



**HAL**  
open science

# Le territoire est-il une compétence des dirigeants de l'ESS ?

Florian Bares

## ► To cite this version:

Florian Bares. Le territoire est-il une compétence des dirigeants de l'ESS?. riuess 2023 : Les Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire 2023 : LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL A LA LUMIERE DE L'ESS, Laboratoire Biens Normes Contrats (LBNC) Fédération de Recherche FR3621 AGORANTIC; Réseau Interuniversitaire de l'Économie Sociale et Solidaire, May 2023, Avignon-Arles, France. hal-04161897

**HAL Id: hal-04161897**

**<https://hal.science/hal-04161897>**

Submitted on 13 Jul 2023

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

**Les XXIIe Rencontres du RIUESS**  
**Organisées par le Laboratoire Biens Normes Contrats (LBNC) Fédération de Recherche**  
**FR3621 AGORANTIC**  
**LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL A LA LUMIERE DE L'ESS**  
**Avignon Université**  
**24-25-26 Mai 2023**

**Acronyme : TECODES**

**Florian Barès**

**Titre : Le territoire est-il une compétence des dirigeants de l'ESS ?**

## Introduction

La fin des années 1980 voit déploiement du new-public management et les débuts de l'hégémonie culturelle du néo-libéralisme en France. Ce qui va profondément transformer les politiques publiques, notamment celles des associations, majoritaires dans l'Economie Sociale Solidaire (ESS) (Hély et al., 2016). Notamment en voulant « professionnaliser » les acteurs et les organisations de l'ESS (Audebrand et Michaud, 2015). Ces décennies sont, aussi, celles de l'apparition du terme dirigeant de l'économie sociale et solidaire (ESS) de sa diffusion sein du champ de l'ESS<sup>i</sup>. Il est utilisé tant par une partie des acteurs pour se désigner (Cercle des Jeunes Dirigeants de l'ESS<sup>ii</sup>), dans le titre d'événement qu'ils organisent (Le Printemps des dirigeantes et des dirigeants de l'ESS<sup>iii</sup>), ainsi que par certains universitaires dans leurs travaux et dans la description de formation de licence ou de master<sup>iv</sup>, mais aussi par les plus hauts représentants de l'État<sup>v</sup>. La diffusion du terme se déroule en parallèle de l'institutionnalisation de l'ESS (Duverger, 2017) et de l'augmentation du nombre de salariés dans les entreprises qui en font partie, notamment dans sa composante associative (Tchernonog, 2019). Pourtant il n'existe pas de définition partagée par l'ensemble des acteurs.

Cette contribution s'appuie sur une revue de littérature (40 documents traités sur 122 documents identifiés), un travail d'enquête auprès d'acteurs de la formation de l'ESS et de dirigeant de l'ESS (25), ainsi que sur nos observations ethnologiques réalisées au cours de nos activités associatives salariées et bénévoles, réalisés dans le cadre de notre thèse sur la formation des dirigeants de l'ESS. Nous nous appuyerons sur ces données pour tenter de proposer une définition au terme « Dirigeants de l'ESS » et de montrer en quoi c'est un enjeu stratégique pour les organisations de l'ESS de le définir pour résister à l'isomorphisme (Bidet, 2003). Dans un premier temps nous montrerons qu'il n'existe pas de définition « Dirigeants de l'ESS » qui fait consensus, puis nous chercherons à proposer une définition à partir de l'identification de compétences spécifiques, puis nous essaierons de montrer en quoi les compétences en lien avec le territoire sont pour les dirigeants des Organisations de l'ESS un facteur de résistance à l'isomorphisme.

## Qu'est-ce qu'un dirigeant de l'ESS ? :

### Ce que nous dit la littérature

Pour l'instant nous n'avons trouvé qu'une seule définition posée telle quelle du terme de dirigeant de l'économie sociale et solidaire dans notre corpus. Elle nous est proposée dans le cadre du programme de recherche sur « l'activité des dirigeants de l'économie sociale » réalisée en 2006/2007 : « par dirigeants, l'étude considère exclusivement ceux et celles qui, « au sommet de la hiérarchie des organisations, ont mandat pour conduire le développement de celles-ci et disposent du pouvoir institutionnel pour le faire » » (Beton et al. 2007). A notre connaissance cette définition n'a pas été utilisée par d'autres auteurs de notre corpus, excepté ceux qui ont participé au projet (Betton et al, 2009 et Rodriguez, 2017). Pour nous c'est une tentative de faire la synthèse entre deux approches retrouvées dans notre corpus celle qui associe les fonctions de dirigeants de l'ESS aux fonctions de directions au sein des entreprises de l'ESS et celle qui associe les fonctions de dirigeants de l'ESS aux présidents des conseils d'administration des entreprises de l'ESS. Nous avons identifié trois autres approches qui peuvent permettre d'identifier les dirigeants de l'ESS lors de nos lectures. L'approche de Pierre-Yves Gomez (2018) sur le régime de gouvernance démocratique des entreprises, une approche qui cherche à identifier des compétences spécifiques aux dirigeants de l'ESS (Braconnier et Caire, 2012) et une dernière approche qui se focalise sur la fonction « employeur » (Hély et al, 2016). Ces approches traitent des dirigeants de l'ESS, mais utilisent le terme sans le définir en tant que tel.

La diversité de ces approches nous parle de la complexité d'identifier qui exerce le pouvoir dans ses organisations hybrides que sont les entreprises de l'ESS. L'approche de Gomez s'inscrit dans les statuts et la théorie politique. En tant qu'entreprise démocratique, statutairement et légalement, les dirigeants exerçant le pouvoir souverain garants de la poursuite du projet collectif sont les adhérents, coopérateurs et mutualistes. L'assemblée générale et le lieu d'exercice de ce pouvoir et est le lieu qui désigne et organise l'exercice des deux autres pouvoirs : le pouvoir exécutif et le pouvoir souverain. La forme de l'exercice de ces deux pouvoirs peut prendre des formes différentes. Dans les petites associations et les coopératives qui se réclament de l'autogestion l'assemblée générale cumule les trois pouvoirs (Souverain, exécutif, surveillance). Dans les organisations le pouvoir de surveillance et exécutifs sont souvent rassemblés dans le conseil d'administration qui peut accueillir en son sein les salariés ayant le plus de responsabilité dans les organisations. Gomez nous explique que s'il est assez facile d'identifier quelles sont les instances qui ont la charge du pouvoir exécutif mais qu'il est plus complexe de savoir qui exerce les fonctions exécutives dans les entreprises. Cette approche qui pose l'assemblée générale comme organe dirigeant des organisations de l'ESS se retrouve pour l'instant à trois reprises dans notre corpus.

Nous pouvons trouver des traces de ce flou dans les approches qui identifient le dirigeant des organisations de l'ESS dans les fonctions de président ou de directeur d'organisation. Nous retrouvons cette approche majoritairement dans la littérature qui traite des associations. La littérature sur les scops parle plus des gérants qui cumulent la présidence du conseil d'administration et les fonctions exécutives au quotidien. Celle qui traite des mutuelles du rôle de président du conseil d'administration. Dans la partie de notre corpus que nous avons

traité 11 documents assimilent les fonctions de dirigeant aux fonctions historiques du bureau des associations (Président, secrétaire, trésorier), 11 documents aux fonctions salariés de direction (directeur, délégué général, gérant, ...), 9 documents ne tranchent pas entre les fonctions élus et les fonctions salariés. Certaines de ses publications font part d'une dynamique qui peut faire évoluer la réalité de l'exercice des fonctions dirigeantes (Cret et al, 2013 et Dansac et All, 2013). Face à cette difficulté à identifier le dirigeant dans les organisations de l'ESS, certains sociologues du travail utilise le critère de l'exercice de la fonction employeur (Willemez et al, 2009 et Hély et al, 2015). Cette approche se retrouve dans 5 textes traités pour le moment dans notre corpus. Elle cherche à identifier des critères concrets de l'exercice du pouvoir au sein des OESS et sortir des approches théoriques et statutaires. La quatrième approche, deux occurrences dans notre corpus pour l'instant, cherche aussi à se détacher de la théorie et des statuts en essayant d'identifier des compétences spécifiques du dirigeant de l'ESS (Braconnier et Caire, 2012).

Que nous dit cette difficulté à définir le concept de dirigeant de l'ESS ? Est-elle liée à l'histoire du concept ? En quoi ces définitions nous permettent de différencier les dirigeants des OESS de ceux des entreprises capitalistes ou publiques ?

### Ce que nous dit le terrain

Nous ne trouvons pas de consensus pour la définition des dirigeants de l'ESS dans nos entretiens. « *Tu interrogues quelqu'un qui bosse dans l'ESS, il a toujours du mal à définir ce qu'il fait à quelqu'un d'autre* » (E 2). Le binôme président/directeur est cité deux fois. Alors que dans quatre entretiens, il nous est dit que le dirigeant est forcément salarié ou rémunéré, trois autres exclus les salariés des fonctions dirigeantes. Les enquêtés n°5, 8 considèrent que ce sont les élus issus de l'AG : « *Les dirigeants sont les administrateurs c'est eux qui détiennent le pouvoir de l'AG* » (E8). Un des enquêtés essaie une définition par les compétences, et nous fait part de son malaise avec le terme qu'il trouve mal adapté à l'ESS. Il y voit une manière de se crédibiliser vis-à-vis des partenaires extérieurs de l'ESS (E7). Celui-ci pense que l'on ne dirige pas une organisation de l'ESS mais qu'on la coordonne, ou qu'on Plusieurs autres occurrences des fonctions en lien avec le collectif à la base des organisations. Le rôle politique apparaît plusieurs fois, la dimension économique qu'une seule fois.

Lorsque nous les interrogeons sur les compétences spécifiques des dirigeants de l'ESS, les réponses vont souvent dans un premier temps sur des qualités : « *C'est plus un état d'esprit. Il faut y croire un minimum, il ne faut pas seulement s'aligner sur ceux que propose les autres (...).* » (E1), « *il faut savoir avoir une vision* » (E2), « *avant d'avoir des compétences il faut avoir des valeurs humanistes.* » (E7), « *La compétence spécifique c'est l'altruisme ; il faut des personnes qui soit pas dans l'égoïsme mais dans l'altruisme* » (E6). Dans un second temps des compétences apparaissent : « *Il y a des besoins accrus sur les compétences techniques dû à une injonction à la « professionnalisation » des financeurs. Les salariés demandent à ce que ça soit de plus en plus structuré. Il y a des risques accrus de judiciarisation. La pression de l'état pour avoir des encadrants diplômés (ex de l'animation.) A J'adopte, on a besoin d'avoir une personne à bac + 5 en finance. En gros aujourd'hui je dois recruter des bénévoles qui sont des anciens banquiers ...* » (E7). La capacité à mener des arbitrages entre les parties prenantes apparaît dans les entretiens 5 et 1. Et la capacité à communiquer en interne et vers l'extérieur

apparaît pour l'instant dans l'ensemble de ce corpus par exemple dans l'entretien 3 : « *la capacité à parler pour sa structure et son équipe global. La capacité à être en contact avec les partenaires. La capacité à porter le discours du collectif que l'on représente. Discours qui n'est pas forcément le sien* ».

### Ce que nous dit la littérature sur les dirigeants de PME hors de l'ESS.

Si l'on compare avec la littérature qui traite des compétences spécifiques dans les PME hors ESS nous retrouvons des difficultés similaires à définir les compétences de leurs dirigeants. Joyeau et All (2022) nous disent: « *Ils révèlent une vision assez vague de leur métier par les dirigeants eux-mêmes, en lien avec un cahier de charges rarement explicitement formulé* » (p.5) et une diversité importante des profils comme dans l'ESS (Darbus et Hély, 2010). Les mêmes auteurs dans leur revue de littérature nous disent (p.7) : « *la littérature fait émerger un dirigeant de PME protéiforme. D'une part, son profil est varié, son parcours de vie (professionnel et en formation) est hétérogène. Il véhicule (et à la fois subit) des représentations sociales à l'égard de son métier, associées à la réussite, au héros sans faille et sans faiblesse quelque peu décalées parfois de son ressenti de solitude, d'isolement voir de souffrance* ». Ils partagent les mêmes difficultés fassent aux questions de ressources humaines et à la législation. Et la même absence de formation initiale en management et gestion « *L'absence de formation des dirigeants de PME à la GRH - dans ces dimensions stratégique, managériale ou instrumentale - explique certainement ces difficultés perçues. Ce manque de formation RH concerne 12 des 15 dirigeants interrogés. En effet, si tous sont fortement diplômés (Doctorat chimie, Écoles d'ingénieurs, DESS psychologie, DESS contrôle de gestion, diplôme d'expertise – comptable, etc.), seuls trois d'entre eux ont réalisé à un moment de leur parcours, des formations spécifiques au management et à la GRH.* » (p.12). Nous retrouvons cette absence de formation spécifique pour les entreprises de l'ESS dans la littérature (Darbus et Hély, 2010) ainsi que dans nos entretiens, seulement deux personnes de notre corpus citent une formation initiale sur ces compétences. Par exemple l'enquêtée 10 nous dit ne pas avoir « *(...) été spécialement formé, pour moi c'est amateur en soi* ».

A ce stade de notre analyse comparative, nous identifions deux différences principales entre les dirigeants de l'ESS et ceux hors de l'ESS. La première est la dimension individuelle et la solitude ressentie par les dirigeants des PME hors ESS. Pour l'ESS la littérature comme nos observations et les données de nos entretiens mettent en avant la dimension collective des fonctions de dirigeants, à minima porté par le duo « président-directeur » : « *Le CA est pour moi le dirigeant. La décision doit être collectivement engagé.* » (E13). La solitude des dirigeants n'est pas abordée dans les corpus que nous avons étudié. La seconde est la différence de discours sur l'amateurisme partagé entre les deux types de dirigeants sur les questions de management/gestion/RH. Contrairement aux dirigeants et aux organisations de l'ESS qui sont constamment enjoint à se « professionnaliser » (Audebrand et Michaux, 2015), nous ne retrouvons pas cette injonction pour les dirigeants de PME.

L'amateurisme étant partagé par l'ensemble des dirigeants de PME, est-ce que la principale particularité des dirigeants de l'ESS ne serait pas d'être un « dirigeant collectif » ? Dans la prochaine partie nous demanderons s'il existe des compétences spécifiques à cette fonction (collective) de « dirigeant de l'ESS ».

## Vers l'identification de pôles de compétences spécifiques des dirigeants de l'ESS ?

### Le dirigeant de l'ESS : un collectif dirigeant ?

Pour tenter de dépasser les approches présentées dans le début de notre contribution nous tenterons d'identifier les pôles de compétences spécifiques à la « fonction de dirigeant de l'ESS ». Nous considérons qu'elles ne doivent pas nécessairement être portées par une fonction et un individu mais aussi par un collectif ou des collectifs. Betton et all (p.48) : « *La participation des associés s'organise collectivement et elle est l'une des premières tâches du groupement de personnes, en particulier (mais pas uniquement) pour dynamiser les relations entre associés et administrateurs et administrateurs et salariés dirigeants.* »

### Quatre pôle de compétences ?

Les entreprises de l'ESS portent un projet politique qui s'appuie sur un projet économique. Il serait tentant de penser qu'il existe deux pôles de compétences : l'un politique et l'autre économique. Le premier porté par le conseil d'administration, le second porté par les salariés. Il nous semble que cette opposition entre projet politique et projet économique est un peu simpliste et éloignée de ce que nous montre pour l'instant notre enquête. A ce moment de nos travaux il nous semble qu'il existe au moins quatre pôle de compétence pour les « dirigeants de l'ESS » deux communs à l'ensemble des dirigeants d'entreprises et deux spécifiques aux dirigeants d'OESS. Le premier pôle de compétence que nous pensons avoir identifié vise à assurer la pérennité de l'organisation, le second autour des compétences « métiers ». Au niveau des pôles de compétences spécifiques ESS, nous proposons un pôle de compétence « faire vivre le projet politique », et un pôle de compétence « inscrire le modèle socio-économique de son organisation de l'ESS dans son territoire ».

### Assurer la pérennité de l'organisation

Ce pôle de compétence doit permettre d'assurer la pérennité de l'organisation en garantissant l'organisation et l'accomplissement des tâches administratives, de gestion financière et de ressources humaines dans le respect de la législation, des intérêts de l'organisation et en arbitrant les décisions prises dans ces domaines dans le sens des objectifs statutaires de l'organisation. Il nous semble intéressant de noter que c'est ce pôle de compétence que les dirigeants de l'ESS et de PME semble le moins maîtriser.

### Des compétences métiers/activités

Ce second pôle de compétence doit permettre de proposer les biens ou/et les services de façon effective, dans le respect des normes juridiques et qualitatives du secteur d'activité. Pour nous il rassemble les connaissances techniques et métiers des secteurs d'activités de l'organisation, de/des cultures professionnelles et la capacité à s'inscrire dans les réseaux et institutions « métiers » (chambre consulaire, syndicats professionnels, ...).

### Faire vivre le projet politique

Le premier pôle de compétence spécifique au dirigeant de l'ESS a trait à la capacité à assurer la pérennité du projet politique de l'organisation et à l'inscrire dans une culture organisationnelle commune. Betton et all (2009) nous disent (p.6, 7) « *La référence aux valeurs et au sens apparaît de manière systématique dans les entretiens que nous avons menés auprès des dirigeants, non seulement sous la forme d'une « adhésion » mais aussi comme une manière de présenter la réalité qui est la leur.* » et « *il apparaît que l'on ne peut comprendre l'activité du dirigeant de l'économie sociale sans la situer par rapport aux croyances opérant*

*dans ce champ et par rapport à l'histoire collective dans laquelle elle s'inscrit » p.11. Il faut être en capacité faire vivre et d'animer la démocratie dans l'organisation notamment en faisant vivre le débat préalable aux prises de décision. « C'est plus un rôle d'animation que de direction, il faut l'animer cette démocratie. L'essentiel du rôle c'est ça, c'est inventer des formes pour faire fonctionner la démocratie, et puis tester. Il faut s'autoriser à tester, voir ce qui marche ou pas. » (E10), « Accompagnement, animation des délibérations, tricoter du sens. Le dirigeant doit tisser du sens. C'est pour moi la définition d'un dirigeant de l'ESS. » (E11). A cette dimension d'animation du projet politique et de ses instances doivent s'ajouter une connaissance formelle du fonctionnement statutaire de l'exercice de cette démocratie, propre à chaque organisation (statut et règlement intérieur), ce qui doit permettre l'exercice effectif de la démocratie organisationnelle en garantissant la séparation entre pouvoir souverain, pouvoir de surveillance et pouvoir exécutif (Gomez, 2019). Pour assurer la pérennité de l'exercice des fonctions dirigeantes dans la continuité du projet politique il est nécessaire que les dirigeants de l'ESS aient la capacité d'organiser et de préparer sur le long terme la transmission du projet politique et de la culture de l'organisation ainsi que des compétences nécessaires à l'exercice des fonctions de dirigeants. « Les OESS qui sont emblématiques, il n'y en pas une qui n'a pas placé la dimension éducative au cœur du projet. Il est là pour faire en sorte que les gens grandissent. » (E9), « Les dirigeants de l'ESS étant par nature, devant venir de la base. Il me semble que la formation continue est la plus importante. » (E 8)*

**Inscrire le modèle socio-économique de l'organisation de l'ESS dans son territoire.** Les OESS se caractérisent par la mobilisation de ressources qui ne sont pas seulement financières ou issues d'activités du marché (Renault-Tinacci et al., 2021). La capacité à mobiliser, articuler et pérenniser ses ressources venant des logiques de réciprocité, de redistribution et de marché (Juan et Laville, 2019) différencie les dirigeants de l'ESS des dirigeants des autres entreprises. Ce qui passe par une bonne connaissance de son environnement et la capacité à s'inscrire dans les réseaux locaux de sociabilité et les instances publiques et para-publiques pour pouvoir s'inscrire dans ce que Bernard Eme (2005) appelle une gouvernance par la proximité (p.52) : « ... fondées sur l'importance de la réciprocité au-delà des rapports stratégiques institutionnels et des clivages corporatistes, ces interactions interrogent les valeurs et les modes opératoires des actions publiques, elles construisent des complémentarités volontaires qui, institutionnellement, se réalisaient par défaut. » et « les acteurs de la société civile ajustent les règles et les normes contradictoires issues des différents domaines de la sphère politique ; dans une sorte d'après-coup (l'après-coup est important), ils recréent de la connexion entre les logiques publiques diverses et tentent d'y substituer de la cohérence pratique. » (p.53). Le collectif dirigeant doit être en capacité de recruter, mobiliser, d'accompagner et de mettre aux cœurs de ce modèle, les adhérents, sociétaires et mutualistes, « Il y a la question de l'accompagnement de tous le vivier d'adhérent » (E 8). Le collectif dirigeant doit avoir les compétences pour pouvoir mobiliser les différentes ressources et être en capacité d'arbitrer le recours à l'une et/ou à l'autre dans le cadre du projet politique de l'OESS. Il doit aussi être en capacité d'identifier la bonne échelle de son action et fonction la nécessité de créer des coopérations ou des alliances de second niveau.

C'est pour nous cette capacité à construire des modèles socio-économiques inscrits dans leurs territoires qui permettent de construire une autonomie politique.

La capacité à inscrire le modèle socio-économique de l'ESS dans son territoire  
facteur de résistance à l'isomorphisme ?

La professionnalisation comme moyen de déterritorialiser les organisations de l'ESS.

L'injonction à la professionnalisation des organisations de l'ESS (Audebrand et Michaux, 2015) et les critiques sur leurs efficacités qui existent depuis une trentaine d'année sont documentées. Il a été montré en quoi elles s'inscrivent dans la transformation des politiques publiques dans le cadre du « New public management » (Hely, 2014). Elle est portée, notamment, par des hauts fonctionnaires et inscrites dans les politiques publiques. Un courant de l'ESS s'approprie cette critique et en porte le discours : le Mouvement des entrepreneurs sociaux (MOUVES). Fondé en 2009 en partie par des hauts fonctionnaires (Moutard, 2021). Cette politique se traduit, entre autres, par une réorganisation des organisations de l'ESS en modifiant les logiques territoriales et organisationnel. Ce qui a pour conséquences de mettre à distance les bénévoles et de renforcer le pouvoir des directeurs d'associations. Cret et al (2013), nous montre bien ce phénomène dans une étude comparée de deux organisations médico-social ne partageant pas la même culture politique. Dans les deux cas il y a une transformation de la structure de l'association qui fait passer le pouvoir des établissements à celui de l'association les fédérant, renforçant le pouvoir des directeurs au dépens des conseils d'administrations locaux. L'auteur nous montre qu'il y a une alliance de fait entre les dirigeants salariés et les organisations publiques.

Ce phénomène de déterritorialisation se retrouve aussi à l'œuvre dans le groupe emblématique de l'entrepreneuriat sociale le groupe « SOS ». Le mode d'action de cette organisation est la reprise d'établissement sociaux et médico-sociaux en prenant le contrôle des conseils d'administration, en remplaçant les administrateurs individuels par des administrateurs personnes morales. Les ressources, la réalité du pouvoir et des décisions se retrouvent centralisés (Hemmerich et Métinier, 2023).

Paradoxalement ces transformations faites au nom de l'efficacité et de la bonne gestion privent ses organisations des ressources des territoires où elles agissent. Amenant celles-ci de plus en plus vers un isomorphisme, non pas vers les entreprises capitalistiques dont elles se réclament, mais des organisations bureaucratiques : organisation centralisées, dépendance aux politiques et financements publiques et faible autonomie à porter des politiques autonomes. Loin de la modernité affichée, elles s'inscrivent dans l'histoire longue du centralisme étatique français.

Nous faisons l'hypothèse que l'injonction à la « professionnalisation » qui est faite aux organisations de l'ESS et à leurs dirigeants est une injonction à se former et à se conformer aux normes de la gestion publique. Plutôt que de transformer les dirigeants de l'ESS en entrepreneurs, il s'agit de les transformer en opérateur des politiques publics de droit privé.

## La capacité à mobiliser les territoires des dirigeants de l'ESS comme condition de résistance aux isomorphismes

Bien que toujours proche du pouvoir politique les entrepreneurs sociaux semblent en perte de représentativité et ne plus porter la « modernité » de l'ESS<sup>1</sup>. Le mouvement des Licoornes qui se veut critique de l'entrepreneuriat social semble avoir repris le flambeau de la modernité. Il est intéressant de noter que les organisations fondatrices de ce mouvement sont des SCIC. SCIC dont l'objet est de faire coopérer des parties prenantes diverses autour d'un projet politique commun en mobilisant plusieurs registres de ressources.

Plusieurs exemples nous montrent en quoi la capacité de dirigeants de l'ESS à combiner et mobiliser les ressources de leurs territoires leur permet de mettre en place leurs projets politiques en coopération avec les pouvoirs publics locaux et de résister aux logiques d'isomorphismes. Demoustier et Itxaina nous montre comment l'écosystème du PTCE et leurs dirigeants (2018) ont réussi à faire collaborer acteurs publics et privés (ESS et non ESS) pour mettre en place un outil collectif le restaurant inter-entreprises Eole. Restaurant qui répond à une demande de premier niveau : faire manger les salariés des entreprises, mais qui est aussi une plateforme de développement local alternative. En effet autour de cette activité de base les acteurs ont développé de l'insertion professionnelle par l'activité économique, structuré des circuits-courts alimentaires pour de la restauration collective, accompagner la reprise d'un restaurant de plage en expérimentant une coopérative jeunesse éphémère. Le plateau des Millevaches qui a réussi à inverser les dynamiques socio-économiques et faire d'un territoire de moyenne montagne du Massif Central un territoire dynamique (Vaillant, 2012 et Cottin-Marx, 2015). Enercoop et le mouvement des coopératives citoyennes sont aussi de bons exemples. En plus de mettre en place des coopérations à l'échelle locale au travers des coopératives citoyennes, les dirigeants de l'écosystème arrivent à mettre en place des coopérations aux échelles régionales et nationales en gardant un fonctionnement démocratique et décentralisé (Becuwe et al., 2020).

Acculturer et former les dirigeants aux compétences permettant de construire la mobilisation et la coopération des ressources des territoires nous semble être un moyen important de proposer une autre « professionnalisation » des dirigeants de l'ESS garante de la dimension démocratique des OESS et de les rendre capables de résister aux logiques isomorphiques et centralistes du marché et de l'état.

## Conclusion

Notre approche est originale puisqu'elle propose une définition à la notion de « dirigeant de l'ESS » qui tente de faire la synthèse des connaissances existantes. Nous proposons une définition qui tente de dépasser l'individu en posant que le dirigeant de l'ESS est un « dirigeant collectif ». Les compétences sont partagées entre plusieurs individus ou collectifs au sein de l'organisation. Cette répartition est propre à chaque organisation. Pour nous il existe de quatre pôles de compétences pour les dirigeants de l'ESS. Deux pôles de compétences partagés avec l'ensemble des dirigeants d'entreprises (ESS et non ESS) et deux pôles spécifiques. Nous

---

<sup>1</sup> <https://www.ess-france.org/pour-une-ess-rassemblee-claire-et-conquerante-un-manifeste-publie-dans-alternatives-economiques>

montrons que le territoire est au cœur des compétences spécifiques aux dirigeants de l'ESS et que si cette compétence n'est pas maîtrisée le risque d'isomorphisme et de subordination aux intérêts des pouvoirs publics et forts.

Cette contribution vise à commencer une discussion sur la définition de « dirigeant de l'ESS ». Elle s'inscrit pour nous dans une problématique plus large qui est celle de la formation des personnes qui vont exercer ses fonctions. En effet, il nous semble important de définir ce terme pour pouvoir identifier les besoins en formations, les contenus et les formats pertinents. Ce travail nous semble important pour pouvoir répondre aux besoins des organisations en proposant des contenus et des formats de formation qui vont vers l'encapacitation collective des organisations et qui inscrivent leurs dirigeants dans la pérennisation de leurs projets politiques. Cela nous semble un moyen de résister aux risques de l'isomorphisme en proposant un contre-discours aux injonctions à la professionnalisation venue de l'extérieur, et des formations alternatives aux formations qui renforcent l'isomorphisme des organisations par méconnaissance des besoins et/ou application de norme pensée pour des organisations non ESS.

### Références utilisées

- Audebrand, L., & Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *RECMA*, 338, 54-68. <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Becuwe, A., Chebbi, H., & Pasquet, P. (2020). La gouvernance coopérative, condition du référentiel durable d'une organisation ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 306(6), 11-18.
- Betton Emmanuelle, Cros Françoise, Largenton Fanny, Rodriguez Daniela, et Thievenaz Joris. 2007. *L'activité des dirigeants de l'économie sociale*. PARIS, France : CNAM-CCFP.
- Betton, E., Rodriguez, D., & Thiévenaz, J. (2009). Former à une activité imprescriptible : la fonction de dirigeant dans l'économie sociale. *Education permanente*, 119-130.
- Bidet, Éric. « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, vol. no 21, no. 1, 2003, pp. 162-178.
- Braconnier, Patrice, et Gilles Caire. « Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire ? De l'expérience à la conscience pour la performance ». *Le sociographe Hors-série* 5, no 5 (2012) : 47-73.
- Cottin-Marx, S. (2015). Vitalité politique sur le plateau de Millevaches. *Mouvements*, n° 84(4), 105-110.

- Cret, B., Robelet, M., & Jaubert, G. (2013). La (dé)construction politique des associations gestionnaires d'établissements. *Terrains travaux*, N° 23(2), 39-58.
- Dansac, Christophe, Véronique Bordes, Patricia Gontier, et Cécile Vachée. « Renouveau et Rajeunissement des Instances Bénévoles Dirigeantes ». Report, juin 2013. <https://hal-univ-tlse2.archives-ouvertes.fr/hal-00964874>.
- Darbus, F., & Hély, M. (2010). Travailler dans l'ESS : Aspirations, représentations et dispositions : Une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 317, 68. <https://doi.org/10.7202/1020882ar>
- Demoustier, D. & Wilson-Courvoisier, S. (2009). L'enseignement initial de l'économie sociale et solidaire : un enjeu stratégique. *Revue internationale de l'économie sociale*, (311), 59–71. <https://doi.org/10.7202/1022186ar>
- Demoustier, D., & Itçaina, X. (2018). L'économie sociale et solidaire comme écosystème territorial d'intermédiation : Le cas du PTCE Sud Aquitaine. *Formation emploi*, 157(1), 27-52.
- Duverger, Timothée. « L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017 ». *Informations sociales* n° 199, no 1 (18 octobre 2019) : 28-35.
- Eme, B. (2005). Gouvernance territoriale et mouvements d'économie sociale et solidaire. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 296, 42-55. <https://doi.org/10.7202/1021861ar>
- Gomez. *La gouvernance d'entreprise*. 1re éd., 2018.
- Hély, M. (2013). L'émergence d'un salariat d'encadrement. *Jurisassociations*, 475. <https://hal.science/hal-03222888>
- Hély, M. *Coopération et conflit dans la configuration néolibérale du monde associatif*. *Jurisassociation* n°510, 2014.

- Hély, Matthieu, Sophie Rétif, et Maud Simonet. « Figures de l'employeur et formes du « dialogue social » dans les entreprises de l'ESS ». *Mouvements* n° 81, no 1 (19 février 2015): 116-25.
- Hemmerich M, Métenier C. Groupe SOS, l'ogre qui dévore le monde associatif. (2023, janvier 1). *Le Monde diplomatique*. <https://www.monde-diplomatique.fr/2023/01/HEMMERICH/65442>
- Joyeau, A., Le Gall, S., & Poilpot-Rocaboy, G. (2022). Dirigeant et DRH en PME : Une double casquette difficile à porter ! *@GRH*, 42(1), 171-192. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0171>
- Juan M., Laville J.-L., 2019, Les modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire, FONJEP
- Marival, C. (2011, juin 15). Les dirigeants salariés dans les associations d'action sociale et médico-sociale : Entre fonction économique et politique. *L'Économie sociale et solidaire et le Travail - XIe Rencontres du Réseau inter-universitaire de l'économie sociale et solidaire (RIUESS)*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00623409/document>
- Moutard Paul, La cause de l'efficacité économique ? Working Paper 4, PSSP 2021
- Renault-Tinacci, Mathilde. Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles. Paris : la Documentation française, 2021.
- Rodriguez, D. (2017). Événements marquants et (re)construction de sens des dirigeants de l'économie sociale [Phdthesis, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01829849/document>
- Tchernonog, Viviane, et Lionel Prouteau. *Le paysage associatif français : mesures et évolutions économie, sociologie*. 3e éd. Collection Hors-série Juris. Paris: Dalloz, 2019.
- Vaillant, C. (2012). Le dynamisme associatif en milieu rural, exemple du plateau de Millevaches. *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, 323, 16-23. <https://doi.org/10.7202/1018339ar>
- Michel, H., & Willemez, L. (2009). Les employeurs de l'économie sociale : Des patrons comme les autres ? *Savoir/Agir*, n° 10(4), 33-41.

---

i La première apparition du terme que nous avons identifié est 1985 avec la fondation du Centre des Jeunes Dirigeants de l'ESS.

ii <https://www.cides.org/>

iii <https://www.udes.fr/actualites/printemps-dirigeantes-dirigeants-de-less>

iv <https://formations.univ-rennes2.fr/fr/formations/master-37/master-mention-economie-sociale-et-solidaire-parcours-finances-solidaires-et-gestion-des-entreprises-JFJPZM3V.html>

v <https://www.jeunefrique.com/1389899/economie/marlene-schiappa-leconomie-sociale-et-solidaire-a-besoin-de-lafrique-pour-changer-dechelle/>