



HAL
open science

Journée de Recherche "Les Outils de gestion : Des enjeux pour les organisations de l'ESS et l'Entreprendre autrement" Compte-rendu et perspectives de recherche

Berangere Szostak, Saïd Yahiaoui,, Yasmine Boughzala,

► To cite this version:

Berangere Szostak, Saïd Yahiaoui,, Yasmine Boughzala,. Journée de Recherche "Les Outils de gestion : Des enjeux pour les organisations de l'ESS et l'Entreprendre autrement" Compte-rendu et perspectives de recherche : JOURNEE DE RECHERCHE DU LABORATOIRE COACTIS AXE " INNOVATION DURABLE ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL ". SOUTENUE PAR LA CHAIRE ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UNIVERSITE LYON 2. EN COLLABORATION AVEC LE LABORATOIRE URGE, UNIVERSITE DE SFAX / TUNISIE. . [Rapport de recherche] Université Lyon 2, COACTIS. 2015. hal-01102517

HAL Id: hal-01102517

<https://hal.science/hal-01102517>

Submitted on 13 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**JOURNEE DE RECHERCHE DU LABORATOIRE COACTIS
AXE « INNOVATION DURABLE ET ENTREPRENEURIAT SOCIAL ».**

SOUTENUE PAR LA CHAIRE ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, UNIVERSITE LYON 2.

EN COLLABORATION AVEC LE LABORATOIRE URGE, UNIVERSITE DE SFAX / TUNISIE.

**LES OUTILS DE GESTION :
DES ENJEUX POUR LES ORGANISATIONS DE L'ESS
ET L'ENTREPRENDRE AUTREMENT**

*Présidents Scientifiques de la journée :
Bérangère Szostak (COACTIS), Saïd Yahiaoui (COACTIS) et Yasmine Boughzala (URGE)*

COMPTE-RENDU ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

En date de décembre 2014

Sommaire

Préambule	3
Rappel du programme	4
Compte-rendu de la journée	5
Recueil d'impression	26
Perspectives de recherche	38
Bibliographie	43
Membres du comité scientifique	45
Contacts	46
Contributeurs à ce document	47
Annexe au recueil d'impression	48

PREAMBULE

Chers lecteurs,

Le jeudi 23 octobre, nous avons eu le plaisir d'échanger avec près de 60 personnes sur le thème « **Les Outils de gestion : Des enjeux pour les organisations de l'ESS et l'Entreprendre autrement** ».

Cette première manifestation de la Chaire d'Entrepreneuriat en Economie Sociale et Solidaire et du Laboratoire en sciences de gestion COACTIS (COncEption de l'ACtion en Situation) est le fruit de réflexions menées au cours de ces 3 dernières années avec l'ensemble des membres de la Chaire d'entrepreneuriat en ESS (professionnels, chercheurs en gestion, en économie et en sociologie, étudiants en M2 ESS). Depuis plusieurs mois, le laboratoire URGE (Unité de Recherche en Gestion des Entreprises) de l'Université de Sfax en Tunisie s'associe à ces échanges face à la montée en puissance de l'entrepreneuriat social après le Printemps du Jasmin.

La manifestation a été rendue possible grâce à leur soutien, mais aussi grâce à l'implication significative de l'Université Lyon 2 et du Master 2 en Economie Sociale et Solidaire de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion. Nous tenons à les en remercier vivement. Notre gratitude s'adresse aussi aux partenaires de la chaire, à chacun des intervenants, aux présidents des deux ateliers et aux étudiants du M2ESS qui ont pleinement participé à la rédaction de ce document de synthèse.

En vous en souhaitant une agréable lecture,

Amicalement,

Bérandère Szostak, Laboratoire COACTIS, Lyon, France

Saïd Yahiaoui, Laboratoire COACTIS, Lyon, France

Yasmine Boughzala, Laboratoire URGE, Sfax, Tunisie

Rappel du programme

DESCRIPTIF DE LA MANIFESTATION :

Cette journée de recherche a pour objectif de rassembler des chercheurs en Sciences de Gestion sur un des thèmes majeurs de l'Economie Sociale et Solidaire, à savoir le développement des outils de gestion pour gérer les organisations mais aussi développer de nouvelles formes d'entrepreneuriat. Aujourd'hui les valeurs caractéristiques de l'ESS, à savoir « *solidarité, collectif, humain, valeur, coopératif, équipe, développement* », sont de plus en plus proposées comme une autre direction à adopter dans les organisations existantes et à créer, sans oublier la nécessité de les articuler à celles du système économique dominant que l'on peut résumer par les mots « *technique, investir, capital, épargner, professionnalisation* ». Ainsi, les organisations de l'ESS et les acteurs de l'entreprendre autrement ont à concilier, voire jongler entre ces deux registres lors de la conception et/ou appropriation d'outils de gestion. Quelles formes prennent ces outils ? Quels sont les enjeux pour les différentes populations d'acteurs en présence relevant de la structure politique et administrative de l'économie sociale ? Quels sont les impacts d'un mouvement de la société, tels que « *Le Printemps du Jasmin* », sur les outils de gestion dans l'économie solidaire ? Cette journée de recherche propose alors de discuter ces points avec des acteurs de l'ESS et des chercheurs afin de faire émerger des questions de recherche plus spécifiques à instruire dans les prochains mois.

PUBLIC CIBLE : Chercheurs, Acteurs de l'ESS, Etudiants en ESS.

PROGRAMME ET INTERVENANTS :

- ▲ *Revue de la littérature sur les outils de gestion dans l'ESS* par Bérangère Szostak (Laboratoire Coactis, Université Lyon 2), Saïd Yahiaoui (Laboratoire Coactis, Université Lyon 2), Sébastien Diné (Laboratoire Coactis, Université St-Etienne)
- ▲ *Entreprendre autrement en Tunisie après le printemps arabe*, par Yasmine Boughzala (URGE, Institut Supérieur du Transport et de la Logistique de Sousse et Institut Supérieur de Gestion de Tunis) et Zohra Bousnina (Unité de recherche en finance et stratégie des affaires, Institut Supérieur de Gestion de Tunis)
- ▲ *Le cas de la boucle téléphonique au sein de la MAIF*, par Emilie Lanciano, Hubert Séran (Laboratoire Coactis, Université Lyon 2)
- ▲ *Performances économiques et sociales : théories et application à « l'ISO 26000 de territoire »*, par Hervé Defalvard (Laboratoire Erudite, Chaire ESS-UPEM, Université Paris-Marne-La-Vallée)
- ▲ Séance de travail en sous-groupe
 - *Atelier 1 : Les outils de gestion pour la population des militants*, présidé par Sébastien Diné, Alexandrine Lapoutte (Laboratoire Coactis, Université Lyon 2) et Christophe Everaere (Laboratoire Magellan, Université Lyon 3)
 - *Atelier 2 : Quel écosystème pour l'impulsion de l'entrepreneuriat social ? Quels enjeux socio-économiques ? Comment sensibiliser les entrepreneurs autour d'un projet social ?*, présidés par Yasmine Boughzala et Séverine Saleilles (Laboratoire Coactis, Université Lyon 2).

COMPTE-RENDU DE LA JOURNEE DE RECHERCHE

INTRODUCTION

Idées clefs:

- Une conférence tripartite : chercheurs, professionnels, étudiants
- Définition des outils de gestion : au-delà de la dimension technique
- Présentation de trois travaux de recherche suivie d'une discussion avec l'audience

La journée de recherche sur le thème « Les outils de gestion : des enjeux pour les organisations de l'ESS et l'Entreprendre autrement » est organisée par le Laboratoire Coactis et la Chaire d'Entrepreneuriat en Economie Sociale et Solidaire de l'Université Lumière Lyon 2 en collaboration avec le Laboratoire URGE en Tunisie. Cette journée est présidée par Bérangère Szostak et Saïd Yahiaoui du Laboratoire Coactis et Yasmine Bouhgzala du Laboratoire Urge de l'Institut Supérieur du Transport et de la Logistique de Sousse, Institut Supérieur de Gestion de Tunis (Tunisie). Cette manifestation originale s'appuie sur un partenariat tripartite entre enseignants-chercheurs, partenaires professionnels et étudiants du Master 2 Economie Sociale et Solidaire de l'Université Lumière Lyon 2.

Le choix du thème de cette journée est le produit des échanges qu'ont partagés les acteurs de la Chaire d'entrepreneuriat en ESS depuis sa création et les partenaires professionnels. La question des outils de gestion a émergé dans un contexte plus général de questionnements sur l'application des pratiques managériales aux organisations de l'ESS, mettant en avant notamment la complexité des rapports entre valeur et pratique, technique et politique. L'objectif de cette journée est de produire une réflexion et de faire émerger des thématiques de recherche autour de la question des outils de gestion en ESS, le tout dans une dynamique de co-production.

Avant de débiter les discussions, un point d'introduction par Sébastien Diné et Bérangère Szostak a permis de cadrer le thème et de s'accorder sur une définition des outils de gestion. Ainsi, la définition de Moisdon (1997) a été choisie comme base de réflexion. Selon lui, les outils de gestion correspondent à « *tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion* ». Les outils de gestion ont trois caractéristiques essentielles : une dimension fonctionnelle qui répond à la question « *à quoi sert l'outil ?* », une dimension processuelle qui interroge la manière dont doit être utilisé l'outil, et enfin une dimension structurelle qui renvoie à la question « *de quoi l'outil est-il fait ?* ». De plus, un outil est généralement utilisé dans le but de simplifier une situation. Mais à quel point ? Il faut tenir compte des trois dimensions de l'outil définies comme suit afin d'éviter une analyse trop simplificatrice :

- Le substrat technique : la partie visible de l'outil
- La philosophie gestionnaire : une rhétorique spécifique est mise en place pour légitimer l'utilisation d'un outil dans une organisation
- L'organisation idéale : un outil de gestion véhicule une vision simplifiée et idéale de l'organisation

Ainsi, on ne peut pas réduire l'outil de gestion à sa seule dimension technique. Il porte certaines valeurs qui peuvent entrer en contradiction avec celles portées par l'organisation dans laquelle il est utilisé.

De plus, afin de mener une réflexion plus approfondie, un point sur les recherches relatives aux outils de gestion des entreprises en ESS a été présenté. Les chercheurs en gestion ont constaté globalement que certains outils, par les valeurs qu'ils portent, ne semblent pas adaptés à l'ESS. Par exemple, les outils fondés sur des incitations pécuniaires (Meyer et Ohana, 2007) ou sur des normes comptables spécifiques (Vatteville, 2006) peuvent aller à l'encontre du principe de solidarité que défendent les organisations de l'ESS. Pourtant, ces outils sont parfois utilisés, notamment dans les associations, pour répondre aux besoins de croissance de ces structures. Comment faire alors pour que les outils soient acceptés et que les acteurs se sentent impliqués dans leur utilisation ? Ne faudrait-il pas changer la représentation même que l'on a de ce qu'est un outil de gestion ? On observe une tendance à accentuer la force autonome de l'outil qui pourrait influencer immédiatement l'action et rationaliser les comportements des acteurs qui lui sont alors extérieurs ; l'outil serait alors « autoporté ». Or, il faut rappeler que les outils de gestion s'articulent autour des éléments de leur environnement et sont indissociables du sens que l'on donne à l'action. Il s'agit de construire du sens avec les acteurs pour inventer des modèles d'action collective (Ségrestin, 2004 ; Alter, 2007) et d'accepter d'en faire le réceptacle des concepteurs.

La matinée a été organisée autour de la présentation de trois travaux de recherche suivis chacun d'une discussion avec l'audience. La première concerne le cas de la boucle téléphonique au sein de la MAIF et a été présenté par Hubert Séran, instituteur, militant MAIF depuis quinze ans et actuellement doctorant à COACTIS. La deuxième a été menée par Hervé Defalvard, chercheur et membre de la Chaire de l'ESS de l'Université de Marne-la-vallée, et s'intitule : « Performances économiques et sociales : théories et application à « l'ISO 26 000 de territoire ». La troisième concerne l'écosystème de l'entrepreneuriat social et le processus de transition démocratique en Tunisie et a été présenté par Yasmine Boughzala, chercheuse au sein du Laboratoire URGE, et Zohra Bousnina, chercheuse à l'Unité de recherche en finance et stratégie des affaires. Les trois présentations ont ainsi abordé le thème de la journée selon trois niveaux : (i) l'organisation, (ii) le territoire et (iii) un pays.

CONFERENCES

1. LE CAS DE LA BOUCLE TELEPHONIQUE AU SEIN DE LA MAIF – HUBERT SERAN, EMILIE LANCIANO

Idées clefs:

- Les militants défendent une approche sociale de la MAIF lorsque les cadres dirigeants raisonnent en termes de rentabilité financière.
- Il faut que les opérateurs participent à la conception de leur outil de gestion pour que celui-ci soit légitime à leurs yeux. L'outil sera ainsi plus efficace car mieux utilisé.
- La force des structures de l'ESS est de prendre le temps de se tromper, d'apprendre, de s'adapter : en somme, d'expérimenter dans une démarche itérative, en double boucle.

Présentation du travail de recherche

La MAIF: entre logique sociale et logique financière

La MAIF, Mutuelle d'Assurance des Instituteurs de France, a été créée en 1934 par des militants politiques. Les valeurs clefs qu'elle se donne sont : la solidarité, la confiance et l'efficacité. Mais cette mutuelle s'appuie également sur des fondements laïcs qui mettent en avant le respect de la personne, la tolérance et le respect de la confidentialité. Le conférencier définit la MAIF comme « *un mouvement contestant les entreprises à caractère profitable* ». Cette structure se compose de 6700 salariés et 670 militants. C'est en dehors de leur temps de travail que ces derniers participent au développement de la MAIF et gèrent les contentieux inhérents à l'activité de la structure. Ces militants sont pour la plupart des professeurs et des professionnels du secteur social. Ils sont animés par la volonté de défendre une protection sociale de qualité en échange, pour les sociétaires, d'une moindre contribution économique. Les salariés représentant la technostructure, quant à eux, sont davantage des professionnels de l'assurance qui suivent plus des objectifs de profit et d'efficacité économique. Ainsi, quand les salariés répondraient à une logique financière, les militants seraient davantage attachés à une logique sociale qui vise une plus grande justice envers les sociétaires. Ces deux logiques s'affrontent et des conflits en découlent. Il s'agit donc, plutôt que de nier cette situation, de penser à des outils de gestion permettant de formuler des logiques de compromis.

La transmission des outils de gestions aux opérateurs: de la conformation à l'appropriation

Le conférencier a mis en avant la double logique des outils de gestion. En effet, les outils de gestion peuvent être utilisés :

- dans une logique de conformation : l'utilisateur doit se conformer aux règles et dispositifs qu'on lui met dans les mains ;
- ou dans une logique d'appropriation : les acteurs imaginent leurs propres outils de gestion en respectant des objectifs partagés par les concepteurs et les usagers.

La question qui est posée ici en filigrane est celle de la légitimité de l'outil de gestion. Si les opérateurs (salariés et militants) participent à la conception de ces outils, ils seront plus à même de

les comprendre, de les accepter et donc de les utiliser efficacement. C'est pourquoi la MAIF s'est donné pour objectif d'imaginer d'autres modèles pour concevoir ses outils de gestion. Il s'agit notamment d'expérimenter des espaces de création collective. On retrouve bien ici une dynamique de progrès inscrite dans les gènes des organisations de l'ESS.

Illustration de la logique d'appropriation: conception de la boucle téléphonique

La question de la mise en place d'une boucle téléphonique gérée par les militants vient d'un simple constat : aucun militant n'utilise le téléphone pour entrer en contact avec les sociétaires alors que 70% des adhésions passent par ce média. Or, pour rester en accord avec les valeurs qu'elle porte, la MAIF doit s'assurer que chaque sociétaire connaisse l'existence de la structure militante et puisse se tourner vers elle en cas de problèmes. La présence des militants au téléphone devenait donc primordiale. Néanmoins, la mise en place d'une boucle téléphonique a posé la question de la légitimité d'un tel outil au sein de la MAIF. En effet, les métiers rattachés à une boucle téléphonique sont généralement délocalisés, perçus comme dévalorisés, et en inadéquation avec des valeurs sociales. Pour comprendre l'opposition des militants de la MAIF, on peut citer Suchman (1995) qui identifie trois catégories de légitimité : (i) la légitimité pragmatique (quel est l'intérêt de l'outil pour le sociétaire du point de vue du militant ?), (ii) la légitimité cognitive (quel est son bien-fondé ?) et enfin (iii) la légitimité morale (en quoi est-ce évident et la bonne chose à faire ?). C'est pour venir à bout de ces questionnements que la MAIF a opté pour une démarche de co-construction de l'outil via la mise en place d'un aller-retour entre le niveau local (Rhône-Alpes) et le niveau national.

Concrètement, la direction a créé un laboratoire de 250 militants et 400 salariés. Ces derniers devaient construire leur propre outil de gestion. Pour cela, ils ont constitué différents groupes de réflexion et ont procédé à différentes expérimentations avec des clients réels, et ce pendant dix-huit mois. A noter que cette expérience s'est appuyée sur un travail de réflexion préalable sur les valeurs de la MAIF. A été ainsi formalisé « l'arbre des valeurs » où l'ensemble des valeurs essentielles de l'organisation a été synthétisé : respect de la personne, tolérance, solidarité, confiance, efficacité... Pour les militants, l'enjeu était de concevoir des outils porteurs de valeurs solidaires et non pas uniquement au service de la rentabilité économique. La mise en place de la boucle téléphonique a nécessité une formation technique des militants (sur la manière de répondre au téléphone et la façon de lire les dossiers des sociétaires par exemple). Pour que la présence téléphonique des militants soit effective, il a fallu concevoir l'organisation du centre d'appel (élaboration d'un planning de présence notamment).

La boucle téléphonique constitue donc un outil de gestion au service de la transmission des valeurs de la MAIF et non uniquement au service d'une efficacité économique. La légitimité de cet outil a été gagnée progressivement dans un mécanisme d'aller-retour, d'appropriation, de questionnements des militants sur la pertinence et l'utilité de cet outil.

Discussion

Une étudiante a introduit la discussion en demandant comment les militants et les salariés avaient réussi à travailler ensemble. Hubert Séran a alors révélé l'aspect complexe de cette collaboration. Les propositions faites étaient testées directement sur le terrain pendant dix-huit mois puis elles étaient acceptées ou non par le comité de pilotage. Cent-cinquante réunions ont été

organisées en un an. Cependant, la collaboration a été facilitée par le fait que les militants et les salariés partagent des valeurs communes notamment l'idée que la satisfaction du sociétaire prime sur le reste. Finalement, suite à ces dix-huit mois d'expérimentation, un modèle a été présenté à la direction qui s'est ensuite appuyée sur 90% de ce qui avait été proposé.

Un membre de l'audience a ensuite questionné la spécificité des organisations de l'ESS : jusqu'à quel seuil les organisations de l'ESS peuvent-elles s'appuyer sur des règles et des outils de gestion spécifiques ? Certaines entreprises classiques ne visent pas uniquement le profit maximum et en parallèle, certaines organisations de l'ESS ne reposent pas uniquement sur des valeurs sociales, environnementales. On le voit bien dans la rétribution des performances et des mérites. Enfin, dans le cas de la MAIF, le fait qu'elle ait pu recruter en période de hausse du chômage, est-ce dû à sa propre performance ou au fait qu'elle est une organisation de l'ESS?

Le conférencier, tout en admettant sa subjectivité du fait de son statut de militant, a insisté sur les bonnes conditions d'emploi de la MAIF, en termes de rémunération et de formation notamment, concluant que les entreprises de l'ESS semblent être en meilleure position sur ces aspects que les entreprises de l'économie classique.

Une participante a mis l'accent sur le rapport au temps comme nécessaire à la mise en place d'un outil de gestion. La force des structures de l'ESS est de prendre le temps de se tromper, d'apprendre, de s'adapter : en somme, d'expérimenter. De plus, elle a interrogé la question du professionnalisme : le manque de professionnalisme et le droit à l'erreur ne font-ils pas la force des organisations de l'ESS? Aller vers plus de professionnalisme ne risque-t-il pas d'infliger une pression, un stress supplémentaire aux acteurs lors de la mise en place et de l'utilisation des outils de gestion? Est-ce qu'il n'y aurait pas un risque d'installer une vision techniciste des outils et de ne plus laisser le temps à la co-construction ? Dans les entreprises de l'économie classique, le rapport au temps est perçu différemment notamment en raison de la présence d'actionnaires en attente de résultats annuels, par exemple. Les mutuelles n'ayant pas d'actionnaires pourraient alors avoir plus de marge de manœuvre pour gérer le temps. Cependant, la présence des militants amène à réfléchir à leur conception du temps : durée de l'engagement, temps du militant vs temps de travail...

Saïd Yahiaoui, Président de la Chaire ESS, rebondit sur cette idée en opposant la culture de la technostructure à la culture des militants et des organisations de l'ESS. L'enjeu de la professionnalisation est de renforcer la compétitivité. Il s'agit d'être plus concurrentiel et plus rapide dans la mise en place d'innovations organisationnelles. Dans quelles mesures cela est-il en adéquation avec les organisations de l'ESS ? Pour exister, l'ESS et ses outils de gestion demandent du temps, alors même qu'ils s'inscrivent dans un contexte concurrentiel.

Martine Seville, directrice du Laboratoire Coactis, pose ensuite la question des partenariats : si on prend l'exemple d'organisations qui partagent des normes et des valeurs avec différents partenaires, peuvent-elles prendre le risque de développer des outils susceptibles de les éloigner de ces mêmes partenaires sachant qu'elles subissent des pressions concurrentielles? Le conférencier a alors indiqué que la MAIF a travaillé pour rendre compatibles les outils et les choix organisationnels avec ses partenaires, mais cela n'est pas simple.

Jusqu'où peut-on aller dans le transfert du modèle sachant que les mutuelles évoluent dans un environnement particulier qui ne se retrouve pas dans les autres structures de l'ESS ? Le marché

de l'assurance est très réglementé (cf. Bâle III) et les mutuelles telles que la MAIF connaissent une temporalité lente. Cela leur permet de repenser la légitimité des militants. Pour rester compétitive, la MAIF a dû se détacher d'une vision passiviste des militants car il existait un hiatus entre l'organisation rêvée, la légitimité politique de l'organisation et la réalité (70% d'adhésions par téléphone). La MAIF s'est donc adaptée à une nouvelle vision du militantisme pour rester dans un processus opérationnel.

Pour conclure, Hubert Séran souligne que la diffusion du modèle de la boucle téléphonique à d'autres organisations de l'ESS n'implique pas de transférer l'outil fini mais son concept et sa méthode de conception. Saïd Yahiaoui termine la discussion en questionnant le rapport entre performance sociale et place des militants : comment la place des militants influence-t-elle ou non la performance sociale des organisations de l'ESS ? Cette question fait l'objet de l'un des ateliers de l'après-midi.

2. PERFORMANCE ECONOMIQUE ET SOCIALE : THEORIES ET APPLICATIONS A « L'ISO 26 000 DE TERRITOIRE » - HERVE DEFALVARD

Idées clefs:

L'expérimentation de l'« ISO 26 000 de territoire » se résume en trois points:

- Approche collective et partenariale de l'impact des organisations sur leur territoire (quelle que soit la taille ou la nature des organisations participantes).
- Auto-évaluation accompagnée : construction d'un référentiel commun qui s'adapte à la spécificité de chaque structure.
- Notions de « valeurs partagées » et de « bien vivre ensemble ».

Présentation du travail de recherche

De L'ISO 26 000 « Responsabilité sociétale » à l'ISO 26 000 « de territoire »

L'ISO 26 000 « Responsabilité sociétale » est une norme internationale et partenariale puisqu'elle a été votée par 71 pays en 2010. Chaque nation était représentée par six collèges de parties prenantes (consommateurs, pouvoirs publics, ONG...) qui se sont impliqués dans la conception de l'ISO 26 000. Cet outil de gestion a la particularité d'être technique mais aussi politique puisqu'il amène à réfléchir sur les finalités des organisations. Il s'adresse à toutes les entreprises (des multinationales aux TPE) mais aussi aux établissements publics et aux organisations non lucratives. Depuis trois ans, une application particulière de la norme a été mise en place : il s'agit de la norme « ISO 26 000 de territoire » qui propose une approche collective de la norme ISO 26 000. Cela se traduit par un lien fort entre les organisations et les collectivités territoriales.

Expérimentation de la norme « ISO 26 000 de territoire » : une auto-évaluation accompagnée

Cette norme « ISO 26 000 de territoire » a été expérimentée au niveau de la communauté de communes du Gâtinais Val de Loing (Seine-et-Marne). La démarche a mobilisé dix organisations de ce territoire dont six membres de l'ESS (deux coopératives, trois associations, une fondation), deux établissements publics et deux entreprises classiques. Pendant un an et demi, la Chaire de l'ESS de l'Université de Marne-la-Vallée a participé à la production d'une auto-évaluation accompagnée de ces dix structures (secteur agro-alimentaire, enseignement, EPHAD...). Il s'agissait de co-construire un référentiel permettant de mesurer leur impact social et environnemental sur le territoire. Cette coopération entre organisations issues de tout secteur d'activité a permis d'intégrer la dimension sociale et environnementale à la dimension économique. En pratique, c'est plus de 200 entretiens qui ont été réalisés auprès de membres des structures participantes. En plus de l'évaluer, il s'agissait d'améliorer l'impact territorial en dégagant des pistes d'action précises. C'est pour assurer la pérennité de cet objectif qu'une association a vu le jour.

Théoriser l'« ISO 26 000 de territoire » : une approche collective

La démarche décrite par le conférencier s'éloigne de la perception individualiste de l'entreprise où l'intérêt individuel de l'actionnaire permettrait d'atteindre l'intérêt collectif. Il s'agit au contraire, de penser la firme au sein de la communauté. Cette conception s'inspire de la théorie de la « firme sociétale » où l'entreprise est pensée dans un espace collectif. Cette théorie comporte trois dimensions: (i) la création de valeurs partagées qui renvoie à l'idée d'une promotion économique et sociale de la communauté où la firme opère (Porter et Kramer, 2011) ; (ii) les indicateurs de capacité relationnelle qui correspondent notamment à l'implication des entreprises sur le territoire et à l'impact sur les relations sociales (Giraud et Renouard 2010) ; (iii) les statuts juridiques qui montrent l'objet social étendu des entreprises – voir l'exemple de la *Benefit Corporation* qui parvient à modifier la législation étasunienne (Gilbert et al., 2013).

La prépondérance des « valeurs partagées » et du « bien vivre ensemble » dans l'« ISO 26 000 de territoire »

Dans le cas de la norme « ISO 26 000 de territoire », cette approche collective se traduit par l'engagement de la firme auprès d'un territoire considéré comme un « Bien commun ». Il s'agit donc de respecter les valeurs du « bien vivre collectif » sur le territoire, à savoir : la santé pour tous et l'emploi pour tous (selon l'expérimentation réalisée). C'est donc au prisme de ces deux variables que le référentiel mesure l'impact des dix organisations sur leur territoire. Ce référentiel se compose de 364 points qui forment le profil théorique de l'organisation idéale sur le territoire. Il est important de préciser que les organisations ne sont pas jugées à l'aune de ces 364 points puisque la démarche tient compte du profil spécifique de chaque structure. De plus, il importe de préciser que le référentiel qui est ici un outil de gestion apparaisse comme un bien collectif : il est accessible à tous (non rivalité de son usage) et le prix ne doit pas constituer un motif d'exclusion interdisant l'accès d'une organisation à cette auto-évaluation accompagnée.

Ainsi, toute la démarche cherche à mettre en lumière la création de « valeurs partagées » produites par l'entreprise qui évolue dans un espace collectif. Par ce concept de « valeurs partagées », il faut entendre : des pratiques opérationnelles améliorant la compétitivité de la firme tout en tenant compte des conditions économiques et sociales de la communauté environnante.

Néanmoins, il reste très difficile de faire émerger un écosystème d'acteurs organisés sur le territoire. Une telle association entre les acteurs en présence suppose des interdépendances économiques fortes qui ne se trouvent que dans quelques rares domaines, comme les filières de l'agriculture ou du tourisme. C'est pourquoi une intervention des politiques territoriales s'avère indispensable pour favoriser cette dynamique.

L'expérimentation menée par la Chaire de l'ESS de l'Université de Marne-la-Vallée traduit une certaine vision de l'ESS. Celle-ci est appréhendée comme une autre économie mais surtout, comme un autre mode de gestion où le système d'acteurs est auto-organisé. Dans ce cadre, les outils de gestion sont conçus pour rester accessibles à tous et adaptables à l'organisation et au contexte. Ainsi, penser l'ESS comme une économie de territoire implique de l'associer à un projet de territoire. On retrouve également dans cet exemple l'importance d'appréhender le nouvel outil de gestion dans une démarche d'appropriation collective sur un espace donné, ici le territoire.

Discussion

La première question porte sur la pérennité de l'outil et sur son appropriation par les petites structures. Hervé Defalvard rappelle que sur le plan technique, il s'agit d'une co-construction, ce qui implique que l'outil est pensé pour cette appropriation, pour que l'organisation s'approprie l'outil. De plus, le dispositif ne demande pas un matériel très lourd et c'est la structure elle-même qui choisit ce qui est pertinent pour elle pour mesurer son impact. Par ailleurs, le coût ne s'évalue pas en termes financiers mais en termes de temps. Or, ce temps requis pour la démarche d'auto-évaluation accompagnée est jugé raisonnable par ces organisations compte tenu des résultats obtenus. Enfin, la majorité des organisations volontaires étaient des TPE qui avaient déjà mené des actions allant dans le sens d'une prise en compte de l'environnement et de l'impact social ; cela a certainement facilité l'exercice.

Quels ont été les impacts sur les organisations concernées ? Il apparaît qu'il a été nécessaire de créer un consensus derrière cette démarche. D'autres pistes d'actions sont à l'étude : sur l'économie circulaire, sur les circuits courts de l'alimentation etc. Il y a eu des débats mais pas de blocages au cours de la démarche. Le territoire a joué le rôle de « médiateur » car « bien commun » ; cela a permis une ouverture de l'organisation qui n'était plus l'unité principale d'analyse.

Puisqu'un micro-territoire implique un territoire d'interconnaissances, comment déterminer si les interactions entre les organisations relèvent d'une démarche d'ESS ou d'une simple organisation du territoire ? Qu'est-ce qui distingue ce qui est ESS à proprement parler de ce qui ne l'est pas ? Un membre de l'audience interroge le territoire comme facteur de réussite pour les organisations de l'ESS. Hervé Defalvard a indiqué que la norme « ISO 26 000 de territoire » s'adapte à tout type d'organisations, sans distinction pour les organisations de l'ESS. Il précise qu'il faut se détacher d'une vision de l'ESS par ses statuts, l'ESS n'ayant plus le monopole des valeurs de l'ESS ni de l'économie locale. Des organisations de tout type s'inscrivent désormais dans une économie territoriale qui poursuit et essaye de mettre en œuvre les valeurs de l'ESS. Enfin, Saïd Yahiaoui revient sur l'idée selon laquelle il est important que les pouvoirs publics portent ces dynamiques.

3. ECOSYSTEME DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET PROCESSUS DE TRANSITION DEMOCRATIQUE EN TUNISIE, YASMINE BOUGHZALA ET ZOHRA BOUSNINA

Idées clefs:

- Corrélation entre le processus de démocratisation issu de la révolution du Jasmin et l'apparition d'un écosystème de l'entrepreneuriat social en Tunisie.
- Le rôle des organisations internationales dans le développement de l'entrepreneuriat social et dans la mise en place d'outils de gestion.

Présentation du travail de recherche

Le contexte de la recherche : la transition démocratique tunisienne et la nouvelle place de l'ESS

Depuis la révolution de Jasmin de 2011, la Tunisie connaît un processus de transition démocratique qui implique de repenser son modèle de développement. En 2013, cette réflexion a notamment donné lieu à la signature d'un contrat social. Celui-ci dédie une place à l'ESS. En découle un questionnement sur la nature des liens entre le contexte de transition démocratique en Tunisie et l'émergence d'un écosystème de l'entrepreneuriat social. Selon Yasmine Boughzala et Zohra Bousnina, l'entrepreneuriat social s'inscrit directement dans la révolution à travers les slogans proclamés : liberté, dignité, justice sociale.

Un point sur le contexte tunisien semble nécessaire pour comprendre cette évolution. Ainsi, entre 2010 et 2013, le nombre d'associations est passé de 9 000 à 14 000, et elles se sont développées dans tous les secteurs d'activité. Les inégalités en Tunisie sont toujours importantes avec un taux de chômage particulièrement élevé dans le sud-ouest et des investissements majoritairement concentrés dans les zones littorales. Pour lutter contre ces phénomènes, un grand nombre d'associations ont été créées et des bailleurs sociaux se sont engagés en faveur de la création d'emplois. Cela a donc conduit à l'émergence d'entrepreneurs. Mais la question est de savoir s'il s'agit d'entrepreneurs de nécessité ou d'individus qui avaient l'envie d'entreprendre depuis longtemps mais ne trouvaient pas de financements pour mener à bien leur projet. En outre, l'ESS est désormais présentée comme une alternative se substituant aux politiques publiques qui ne parviennent plus à remplir leur rôle. Les structures qui émergent à présent se situent sur le spectre hybride d'Alter (2007) entre le « *traditional non profit* » et le « *traditional for profit* ».

Le développement de l'entrepreneuriat social en Tunisie : une pluralité d'acteurs

Les conférencières expliquent avoir mené une étude exploratoire par entretiens semi-directifs. Il s'agit de déterminer les causes de l'émergence de l'écosystème de l'entrepreneuriat tunisien. Est-il né « naturellement » ou est-il le fruit d'une construction volontaire? Quels sont les liens entre le contexte de transition démocratique en Tunisie et l'évolution de l'écosystème de l'entrepreneuriat social ? Plusieurs dimensions ont été prises en considération (les financements, le marché, les partenariats, par exemple).

Avant 2011, on ne trouvait que très peu d'acteurs appartenant à l'économie sociale. Seules les banques « BFPME » et « BTS » (une banque à capital étatique) soutenaient financièrement les initiatives sociales. Depuis 2011, la Banque Africaine de Développement a créé un département dédié à l'ESS. Plusieurs fondations ont également fait leur apparition en Tunisie. Parmi elles, on retrouve la fondation du Qatar ou encore la *Yunus Foundation*. En ce qui concerne le marché, les chercheuses remarquent le développement de différents incubateurs. Elles notent également que de nombreux réseaux se mettent en place bien que certains ne soient pas encore opérationnels (tel que le réseau méditerranéen de l'entrepreneuriat social). Mais d'autres partenariats voient le jour, ainsi la coopération allemande a-t-elle permis de financer le coaching et la formation de formateurs. La Tunisie bénéficie donc de différents soutiens destinés aux initiatives de l'ESS (on peut encore citer Orange qui attribue un prix de l'entrepreneur social). On voit donc de plus en plus d'acteurs s'impliquer et remettre ainsi en cause le monopole des banques étatiques.

Les premiers constats de l'étude : le vide en termes d'outils de gestion, et encore de nombreux défis à relever

Les chercheuses concluent que l'écosystème de l'entrepreneuriat social tunisien a effectivement changé depuis le début du processus de transition démocratique. Néanmoins, tirer des conclusions solides semble prématuré dans la mesure où l'évaluation de l'impact d'un écosystème requiert plusieurs années de recul. Dans vingt ans, il sera possible de procéder à cet examen. Cependant, on peut déjà observer que les entrepreneurs sociaux semblent fort peu nombreux compte tenu des efforts fournis par l'écosystème. Des défis restent à relever car les acteurs peinent à s'accorder sur une stratégie globale. Il faudrait donc un cadre institutionnel pour les fédérer. En outre, le bon développement de cet écosystème supposerait la mise en place d'outils statistiques fiables permettant d'évaluer l'impact de l'entrepreneuriat social et d'en mesurer les évolutions.

Enfin, les chercheuses s'interrogent sur la spécificité tunisienne dans le modèle d'accompagnement des entrepreneurs sociaux. Si d'ordinaire de nombreux outils de gestion sont transférés du monde occidental vers la Tunisie, il est observé que, dans le domaine de l'ESS et de l'entrepreneuriat social, les consultants occidentaux et les organisations internationales n'ont pas d'outils définis à imposer. Cela permet au tunisiens de véritablement participer au processus de co-construction des outils de gestion et de les penser en tenant compte de leurs spécificités. Cette recherche montre ainsi que la question des outils de gestion doit aussi être instruite au niveau d'un écosystème au sein d'un pays.

Discussion

Saïd Yahiaoui est intervenu pour revenir sur la notion d'entrepreneuriat social elle-même appliquée au contexte tunisien. L'écosystème n'a-t-il pas surtout favorisé la création d'activité de manière générale en sortant d'un système très étatique et centralisé sans pour autant favoriser la création d'utilité sociale ? De plus, fait-on de l'entrepreneuriat social car cela est plus efficace ? Zohra Bousnina précise que ce sont les ONG qui mettent en place des programmes d'appui à l'entrepreneuriat social et durable, ce qui influence le vocabulaire et le raisonnement utilisés par les entrepreneurs tunisiens et leurs pratiques.

Un participant se demande pourquoi il existe une concomitance entre la révolution tunisienne et l'entrepreneuriat social. L'entrepreneuriat social est-il intrinsèquement plus efficace? Ou n'est-il qu'un rempart contre la violence de la crise? Pour les chercheuses, il s'agit d'un mixte entre ces deux formes d'entrepreneuriat, mais que des recherches doivent être poursuivies sur ce thème.

La présentation de ces travaux de recherche et les discussions qui l'ont accompagnée ont permis de souligner la nature spécifique de chaque outil de gestion qui demande, pour être efficace, d'être adapté à l'environnement dans lequel il s'inscrit, que ce soit au niveau d'une organisation, d'un territoire ou d'un pays. De plus, il semble primordial que les outils de gestion soient co-construits par les différentes parties prenantes afin que chacun puisse se les approprier. Enfin, l'acceptation, la légitimité, et l'opérationnalité des outils de gestion demandent un écosystème qui leur est favorable.

ATELIERS

ATELIER 1 – LES OUTILS DE GESTION POUR LA POPULATION DES MILITANTS

Idées clefs:

- L'adjectif "militant" ; du latin *militare*, 'faire la guerre' est à distinguer des qualificatifs "volontaire" et "bénévole" en ce sens que le militant, plus discipliné, est prêt à concéder des sacrifices au nom de la cause, de l'organisation qu'il défend.
- Le processus de professionnalisation des structures de l'ESS représente un risque pour le militantisme au sein de ces mêmes structures.
- Nécessité de l'appropriation des outils par les acteurs via un processus itératif : s'il y a co-construction de l'outil de gestion, son usage ne semble pas vécu comme une évaluation-sanction.

Introduction de la discussion

Les participants à la séance ont pu préalablement se documenter sur la question des outils de gestion pour la population des militants à partir de trois articles universitaires : « L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences » par Amaury Grimand (2012) ; « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives » par François Rousseau (2003) ; « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale » par Christophe Everaere (2011), qui a co-présidé à la séance. La discussion s'est appuyée sur des concepts et des références puisés dans ce corpus.

Les débats ont débuté par l'intervention d'Alexandrine Lapoutte qui a rédigé une thèse sur la gouvernance démocratique et la légitimité dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Elle a milité également au sein d'une association de commerce équitable dont elle a été membre active du conseil d'administration. A propos de l'utilisation des outils de gestion pour les militants, la co-présidente de l'atelier a fait émerger les questions suivantes : faut-il utiliser les outils de gestion classiques en l'état ? Faut-il les adapter aux spécificités de la population militante ? Ou faut-il tout simplement en créer de nouveaux ?

Elle a ensuite mis en évidence le questionnement transversal concernant la performativité des outils de gestion ici perçus comme des éléments porteurs de sens qui structurent les valeurs, principes et pratiques de l'organisation. Les outils de gestion, au-delà de leur dimension fonctionnelle au service de la structure, ont donc la capacité intrinsèque d'en modifier les fondements et le fonctionnement. La question du sens porté par les outils de gestion devient alors centrale. Lorsque l'on évoque l'évolution des organisations de l'économie sociale et solidaire, le retournement fonctionnel de Vienney (1994) met en lumière ce phénomène. L'entreprise, accompagnée de la philosophie gestionnaire, prend le pas sur le projet associatif et la conciliation entre projet collectif et impératif économique est fragilisée. La mise en place de l'outil de gestion est conditionnée par son environnement ce qui amène à se questionner sur la place spécifique des militants dans les OESS.

Réflexion sur la notion de militant

Quelles sont les spécificités du militant par rapport au bénévole ? Au volontaire ? Pourquoi l'engagement du militant est-il particulier ? Le verbe militer provient du vocable militaire, le militant est un soldat, qui se bat pour ses convictions. La notion d'engagement est inhérente au concept de militant. Le militant est porté par ses idées parfois au risque de basculer dans le jusqu'au-boutisme. Il est la force vive et motrice de l'organisation à laquelle il appartient. Dans les OESS, c'est une partie prenante spécifique qui renvoie davantage à la tradition associationniste qu'à la tradition caritative qui préfère l'usage des bénévoles.

Des questions se posent : qui est le militant dans une OESS ? Une OESS réunit des membres pour mener à bien projet collectif. Jusqu'à quelle hauteur dans l'organigramme peut-on être et rester un militant ? Quid des administrateurs parfois si éloignés du terrain ? Quid des sociétaires ou des membres qui deviennent des consommateurs ? Quid des militants dont une forme de militantisme acharné pourrait mettre en péril la structure ? Quid des militants consommateurs ou des intermittents du militantisme ? La structure politique formée par des militants est-elle la représentation la plus adaptée du projet ?

La professionnalisation des OESS a induit une forme de « *blues* » du militant qui peine à trouver sa place entre des adhérents consommateurs, des salariés dirigeants plus techniciens que militants, et, dans les associations, des élus qui deviennent des prescripteurs, et des commanditaires qui accordent des financements en contrepartie de la réalisation d'objectifs très précis.

La thèse développée dans l'article de Rousseau (2003) est que, face à ces logiques différentes, le défi pour le militant est de devenir un militant gestionnaire : une personne de convictions qui va s'approprier les enjeux économiques et qui va les soumettre au projet de l'association dans une démarche de priorisation.

Réflexion sur les outils

Le thème de l'atelier est porteur d'ambiguïtés : parle-t-on gestion par les militants ou de la gestion d'une population de militants ? Dans le premier cas, il faut chercher des outils permettant aux militants de gérer leur organisation et il faut s'intéresser alors à l'ensemble de l'arsenal des outils de gestion d'une organisation. Dans le deuxième cas, c'est la perspective gestionnaire qui est dominante. L'OESS dispose d'une ressource militante qu'il faut gérer sur le mode de la GRH, animer, mettre en réseau... Dans cette perspective, comment utiliser les militants comme ressource sans mettre en péril un projet adossé à une techno structure ? Comment transformer les militants en militants gestionnaires ?

Rousseau (2003) propose d'accompagner les militants dans ce moment difficile car marqué par des conflits (crise de sens, de croyance, de croissance, choix d'une logique d'action dominante). Mais les propositions concernant la nature de cet accompagnement sont peu concrètes. Pour aller plus loin, il faut mobiliser la notion de contextualisation : si l'organisation a effectivement besoin d'outils de référence standardisés, pédagogiques et diffusables, elle a également besoin d'outils contextualisés et spécifiquement adaptés aux acteurs. Dans ce cas de figure, la contextualisation des outils de gestion peut-elle constituer un frein à la diffusion d'outils dans l'ESS ? Elle entraîne également des interrogations sur le mode de conception des outils : Par qui ? De quelle manière ?

Comment effectuer l'intégration des outils adaptés déjà existants (mesures d'utilité sociale, business plan social, BIPESS 2.0, etc.) ?

Réactions et échanges

A propos du militantisme

L'assistance est intervenue pour préciser la spécificité du militant par rapport au bénévole et au volontaire. Le militant a conscience de son appartenance à une discipline et de la contrainte collective qui y est attachée. Si l'engagement du bénévole tient de la volonté individuelle, celui du militant va au-delà de sa propre personnalité, car il est prêt à défendre les décisions prises collectivement même si elles ne sont pas en adéquation avec ses idées personnelles. Un militant est par nature un bénévole car il veut bien faire ; mais un bénévole n'est pas forcément un militant. Le militantisme était très présent dans les années 70 mais aujourd'hui le terme est fort, provocateur.

Une étudiante du master a rappelé que les OESS ont massivement recouru au travail gratuit basé sur la volonté individuelle, et impliquant des individus n'ayant pas un profil militant. Le débat sur les outils de gestion doit donc dépasser le cadre du militantisme.

Une participante de l'atelier a précisé la question du rapport entre le militantisme et les valeurs portées par l'organisation. Dans certaines organisations, il arrive parfois que les valeurs se délitent au cours du temps et ne soient plus partagées. Le militant est alors aveuglé et il porte des valeurs seul au sein d'une organisation qui s'en éloigne. On assiste ici à un paradoxe : le militant est absorbé par une volonté collective mais qu'il intègre de manière individuelle. Ce processus peut esseuler le militant face aux évolutions de la structure dans laquelle il évolue. Rousseau (2003) justifie l'accompagnement des militants du fait de cette situation paradoxale. Comment réaliser cet accompagnement alors que les militants n'entrent pas dans le cadre juridique classique et que leur définition reste floue ? Il faut notamment distinguer le militant bénévole opérationnel du militant élu et chargé d'une mission de représentation.

A propos des outils de gestion et de la dynamique d'appropriation

A partir de ce constat, les étudiants du master 2 ESS ont proposé une question de recherche : serait-il pertinent d'envisager dans les OESS des outils de gestion différenciés par catégories d'acteurs ? Dans le cadre des OESS, l'outil de gestion fait le lien avec les militants. Une population non-salariée, sans contrat de travail, mais qui mène une activité que l'on doit structurer, avec équité tout en la rationalisant. Dans le terme militant, il y a l'idée d'une forte structuration qui peut entrer en contradiction avec la gestion d'une ressource gratuite. Dans cette optique, la création d'outils de gestion pour les militants a-t-elle un sens ?

Sébastien Diné a apporté son éclairage. Les outils de gestion sont un moyen matériel et/ou conceptuel qui met en relation plusieurs variables issues de l'organisation. Ils servent à décider, évaluer et contrôler. Mais ils peuvent aussi servir à créer des situations d'apprentissage. L'outil sert également à légitimer l'action menée et un processus itératif entre l'acteur et l'outil est alors nécessaire. Une participante aux débats a réagi à ces propos et a insisté sur les éventuels effets pervers liés à la mise en place de ces outils. Pourraient-ils instaurer une segmentation entre des militants capables de prendre en main des outils et d'autres qui ont en moins la capacité ?

Le co-président a ensuite fait le lien entre la question de l'appropriation des outils de gestion par les militants et la nécessité de gérer la répartition des tâches. Hubert Séran a prolongé cette réflexion en apportant son expérience de militant à la MAIF. Au sein de cette dernière, les militants ont la possibilité de pouvoir s'interroger sur la répartition des tâches. Dans la conception même de l'outil de gestion, il est mené une réflexion en termes de répartition en essayant de concilier les envies individuelles des militants tout en évitant une logique de désignation. L'appropriation par la participation avancée au processus de conception des instruments de gestion permet l'émergence d'outils qui encadrent l'activité des militants beaucoup plus qu'ils ne la contrôlent. La répartition est ensuite ré-affinée au cours du temps dans le cadre de réunions bilans. L'outil de gestion permet également de mettre en lumière et de valoriser le travail effectué par chacun. Cependant, la visibilité du travail de chacun peut aussi entraîner un phénomène de culpabilisation par lequel le militant se sent forcé d'effectuer un nombre de tâches de plus en plus important.

A propos du lien entre les militants, les outils de gestion et la dynamique de professionnalisation dans les OESS

Les étudiants du Master 2 ESS ont ensuite souhaité faire le lien avec la professionnalisation des OESS. En effet, par l'application d'outils de gestion à une population militante, il est possible de glisser vers une logique d'exploitation d'une ressource gratuite. Ceci souligne la nécessité d'une co-construction des outils avec les acteurs car si le comportement attendu du militant devient en tout point comparable à celui attendu d'un professionnel, alors la question de la pertinence et de la légitimité du recourt au militantisme se pose. L'importance de cet enjeu augmentera également par un effet de taille avec la propension d'une organisation à recourir à du travail bénévole dans le cadre d'une démarche de professionnalisation de sa gestion. L'enjeu de la co-construction sera également de faire progresser les compétences de la base militante dans le cadre de cette démarche de professionnalisation. La force des institutions de l'ESS est de pouvoir prendre le temps pour construire des outils de gestion dans une logique « *bottom-up* ».

Zohra Bousnina a ensuite prolongé la réflexion sur la professionnalisation en partageant des observations faites en Tunisie. Elle y a observé que la professionnalisation notamment dans le milieu des ONG se situe avant tout dans une logique concurrentielle. L'ESS évoluerait-elle vers un marché international sur lequel les outils de gestion deviendraient un avantage comparatif ?

Le cas de la GRH appliquées aux OESS

Christophe Everaere est intervenu pour partager son expérience de chercheur dans le domaine de l'ESS. Les OESS regroupent des emplois et des secteurs d'activité atypiques. Les structures sont très différentes (secteur concurrentiel ou non, périmètre local ou non,...). Mais si l'on s'intéresse à la question du handicap, par exemple, dans la GRH alors l'ESS fait-elle mieux, pareil, ou moins bien en matière d'insertion des personnes handicapées que les entreprises classiques ? Les observations peuvent révéler certaines surprises. Il a expliqué qu'une enquête par emails a été réalisée auprès d'entreprises appartenant à l'ESS pour essayer de mesurer l'impact des valeurs sur les pratiques de la GRH. Aucune des réponses parvenues ne mentionnait étonnement le terme militant. Il paraît extrêmement difficile d'isoler une pratique GRH complètement spécifique à l'ESS. La taille de la structure ainsi que les valeurs influencent la pratique de la GRH. Par exemple, la pratique de la GRH dans les TPE est tout à fait similaire aux pratiques que l'on retrouve dans l'ESS. Il interroge ici l'effet que peut avoir la structure des entreprises composant l'ESS sur les pratiques. De

plus, le recours au bénévolat, au militantisme ou au volontariat ne se fait pas de la même manière dans toutes les organisations de l'ESS en fonction du secteur d'activité (ex : peu de bénévoles dans les associations du secteur sanitaire et social) et du statut juridique (ex : les bénévoles sont exclus des SCOP). Il s'agit tout de même de mobiliser la confiance comme un élément structurant de la GRH dans les OESS. On peut même noter une forme de gêne à exercer un contrôle ; d'ailleurs l'entretien individuel d'évaluation est souvent problématique. Cependant, dans le cas de la MAIF, le fait que les militants, accompagnés des salariés, conçoivent eux-mêmes les outils de contrôle favorise l'entretien individuel car l'outil est compris et considéré comme juste et utile.

Il est également intéressant d'évaluer la population féminine dans l'ESS. Elle est surtout présente dans les mutuelles et certains secteurs associatifs (ex : secteur sanitaire) mais pas dans le secteur industriel (les SCOP). Hubert Séran est ensuite intervenu pour partager l'exemple de la MAIF à ce sujet. L'objectif pour l'organisation est de compter 40% de femmes dans son conseil d'administration d'ici à 2017. La formation et la GPEC sont au cœur de ce processus.

Un doctorant à Coactis qui travaille sur l'élaboration de la stratégie dans les structures pluralistes, a proposé une conclusion intéressante aux débats. Il faudrait se méfier d'une image fantasmée des OESS. Les outils de gestion devraient être spécifiés en fonction des caractéristiques de chaque organisation et de leur contexte.

ATELIER 2 - QUEL ECOSYSTEME POUR L'IMPULSION DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL ? QUELS ENJEUX SOCIO-ECONOMIQUES ? COMMENT SENSIBILISER LES ENTREPRENEURS AUTOUR D'UN PROJET SOCIAL ?

Idées clefs:

- Un éco-système implique une production d'utilité sociale avec le développement d'une activité économique ciblée.
- Importance de travailler à l'articulation des dimensions individuelle et collective.
- Former les entrepreneurs à concevoir leur organisation en appréciant l'impact social

Format de l'atelier

Présidé par Yasmine Boughzala et Séverine Saleilles, une vingtaine de participants – chercheurs, professionnels, étudiants – se sont réunis pour réfléchir à la question suivante : « Comment co-construire un écosystème pour impulser et développer l'entrepreneuriat en économie sociale et solidaire (ESS) ? ».

La première partie de l'atelier a consisté en la présentation du thème et à la synthèse des articles choisis pour le sujet, tandis que la deuxième a été consacrée à la discussion et à l'échange autour du thème puis à la synthèse.

Discussions

Les outils de gestion dans les organisations de l'ESS impliquent de se poser un certain nombre de questions fondamentales :

- Pourquoi ?

*Quelles questions sociales essentielles constituent un enjeu dans cet écosystème ?
Quelles difficultés s'agit-il de surmonter, à quels problèmes s'agit-il de remédier ?*

- Qui ?

Quels acteurs, quelles parties prenantes sont à impliquer dans cet écosystème ?

Quelles relations mettre en place : coopération, coordination, etc. ?

Comment mutualiser tout en conservant une indépendance ?

- Comment ?

En quoi l'innovation et l'intelligence collective sont-elles des voies privilégiées pour l'entrepreneuriat social ?

Comment favoriser et mettre en place la médiation entre parties prenantes ?

Comment aborder la question de l'adoption-adaptation sans risquer l'isomorphisme ?

L'hybridation est-elle une solution ?

Avant de commencer à bâtir un écosystème, il a été nécessaire de redonner une définition de l'entrepreneuriat social. Le groupe s'est accordé sur les critères suivants : une production d'utilité sociale (un public cible en difficulté, une réponse à un besoin social) avec le développement d'une

activité économique impliquant la création d'une structure nouvelle dans une dynamique partenariale et avec un positionnement sur les « biens de confiance » pour lesquels il est impossible de fixer un prix. De nouvelles questions ont émergé quant à la construction de cet écosystème :

- *Quelle gouvernance pour l'écosystème ?*
- *Quel(le) statut/structure ?*
- *Quels acteurs prioritaires, secondaires (hiérarchisation relative à la question sociale) ?*
- *Quelles sont les frontières de l'entrepreneuriat social ?*
- *Quelle expression du principe démocratique au sein de l'écosystème ?*
- *Qui décide de la structuration de l'écosystème ?*
- *Quelle capacité ont les territoires à faire émerger des dynamiques entrepreneuriales ?*
- *Certains acteurs au sein de l'écosystème sont-ils amenés à ne jamais entrer en relation ?*
- *Quel rapport entre individuel et collectif ?*
- *Comment évaluer l'impact social d'un projet d'entrepreneuriat social ? Selon quels indicateurs et quels critères ?*
- *Qui fournit les ressources et compétences au sein de l'écosystème ?*

De ces questions ont émergé des pistes de réponses et des points de vigilance sur la construction d'un écosystème. Un écosystème est un ensemble d'interdépendances entre différents éléments tels que le capital humain, les ressources locales. Il s'agit de trouver une scénarisation, c'est-à-dire une vue d'ensemble d'un écosystème prenant en compte une critique du passé et une vision du futur, et une scénographie, c'est-à-dire des acteurs et des espaces (à différentes échelles). Il s'agit également de se demander quel projet de société on vise, individuellement et collectivement. Il est primordial pour cela de garder à l'esprit le sens social, la mission sociale du projet ainsi que le besoin de l'utilisateur qui prime. L'écosystème à créer dépend de la conception que l'on se fait des valeurs et des priorités à mettre en avant. Ce débat est essentiel puisque les outils de gestion sont porteurs de sens et traduisent une certaine vision de la société, et a fortiori de l'entreprise.

Un écosystème se construit de façon évolutive, il n'est pas figé et il est unique. L'entrepreneur le constitue en se créant un réseau, entouré de personnes qui croient au projet. L'acteur central reste le porteur de projet (l'entrepreneur social) et une multitude d'acteurs potentiels peuvent se greffer à l'écosystème.

L'enjeu de la création d'un écosystème de l'entrepreneuriat social est donc la combinaison de la dimension individuelle propre à l'aventure entrepreneuriale et la dimension collective partenariale qui conditionne la réussite du projet. Entreprendre collectivement admet un ensemble d'avantages, tels que la mutualisation des ressources et du risque, l'intelligence collective facilitant l'innovation. Les intérêts personnels et collectifs doivent être combinés et consolidés au-delà du seul intérêt économique dans une relation gagnant-gagnant.

Il faudrait donc envisager de transformer les formations en entrepreneuriat, ou les structures d'accompagnement, afin d'amener les acteurs à s'interroger sur l'impact social interne et externe

qu'ils peuvent avoir avec leur entreprise – sociale ou non. Il s'agit de conscientiser la responsabilité voire l'utilité sociale que l'on peut avoir en tant qu'entrepreneur. L'idée a été émise de créer une coopérative universitaire multi-acteurs, ayant le rôle d'incubateur pour sensibiliser les étudiants à l'ESS et à l'entrepreneuriat social.

Il a également été mis en avant l'importance d'agir à une échelle locale. En effet, les projets d'entrepreneuriat social ont une chance de succès plus élevée s'ils s'appuient sur un terrain connu, avec un réseau d'acteurs déjà établi : le canton, la commune, le territoire. L'ancrage territorial est un réel enjeu, c'est pourquoi la question de la « taille critique » doit être envisagée pour ne pas perdre de vue les finalités de l'entreprise sociale.

En filigrane se trouve l'idée de ne pas importer de modèles préconçus en les transposant dans un contexte différent. La question de l'hybridation des modèles est fondamentale : les organisations de l'ESS ne doivent pas importer les modèles de l'économie classique, mais concevoir les leurs par l'innovation ou l'hybridation.

Le schéma à la page suivante reprend l'ébauche d'écosystème constituée au cours de l'atelier. Cet exercice pratique a mis en exergue la difficulté à mettre en œuvre toutes les idées, surtout quand il n'y a pas d'intérêt économique entre les acteurs. Il est important de se focaliser sur d'autres variables comme la confiance, la transparence.

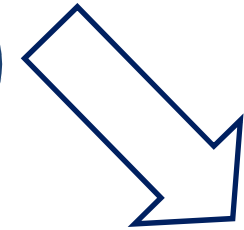
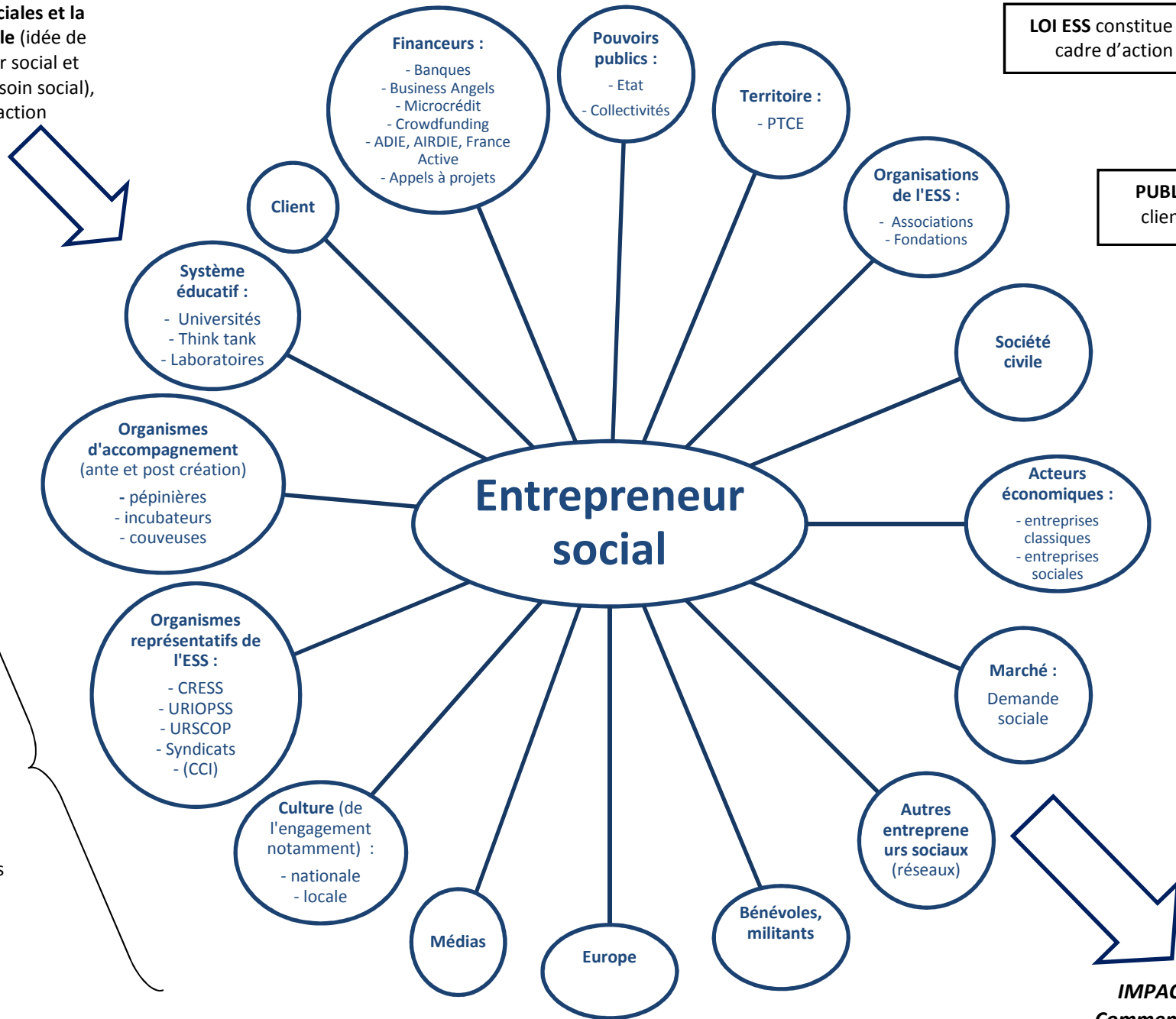
Pour conclure, les présidentes ont insisté sur les risques qui peuvent contrecarrer la dynamique sociétale en cours de développement par exemple en Tunisie, notamment les risques associés aux outils de gestion qui influencent les processus d'aide et d'accompagnement de l'ESS tant au niveau de l'entrepreneur qu'au niveau plus étendu que représente une nation. D'ailleurs, la journée a souligné la pertinence d'étudier la thématique des outils de gestion à des échelles différentes (organisation, territoire, pays) en tenant compte des enjeux contextuels et des acteurs impliqués.

Les valeurs sociales et la question sociale (idée de l'entrepreneur social et constat d'un besoin social), guident l'action

LOI ESS constitue un cadre d'action

PUBLIC CIBLE : client, usager

Un contexte socio-économique et politique fait émerger un écosystème (avec ses spécificités)



IMPACT SOCIAL
Comment l'évaluer ?

RECUEIL D'IMPRESSION SUR LA JOURNEE DE RECHERCHE

À l'occasion de la journée de recherche, un groupe de dix étudiants du M2 ESS était chargé de recueillir les impressions des participants. La finalité d'une telle démarche consiste en la création d'échanges autour de la thématique des outils de gestion en ESS en particulier. Du fait de la récente émergence de cette problématique et d'une faible production académique, il semble pertinent d'avoir une vision globale des réactions suscitées. Dans cette optique, a été mis en place un dispositif d'entretien adéquat à la collecte de réflexions spontanées.

Pour se faire, cinq binômes ont été constitués pour interroger les participants selon un guide d'entretien précisé plus bas. La méthodologie abductive a été retenue. « *L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de restituer et de discuter* (Koenig, 1993, in Thiétart, 2014, p. 81) En effet, les différentes interventions de la journée confortées par des recherches récentes ont illustré une hypothèse : les outils de gestion peuvent porter les valeurs de l'ESS. La posture méthodologique a donc consisté à comprendre et discuter cette hypothèse grâce aux retours des participants. Les binômes sont donc allés interroger les participants pour produire du sens. Le guide d'entretien préétabli a permis d'obtenir une certaine cohérence entre les entretiens. Il se compose des thèmes suivants :

- Identité (présentation personnelle et professionnelle de la personne)
- Raisons de la présence (motivations à participer à la journée)
- Idées fortes (compréhension des thèses avancées, sens créé autour de l'hypothèse)
- Enonciation de 5 mots caractéristiques de la journée
- Perspectives (utilité des idées discutées dans l'activité professionnelle, production de connaissances)

Il convient de noter que le contenu des échanges ou les conditions des entretiens impliquaient parfois une certaine souplesse vis-à-vis du guide. Effectivement, la rencontre des auditeurs s'est faite lors du repas et après les ateliers ayant eu lieu l'après-midi. Les interviews ont ainsi été menées dans la salle de réception, à l'extérieur des bâtiments, dans les couloirs ou encore dans la salle du conseil dans laquelle les exposés étaient présentés. La durée envisagée des entretiens était fixée entre 5 et 10 minutes. Ces échanges étaient enregistrés avec l'accord des enquêtés. Ainsi, les propos recueillis ont fait l'objet d'une retranscription fidèle constituant le matériau analysé dans ce compte-rendu (voir annexe). Durant la journée, 26 personnes ont été interrogées sur un auditoire composé d'une cinquantaine de personnes, étudiants du master compris (16 enseignant-chercheurs, 3 doctorants, 4 professionnels et 3 étudiants de M2). La proportion du public interrogé est en grande partie constituée d'enseignants chercheurs (62%). Ils se déclarent en majorité chercheurs en gestion. Enfin on trouve quatre enquêtés appartenant au milieu professionnel, notamment au sein de la MACIF. La présence des participants est motivée, pour la plupart, du fait d'une participation directe à l'organisation de la journée, une journée qui rentre, pour certains enseignants chercheurs, dans le cadre de leurs recherches. Pour les professionnels, cette présence est justifiée par la recherche de réponses à des problématiques du quotidien. L'implication des étudiants s'explique par la volonté d'une mise en lumière des questionnements concernant les acteurs de l'ESS. Pour d'autres encore, la curiosité a été invoquée.

Militantisme

Suite à l'intervention d'Hubert Séran et les réflexions menées par l'atelier 1 sur « Les outils de gestion pour la population des militants », « le militantisme » ressort parmi les thématiques qui ont fortement marqué cette journée de recherche. Le recueil d'impressions regroupe les questionnements autour de cette notion. De manière globale, les participants se sont souvent interrogés sur la place, l'identité et les pratiques des militants dans les structures de l'économie sociale et solidaire.

Qu'est-ce que le militantisme ?

Le « militantisme » peut être défini comme l'activité ou l'attitude d'une personne engagée dans le domaine politique, syndical ou associatif afin de lutter pour une cause, une idéologie, un parti. Ils peuvent être caractérisés par un fort engagement qui leur permet une participation libre et volontaire mais également l'abandon de leurs intérêts personnels pour défendre une cause.

Leur motivation principale repose sur des valeurs, des croyances et des convictions qui les poussent à agir de manière intentionnelle. Ainsi, le profil des militants se distingue de celle de la technocratie dans les structures de l'ESS. Leur spécificité pose la question suivante soulevée par un participant : « *Comment est-ce qu'on peut parler vraiment d'outil de gestion pour des militant ?* »

La question de professionnalisation

Le contexte capitaliste exige de nouvelles compétences pour faire face à la concurrence, s'adapter aux mutations socio-économiques et être davantage opérationnel. Un des points soulignés par les participants renvoie à l'idée de développement conflictuel des structures de l'ESS qui doivent articuler deux logiques différentes : la recherche de performance économique et la performance sociale ou encore sociétale. Ainsi, pour étudier de plus près le lien entre les militants et les outils de gestion, il est important de préciser au préalable ce que les organisations de l'ESS recherchent en termes de performance. Cette notion soulève aussi la question de son évaluation et le choix des indicateurs et des outils de gestions pertinents.

Il semble donc important de définir la place qu'occupent les militants selon les différents objectifs et également s'interroger sur la nécessité de professionnalisation de ces derniers pour assurer la survie des structures de l'ESS.

Qu'est-ce que le professionnalisme ?

Mais « *Qu'est-ce qu'on entend exactement par « professionnalisme » ?* » On retrouve ce questionnement chez plusieurs participants : « *Est-ce que « être professionnel », cela veut dire que nous n'avons que les outils standards et qu'il n'y a pas la place d'inventer pour de nouveaux outils ? Mais en même temps sans aucun professionnalisme, on reste dans une ESS qui n'avance pas, qui se meurt, qui ne peut pas se battre...* ». Le professionnalisme est donc vu comme une nécessité pour survivre et se développer.

En effet, agir en professionnel renvoie à la notion de savoir-faire et de savoir-être en réaction à une situation donnée pour être perçu comme une personne fiable, respectueuse et compétente

face à son interlocuteur. Selon le lieu de travail et l'emploi, cette attitude peut prendre diverses formes. Voici une proposition de ce que peut signifier « être professionnel »¹ :

- Avoir les compétences, les aptitudes et les connaissances qui vous permettent de faire du bon travail.
- Être fiable, respecter les délais prescrits et voir au-delà d'un simple projet.
- Avoir une bonne réputation suivant ses principes.
- Respecter les autres et travailler dans la même direction.
- Rester à jour, peser ses propos et savoir se remettre en question à tout moment.
- Afficher une attitude positive et essayer de résoudre les problèmes
- Écouter activement ses partenaires et leur donner la chance d'exprimer clairement leurs idées.
- Respecter les procédures et savoir les utiliser.
- Savoir engager les personnes.
- Faire preuve d'expertise et à la fois d'ouverture d'esprit.
- Respecter les compétences.

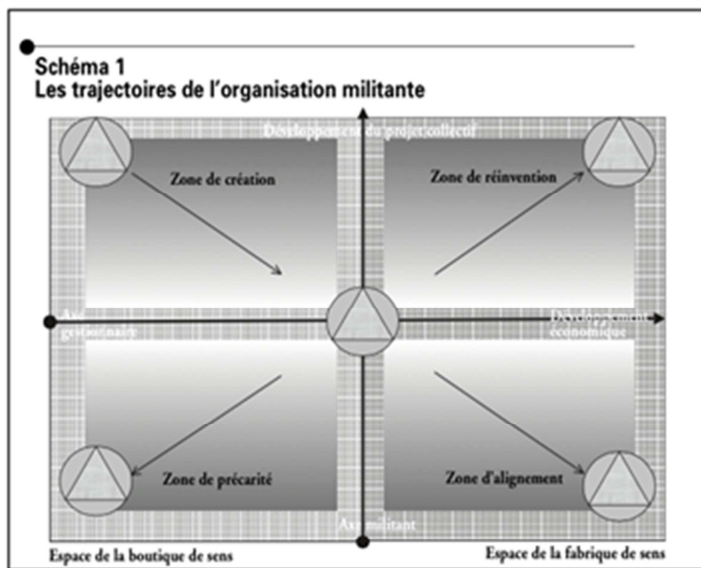
Cette vision du professionnalisme est-elle vraiment compatible avec le profil des militants ou encore avec le fonctionnement des structures de l'ESS ? Être professionnel dans l'ESS et dans une entreprise lucrative signifie-t-elle la même chose ?

Le cas de la MAIF et la légitimité des militants

Le cas de la MAIF avec l'exemple de la boucle téléphonique montre que les questionnements autour du professionnalisme, de compétences techniques et de la maîtrise des outils de gestion par les militants poussent la structure à repenser entièrement son fonctionnement et le rôle des acteurs. La réussite dans la mise en œuvre de cette boucle téléphonique est inhérente à la participation des militants à sa construction. Dès lors, ils sont plus enclins à s'approprier l'outil et leur légitimité s'en retrouve renforcée.

Ainsi, d'après une chercheuse, les militants de la MAIF ont réussi à dépasser la simple dimension technique de l'outil de gestion en se réappropriant la philosophie gestionnaire et la vision véhiculée par ce dernier sur le terrain ce qui leur a permis de pacifier les relations avec la technostructure au sein de l'organisation « ... *ce qui était frappant c'est de voir justement que l'outil [la boucle téléphonique] a légitimé la place des militants dans l'organisation. Donc quelque part la vision est assez claire. Elle était très originale et très intéressante. Totalement originale !* »

¹ http://www.entreprendre.ma/Le-professionnalisme-qu-est-ce-que-ca-veut-reellement-dire_a5036.html



Pour étudier de plus près cet exemple, on pourrait situer la MAIF dans la « zone de réinvention » selon le schéma ci-contre « *Trajectoires de l'organisation militante* » proposé par François Rousseau (2007)². D'après ce dernier, afin d'optimiser son développement et le respect des finalités et des valeurs, l'organisation recherche à mettre en place de nouveaux outils pour assurer la cohérence de son projet social et ses objectifs de production. L'auteur ajoute également un élément important sur la réappropriation des outils de gestion par les militants qui leur permet de

revaloriser leur position au sein de l'organisation. « *Le militant qui apprend à les maîtriser perçoit alors leur force de légitimation et découvre ainsi le rôle qu'ils peuvent jouer s'ils sont mis au service de l'intention poursuivie. Par suite, la réflexion stratégique sur le projet et le processus de production des services conduisent le militant à identifier parmi quelques invariants caractéristiques ceux qui pourraient servir de support à la reconquête du sens pour réaffirmer la primauté du projet* ». Ainsi, les militants constituent une force majeure dans la conservation du projet initial. Du fait de leur profil et de leur engagement, ils sont porteurs de sens et réussissent à intégrer leur vision dans l'usage de l'outil de gestion qui leur permet de légitimer leur place au sein de la structure.

Co-construction

Grâce à l'analyse thématique, une autre thématique commune et importante a émergé : la co-construction. La réflexion sur la construction s'est davantage orientée sur la nécessité de « co » construire les outils de gestion. Les acteurs investis dans les secteurs de l'ESS s'accordent à dire que la construction des outils de gestion est une problématique commune à ces organisations.

Qu'est-ce que la co-construction ?

Selon Madelaine Akrich (2013)³, la co-construction est un terme qui met « *en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action* ». Il existe deux applications de cette définition. La première fait référence aux liens qu'entretiennent les collectivités locales de différents niveaux (ex : commune, région) lorsqu'elles travaillent sur un projet commun. La deuxième acception de la co-construction est privilégiée dans

²Rousseau, François. « L'organisation militante ». RECMA, n°303, mars 2007, [En ligne] <http://recma.org/article/lorganisation-militante> (30 octobre 2014)

³ Madeleine Akrich, « Co-construction », in Casillo I. avec Barbier R., Blondiaux L., Chateauraynaud F., Fourniau J-M., Lefebvre R., Neveu C. et Salles D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013

cette section : c'est-à-dire « *la participation d'acteurs inhabituels compte-tenu de la répartition convenue des prérogatives, des compétences et de l'expertise* ». En d'autres termes, co-construire au sein d'une organisation, c'est ne pas rester figer à l'organigramme hiérarchique qui la structure. Dans une perspective plus large, c'est favoriser la mise en réseau, en réunissant des profils de différents milieux, et faire en sorte qu'ils échangent sur un pied d'égalité. Il s'agit d'un processus. Un seul évènement rassemblant diverses parties prenantes ne constitue pas une co-construction en soi. C'est une dynamique qui doit s'inscrire dans le temps.

Dès lors, au regard de cette définition et des impressions recueillies, on peut considérer la journée de recherche comme une étape de la co-construction d'outils de gestion dans l'ESS. En effet, pour les participants, une telle élaboration passe obligatoirement par « *une construction avec les usagers* », cela nécessite donc une participation active de la communauté. De fait, cette co-construction implique la création « *d'espaces de dialogues* » entre les acteurs et donc un renforcement des échanges, du lien social, composante de l'économie sociale et solidaire.

Fédérer

Le mot « *fédérateur* » a été évoqué durant les interviews. Il fait écho à l'idée de la construction rassemblant des acteurs capables de mettre à disposition de nombreux éléments de connaissance, différents à chaque fois selon le domaine d'activité des acteurs. La co-construction est donc un défi en présence d'une pluralité d'acteurs, construisant une autre idée de la performance et une idée de l'innovation co-construite.

Comparer

Pour d'autres, la co-construction est dans un premier temps l'occasion de confronter ses expériences de terrain, de croiser les informations et les méthodes d'évaluation. Cela s'avère utile pour l'interlocuteur, mais d'autant plus pour soi-même. Connaitre ce qu'il se fait ailleurs, pour améliorer, optimiser sa réflexion de façon commune. Il sera l'objet également dans le cadre des outils de gestion de témoigner d'expériences, c'est-à-dire analyser collectivement les points positifs et négatifs d'un outil tout en prenant du recul sur sa création et mise en place.

Importance des espaces de dialogue

Ces « *espaces de dialogue* » apportent un regard collectif critique sur les outils de gestion déjà existants dans les entreprises classiques et les services publics pour « *voir ce qui est bon à prendre* ». « *Participer au dialogue, ne pas uniquement recevoir et appliquer* ». En effet, un enquêté a souligné l'importance de la participation qui remet en cause la valeur ajoutée créée par la méthode de travail de construction collective. « *Uniquement recevoir et appliquer* » n'enrichit pas le processus de co-construction et de ce fait la participation est la condition première d'un processus efficace. Les acteurs doivent dans un premier temps comprendre l'enjeu de cette méthode et être incités à participer.

Dans cette dynamique, la réflexion des outils de gestion renforce le besoin de rencontre des acteurs. Ces rencontres sont indissociables d'une autre notion citée lors des conférences du matin : celle du « *temps* ». Si la co-construction en est consommatrice, c'est pour aboutir, selon les acteurs, à la production d'outils de gestion plus efficaces et appropriés.

Le Territoire et le contexte

Un autre thème paraissant central au regard du recueil d'impressions est celui de « territoire » et de « contexte ».

Qu'est-ce que le Territoire ? Et qu'entend-on par « Contexte » ?

Le terme « territoire » peut être appréhendé de différentes façons selon l'angle d'approche. Selon la définition de Claude Raffestin (1986), « *le territoire est un espace transformé par le travail humain* », un territoire est donc habité, partagé et transformé. À partir de cette définition et des interviews des personnes enquêtées lors de la journée de recherche sur les outils de gestion, ce terme est rapproché à celui du « contexte ». Le contexte d'un événement inclut les circonstances et conditions qui l'entourent. Ainsi, pour qu'un territoire puisse se développer, le contexte doit lui être favorable. Dès lors, nous pouvons à partir de ces définitions faire le lien avec l'ESS. Selon les personnes interviewées, le terme « territoire » peut viser plusieurs types d'espace : (i) Géographique et (ii) Domaine d'intervention/ étendue de l'ESS. Du mot « territoire » découle les idées suivantes :

- La responsabilité de chaque acteur.
- La création d'emplois.
- Des réseaux, des partenariats.
- La proximité entre les acteurs.

Tout d'abord, concernant la responsabilité de chaque acteur, une personne enquêtée a abordé cette notion de la façon suivante : « *Le territoire renvoie à la notion de responsabilité. Nous devons en tant qu'acteurs être tous responsables* ». Vient ensuite le lien avec la création d'emplois. Selon une enquêtée, « *Le secteur de l'ESS est créateur d'emploi* », et contribue ainsi au développement économique local ce qui passe par la création d'activité et d'emplois. Cet état de fait n'est rendue possible que par la coopération des acteurs, c'est-à-dire des collectivités locales, des organisations de l'ESS, des entreprises classiques et de la population.

Territoire, réseaux et partenariats

Concernant la notion de réseaux et partenariats, un participant a déclaré : « *Ce que le métier ou la filière peut amener comme outils de gestion, démontrera ses orientations et sa capacité à se mettre en réseau* ». Ces termes proposent de créer un lien territoire et écosystème au sein duquel un réseau de partenaires et d'échanges existe ce qui peut profiter à un entrepreneur pour développer son activité. Enfin, a été abordé lors de la journée, le concept de proximité entre les acteurs. L'un des enquêtés disait à ce sujet « *Il est important que les acteurs soient proches pour une meilleure co-construction des outils de gestion* ».

Importance du contexte économique, politique et social

Lors des échanges et des interviews, le mot « territoire » a souvent été lié au terme « contexte ». Ainsi, il a été mis en avant que le contexte social, économique et politique devait être favorable au développement de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et par la même des outils de gestion. De ce fait, les collectivités locales pourraient encourager et soutenir les organisations de l'ESS à la création d'outils de gestion permettant davantage de communication sur les activités, d'efficacité et de professionnalisation (à l'image des Pôles Territoriaux de Coopération Économique).

La thématique « territoire et contexte » fait donc ressortir d'autres thématiques évoquées lors des conférences et des interviews. Dès lors, il semble que toutes ces thématiques sont en lien et ne peuvent pas être prises indépendamment l'une de l'autre.

Transférabilité

L'analyse des entretiens révèle un autre axe de questionnements pouvant être résumé par la problématique suivante : dans quelle mesure les outils de gestion d'entreprises de l'ESS doivent-ils être spécifiques ? En d'autres termes, les outils de gestion préexistants dans des structures capitalistiques peuvent-ils être transférés ? Se dessine alors une nouvelle thématique à double composante : « spécificité et transférabilité ». Le CNRTL⁴ définit la première notion comme la « *qualité de ce qui est spécifique, qui présente une caractéristique originale et exclusive* ». La seconde caractérise « *ce qui peut passer d'un champ à un autre* ». De fait, les citations permettant de déceler cette thématique font écho aux frontières de l'ESS et à leur porosité en matière d'outils de gestion.

Les outils existants dans la sphère économique classique

Une première catégorie de citations défend le recours à des outils d'ores et déjà utilisés dans la sphère classique. Elle considère que le transfert et l'utilisation conjointe d'instruments facilite le dialogue avec les parties prenantes. En d'autres termes, et au regard des *verbatim* recueillis, « *il y a des contraintes de communication quand on veut faire des choses avec d'autres* ». C'est-à-dire « *qu'il faut rester compréhensible pour les autres interlocuteurs, les financeurs, les partenaires etc...* ». Les organisations de l'ESS étant fréquemment amenées à travailler en lien avec une multitude d'acteurs aux logiques diverses, un langage commun s'impose. À titre d'exemple, cette perspective correspond aux « *utilisations du budget qualifiées de politiques* » évoquées dans l'article « *De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs* » de Pascale Amans et al. (2010). Les auteurs les justifient notamment par « *l'ancrage de l'association dans une société composée notamment de collectivités qui financent cette association et la nécessité pour cette dernière de communiquer avec ces collectivités.* »

Compatibilité des outils de gestion traditionnels avec l'économie sociale et solidaire

Une deuxième catégorie considère que l'utilisation d'outils de gestion traditionnels est envisageable et non contradictoire aux valeurs promues par l'ESS dès lors que la mise en place et les buts poursuivis par ces intermédiaires sont spécifiques. Ce point de vue part du principe que « *ce sont les usages qui font les outils* ». À ce titre, un participant fait le récit de sa rencontre avec le dirigeant d'une coopérative de production de 200 salariés issue d'une reprise : « *il me disait qu'aujourd'hui, il a exactement les mêmes outils de gestion que l'ancienne entreprise. Il n'a pas du tout changé les outils du contrôle de gestion, par contre, toute l'entreprise a changé* ». En ce sens, un autre enquêté précise que le point central est « *la manière dont on les (outils de gestion) accompagne, les implante, comme ce qu'on a vu ce matin à la Maif* ». En effet, la boucle téléphonique présentée est un exemple d'outil classique dont l'objectif n'est pas purement commercial mais à des fins de militantisme. Dans cette vision, seul l'outil adapté est introduit : « *on va à l'échec si on transfère simplement les outils qui existent dans d'autres structures à caractère*

⁴ Centre national de ressources textuelles et lexicales

profitable (...) ils sont à construire avec les usagers ». Cette dernière citation fait également écho à une autre thématique : celle de la co-construction.

La question de la taille des organisations

Une troisième catégorie relativise cette transférabilité selon la taille et les postes des entreprises. Selon certains interviewés, *« la question se pose de façon totalement différente quand on est avec de petites entreprises par rapport à des entreprises d'une taille conséquente »*. C'est au sein des secondes *« qu'on est confronté aux mêmes types de problématiques qu'une entreprise libérale »*. En d'autres termes, les *« besoins en termes d'outils »* des grandes structures peuvent justifier le recours aux instruments préexistants. Néanmoins, ces transferts sont conditionnés aux activités internes à l'organisation qu'ils viennent doter. Par exemple, *« toute la dynamique ressources humaines au sein d'une entreprise de l'économie sociale, ce n'est pas la même approche que dans une entreprise du monde libéral »*. Transformer les outils classiques semble davantage motivé lorsqu'il s'agit *« de gestion des emplois et compétences, gestion de carrière, entretien de progrès par exemple »*.

Multipllicité des échanges

Une quatrième catégorie de citations fait écho aux synergies entre champs organisationnels comme l'économie classique, l'ESS et le management public. Les échanges sont alors entendus comme bilatéraux (par exemple des entreprises classiques vers les entreprises de l'ESS) et pluridisciplinaire. La journée de recherche apparaît alors comme favorable *« à des pratiques qui peuvent se compléter, des influences réciproques qui peuvent se créer et des initiatives qui pourraient être riches pour tout type d'acteurs et tout type de milieux »*. Dans cette acception, une enquêtée explique même s'inspirer des analyses développées lors des conférences et ateliers pour réfléchir aux mutations actuelles du champ universitaire. En effet, *« on est sur une problématique très similaire entre la technostructure et les élus dans l'ESS et dans les universités. Les étudiants étant les sociétaires d'une certaine manière »*. Une telle rencontre permet *« d'être tous ensemble »* et de favoriser *« l'hybridation des pratiques et des visions »*.

Le risque de l'isomorphisme

À contrario, une cinquième catégorie insiste sur les risques inhérents aux transferts d'outils de gestion des entreprises capitalistes à celles de l'ESS. Si *« les outils classiques ne sont pas toujours satisfaisants »*, c'est notamment parce qu'ils *« ont été construits à des périodes différentes »*. Or, adopter des schémas de réflexion qui conçoivent la richesse et la performance d'une focale étroite limite fortement la *« capacité de changer des modes de fonctionnement »*, soit d'être innovant et créatifs. Et, comme le précise un participant *« sans innovation, on reste dans l'économie traditionnelle »*. Dès lors, créer des outils spécifiques à l'ESS permettrait de résoudre les *« problématiques d'isomorphisme »*.

La spécificité de l'économie sociale et solidaire en question

Enfin, une dernière catégorie de cette analyse thématique interroge la spécificité même de l'ESS. S'il est dépourvu de caractéristiques originales, ce mode d'entreprendre ne peut prétendre à une contestation ou une adaptation des outils de gestion classiques. Un chercheur explique à ce titre *« pour l'instant, je ne suis pas convaincu qu'il y ait une vraie spécificité de l'ESS »*. D'ailleurs, certains participants qui n'opèrent pas dans le milieu de l'ESS ont témoigné de leur difficulté d'appréhension

de cette économie en raison d'un manque de définitions préalables des concepts caractéristiques. Sortir de l'entre-soi paraît donc comme une condition de la reconnaissance de l'importance d'outils propres aux organisations du secteur. À cet effet, une chercheuse prône la mise en place « *d'outils de sensibilisation de l'ESS* » au-delà de ce qui est dispensé dans des « *formations très ciblées* » pour attirer l'attention « *d'étudiants lambda* », notamment en management, sur les différences de valeurs et de pratiques avec le secteur marchand classique.

L'Incertitude

Cette dernière thématique ayant émergé du discours des participants insiste davantage sur des lacunes relatives à la journée de recherche qu'à des perspectives de recherches universitaires sur les outils de gestion dans l'ESS. Pour résumer, elle révèle que les évidences de certains quant aux périmètres de ce « nouveau mode d'entreprendre » ne sont pas partagées par tous.

Les frontières de l'économie sociale et solidaire sont floues

L'incertitude peut être définie comme l'impossibilité, pour un individu, de connaître ou de prévoir un fait ou un événement; sentiment de précarité qui en résulte. Cependant, l'incertitude perçue dans la journée de recherche renvoie d'une façon générale, à la difficulté de trouver des réponses à la problématique analysée (la spécificité des outils de gestion dans l'économie sociale et solidaire) du fait que la spécificité même de l'économie sociale et solidaire n'était pas bien claire dans l'esprit d'une partie des participants suite à la conférence du matin : « *L'incertitude, c'est-à-dire tout ce qui relève du périmètre : ESS, économie sociale, entrepreneuriat social, tout ça n'est pas clair, donc on a une incertitude* ».

En effet, la question des « frontières » ou du « périmètre » entre ce qui relève de l'économie dite classique et ce qui appartient à l'économie sociale et solidaire était bien présente tant après la conférence qu'après les ateliers au moment des entretiens. Au travers des réponses, on découvre que cette incertitude a eu ses effets dans la participation des ateliers : « *Il en est ressorti qu'il était difficile de synthétiser un écosystème de l'ESS, qu'on avait déjà du mal avec les frontières. Qu'est-ce qui relève de la RSE ?, qu'est-ce qui relève de l'ESS ?* ». Mais aussi, elle a joué un rôle dans les conclusions et la production de ces ateliers : « *certains sujets se sont éloignés de ce qui m'intéresse (...) les ateliers étaient très bien, mais ce n'était pas en mode « production » encore* ».

Les logiques de fonctionnement et de management de l'ESS sont, elles aussi, souvent particulières, hybrides et parfois paradoxales. Au moment d'approfondir sur la nécessité (ou non) des outils de gestion dans l'ESS, pour une grande partie des réponses, les personnes reconnaissaient l'importance de telles questions ainsi que leurs pertinences mais retardaient le moment de se positionner et de trancher sur le sujet. En guise de conclusion, il a été dit par certains : « *beaucoup de questions et pas forcément de réponses à donner* ». Le champ du possible est immense ; mais alors comment poser les limites de ce champ ?

Définitions de concepts avant ou pendant la journée de recherche

Une fois que l'existence d'une incertitude a été constatée, on a pu identifier que certains participants exprimaient leur volonté d'aller au-delà de cette situation d'incertitude. Ils ont évoqué un « *effort de définition des concepts* », ou encore faire des « *exercices de distinction conceptuelle et logique* ». Il est important de souligner que la définition de ces concepts a été exprimée comme une

condition préalable à la réalisation de la journée de recherche par certains. D'autant plus que, pour quelques participants, elle « *est le lieu pour faire ça (définition de concepts) pour justement rentrer un peu dans le lard des croyances établies* ». Le but étant de pouvoir approfondir sur le sujet de la spécificité des outils de gestion dans l'économie sociale et solidaire sans être biaisés par des possibles « *présupposés* ».

Au travers de ces propos recueillis, le constat est que l'économie sociale et solidaire semble être un domaine vaste qui amène à l'incertitude. Cependant, cette caractéristique doit être dépassée emportant avec elle les présupposés des personnes pour aboutir à l'établissement de socles communs de définitions de certains concepts centraux dans l'analyse des outils de gestion dans l'économie sociale et solidaire. Ainsi, certains participants ont constaté la nécessité d'approfondir la recherche sur des notions qui ne sont pas liées directement à l'économie sociale et solidaire mais sur des sujets quand même très proches. Parmi les principaux concepts ou thématiques ressortis lors des entretiens à définir de manière plus approfondie, il se trouve :

- L'entrepreneuriat social / l'entrepreneur social / l'entreprise sociale
- L'articulation entre logique financière et logique sociale dans l'économie sociale et solidaire
- Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et son appartenance à l'économie sociale et solidaire
- Économie sociale / économie solidaire

Vers des outils de sensibilisation à l'économie sociale et solidaire

A la question « *selon vous, quels sont les axes à développer en priorité ?* », quelques réponses exprimaient le fait de prioriser le développement « *pas directement par rapport aux outils de gestion/ management de l'ESS, plutôt des outils de sensibilisation de l'ESS* ». Ainsi, il y aurait « *un vrai besoin* » de communiquer sur la spécificité des organisations de l'économie sociale et solidaire, avant même de pouvoir développer des outils spécifiques à leur gestion.

Dynamiques de l'économie sociale et solidaire en construction

Enfin, une incertitude proviendrait du fait que, dans certains contextes, il y a des dynamiques émergentes dans le champ de l'ESS : « *dans les autres contextes, on est encore dans une phase d'élaboration, de conception et d'application. Donc de ce point de vue-là, je n'ai pas trop de regard à ajouter ou complémentaire, parce que les choses sont en train de se faire* ». De ce fait, certains participants préféreraient davantage écouter que de dire s'ils partageaient, ou non, les conclusions avancées lors de la journée sur la spécificité des outils de gestion dans l'économie sociale et solidaire.

Pour conclure, cette analyse thématique permet de pondérer l'hypothèse à tester par la démarche abductive mobilisée. En effet, les différents thèmes mentionnés apportent un éclairage varié pour comprendre dans quelle mesure les outils de gestion peuvent porter les valeurs de l'ESS. Les participants ont permis de produire du sens, en mettant l'accent notamment sur le rôle occupé par le territoire et le contexte, ou encore la spécificité des populations distinctes en ESS (militant, bénévole, salarié, sociétaire). Sans pouvoir en tirer un modèle générique, ce travail souligne la nécessité d'explorer d'autres pistes de recherche.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE

OBJECTIF INITIAL DE LA JOURNEE :

Un des objectifs de la journée consistait à faire émerger des thèmes voire des questions de recherche dont les participants pouvaient se saisir. Cette journée de recherche était ainsi l'occasion de faire un état de l'art du travail mené sur les outils de gestion en ESS, de partager des connaissances récentes sur le sujet, et de suggérer des orientations pour de futurs et potentiels projets de recherche.

METHODOLOGIE DU RECUEIL :

Les perspectives de recherche sont principalement issues du travail mené dans les deux ateliers et du travail issu du recueil d'impressions. Cependant certains participants (enseignant-chercheurs et étudiants) ont transmis leurs questionnements par la suite. Pour l'essentiel des thèmes ci-dessous, les présidents de chaque atelier ont proposé une liste d'idées à explorer dans la recherche en sciences de gestion. Naturellement, cette liste ne se prétend pas exhaustive. Le nom des chercheurs ayant manifesté un intérêt pour certains des thèmes est indiqué.

LISTE DES THEMES ET QUESTIONS DE RECHERCHE :

▲ **Type d'outils de gestion par public :**

- Faut-il, peut-on, utiliser les mêmes outils de gestion pour les militants et les bénévoles ?
- Y a-t-il un risque de **segmentation des militants / bénévoles** par rapport à leur appropriation des outils ?
- La question des outils de gestion reflète-t-elle un réel besoin technique de la part des structures de l'ESS ou simplement une volonté politique ?
 - *Chercheurs intéressés: M. Piotrowski (UJM), H. Séran (Lyon 2)*

▲ **Type d'outils de gestion par structure:**

- Y a-t-il des différences entre les PME et l'ESS? Si oui, lesquelles ? Est-ce que les structures de l'ESS ne sont pas davantage des PME, ce qui expliquerait des similitudes fortes ?
- Comparer une mutuelle et une société d'assurance « classique » pour apprécier les différences entre les outils de gestion
- L'élaboration d'outils de gestion spécifiques à l'ESS peut-elle se faire sans la mise en place au préalable d'indicateurs macroéconomiques capables de rendre compte des impacts (sociaux, environnementaux, économiques,...) des activités des organisations de l'ESS ?
- Est-ce que les outils de gestion de l'ESS sont une reprise moins rigide des outils de gestion déjà existants ? Est-ce qu'il faut envisager de partir ex-nihilo, c'est-à-dire les construire ensemble en ayant une vision différente des variables ?
 - *Chercheurs intéressés: C. Everaere (Lyon 3), N. Dubruc (EMSE)*

- ▲ La **coopération entre salariés et militants** est-elle une **compétence distinctive** de l'entreprise mutualiste ?
 - Dans une structure qui fait appel à du salariat et à du bénévolat, est-il souhaitable de mettre en place différents outils de gestion (adaptés à chaque type d'opérateurs) ? Si oui, cela est-il réalisable ?
 - Comment organiser au mieux une co-construction entre les différentes parties prenantes (militants, salariés, bénévoles,...) pour produire des outils de gestion efficaces et légitimes ?
 - *Chercheur intéressé: A. Lapoutte (Lyon 2)*

- ▲ **Quelles sont les situations critiques en ESS nécessitant un outil de gestion ?**
 - Quels outils trouve-t-on dans l'économie classique dans des situations équivalentes ?
 - Quelles sont les conditions qu'une organisation de l'ESS doit réunir pour être en capacité de s'approprier les outils de gestion issus de l'économie classique ?
 - *Chercheur intéressé: N. Dubruc (EMSE)*

- ▲ **Gestion de la performance** : faut-il instaurer des primes de résultats pour inciter les *homo-militantus* à donner le meilleur d'eux-mêmes ?
 - Comment articuler compétitivité des organisations de l'ESS et le temps nécessaire à la co-production d'outils de gestion ?

- ▲ Un **outil** est-il un **avantage concurrentiel** pour **obtenir des ressources** (subventions) ?
 - La co-construction des outils de gestion vise-t-elle une amélioration des impacts internes à l'entreprise ou plutôt externes ?

- ▲ Le **risque de professionnaliser les militants**, n'est-il pas que les organisations les substituent par des professionnels?

- ▲ **Gestion des relations sociales** :
 - Peut-il y avoir des militants syndicaux dans des organisations à vocation militante ?
 - Quelle forme de dialogue social institué en ESS ?
 - Une grève est-elle acceptable en ESS ?

- ▲ Quelle **gestion des conflits** ?
 - Quel est le mode de réaction à un mécontentement en ESS : *exit / voice / apathie / cynisme* ?
 - Comment gère-t-on **les sureffectifs en ESS** : en partageant les efforts nécessaires (ex. réduire collectivement les revenus) ou en imposant un effort sélectif (inciter quelques-uns à partir pour préserver les autres) ?

- ▲ **Formation/sensibilisation** à l'entrepreneuriat en ESS dans l'enseignement supérieur : recueil et analyse d'expériences, expérimentations de méthodes
 - Comment former les étudiants à la création d'outils de gestion contextualisés?
 - *Chercheurs intéressés : C. Romeyer (UJM), A. Lapoutte (Lyon 2), S. Saleilles (Lyon 1), S. Yahiaoui (Lyon 2)*

- ▲ **Créativité**, intelligence collective et émergence collective d'**opportunités** d'affaires en ESS
 - Comment les outils de gestion sont-ils conçus ? Témoignent-ils d'une capacité dynamique caractéristique des organisations de l'ESS ?
 - *Chercheurs intéressés : G. Dechamp (UJM), B. Szostak (Lyon 2)*

- ▲ Le rôle de la **confiance dans la dynamique des échanges** entre les organisations de l'ESS
 - *Chercheurs intéressés: Y. Boughzala (Urge), Zohra Bousnina (Unité de recherche en finance et stratégie des affaires)*

- ▲ **Frontières et transferts de compétences/pratiques** avec l'entrepreneuriat responsable et l'économie collaborative
 - *Chercheurs intéressés : S. Berger-Douce (EMSE)*

- ▲ **Coopération au sein de l'ESS** pour l'émergence et le développement de **projets entrepreneuriaux** : le cas des Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) rhônalpins.
 - Peut-on aussi s'appuyer sur les PTCE pour explorer les questions de l'utilité des outils de gestion, leur création, leur mise en place, leur spécificité et transférabilité ?
 - *Chercheurs intéressés : S. Saleilles (Lyon 1), E. Lanciano (UJM)*

- ▲ **Structuration et consolidation d'un écosystème autour de l'ESS** : quels enjeux pour les organisations de l'ESS en l'absence d'interdépendance économique ?
 - Doit-on faire le lien entre outils de gestion et orientation, préoccupation et évolution d'un pays ?
 - Comment la législation peut-elle influencer la construction d'outils de gestion spécifiques à l'ESS ?
 - Les pouvoirs publics peuvent-ils encourager la coopération des différents acteurs (pouvoirs publics, entreprises classiques, organisations de l'ESS) pour la création d'outils de gestion communs ?
 - *Chercheurs intéressés: Y. Boughzala (Urge), Zohra Bousnina (Unité de recherche en finance et stratégie des affaires)*

- ▲ Construction et co-construction d'outils de gestion pour **mesurer l'impact social**
 - *Chercheurs intéressés: Y. Boughzala (Urge), Zohra Bousnina (Unité de recherche en finance et stratégie des affaires)*

Pour conclure, les différents thèmes relevés plus haut permettent de résumer les idées et remarques abordées pendant la journée. Le thème du « Militantisme » a permis de montrer que se posait la question du rapport entre le militant et les outils de gestion, et de fait, les interrogations se porteraient sur le sujet de la professionnalisation. Au travers de l'exemple de la boucle téléphonique de la MAIF, il est observé que la force d'engagement du militant permet d'intégrer certaines valeurs dans l'usage de l'outil de gestion, d'autant plus quand il est créé par les militants eux-mêmes. Ainsi, l'outil de gestion aurait pour effet de légitimer la place de ces derniers et serait un moyen de sélectionner ses valeurs et de les retenir. Cette dimension des outils de gestion renvoie notamment à la faculté de ces derniers à être co-construits sur des principes.

La « co-construction » apparaît comme un des aspects primordial pour la mise en place d'outils de gestion spécifiques à l'ESS. L'élaboration et sa mise en œuvre devrait être conjointement construite avec chaque partie prenante, ce qui suppose un espace de dialogue rassemblant une pluralité d'acteurs. Le défi est de pouvoir créer un espace fédérateur, rassemblant les savoirs et les visions d'individus différents. Se nourrir des expériences, des informations, des méthodes d'évaluation, observer ce qui se fait dans les entreprises classiques et le secteur public, croiser les critiques, apparaît être une première étape pour créer et optimiser les outils de gestion. Car c'est la participation de tous qui apparaît comme le véritable facteur de réussite de la co-construction, un travail collectif nécessitant des échanges, des rencontres et du temps.

Cette notion de co-construction renvoie à la question de « territoire ». Un territoire partagé et transformé, ou la responsabilité de chacun est engagée, permettant son développement par la coopération entre collectivités locales, les organisations de l'ESS, les entreprises classiques et la population. Ainsi, la capacité de se mettre en réseau et de créer des partenariats apparaîtrait comme un des fondements de la réussite à concevoir des outils de gestion adaptés et adaptables. La création de tels outils serait possible dans un écosystème favorisant la proximité entre les acteurs, dès lors que le contexte social, économique et politique y est favorable. La nécessité de dialoguer avec les parties prenantes justifierait le recours au transfert d'outils de gestion, connus de tous, utilisés dans l'économie classique. Ainsi, avec la question de la « transférabilité », est souligné que l'utilisation d'outils traditionnels ne serait pas incompatible avec les valeurs de l'ESS, étant donné que ce serait la manière dont ils sont utilisés qui importe plus que l'outil lui-même. Des outils classiques pourraient être adaptés à l'ESS. Ceci serait d'autant plus vrai pour les grandes entreprises qui seraient contraintes par les mêmes problématiques qu'une entreprise classique. Néanmoins, pour des questions de gestion d'emploi, par exemple, une adaptabilité des outils semblerait être nécessaire. Ainsi, au-delà d'une simple transférabilité, il serait pertinent de s'inspirer de toutes les visions et les pratiques existantes, de chaque partie prenante, afin d'innover et de créer. Le risque de transférer uniquement un outil d'un secteur à un autre, pourrait être de ralentir la capacité d'innovation, et d'asseoir la problématique d'isomorphisme des organisations de l'ESS.

La création d'outils de gestion spécifiques à l'ESS suppose donc une co-construction entre des acteurs pluriels sur un territoire et dans un contexte donné, afin de favoriser l'innovation. Cependant ce travail collaboratif semblerait être freiné par « l'incertitude ». En effet, la question de la création d'outils de gestion spécifiques à l'ESS, fait écho à la spécificité de l'ESS elle-même, qui reste, pour beaucoup, difficile à définir. Du fait de l'hétérogénéité des acteurs, cette problématique semblerait être un enjeu, dans le fait même de sa définition. La création d'un vocabulaire et d'un socle commun de définition des concepts centraux serait une étape incontournable, et nécessiterait des actions communes entre disciplines (économie, sociologie, gestion, anthropologie, histoire, par exemple) pour décloisonner la compréhension de ce thème.

BIBLIOGRAPHIE

Aux références de ce document sont ajoutées des suggestions d'articles.

- AGGERI F., (2011), Le développement durable comme champ d'innovation. Scénarisations et scénographies de l'innovation collective, *Revue Française de Gestion*, vol. 6 n° 215, p. 147-166.
- ALTER K., (2007), *Social Enterprise typology*, Virtue Ventures LLC.
- AMANS P., A. MAZARS-CHAPELON, F. VILLESEQUE-DUBUS., (2010), De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs, *Management & Avenir*, 10 n° 40, p. 234-253.
- BESHAROV M. et SMITH W., (2014), Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications, *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 3, pp. 364–381.
- BOUGHZALA Y., Z. BOUSNINA, (à paraître), « L'écosystème de l'entrepreneuriat social en Tunisie dans le contexte de transition démocratique », Chapitre du livre « Les entreprises tunisiennes après Janvier 2011 » de J. Chaabouni et P. Very.
- BROUARD F., S. LARIVET, O. SAKKA, (2010), Entrepreneuriat social et participation citoyenne, *Revue canadienne de recherche sur les OSBL et l'économie sociale*, Vol. 1, No 1, Automne / Fall, p.46 – 64.
- CHATEAU TERRISSE, P., (2012), Le dispositif de gestion des organisationnels hybrides, régulateurs de logiques institutionnelles hétérogènes ? Le cas du capital-risque solidaire, *Management & Avenir*, vol. 54, pp. 145-167.
- DEFALVARD H., DENIARD J., (2014), "Performance économique et performance sociale : théories et applications à l'ISO 26 000 de territoire", *Actes des XXXIVe Journées de l'association d'économie sociale*, Presses universitaires de Louvain.
- DRAPERI J-F., (2010), L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma* n°316, p. 18-40.
- EVERAERE C., (2011), Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale, *Revue française de gestion*, vol.8 N° 217, p. 15-33.
- GILBERT J., HOULAHAN B. ET KASSOY A. (2013), "Today Marks a Tipping Point in the Evolution of Capitalism", *Forbes*, <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/07/17/today-marks-a-tipping-point-in-the-evolution-of-capitalism/>.
- GIRAUD G., RENOARD C. (2010), "Mesurer la contribution des entreprises extractives au développement local. Le cas des pétroliers au Nigeria", *Revue française de gestion*, n° 208-209, pp. 101-115.
- GRIMAND A. (2012), L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences, *Management & Avenir*, 4 n° 54, p. 237-257.
- ISENBERG, D., (2010) How to start an entrepreneurial revolution, *Harvard Business Review*, juin, p. 1-11.
- MALHERBE D., (2008), L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité, *Management & Avenir*, 6 n° 20, p. 147-178.
- MEYER, M., OHANA, M. (2007). Les entreprises sociales dans un monde marchand : A la recherche d'un management efficace des hommes, *Management & Avenir*, vol.1, n° 11, 187-202.

- MOISDON JC. (Direction), 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Edition Séli-Arslan.
- P. FREMEAUX (2014), *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Editeur Les Petits Matins, collection Essai.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, janv.-fév., pp. 1-17.
- RICHEZ-BATTESTI N., MALO MC., (2012), ESS et mutations organisationnelles, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°325, p. 36-47.
- ROUSSEAU F., (2002), Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°286, novembre, p. 62-70.
- ROUSSEAU F., (2003), Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives, IIè partie, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°287, novembre, p. 85-92.
- SCHIEB-BIENFAIT N., EMIN S., SAIVES AL., DESMARTEAU R., (2014), Dans quelle mesure le Business Model peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ?, *Humanisme et Entreprise*, vol. 1, n°316, p. 27-46.
- SEGRESTIN D., (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Colin (collection Sociétales).
- SUCHMAN M.-C., 1995, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approach", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 571-610.
- SZOSTAK B., S. YAHIAOUI, H. SERAN, E. LANCIANO, (2013), L'appropriation d'un outil de gestion issu du privé par des militants d'une organisation de l'ESS. Le cas de la boucle téléphonique au sein de la MAIF, *Première journée de recherche internationale GESS*, 12 décembre, Marne-La-Vallée.
- THIETART R-A., (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod.
- VAN DES YEUGHT C., BERGERY L., (2012), Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable? , *Revue Internationale PME*, vol. 25 n°3-4, p. 155-192.
- VATTEVILLE E., (2006), « Normes comptables et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue de l'organisation responsable*, 1 Vol. 1, p. 30-37.
- VIENNEY C., (1994), *L'économie sociale*, La Découverte.

MEMBRES DU COMITE SCIENTIFIQUE

- Lahsen ABDELMALKI, Université Lyon 2
- Sandrine BERGER-DOUCE, COACTIS, Ecole des Mines
- Yasmine BOUGHZALA, URGE, Institut Supérieur du Transport et de la Logistique de Sousse, Institut Supérieur de Gestion de Tunis
- Jamil CHAABOUNI, URGE, FSEG de Sfax
- Christophe EVERAERE, Magellan, Université Lyon 3
- Emilie LANCIANO, COACTIS, Université de St-Etienne
- Séverine SALEILLES, ISFA, Université Lyon 1
- Martine SEVILLE, COACTIS, Université Lyon 2
- Bérangère SZOSTAK, COACTIS, Université Lyon 2
- Saïd YAHIAOUI, COACTIS, Université Lyon2

CONTACTS

Chaire d'Entrepreneuriat en Économie Sociale et Solidaire

16 quai Claude Bernard 69007 Lyon

Contact :

Saïd YAHIAOUI, Président, said.yahiaoui@univ-lyon2.fr

Florence COLLET-PRIOLET, florence.collet-priolet@univ-lyon2.fr

téléphone : 04 78 69 76 85

eco.univ-lyon2.fr

Laboratoire COACTIS

ISH, 14/16, avenue Berthelot, 69007 Lyon

Contacts:

Martine SEVILLE, Directrice du laboratoire, martine.seville@univ-lyon2.fr

Bérangère SZOSTAK, berangere.szostak@univ-lyon2.fr

Saïd YAHIAOUI, said.yahiaoui@univ-lyon2.fr

coactis.org

Laboratoire URGE / Université Sfax Tunisie :

FSEG, Campus Universitaire route de l'aérodrome Km 4, BP 1088, 3018 Sfax/ Tunisie

Contacts:

Jamil CHAABOUNI, Directeur du laboratoire URGE, jamil.chaabouni@fsegs.rnu.tn

Yasmine BOUGHZALA, yboughzala@yahoo.fr

<http://www.fsegs.rnu.tn/>

CONTRIBUTEURS A CE DOCUMENT

Par ordre alphabétique

Aïch, Assia	Hinge, Bertille
Barbet-Honoré, Simon	Jacquemier, Emilie
Berger-Douce, Sandrine	Lapoutte, Alexandrine
Berthaud, Stéphanie	Maronnier, Diana
Bonnet, Lauriane	Martinez, Simon
Boughzala, Yasmine	Monge, Elise
Bousnina, Zohra	Perrin, Marie
Comandari, Sofia	Posadzki, Céline
Defalvard, Hervé	Pragnon, Vinciane
Dény, Tristan	Saleilles, Séverine
Diné, Sébastien	Samon, Sithikun
Dubruc, Nadine	Séran, Hubert
Embs, Elise	Seuzaret, Pierre
Everaere, Christophe	So, Meta
Foulon, Joéva	Szostak, Bérangère
Fournier, Pauline	Yahiaoui, Saïd
Fournier, Sami	
Guvenc, Defne	

ANNEXES AU RECUEIL D'IMPRESSION

THEMES	CITATIONS
<p>Militantisme</p> <p>(Quels liens avec le bénévolat, le politique, le degré d'engagement et la professionnalisation ?)</p>	<p>« ... ce qui était frappant c'est de voir justement que l'outil [la boucle téléphonique] a légitimé la place des militants dans l'organisation. Donc quelque part la vision est assez claire. Elle était très originale et très intéressante. Totalement originale ! »</p> <p>« Un lien [entre militant et outil] à mettre aussi très fortement, je crois, avec la question de la performance je pense. Est-ce qu'on parle d'une performance simplement économique ou est-ce qu'on ouvre sur une performance sociale ET sociétale. Donc, je pense plus même sociétale, ce qui fédérerait beaucoup plus d'acteurs que simplement la vision plus sociale des choses qui limiterait les acteurs à certains secteurs, certaines activités ».</p> <p>« (développer la) Légitimité des outils par rapport à l'ESS »</p> <p>« Une des perspectives à exploiter pourrait être la concordance entre ces questions de militantisme, de bénévolat et de la législation »</p> <p>« Comment est-ce qu'on peut parler vraiment d'outil de gestion pour des militants. »</p> <p>« Est-ce que, être professionnel, cela veut dire que nous n'avons que les outils standards et qu'il n'y a pas la place d'inventer de nouveaux outils ? Mais en même temps, sans aucun professionnalisme, on reste dans une ESS qui n'avance pas, qui se meurt, qui ne peut pas se battre... »</p>
<p>Co-construction</p> <p>(Entre les acteurs d'une même structure, entre les entreprises de l'ESS, entre les enseignants</p>	<p>« Ils [les outils de gestion] sont spécifiques [à l'ESS], il me semble, ils sont à construire avec les usagers de l'économie sociale. »</p> <p>« En quoi le fait de construire des nouveaux outils qui peuvent être des espaces de dialogue dans le cadre de la construction de cet outil-là, peut être fédérateur aussi pour mettre en place des indicateurs plus variés et amener des éléments de connaissance variés, des champs et de construire autrement des choses, justement, qui peuvent participer à l'idée d'une autre performance. Je pense que ça, c'était un sujet transversal à ce qu'on a entendu ce matin et qui pourrait être vraiment développé par la suite à travers d'autres expériences, voire même comment on va arriver à ces outils là et à les faire durer</p>

chercheurs,
professionnels et
étudiants.)

dans le temps. »

« Les modifier ... Oui on peut les modifier. Mais l'idée c'est la co-construction, la coproduction, je les modifie pas, je les co-construis, ensemble. »

« Travailler en commun sur des problématiques identifiées »

« Je pense qu'on travaille, enfin, .. je ne suis pas une spécialiste, mais j'ai l'impression que vous travaillez beaucoup sur l'impact de l'activité sur l'environnement social sociétal et on travail peut-être moins sur les conséquences en interne de ces outils là et je trouve que la boucle téléphonique était intéressante parce qu'ils sont arrivés en mettre en place quelque chose, ils ont réfléchi ensemble en interne sur les conséquences que ça avait. Or, on voit bien par exemple dès la deuxième présentation que vous travaillez plus sur l'impact social sociétal.

Donc c'est important, il faut réfléchir aux conséquences que ça a en interne sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire. »

« Ce qui me paraît intéressant, c'est d'avoir une sorte de mixité étudiants-professionnels »

« Ce serait intéressant de voir est-ce qu'ils [les militants de la MAIF] ont une approche, en termes de satisfaction sociétales et clients, qui est meilleure que la nôtre ? »

« Euh... alors que ça a été co-construit avec... pour l'exemple de la MAIF que ça a été co-construit en fait. Cela me paraît vraiment important. Parce que nous on essaie de le faire... notre outil là, on est en train de développer un nouveau... Enfin on avait une première version bêta et là on est en train de développer un nouveau site internet qui va sortir dans pas longtemps qui est co-construit avec les artistes... »

« La spécificité de l'outil de gestion auprès des militants non-salariés...est-ce que ce ne doit pas être nécessairement des outils de gestion co-construits ? »

« Et quand on a d'autres coopérations avec des acteurs de l'économie sociale, ou de l'économie tout court, il nous faut, là aussi, trouver des outils qui correspondent, mais on peut le faire !»

« Il peut y avoir des outils inadaptés mais c'est surtout la manière dont on les utilise qui est inadaptée »

« On peut prendre d'un côté et de l'autre, voir ce qu'on fait dans les organismes publics et les entreprises classiques et voir ce qui est bon à prendre »

« Participer au dialogue, ne pas uniquement recevoir et appliquer »

« Les outils de gestion c'est quelque chose que tu mets entre les hommes, pour voir comment ils vont travailler entre eux, cela ne va pas de soi, les outils de gestions servent aussi à faciliter cette relation de travail. »

Transférabilité

(Des entreprises de l'ESS vers les entreprises capitalistes, des entreprises capitalistes vers les entreprises de l'ESS, de la journée de recherche à d'autres champs de recherche.)

« On va à l'échec si on transfère simplement les outils qui existent, pris dans d'autres structures à caractère profitable et qu'on essaye tout simplement de les transférer comme ça. »

« Le fait de réfléchir sur la transférabilité des pratiques, ce qui a été rappelé aujourd'hui à l'ouverture de la journée, entre des milieux qui apparaissent au départ sur des logiques différentes, mais de voir si en tant qu'espace d'échange et de dialogue, il y a des pratiques qui peuvent se compléter, des influences réciproques qui peuvent se créer et des initiatives aussi qui pourraient être riches pour tout type d'acteurs et tout type de milieux, voilà... dans l'hybridation on va dire, des pratiques et des visions. »

« On est sur ces problématiques d'isomorphisme entre les entreprises traditionnelles et les entreprises de l'économie sociale »

« La question (des outils) se pose de façon totalement différente quand on est avec de petites entreprises »

« Toute la dynamique RH au sein d'une entreprise de l'économie sociale ce n'est pas la même approche que dans une entreprise du monde libérale »

« On est sur une problématique très similaire entre la technostructure et les élus dans l'ESS (et) dans les universités. Les étudiants étant les sociétaires d'une certaine manière »

« Est-ce qu'il faut forcément toujours faire du « copier-coller » de ce qui existe massivement mais avec des contraintes de communication ? Quand on veut faire des choses avec d'autres, est-ce qu'il ne faut pas avoir des outils de gestion communs ? C'est un débat qui n'est jamais complètement clos. »

« J'ai tendance à penser qu'on peut utiliser des outils et les transférer. C'est ce qu'on fait en marketing social. On transfère des outils des entreprises classiques à des organisations à but non lucratif. Mais on s'adapte. »

Spécificité

(- Aucun intérêt à faire des outils spécifiques, ce qui compte c'est leur utilisation.
- Des outils (trop)

« Je pense que ce n'est pas du tout nécessaire, je vais prendre un exemple d'avoir des outils de gestion spécifiques, parce que ce sont les usages qui font les outils et un même outil, un marteau on peut enfoncer une pointe ou casser la tête de son voisin avec le marteau (...) et donc effectivement se sont les usages des outils, qui sont spécifiques ou pas ; ce n'est pas une nécessité. J'ai rencontré une coopérative qui a 150 / 200 salariés et donc une grande entreprise qui a été reprise dans une forme coopérative et dont le dirigeant, ancien délégué de la CGT, me disait que aujourd'hui il a exactement les mêmes outils de contrôle de gestion, reporting, que l'ancienne entreprise. Il a pas du tout changé le reporting, il a pas du tout changé des outils du contrôle de gestion, par contre toute l'entreprise a changé. Donc voilà je pense que ce sont vraiment les usages

<p><i>spécifiques compliquent la communication avec les financeurs.)</i></p>	<p><i>d'outils qui font la différence »</i></p> <p><i>« Mais du coup tu rejoins la même idée que le céramiste quoi. C'est à dire, qu'il a peut-être ses outils ou quoi que ce soit, il utilise des choses, peut-être qu'il se dit voilà faut que je travaille tant de temps aujourd'hui mais c'est lui-même qui se les fixe et donc du coup ça roule comme ça quoi. »</i></p> <p><i>« Les outils classiques ne sont pas toujours satisfaisants »</i></p> <p><i>« Ce qui est évident, c'est qu'on a besoin de nous créer des outils communicants avec les divers métiers de notre groupe. »</i></p> <p><i>« Les outils ont été construits à des périodes différentes. Des outils qui ne sont pas les mêmes et qui ne sont pas forcément communicants. On a ce problème à résoudre. »</i></p> <p><i>« C'est surtout la manière dont on les mets en place, dont on les accompagne, les implante. Comme ce qu'on a vu ce matin à la Maif, l'outil n'est pas spécialement différent... Auprès de qui ? Comment ? En gardant quelles valeurs ? Comment conserver ces valeurs-là, malgré l'outil ? »</i></p> <p><i>« Le paradoxe, c'est de développer des outils spécifiques qui défendent nos valeurs, mais sans être trop spécifiques pour pouvoir continuer à dialoguer, il faut rester compréhensible par les autres interlocuteurs, les financiers, les partenaires... »</i></p> <p><i>« Je me pose encore la question, je ne sais pas s'il y a une réponse. Pour l'ESS ou pas, je pense que les outils doivent être spécifiques. Si on se place dans l'expertise, oui, car il faut pouvoir les transmettre, pouvoir être tous ensemble... Il faut certainement mélanger les deux mais comment, quoi ? Je ne sais pas. »</i></p>
<p>Territoire</p> <p>(Écho aux notions de coopération entre les acteurs, de proximité et d'écosystèmes.)</p>	<p><i>« On a cette ambition quand même de créer de l'emploi dans un secteur qui est... qui est sinistré... pas sinistré mais quand même en difficulté. »</i></p> <p><i>« Alors que, quand t'es dans une TPE ou t'es artisan à priori t'as pas forcément besoin d'outil de gestion ou si tu les as, c'est les tiens et ils guident ton action et en soi ça a un sens. »</i></p> <p><i>« Faire le lien entre outil de gestion et orientation, préoccupation et évolution d'un pays, revenir à un niveau d'état » (par rapport à la norme iso 26000) comment un outil de gestion crée pour les organisations peut être réutilisé à un autre niveau d'échelle, le territoire » ? »</i></p> <p><i>« Ce que le métier ou la filière (pour reprendre un mot d'un intervenant) peut amener à peser sur ces orientations et sa capacité à se mettre en réseau. »</i></p> <p><i>« Un des mots qui me vient en tête est le territoire. Je cite ce mot car il évoque pour moi le fait que nous devons tous être responsable, il n'y a donc plus de frontières entre nous ».</i></p>

**l'incertitude ?
(concepts ESS +
frontières floues,
expériences en
cours...)**

« L'incertitude, c'est-à-dire tout ce qui relève du périmètre : ESS, économie sociale, entrepreneuriat social, tout ça n'est pas clair donc on a une incertitude »

« Dans les autres contextes, on est encore dans une phase d'élaboration, de conception et d'application. Donc de ce point de vue là je n'ai pas trop de regard à ajouter ou complémentaire parce que les choses sont en train de se faire »

« (développer des axes) pas directement par rapport aux outils de gestion/ management de l'ESS, plutôt des outils de sensibilisation de l'ESS. Parce que la priorité ça serait surtout ça, parce que pour ma part, j'ai développé des « outils de sensibilisation de la RSE » dans les organisations dans le cadre de cours de management stratégique etc., et c'est vrai que c'était un vrai besoin donc je pense qu'il faut faire la même chose pour l'ESS, je ne pense pas que ça existe beaucoup sauf effectivement dans des formations très ciblées, les étudiants lambda à mon avis ne sont pas sensibilisés à ses questions. »

« Pour l'instant (partage des conclusions de la journée/atelier) mais je ne suis pas spécialiste de l'ESS et donc j'ai du mal à comprendre ce qu'est un entrepreneur social. C'est quoi un entrepreneur social en réalité ? Quelle définition l'on donne ? »

« Moi la question que je me pose si il y a une vraie spécificité. Pour l'instant je ne suis pas convaincu qu'il y a une vraie spécificité des outils de gestion (dans l'ESS), pour l'instant... »

« Il y a vraiment un travail de recherche à faire parce que l'on a beaucoup de questions et pas forcément de réponses à donner. On est en plein dans ce qu'on a voulu créer. »

« Il en est ressorti qu'il était difficile de synthétiser un éco-système de l'ESS, qu'on avait déjà du mal avec les frontières. Qu'est-ce qui relève de la RSE, qu'est-ce qui relève de l'ESS ? »

« y'a tout l'effort de définition des concepts et pas fait du tout ce qui fait par exemple que, tu sais quand on nous présente logique financière et logique sociale »

« ... ouai voilà, toute façon tous les exercices de distinction conceptuel et logique qui devrait être fait, c'est dommage parce que c'est le lieu pour faire ça pour justement rentrer un peu dans le lard des croyances établis. »

« Est-ce que on a besoin d'une théorie particulière pour comprendre l'entrepreneuriat social, est ce qu'on ne peut pas mobiliser les théories déjà existantes de l'entrepreneuriat ... euh ... en quoi est qu'on aurait besoin de de ... et en fait dans ce journées là on commence avec tout un tas de présupposés »

« Globalement c'est l'esprit... de ce que doit être l'économie sociale et solidaire... parce que moi je...je...fin je découvre hein à peu près, les bonnes pratiques aussi qui ont pu être esquissées. »

« Je n'ai pas les éléments, ça reste encore une vraie question. »

« Spécificité par rapport à entrepreneuriat par opportunité et entrepreneuriat solidaire ? »

« Les outils de gestion sont des objets que je regarde mais pas par rapport à l'ESS, mais cela m'intéressait de savoir comment

on aborderait cette thématique dans ce secteur »

« Certains sujets se sont éloignés de ce qui m'intéresse, les ateliers étaient très bien, mais ce n'était pas en mode « production » encore. »

« J'aurais bien aimé parler de gouvernance, car on est dans des structures où il y a des salariés et des non-salariés, car c'est vraiment compliqué, ça crée du mal-être, des conflits, c'est très spécifique...j'ai pas encore trouvé de réponses. »

