine*, quelles sont les contraintes et les potentiels de transformation de l'une (finance solidaire) et de l'autre (finance participative), lorsque la question de la politisation à la fois de l'opinion publique et des acteurs de la finance solidaire se pose ? La recherche d'un « salut sociétal » sera gage d'un effet d'entraînement de sa propre action en faveur de celle des autres. L'effet induit est susceptible de rendre possible un avenir souhaité ou, au contraire, d'empêcher un futur redouté d'advenir. Ces nouvelles formes d'exemplarité en émergence, que nous qualifions de FPS, s'inscrivent bien dans des « entreprises collectives qui visent à établir un nouvel ordre de vie » (Blumer, 1946 cité par Neveu, 1996). Nous avons affaire ici à un pôle sursocialisé (Dupuy et Torre 2004) où la rationalité est d'abord de solidarité sociale. Le « salut sociétal » y est prégnant et l'exemplarité des approches devient indispensable afin de légitimer des relations financières (la finance redevient un moyen et non une finalité).

Cette description « opérationnelle » ne doit pas faire oublier les éléments forts de convictions portés par ces acteurs. La recherche d'un « salut sociétal » apparaît indispensable à la pérennité organisationnelle de ces acteurs historiques de la finance solidaire en quête de légitimité participative. Au final, la capacité de réussite d'un dispositif de financement d'altérité comme celui de la Nef ou de [jadopteprojet.com](http://jadopteprojet.com) reposera sur l'intégration et le respect de toutes les parties-prenantes d'un territoire dans la recherche de rendre demain « meilleur ». L'idée n'est pas ici de participer au débat des « Modernes » contre les « Anciens » au sein des finances responsables dans leur entièreté, mais bien de poursuivre l'analyse stratégique des organisations d'ESS en général et de la finance solidaire en particulier. Celles-ci sont confrontées à la double exigence d'un modèle économique reposant de plus en plus sur le marché et d'un agrément nécessaire des collectivités locales, afin d'affirmer leur caractère d'intérêt général. Nous nous employons ici à apporter les premiers éléments de réponse dans le cadre d'un mouvement convivialiste et idéaliste en construction, non plus sous le prisme du militantisme mais vers celui d'un système de croyances partagées, de comportements coopératifs et de choix communs « pour autrui ».

### Bibliographie

Arnsperger Christian et Van Parijs, Philippe, *Éthique économique et sociale*, Paris, La Découverte, 2003.

Battesti Nadine et Gianfaldoni, Patrick (dir.), *Les banques coopératives en France - Le défi de la performance et de la solidarité*, Paris, L'Harmattan, 2006.

- Belleflamme, Paul, Lambert, Thomas et Schwienbacher, Armin, « Crowdfunding : Tapping the Right Crowd », *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n° 5, p. 585-609, 2014.
- Boncler, Jérôme et Valéau, Patrick, *Créer et manager une association loi 1901 : Une gestion au service de valeurs éthiques*. Bruxelles : De Boeck, 2011.
- Bruton, Garry, Khavul, Susanna, Sigel, Donald et Wright, Mike, « New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding and Peer-to-Peer Innovations », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n° 1, p. 9-26, 2015.
- Calame Pierre, *Essai sur l'œconomie*, Paris, Mayer, 2009.
- Callon Michel, Lascoumes, Pierre et Barthe, Yannick, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil, 2001.
- Cléro, Jean-Pierre, « L'utilitarisme contemporain, une théorie générale des valeurs », *Cités*, n° 10, p. 17-36, 2002.
- Cuénouud Thibault, « [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), une plateforme de crowdfunding appuyée sur son territoire », *Entreprendre & innover*, vol. 25, n° 2, p. 62-70, 2015.
- Cuénouud Thibault, « Hybrider finance solidaire et finance participative : l'exemple de la Nouvelle-Aquitaine ». *Entreprendre & innover*, vol. 35, n° 4, p. 40-50, 2017.
- Cuénouud Thibault et Glémoin, Pascal, *Finance solidaire et finance participative, un effet réseau induit par des « convictions coopératives » différenciées ?*, Communication, Colloque RIUESS, Lille, 2014.
- Deconchy Jean-Pierre,, *Orthodoxie religieuse et sciences humaines*. Paris/La Haye, Mouton, 1980.
- Dupuy Claude et Torre, André, « Confiance et proximité », in Bernard Pecqueur et Jean-Benoît Zimmerman (dir.), *Economie de proximités*, Paris, Hermès-Lavoisier, 2004.
- Durkheim, Émile, « De la définition des phénomènes religieux », *L'Année sociologique*, vol. 2, p. 1-28, 1897.
- Fabbri, Paolo, « Considérations sur la proxémique », *Langages*, vol. 3, n° 10, p. 65-75, 1968.
- Glémoin, Pascal, *Les territoires des finances solidaires. Une analyse régionale en Bretagne et Pays-de-la-Loire*, Paris, L'Harmattan, 2010.
- Hall, Edward,, « A System for the Notation of Proxemic Behavior », *American Anthropologist*, vol. 65, p. 1003-1026, 1963.
- [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), *Rapport d'activité*, Poitiers, Adefip, 2016.
- [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), *Rapport d'activité*, Poitiers, Adefip, 2018.
- [jadopteunprojet.com](http://jadopteunprojet.com), *Rapport d'activité*, Poitiers, Adefip, 2019.
- Menville, John, « Frontière et capital-risque régional », *Sciences de la société*, n° 37, p. 97-110, 1996.
- Neveu, Erik, *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, 1996.
- Panorama ESS Poitou-Charentes*, Poitiers, CRESS Poitou-Charentes, 2014.



Roux, Michel, *La Finance responsable*, Paris, MA, , 2018.

Georg Simmel, « Problèmes de la sociologie des religions », *Archives de sociologie des religions*, n° 17, p. 12-44, 1964.

Valéau Patrick et Boncler, Jérôme, « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *Revue interdisciplinaire management, homme entreprise*, n° 3, p. 17-35, 2012.

Willaime, Jean-Paul, *Sociologie des Religions*, Paris, PUF, 1998.

Williamson Olivier, *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational contracting*, New York, The Free Press, 1985.

Zeste, *Rapport Annuel*, Vaulx-en-Velin, Nef gestion, 2018. En ligne : [https://www.lanef.com/wp-content/uploads/2019/04/Rapport\\_annuel\\_Nef\\_2018.pdf](https://www.lanef.com/wp-content/uploads/2019/04/Rapport_annuel_Nef_2018.pdf) (consulté le 23/03/2020).



*Remerciements aux partenaires de la chaire Économie sociale  
et solidaire de l'Université de Reims Champagne-Ardenne :*



**cress**

Chambre Régionale  
de l'Économie Sociale  
et Solidaire Grand Est

**GRAND  
REIMS**  
COMMUNAUTÉ URBAINE



**AG2R LA MONDIALE**

**Plurial Novilia**   
Groupe ActionLogement