

L'ESS EN TRANSITION(S)

Collection « Territoires de l'ESS »
dirigée par Timothée Duverger

© LE BORD DE L'EAU 2024
www.editionsbdl.com
33310 Lormont
ISBN : 978-2-38510-038-5

TIMOTHÉE DUVERGER, VINCENT LHUILLIER & AB-
DOURAHMANE NDIAYE

L'ESS EN TRANSITION(S)



INTRODUCTION

*Timothée Duverger, Vincent Lhuillier
et Abdourahmane Ndiaye*

Depuis le milieu des années 2000, l'approche par la transition s'est substituée à celle du développement durable. Si l'ouvrage issu des XX^e rencontres du RIUESS de Clermont Ferrand (Dacheux, à paraître 2024) a permis de préciser les enjeux soulevés par l'intégration de la problématique du développement durable du point de vue de l'ESS, il nous a semblé nécessaire de poursuivre le fil de cette réflexion l'année suivante à Bordeaux en nous concentrant sur la forme spécifiquement contemporaine que semble avoir pris le débat avec la notion devenue incantatoire de la transition.

Le sommet de la terre de Rio de 1992 avait en effet popularisé le concept de développement durable, défini par la commission Brundtland comme « une conception du développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987). Pour les ONG mobilisées lors de ce sommet, le développement durable est « économiquement efficace, écologiquement soutenable, socialement équitable, démocratiquement fondé, géopolitiquement acceptable, culturellement diversifié », rien de moins que cela. Cette conception évanescence du développement a dès lors été qualifiée de « merle blanc » par Serge Latouche (2004, p. 52), qui considère que cette aspiration a été trop rarement (voire jamais) réalisée. D'autant que pour relever ces défis, on s'en remet aux forces du marché, en manque de régulation. Aussi et depuis Rio, si le concept de développement durable a connu un succès certain, les inégalités sociales et économiques se sont creusées, et la lutte contre les dégradations écologiques, l'épuisement des ressources et le changement climatique, s'est avérée pour le moins décevante donnant à voir une fuite en avant de la part des décideurs politiques lors des Conférences des Parties (COP). En effet, de COP

en COP, l'on constate une surenchère dans la définition des objectifs à atteindre (défis à relever) de plus en plus ambitieux mais jamais ne serait-ce qu'approchés.

Dans la perspective d'une recherche de dépassement de cet écueil, l'approche par la transition a été popularisée par le rayonnement des travaux de Rob Hopkins sur les villes en transition et par la mise en place de solutions concrètes sur les espaces de vie ainsi désignés. Pour autant, l'institutionnalisation progressive de la notion de transition par les pouvoirs publics a conduit à éloigner les débats de cette origine guère plus mentionnée désormais, contribuant ainsi à la vider de son sens. La transition est aujourd'hui un mot à la fois vague et polysémique. Que recouvre-t-il fondamentalement? Quel est son potentiel heuristique? Faut-il attribuer à l'approche de la transition un caractère plus radical que celle du développement durable? Et que signifie l'usage de la notion de transition du point de vue des transformations écologiques et sociales, au vu de leur urgence? Ses processus doivent-ils se penser en mode séquentiel et progressif ou radical avec des ruptures? Globalement en effet le terme transition semble subsumer les deux visions, celle de ceux qui soulignent l'urgence qu'il y a à commencer par agir d'autant que l'objectif à atteindre est lointain, et ceux qui y voient la confirmation qu'un ajustement à la marge suffira, qu'il sera presque imperceptible et en tous cas ne remettra pas en cause la logique fondamentale de notre mode de développement.

Plus largement à force de parler de transition comme pour conjurer le mauvais sort, on a fini par voir de la transition partout. De la transition dans le domaine environnemental bien sûr et sous ses formes multiples, depuis la transition énergétique avec l'évolution nécessaire vers des sources d'énergie décarbonée, jusqu'à la transition écologique au sens large avec la préservation de la biodiversité, en passant par la transition agricole et alimentaire avec le renouveau des circuits courts et de l'agriculture biologique, etc. ; mais également de la transition démographique, notamment avec ses manifestations migratoires, numérique, épidémiologique, démocratique, socio-économique, etc. Sans doute, toutes ses transitions finissent bien par concerner la transition au sens environnemental, d'une manière ou d'une autre mais encore faut-il mieux articuler tous ses débats. Comment dès lors entendre le terme transition? Selon le mode sociétal, écologique, énergétique, socio-économique, agricole, alimentaire, etc.? Comment fédérer toutes ces transitions? Qu'indique la transition, une direction, une finalité ou des processus?

Faute d'une étude approfondie des usages du mot, l'utilisation du terme de transition pour parler de changement sociétal reste problématique. Même s'il n'empêche que la récurrence des crises et leur accélération font que les changements climatiques sont analysés comme le facteur principal de causalité des processus multiples de transition en cours, on voit bien que le changement du modèle de développement économique est la condition *sine qua non* d'une transition réussie,

du moins au sens écologique du terme. Est-ce un changement de nos modes de vie et de nos réflexes consuméristes, nos modes d'habiter le monde? À quelles échelles territoriales s'opère-t-elle? En s'appuyant sur quels secteurs d'activités?

La seconde moitié du XX^e siècle a consacré la récurrence de crises écologiques, économiques, financières, politiques et sociales, au point que certains ont qualifié cette tendance de règne (Laurent, 2017). Dans le contexte « anthropocénique » que traversent nos sociétés, la transformation des modes de vie et de notre modèle de développement économique semble devenir une urgence social-écologique. En effet, émission de gaz à effet de serre, usage des énergies fossiles, surconsommation des ressources en eau, dégradation des sols, déforestation, destruction des ressources halieutiques, érosion de la biodiversité, dispersion de produits toxiques et/ou écotoxiques... sont devenus des préoccupations quotidiennes, largement médiatisées en lien direct avec notre modèle économique. Ces excès appellent à sortir de la culture de l'insatiété, du toujours plus, du « no limit » en s'éloignant de l'esprit absurde de la « Fable des abeilles » de Bernard Mandeville qui postule que les vices privés sont supposés engendrer des vertus collectives, ce qui peu à peu s'est transformé en une approche apologétique de la surconsommation et de la recherche d'une croissance économique infinie. La transition implique des changements à la fois des individus et des institutions, et ceci pour l'ensemble du système social et économique. Réussir à coordonner ces changements multiscalaires, à les articuler, est un de leurs freins les plus redoutables. Se pose alors la question de savoir quelles transitions de notre modèle économique envisager pour promouvoir la durabilité des sociétés humaines. Quels modes de régulation mettre en place, à cette échelle? Quelles alternatives, innovations et modalités d'action permettraient de promouvoir l'ancrage de nouveaux comportements socio-économiques permettant de relever le défi ainsi posé?

L'urgence climatique nous enjoint donc à penser rapidement des modalités de transition pour la transformation de notre système économique. Conçues pendant la période du Covid-19 où les thèmes utopiques faisaient florès, les journées 2022 du RIUESS visaient à renouveler la question du changement systémique et des transitions qu'il suppose en s'intéressant au rôle qu'y joue l'ESS. Au fond, ses initiatives les plus originales devaient venir illustrer la célèbre formule du poète Paul Éluard : « Il y a assurément un autre monde, mais il est dans celui-ci. » S'il ne s'agissait nullement d'idéaliser l'ESS, ce qu'attestent plusieurs études sur les épreuves qu'elle doit traverser dans un contexte de fortes mutations, l'hypothèse de départ postulait qu'elle constituait un repère pour inventer le « monde d'après ». Surtout, il s'agissait d'assumer pleinement l'ambiguïté du terme transition en désignant ainsi à la fois les contributions de l'ESS aux transitions notamment dans leur sens écologique mais également en tant que l'ESS porte en elle-même un projet de transition

du modèle d'entreprise et de développement économique, voire même qu'en son sein se manifestent des transitions qu'on pourrait analyser en tant que telles. D'où le titre à tiroir : *l'ESS en transition(s)*.

Si l'appel à communication a permis de réunir de nombreuses contributions sur les innovations sociales mises en œuvre par l'ESS au service de la transition, que ce soit du point de vue des modèles productifs (Partie 1), du réancrage de l'économie au travers du renforcement des coopérations territoriales (Partie 2), de la redynamisation démocratique par la place que peuvent prendre les associations dans la co-construction des politiques publiques (Partie 3), ou encore plus directement par la richesse des solutions concrètes que proposent certaines initiatives en ESS et la place centrale qu'y tient la logique réciprocaire (Partie 4), peu de réflexions théoriques sur la transition en tant que telle en sont ressorties. De la même façon, alors que la transition écologique s'impose comme la question du XXI^e siècle et constitue un champ de bataille entre différentes visions qui s'affrontent, notamment concernant la place que doit y occuper la justice sociale, la plupart des contributions n'y font pas référence, et ce bien que les initiatives analysées soient porteuses de modèles alternatifs de développement économique, tant en ce qui concerne leurs processus (mode d'organisation productif, coopérations territoriales et co-construction des solutions), que leurs activités (utilité sociale des initiatives concrètes).

Encore faudrait-il nuancer ce constat car certains des textes ici réunis affrontent cette question mais le fait qu'elle soit peu abordée et en tous cas pas de manière systématique est significatif du fait que la recherche en ESS n'a pas encore totalement intégré la problématique environnementale (Fraise, à paraître 2024¹). Du reste en choisissant de revenir à la question des projets politiques de l'ESS à l'heure ou l'on fête les 10 ans de la loi ESS, les XXIII^e rencontres du RIUESS à Metz tenteront de combler ce manque en ouvrant la perspective vers les communs notamment dans leur dimension de gestion des ressources naturelles limitées mais aussi vers les réflexions sur le vivant menées par un certain nombre d'auteurs à la suite des derniers travaux de Bruno Latour (2015 et 2017). Au demeurant, le livre, au travers de ces quatre parties, donne à voir différents aspects des transitions que porte l'ESS et qui sont autant d'étapes nécessaires pour réussir la transition : repenser les modèles d'organisation productives et de travail; ré-ancrer territorialement nos économies (atterrir dirait Bruno Latour [2017]); inverser la tendance à l'effacement des choix politiques que produit la

environnementale/
environnementaux?

1 *A contrario*, on trouve également dans cet ouvrage un certain nombre d'éléments qui permettent de penser l'articulation entre ESS et enjeux environnementaux du point de vue du modèle de développement économique, à la fois en termes d'initiatives concrètes et en terme d'analyse socio-économique et sociopolitique de ces initiatives.

domination de l'imaginaire marchand et redynamiser la démocratie par l'économie au travers notamment de la place de l'association dans la construction des politiques publiques ; inventer les possibles et penser la radicalité du changement de modèle de développement économique, nécessaire à une transition réussie.

Pour terminer, on peut ouvrir le débat et se demander si en définitive, cette photographie de la recherche sur l'ESS en lien avec la question des transitions, pourtant foisonnante, ne révèle pas une carence plus globale dans les études sur l'ESS. Comme l'a récemment soulevé le père de l'école de la régulation Robert Boyer, il manquerait à l'ESS une théorie (Boyer, 2023). Au panthéon des principaux penseurs de l'ESS, on ne retrouve en effet aucun grand théoricien, à commencer par Charles Gide lui-même. Si l'école de la coopération a su produire des théories (Draperi, 2017), tout comme l'économie solidaire a su renouveler les approches à partir d'une relecture polanyienne nourrie par les travaux du Mauss (Laville, 2010 et 2016), force est de constater qu'il n'existe pas aujourd'hui de théorie unifiée.

Sans doute la tâche d'élaborer une « théorie générale de l'ESS » est-elle insurmontable, sauf à faire le détour d'« une théorie institutionnaliste centrée sur la pluralité des pratiques, des motivations, des organisations, des institutions, des règles, des systèmes de valeurs et des représentations sociales » (Blanc, 2014). De ce point de vue, l'approche méso-régulationniste fournit l'une des pistes les plus stimulantes. Les espaces méso-économiques « s'autonomisent du niveau macroéconomique au sens où ils ne sont pas nécessairement conformes aux secteurs moteurs ou dominants, ni identiques, ni marqués par une isomorphie. Ils sont structurés par des dispositifs institutionnels qui sont “méso-économiques” par construction socio-historique. Ils se définissent par une structure de règles » (Lamarche *et al.*, 2021). Or, les organisations de l'ESS se définissent par des règles spécifiques concernant leur gouvernance, leur rapport à la lucrativité ou leurs finalités. À un niveau méso, elles mettent en œuvre des processus de coopération sur lesquels reposent leur ancrage territorial qui, sans aller de soi, bénéficie de prédispositions favorables (Filippi, 2022). L'ESS porte ainsi un encastrement de l'économie dans les communautés locales. Une jointure peut ici être faite avec la théorie des communs, qui peut, elle aussi, être abordée sous un angle institutionnaliste. C'est bien à l'échelle du territoire qu'une « ESS en communs » peut se déployer, à la fois de manière intégrale (couvrant une partie importante des rapports de production et d'échange) et translocale (reliant des espaces locaux pour atteindre l'échelle macro-institutionnelle) (Defalvard, 2023). Autrement dit, tandis que Robert Boyer émet des doutes sur les capacités régulatrices de l'ESS en raison d'un localisme assis sur la prééminence du lien social, le territoire peut devenir l'agent de l'histoire à condition de s'inscrire dans une dialectique méso/macro. Pour d'autres, notre ambition devrait donc consister non seulement à concevoir

une théorie de l'ESS, mais aussi en complément une théorie de la transformation (Lévesque, 2023). La boucle est bouclée, cela renvoyant en particulier aux approches de l'innovation sociale transformatrice (IST) qui s'intéressent au « processus par lequel l'innovation sociale remet en question, modifie ou remplace les institutions dominantes dans un contexte socio-matériel spécifique » (Pel *et al.*, 2020), c'est-à-dire un système socio-technique. À l'intérieur de celles-ci, un nouveau chantier s'ouvre concernant leur capacité à changer d'échelle pour réussir la transition à partir d'une gouvernance polycentrique (Kok *et al.*, 2022).

Reste qu'il n'est pour autant pas non plus certain que l'ESS doive pouvoir entrer dans une théorie générale unifiée et c'est peut-être aussi cette conviction qui rassemble une partie des chercheurs en ESS et qu'on retrouve chez les penseurs qui ont accompagné son développement. La pluralité et la diversité des initiatives qui composent aujourd'hui ce qu'il est convenu désormais d'appeler l'ESS témoigne d'une histoire marquée par des moments de rupture et qui progressivement a contribué à séparer ce qui relevait pourtant d'une matrice commune (Chaniel et Laville, 2005). Sur la période longue, la séparation tranchée entre ce qui relève de l'économie et ce qui relève du social a joué un rôle central contribuant à rendre difficile la pensée d'une économie sociale. Quand bien même il s'agit désormais de dépasser cette rupture ce que permet le recours à de approches pluridisciplinaires, mais aussi la référence à l'historicité des faits sociaux ainsi étudiés et la mobilisation d'un auteur comme Karl Polanyi, les pratiques elles-mêmes se sont diversifiées. Cette histoire se prolonge aujourd'hui contribuant à redéfinir l'objet ESS avec notamment l'effacement des frontières entre ESS, entreprises sociales et RSE. S'ouvrent ainsi de nouveaux chantiers pour comprendre ce qui se trame au travers de ses évolutions, y compris en statuant d'abord sur la question de savoir si ces évolutions transforment réellement les pratiques des acteurs, ou s'il s'agit au fond d'une idéologie, d'une manière de se représenter les choses et de les contrôler. Le choix fait par les chercheurs en ESS d'aborder cette diversité les oblige au contraire à respecter le réel, les pratiques des acteurs étudiées, et à le restituer dans ses détails et ses particularismes au travers d'approches empiriques qui doivent beaucoup à la démarche sociologique d'enquête voire à celle de l'anthropologie ou de l'ethnologie. Surtout, elle a largement pesé dans le choix d'aborder les pratiques en ESS à partir d'une démarche repensant l'articulation entre acteurs et chercheurs et entre le savant et le politique. Il ne s'agit pas en ESS de penser pour les acteurs mais avec eux et d'éclairer les enjeux normatifs sous-jacents. La place centrale des recherches participatives au sens large dans les travaux en ESS révèle le besoin de recherches appliquées qui puissent produire des savoirs mobilisables sur les terrains. La référence aux approches du vivant que nous mentionnions plus haut nous semble du reste significative. La prise en compte du vivant vers laquelle nous conduisent les

successeurs de Bruno Latour (notamment Vinciane Despret et Baptiste Morizot), outre qu'elle pourrait nous aider à mieux intégrer les problématiques environnementales en ESS, réclame en effet aussi de repenser l'articulation entre sciences et pratiques étudiées, humaines et non humaines. En se revendiquant comme savoir pratique, il s'agit d'augmenter les puissances au travers d'enquêtes et de récits au terme desquels les chercheurs et les sujets étudiés en savent plus sur eux-mêmes, leurs manières d'être et d'être affectés, ou encore, et en traduisant quelque peu, sur le sens des projets qu'ils portent collectivement.

Le développement des capacités de recherche sur l'ESS ces deux dernières décennies, accompagné par le RIUESS, nous donne les moyens de franchir un nouveau palier. D'abord en mobilisant les enquêtes de terrain au service d'une théorie méso-économique de l'ESS couplée à une théorie de la transformation des systèmes socio-techniques. Ce n'est qu'à cette condition que l'ESS pourra prendre sa place dans le débat sur la transition juste (Laurent, 2023) et prétendre devenir la norme de l'économie de demain. Ensuite en contribuant à rendre visible ce que l'imaginaire dominant néo-libéral tend à invisibiliser. En s'inspirant des épistémologies du sud et de la sociologie des absences et des émergences (Sousa-Santos, 2016 et 2018), il s'agit tout autant de comprendre ce que les théories dominantes tendent à invisibiliser qu'à faire œuvre de témoin attentif aux réalités en train de s'inventer au travers des pratiques sociales émergentes. Cette démarche conduit en effet à considérer que l'invisible est rendu invisible car minoré et se veut donc une sociologie attentive aux émergences et aux signes émancipateurs des actions en train de se faire, ce qui implique de prendre au sérieux les tensions qui traversent la dialectique entre l'institué et l'instituant et d'en rendre compte au travers des récits singuliers que les acteurs en font.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BLANC Jérôme, janvier 2014, « Une théorie pour l'économie sociale et solidaire? », *RECMA*, 331, p. 118-125.
- BOYER Robert, 2023, *L'économie sociale et solidaire, une utopie pour le XXI^e siècle?*, Les Petits Matins, Paris.
- CHANIAL Philippe et LAVILLE Jean-Louis, 2005, « L'économie sociale et solidaire en France », in G. Carvalho da França (éd.), *Action publique et économie solidaire*, Érès, Toulouse, p. 47-74.
- COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, 1987, *Notre avenir à tous*, ONU.
- DACHEUX Éric (dir.) *Économie sociale et solidaire et développement durable. Réforme du capitalisme ou nouveau modèle de société?*, CNRS éditions, Paris.
- DEFALVARD Hervé, 2023, *La société du commun : pour une écologie politique et culturelle des territoires*, Éd. de l'Atelier, Ivry-sur-Seine.

- DRAPERI Jean-François, 2017, *Histoires d'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, Paris.
- FILIPPI Maryline (dir.), 2023, *La responsabilité territoriale des entreprises*, Le Bord de l'Eau, Lormont.
- FRAISSE Laurent, à paraître, « Penser les relations entre l'économie sociale et solidaire et la transition écologique à partir des initiatives citoyennes », in DACHEUX Éric (dir.) *Économie sociale et solidaire et développement durable. Réforme du capitalisme ou nouveau modèle de société?*, CNRS éditions, Paris, p. 45-72.
- KOK Kristiaan P. W. et al., 2022, "Governing translocal experimentation in multi-sited transition programs: Dynamics and challenges", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, p. 393-407.
- LAMARCHE Thomas et al., 2021, « Saisir les processus méso : une approche régulationniste », *Économie appliquée*, 1, p. 13-49.
- LATOUCHE Serge, 2004, *Survivre au développement. De la décolonisation de l'imaginaire économique à la construction d'une société alternative*, Mille et une nuits, Paris.
- LATOUR Bruno, 2015, *Face à Gaïa. Huit conférences sur le nouveau régime climatique*, La Découverte, Paris.
- LATOUR Bruno, 2017, *Où atterrir? Comment s'orienter en politique*, La Découverte, Paris.
- LAURENT Éloi, 2023, *Économie pour le XXI^e siècle. Manuel des transitions justes*, La Découverte, Paris.
- LAVILLE Jean-Louis, 2010, *Politique de l'association*, Paris, Seuil.
- LAVILLE Jean-Louis, 2016, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Points, Paris.
- LÉVESQUE Benoît, 2023, « Robert Boyer, L'économie sociale et solidaire, une utopie réaliste pour le XXI^e siècle? », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n° 34, 1^{er} semestre 2023. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/regulation/22592#tocto2n6>
- PEL Bonno et al., 2020, "Towards a theory of transformative social innovation: A relational framework and 12 proposition", *Research Policy*, 49 (8). Disponible à l'adresse : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S004873332030158X>
- SOUSA SANTOS (de) Boaventura, 2016, *Les épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémiques sur la science*, DDB, col. Paris.
- SOUSA SANTOS (de) Boaventura, 2018, *The end of the cognitive empire. The coming of age of epistemologies of the south*, Duke University Press, Durham.

PARTIE I

Repenser les modèles
d'organisation productive
et de travail

CHAPITRE I

LES NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATIVES DE JEUNES : ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION

*Collectif COOPEEC (Coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif) :
Lamia Bouadi, Carole Brunet, Elodie Ros, Emmanuelle Maunaye,
Sandrine Rospabé, Gilles Caire, Marius Chevallier,
Florian Barès et Alexandrine Lapoutte¹*

Les Coopératives Jeunesse de Service (CJS), dédiées aux jeunes de 16 à 18 ans, sont nées au Québec il y a plus de 30 ans et ont été transposées depuis 2011 en France². Des coopératives éphémères de jeunes s'en inspirent depuis quelques années en permettant à des groupes de jeunes adultes (de 18 à 30 ans) d'expérimenter le fonctionnement d'une coopérative en développant une activité économique, sur une durée éphémère de 3 à 7 mois.

Ainsi, la première Coopérative de jeunes majeurs (CJM) est expérimentée en Ardèche en 2014, puis le principe essaime en Bretagne, en Île-de-France et en Nouvelle-Aquitaine (dans ce dernier cas sous l'intitulé d'Entreprise coopérative jeunesse). D'autres formes de coopératives éphémères se sont développées ensuite : coopératives de territoire, coopératives d'étudiants, espaces communs de

1 Le collectif Coopec rassemble 9 chercheurs et chercheuses, en économie, sociologie, sciences de gestion et sciences politiques, appartenant à 6 universités, et participe depuis 2019 à plusieurs démarches de recherche-action avec des acteurs néo-aquitains (Metroloco, Kpa-Cité), franciliens (Le Phares, Coopaname, Études et Chantiers), bretons (Cric) et un réseau national (Fabrique coopérative) engagés dans la mise en œuvre d'une vingtaine de coopératives de jeunes sous des formes institutionnelles diverses. Lamia Bouadi, Doctorante en sociologie au CNAM/LISE-CNRS; Carole Brunet, MCF en économie à l'université Paris 8; Élodie Ros, Politiste à l'université Paris 8; Emmanuelle Maunaye, MCF en sociologie à l'université de Rennes; Sandrine Rospabé, MCF en économie à l'université de Rennes; Gilles Caire, MCF en économie à l'université de Poitiers; Marius Chevallier, MCF en économie à l'université de Limoges; Florian Barès, Doctorant en sociologie à l'université de Saint Quentin en Yvelines; Alexandrine Lapoutte, MCF en gestion à l'université Lyon 2.

2 La première CJS est créée en Poitou-Charentes en 2011, puis trois CJS sont développées en Bretagne en 2013. En 2021, on dénombre 52 CJS implantées dans 9 régions. Les CJS ont fait l'objet de recherches menées par certains membres du collectif Coopec (Lapoutte et Chevillard, 2020; Lapoutte et Planas, 2022; Maunaye et Poisson, 2017; Rospabé, Le Breton, Maunaye, Point, 2016).

création Kpa-cité, coopérative de séniors ou de personnes exilées (Migracoop) en Île-de-France...

Les objectifs de ces coopératives sont la remobilisation et l'insertion des publics (découverte de soi et acquisition de compétences) ainsi que l'apprentissage de l'entreprise et des principes coopératifs et démocratiques. Les participants bénéficient d'un accompagnement par des acteurs locaux et des animateurs. La mise en œuvre de ces coopératives nécessite un partenariat entre acteurs du territoire de différents secteurs (emploi/formation/insertion, économie sociale et solidaire (ESS), jeunesse et éducation populaire) ainsi qu'entre des entreprises et des collectivités locales, généralement regroupés au sein d'un comité local. Ces projets favorisent ainsi l'interconnaissance, le décloisonnement et la mise en réseaux au service d'un développement territorial socialement utile, et contribuent au rayonnement de l'ESS sur son territoire.

Dans le cadre de cette pluralité d'objectifs et de principes de fonctionnement, le développement des coopératives éphémères a été marqué par des formes de diversification et de différenciation (par exemple concernant la hiérarchisation des objectifs, les modalités de mise en œuvre, les types de publics...). Nous nous concentrons dans cet article sur les coopératives de jeunes (CJ)¹ et proposons de caractériser ce qui fait commun entre elles ainsi que leurs singularités signifiantes à partir d'un échantillon de 21 coopératives (figure 1). Parmi ces 21 coopératives, 8 sont localisées en Bretagne, 8 en Île-de-France, 4 en Nouvelle-Aquitaine et 1 en Hauts-de-France, et 3 sont des coopératives étudiantes (Coop en 8, B323, et Acc'ess).

Figure 1 : les 21 coopératives de jeunes de l'échantillon



1 La jeunesse reste le public majoritairement ciblé par les coopératives éphémères.

Plus précisément, nous identifions les points communs des coopératives et les variations observées entre les expérimentations à partir de 11 entrées (tableau 1) relevant de 5 grandes dimensions qui permettent de caractériser les CJ. Pour cela, nous nous appuyons sur des entretiens réalisés avec les coopérantes et coopérants, des accompagnateurs et accompagnatrices, des membres de structures porteuses et des partenaires du projet, ainsi que sur de nombreux documents écrits, institutionnels et internes, collectés.

Tableau 1 : 5 dimensions, 11 entrées

A – Les objectifs	1. Une double ambition 2. Une évaluation multi-critères intégrée
B – Les coopérants	3. Le public ciblé 4. L'engagement 5. Le groupe éphémère de coopérants 6. L'accompagnement
C – Le modèle économique	7. Une activité réelle (et non un jeu sérieux) 8. La mixité des ressources 9. Conséquences financières pour les coopérantes et coopérants
D – La gouvernance	10. Double collectif et gouvernance participative
E – La territorialisation	11. L'ancrage territorial

A – Les objectifs

1. Double ambition	Individuelle – Trouver sa place dans la société
	Collective – Vivre la coopération

La première ambition, à caractère individuel, est de faire en sorte que chacun des jeunes coopérants soit en mesure de trouver plus facilement sa place dans la société. Le vocabulaire pour exprimer cette ambition est diversifié, mais peut se résumer autour de deux grands ensembles : 1) l'insertion¹, prioritairement professionnelle. Il s'agit de « tester », « développer », « acquérir » des « compétences », « valorisables », « utiles pour l'orientation et des choix professionnels ». Les trois-quarts des coopératives mettent en avant cet aspect ; 2) le pouvoir d'agir² est cité quant à lui par la moitié des structures. Il s'agit que les jeunes « prennent conscience » ou « développent » ou « renforcent » leur pouvoir d'agir.

1 Les termes d'intégration et d'inclusion sont aussi utilisés.

2 Les termes de capacité d'agir ou d'élargissement du champ du possible sont aussi utilisés, ainsi que le terme d'émancipation.

La seconde ambition, à caractère collectif, concerne le processus coopératif. La moitié des structures utilisent l'expression entrepreneuriat collectif et/ou coopératif. Il s'agit de « développer la connaissance », de « découvrir », de « tester », de « sensibiliser », de « former » à l'entrepreneuriat collectif. Quatre structures évoquent plus largement la « création collective », le « sens du collectif », « l'apprentissage mutuel ». Au-delà du processus coopératif, la moitié des structures évoque également la « sensibilisation », la « familiarisation » à l'ESS.

À ces deux ambitions partagées par l'ensemble des structures, peuvent s'ajouter d'autres catégories d'objectifs. Un tiers des structures évoquent l'entrepreneuriat au sens large : il s'agit que les jeunes acquièrent « des compétences en entrepreneuriat », de « stimuler l'esprit d'entreprendre », que la coopérative soit « un levier à l'emploi et l'entrepreneuriat », que les jeunes soient « formés à des outils de gestion d'entreprise », que les jeunes « changent de regard sur l'entreprise ».

La moitié des coopératives formulent également des ambitions vis-à-vis de leur territoire. Le projet cherche à « répondre à un besoin social du territoire », à « contribuer à la cohésion sociale » du quartier ou du territoire rural, à « faire découvrir au jeune son territoire et ses acteurs », à « permettre aux jeunes de s'implanter dans leur territoire », à « favoriser l'interconnaissance entre des jeunes de différentes communes », à « mieux connaître et s'ancrer sur le territoire », à « tester des solutions innovantes liées à la mobilité sur le territoire ».

Ces ambitions ont été le plus souvent posées par le noyau fondateur du projet (deux-tiers des coopératives), mais dans certains cas elles ont pu évoluer sur la base de suggestions des acteurs du comité local (un tiers de l'échantillon).

2. Évaluation multicritères intégrée	Concernant les coopérantes et coopérants
	Concernant l'expérience collective
	Évaluation partagée

Les CJ construisent toutes un suivi des coopérants et de leur devenir en matière d'emploi salarié, de formation, de création d'entreprise, de logement, de mobilité... Elles s'intéressent aussi aux compétences acquises individuellement, en termes de connaissances (comptabilité, communication, marketing, informatique, fondamentaux de la création d'entreprise...), de savoir-faire et de savoir-être (aisance dans la prise de parole, confiance en soi, autonomisation, ouverture aux autres, travail en équipe, prise de responsabilité et d'initiative, légitimité à décider, constitution d'un réseau professionnel...).

Du point de vue de l'expérience collective, elles élaborent des bilans de la vie coopérative à la fois sous l'angle du fonctionnement effectif pendant l'expérience

(entraide, prises de décision démocratiques) et de l'appétence des coopérantes et des coopérants pour le modèle coopératif suite à l'expérience.

Quelques coopératives essaient également de prendre en compte leurs effets externes (de débordement) sur le territoire, en termes de création d'emplois ou d'entreprise, de développement du tissu associatif, de progrès écologique, de changement des mentalités, d'essaimage. Cependant, cette démarche se situe davantage dans le registre du discours ou des impressions, en comparaison du suivi des coopérants et du bilan coopératif, pour lesquels les CJ disposent de données objectivées.

Dans tous les cas la démarche d'évaluation est réalisée en interne, sans recours à un prestataire externe (certains bénéficient cependant de l'appui d'universitaires). Ces évaluations s'appuient d'abord sur la participation des coopérants (80 % des coopératives), notamment sous la forme de questionnaires et d'entretiens individuels, réalisés à plusieurs moments (majorité des coopératives) ou seulement à la fin de l'expérience. En parallèle, les coopératives s'appuient aussi sur les avis des accompagnateurs/animateurs (60 % des coopératives), des porteurs du projet (50 %), et plus rarement des personnes du comité local (20 %). Ces évaluations ont lieu le plus souvent en fin d'expérience sous la forme de discussions collectives et de séminaire-bilan. Deux coopératives complètent leur évaluation en recueillant l'avis des clients de la coopérative, à travers un questionnaire de satisfaction.

B – Les coopérantes et coopérants

3. Public ciblé	Critères de sélection prédéterminés
	Volonté d'introduire de l'hétérogénéité dans la catégorie ciblée
	Modalités de recrutement

Les CJ ont élaboré des critères de sélection, qui portent sur le statut (*Neither in Employment, Education or Training* [NEET] ou étudiants), l'âge (16-25 ans; 18-25 ans; 18-30 ans; pas de limite d'âge pour les étudiants), le territoire cible (quartier politique de la ville, milieu rural, quartier délimité, ville) et la formation (dans un master pour certaines coopératives d'étudiants). Ces critères sont parfois imposés par des financeurs : les CJM d'Île-de-France devaient recruter 80 % de jeunes habitants dans des quartiers prioritaires de la politique de la ville¹.

Les CJ ont en outre souvent une attention pour la diversité des publics : mixités de genre, de catégorie sociale, ou encore de formation et de qualification. Coop'en 8 recrute des étudiants issus d'une diversité de formations de l'université Paris 8. La

¹ Sur la spécificité des coopératives en quartiers politique de la ville, voir Poisson et Rospabé (2017).

volonté de mixer les genres est un objectif partagé par toutes les coopératives : l'objectif est atteint en moyenne, mais certaines coopératives ont été 100 % féminines comme MeltingCoop à Clichy-sous-Bois/Montfermeil (93), alors que d'autres n'ont accueilli qu'une ou deux femmes sur l'ensemble des coopérateurs (soit de 12 à 18 % des effectifs totaux).

Les porteurs des CJ utilisent plusieurs canaux pour le recrutement des futurs coopérateurs (structures d'intermédiation de la jeunesse, structures d'insertion et d'emploi, et autres structures de proximité). Le lien aux prescripteurs est déterminant pour la mobilisation des jeunes : le rôle des missions locales est souvent mis en avant par les coopératives, elles sont 9 sur 21 à mettre en avant les espaces d'intermédiation de jeunes comme canal de recrutement. Seule une coopérative signale avoir recruté par le biais d'une collectivité locale ce qui peut paraître étonnant au vu de l'ancrage territorial de ce type de projet. Le recrutement est réalisé en priorité par les porteurs (pour 28 %) et par les animateurs (pour 43 %). Deux coopératives pratiquent l'auto-constitution des groupes.

4. Engagement	Volontariat, libre adhésion
	Temps d'implication dans le projet
	Coût d'opportunité
	Responsabilité dans la gestion d'entreprise

Les CJ se caractérisent en premier lieu par la *libre adhésion des jeunes*. Leur participation peut être spontanée ou encouragée par les incitations des porteurs de projets ou les prescripteurs, mais elle n'est jamais imposée. Leur engagement se traduit par le *temps consacré à la coopérative* : de quelques heures à un temps plein (près de 50h par semaine pour Metroloco).

Leur engagement a un *coût d'opportunité* (en cas de renoncement à la rémunération d'un petit boulot ou d'un stage), parfois couvert par le projet (lorsque le chiffre d'affaires de la CJ permet de dégager une rémunération), ou par des prestations sociales (comme la garantie jeune). Au-delà de l'implication des coopérateurs dans l'activité productive, ils prennent des *responsabilités dans la gestion* de leur entreprise collective : c'est un des leviers fortement mis en avant dans les campagnes de recrutement.

5. Groupe éphémère	Constitution et durée de vie du groupe
	Degré d'autonomie du groupe

*Le groupe des coopérants est constitué pour une durée limitée, fixée au départ, considérée comme une étape dans un parcours d'étude, vers le travail, de vie... L'amplitude de durée de l'expérience au sein de la coopérative varie entre 2 et 6 mois¹. Cette durée peut être liée à la saisonnalité de l'activité (restaurant de plage du Metroloco) ou au calendrier universitaire pour les coopératives étudiantes. La taille (de 5 à 15 personnes) peut varier en fonction des contraintes des jeunes ou des contraintes de l'activité. Le défi est de parvenir sur cette durée courte sans interconnaissance préalable à développer une *auto-organisation* : les groupes sont marqués par la solidarité et l'entraide. Dans les entretiens réalisés en fin de coopératives avec les coopérantes et coopérants, cette dimension conviviale voire amicale est souvent soulignée dans les effets positifs.*

6. Accompagnement	Cadre sécurisant
	Logique de l'accompagnement global
	Méthode d'accompagnement émancipateur

L'accompagnement permet d'élaborer un *cadre sécurisant* pour les parcours au sein de la coopérative grâce à la présence d'un ou plusieurs animateurs ou animatrices à temps plein ou à temps partiel. Dans certaines CJ, les jeunes peuvent également bénéficier d'interventions extérieures : appui de professeurs, de marraines ou parrains-coachs (rémunérés ou non), de bénévoles, ou d'autres personnes référentes (prescripteurs, travailleurs sociaux, etc.).

L'accompagnement est assuré dans une logique globale, couvrant les aspects techniques, entrepreneuriaux, sociaux, de gouvernance, etc. Les animateurs et animatrices ont d'ailleurs des profils divers : encadrante ou encadrant technique « métiers » (par exemple restauration à Metroloco), chargé d'accompagnement à la création d'activités, animateur ou animatrice jeunesse, etc., posant la question d'une définition de ces métiers d'accompagnement en coopératives de jeunes (Chevallier *et al.*, 2022).

L'accompagnement mobilise des méthodes émancipatrices : développement des méthodes de l'éducation populaire, de démarches d'autonomisation (laisser faire ; faire faire ; faire avec), et de méthodes pédagogiques dites actives et coopératives. À ce titre le qualificatif « animateur ou animatrice » pour désigner les chargés d'accompagnement témoigne de l'inscription de cet accompagnement au sein de l'éducation populaire.

¹ Le plafond à Kpacité est de 1 an, mais l'immense majorité des engagements ne dépasse pas 6 mois.

C – Le modèle économique

7. Activité réelle (pas un jeu sérieux)	Production et distribution d'un bien ou service
	Définition de l'activité

Une activité réelle et non un jeu sérieux signifie que les coopérantes et coopérants doivent *produire une offre* : des biens ou des services qui seront utilisés par d'autres personnes. *Cette production est d'une grande diversité* : « box » de produits locaux, réparation d'ordinateurs, restauration, fabrication de vêtements, etc. La coopérative peut être *mono-* (30 %) ou *pluri-activités* (70 %).

Ces biens ou services ne répondent pas seulement à des besoins individuels mais parfois également à des *enjeux de société* : écologie (réparer des ordinateurs, meubles en palettes de récupération), développement local (produits locaux), cohésion sociale (lien social sur le territoire), commerce équitable, etc.

Le choix de l'activité est fait en grande majorité par les coopérantes et coopérants, mais peut aussi être déterminé par ou avec les porteurs et porteuses du projet. Chaque groupe peut être amené à développer des activités propres à sa promotion, ou reprendre des activités développées par la promotion précédente. Un *diagnostic* de territoire est souvent fait mais pas toujours utilisé. L'activité peut également être définie à partir d'un diagnostic des compétences des coopérantes et coopérants.

8. Mixité de ressources	Ressources non monétaires (don, bénévolat)
	Ressources monétaires non marchandes (subventions)
	Ressources monétaires marchandes (chiffre d'affaires)

Dans toutes les coopératives, on observe une mixité de trois types de ressources.

Ressources non monétaires

Toutes les coopératives connaissent des formes de bénévolat. À Kpacité La Rochelle, les coopérantes et coopérants sont payés pour les durées des prestations effectuées (par exemple un service traiteur) mais pas pour les temps de préparation. À B323, des étudiants et étudiantes ont fait du bénévolat dans le sens de travailler plus que les heures facturées par la SCIC. À Métroloco, la rémunération est nettement plus élevée, mais la coopérative mobilise des jeunes bénévoles en plus des coopérantes et coopérants.

On constate également du bénévolat d'acteurs et actrices du territoire. En Bretagne, des habitantes et habitants viennent former les jeunes à des techniques. Dans la SCIC B323, des enseignants et enseignantes s'investissent régulièrement au-delà des heures payées par l'université. Les structures partenaires des coopératives consacrent également un temps significatif aux côtés des jeunes des coopératives, sans contrepartie budgétaire.

Ressources monétaires non marchandes

Toutes les coopératives bénéficient de ressources publiques directement via le versement de subventions (principalement du département, de l'État ou de la Région) ou indirectement via la mise à disposition de salariés d'institutions publiques sur leurs temps de travail ou la mise à disposition de ressources publiques¹. Ces subventions permettent de payer le travail d'accompagnement de certains partenaires (notamment les marraines et parrains) et les structures porteuses des coopératives.

Ressources monétaires marchandes

Enfin, toutes les coopératives génèrent du *chiffre d'affaires* par la vente de biens ou services. La clientèle est variable : personnes physiques, entreprises, commanditaires publics. Le chiffre d'affaires moyen est de 2700 euros par coopérative éphémère.

9. Conséquences financières pour les coopérants	Ce n'est pas du bénévolat
	Rémunération incertaine
	Ce sont les jeunes qui décident du partage des résultats
	Droit à l'erreur

Qui dit activité réelle avec dimension marchande dit qu'il peut y avoir des pertes ou des bénéfices financiers effectifs. La coopérative cherche à développer une marge afin de dégager des revenus car *ce n'est pas du bénévolat*. Toutefois, en cas de marge nulle, les jeunes n'ont pas de revenu : ils sont donc soumis à une *rémunération incertaine*. Toutefois, à la différence d'une entreprise classique, s'il y a des pertes de la coopérative, ces dernières sont portées par les structures porteuses du projet, ce qui constitue *une sorte de droit à l'erreur*.

En cas de bénéfice, il y a une décision collective sur l'affectation des résultats. Certaines coopératives décident de distribuer des rémunérations individuelles, tandis que

¹ Locaux mis à disposition par des collectivités en Bretagne, à Clichy-sous-Bois/Montfermeil ou par l'université pour B323 et Coop' en 8 (avec des moyens de reprographie en plus dans ce dernier cas).

d'autres préfèrent utiliser collectivement l'argent (à Brest, l'argent a servi à acheter une imprimante sur tissu pour monter une activité post-coopérative) ou faire un don à une autre structure (par exemple à des associations du quartier). Kpacité combine une cagnotte collective et des rémunérations individuelles. Les coopératives étudiantes choisissent plus souvent une récompense collective. En cas de rémunération individuelle, la clé de répartition s'appuie sur un ou plusieurs critères (égalité, temps de travail) qui sont la plupart du temps décidés par les jeunes eux-mêmes. Les rémunérations individuelles vont de 0 € à 1300 € mensuels (Metroloco).

D – La gouvernance

10. Double collectif et gouvernance participative	Jeunes – Prises de décision collective
	Comité local – Portage collectif

Au sein du groupe des jeunes, les modalités de prise de décisions sont collectives. Dans la majorité des cas, est adoptée une gouvernance de type collégiale (co-présidence collective) mais on retrouve aussi parfois un format associatif plus classique de présidence et secrétariat (format privilégié en Bretagne sur le modèle des CJS). Le mode de prise de décision le plus souvent utilisé est le consensus mais certaines CJ, notamment franciliennes, ont aussi recours au vote majoritaire. Cependant, des formations à la prise de décision et la gestion par consensus sont systématiquement dispensées aux jeunes des coopératives franciliennes.

Les espaces de prise de décisions sont plus ou moins formalisés. Les réunions sont en général hebdomadaires, mais soumises au rythme de l'activité productive. On note souvent, avec le temps, une usure dans la tenue régulière des CA au profit d'espaces moins formalisés, notamment sur les réseaux sociaux (Discord ou WhatsApp par exemple) où les jeunes échangent, s'organisent et actent des décisions concernant le partage des rôles, le choix des produits ou la répartition des salaires. Sur le modèle des CJS, des commissions de travail sont parfois créées (marketing, RH, communication...), mais leur périmètre d'action est davantage opérationnel que décisionnel.

Le deuxième niveau de gouvernance des CJ concerne le comité local, organe de mise en œuvre globale du projet. Il est composé d'un noyau de 3-4 acteurs fondateurs en moyenne (pôle de l'ESS en Bretagne, Coopérative d'activité et d'emploi, acteurs jeunesse associatifs ou publics) auxquels sont associés des partenaires des secteurs de l'insertion, de l'entrepreneuriat et également des partenaires financiers. Ces collectifs – qu'ils soient formalisés dans le cadre d'un comité local ou de pilotage (dans 90 % des cas), ou simplement des regroupements de partenaires – sont généralement constitués d'une dizaine d'acteurs du territoire. Dans un tiers

des coopératives, ces collectifs se réunissent mensuellement, sinon sur une base trimestrielle ou bi-trimestrielle.

Le degré de co-construction du projet (définition commune des objectifs et des activités, réflexions sur le recrutement des coopérantes et coopérants, modalités pratiques d'organisation de la coopérative, élaboration du processus d'évaluation etc.) *est variable selon les CJ*, selon la volonté d'investissement des partenaires ou la place laissée par le noyau porteur. Le collectif se construit à travers l'action commune et les « épreuves » qui peuvent émailler la vie de la coopérative (Gouzien, Rospabé, 2019). Dans une CJM bretonne par exemple, l'identité du portage du projet s'est affirmée quand, face à une demande du conseil départemental, l'ensemble des acteurs du comité local a refusé que l'orientation des jeunes dans la coopérative réponde à une logique prescriptive pour rester sur une base volontaire.

Les coopérantes et coopérants sont rarement présents dans ces comités (dans moins de 25 % des projets), et quand c'est le cas, la prise de parole et la participation effective aux prises de décision sont souvent contrariées par une méconnaissance des acteurs présents et une mécompréhension des sujets abordés qui créent un manque de légitimité.

E – La territorialisation

11. L'ancrage territorial	Des jeunes résidant sur un même territoire
	Des activités localisées
	Un comité local d'acteurs d'un même territoire
	Volonté d'essaimage sur d'autres territoires

Les jeunes coopérantes et coopérants sont majoritairement issus du même territoire qu'il s'agisse d'un quartier prioritaire de la ville (55 % des projets) ou d'une commune rurale. Environ 20 % ne sont pas du quartier ou de la commune.

Les activités de la CJ sont aussi fortement localisées. Elles s'ancrent notamment autour d'un *local* (associatif ou communal) : un local municipal dans la rue commerçante de Clichy-sous-Bois, un ancien magasin dans le centre commercial de Sarcelles, une ancienne bibliothèque municipale à Villetaneuse. Dans les deux tiers des projets, le territoire (rayon d'action) de la CJ est communal ou intercommunal. Les interactions avec les acteurs locaux se construisent à travers les prestations de services mais également les rencontres afin que les jeunes se créent un réseau de contacts sur le territoire. Selon la nature des activités de la coopérative, les circuits de production locaux sont plus ou moins privilégiés (produits

alimentaires à Metroloco, produits artisanaux au Val d'Oiseaux, partenaires de la pépinière pour les t-shirts de Together Up).

La construction du comité local permet de créer ou renforcer une dynamique partenariale entre structures d'un même territoire¹, dépassant parfois les frontières et les représentations entre les acteurs de l'ESS et ceux de l'éducation populaire : en effet, ces derniers n'ont pas l'habitude de travailler ensemble alors qu'ils défendent des finalités communes d'émancipation des personnes et de transformation sociale (Rospabé *et al.*, 2017).

Enfin la moitié des coopératives affirment une volonté d'essaimage du projet. Cette volonté d'essaimage n'est pas sans danger notamment quand elle n'est pas issue d'une réflexion des porteurs. Ainsi, le modèle de développement des CJM en Île-de-France s'est fait suite à une subvention régionale conditionnée à l'essaimage sur l'ensemble de la région. Répondre à cette injonction non pensée par les porteurs a conduit les CJM franciliennes à une certaine standardisation qui a pesé ensuite sur le déroulement des projets et leur ancrage territorial.

Vers une typologie des coopératives éphémères

L'ensemble des informations disponibles² pour décrire les 11 entrées des 5 dimensions caractéristiques des CJ nous permet d'esquisser une démarche de typologie en utilisant des outils statistiques de classification³ qui produit 4 classes de coopératives. Les deux premières classes regroupent des coopératives bretonnes ayant en commun de mobiliser plutôt des jeunes peu diplômés. Outre cette caractéristique, la première classe agit plutôt à une échelle intercommunale dans des territoires moins pauvres que la médiane de l'échantillon et la seconde se caractérise par un parcours post-coopérative plus tourné vers l'activité économique (salarial ou entrepreneuriat) que vers des formations. La troisième regroupe des coopératives franciliennes qui ont en commun d'avoir su mobiliser des financements plus diversifiés tels que les organismes de protection sociale, d'avoir un territoire d'activité communal ou infra-communal, d'avoir un chiffre d'affaires inférieur à 3 000 € et peu des jeunes plus diplômés. Une quatrième classe regroupe trois des quatre coopératives étudiantes caractérisées par un niveau d'études élevé et un moindre recours à des animateurs et animatrices issues de l'éducation populaire. Quatre coopératives (Metroloco, Acc'ESS, Redon et Plaine Commune) sont associées à des classes statistiquement non significatives. La portée de ces résultats est limitée du fait d'une taille d'échantillon relativement faible et

1 Pour aller plus loin : Collège coopératif en Bretagne (2019).

2 Nous avons renseigné près de 150 variables dont 110 bénéficiant d'un taux de réponse supérieur à 75 %.

3 Classification ascendante hiérarchique réalisée par Dina Santos-Araujo, Université de Limoges.

d'un taux de réponse trop faible pour certaines variables : cette première esquisse de classification appelle une version plus approfondie.

CONCLUSION

Notre projet était de rendre compte de la diversité des nouvelles formes de coopératives, dédiées à la jeunesse, mais aussi de leur trame commune enracinée dans les valeurs et pratiques de l'ESS. Si ces projets valorisent l'émancipation individuelle des jeunes, ils s'inscrivent ainsi toujours dans un cadre collectif, porté par des comités locaux, qui accompagnent la coopérative de l'émergence jusqu'à l'évaluation partagée. Chaque coopérative est ancrée dans un territoire et nécessite une mobilisation forte des acteurs de l'ESS et des acteurs publics et privés hors ESS, notamment pour trouver les ressources permettant d'alimenter un modèle économique hybride qui reste fragile. Début juin 2022, les acteurs franciliens ont annoncé qu'ils arrêtaient le portage des CJM, essentiellement pour des raisons financières et le modèle des CEJ expérimenté avec Metroloco cherche à essaimer à Pau et Bayonne.

Notre travail contribue ainsi à une meilleure connaissance d'une forme nouvelle de l'ESS et donne à voir une forme originale de formation des jeunes à l'entrepreneuriat. Il serait intéressant de compléter cette recherche en prenant en compte les autres initiatives existantes, et en consolidant l'approche quantitative et l'élaboration d'une classification plus approfondie.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- COLLECTIF B323, 2018, « Insérer et innover : l'exemple de la Scic B323, une coopérative étudiante de prestations de services », *RECMA*, 348, p. 74-86.
- CAIRE Gilles, BRACONNIER Patrice, QUINQUETON Thierry, 2019, « La SCIC B323 : la coopérative étudiante actrice de l'ESS », in LETHIELEUX Laëtitia et BOESPFLUG Magali, *Les coopératives : quelles réalités ? Produire, commercer et consommer autrement*, Épure, Reims, p. 401-427.
- CHEVALLIER Marius, MALPHETTES Aurélien, ROS Élodie, ROSPABE Sandrine, 2022, « L'animation de "coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif" : une identité professionnelle problématique », in GREFFIER Luc (Dir.) *Animation socioculturelle professionnelle : Acteurs et enjeux contemporains, pour quelles perspectives?*, Carrières Sociales Editions, Bordeaux.
- COLLÈGE COOPÉRATIF EN BRETAGNE, 2019, *Référentiel de pratiques pour la mise en place des coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif en Bretagne*. Disponible à l'adresse : <https://lecric.coop/wp-content/uploads/2019/12/Guide-10-10-2019-version-finale-4.pdf>
- GOUZIEN Annie, ROSPABE Sandrine, 2019, « Action commune partenariale, empowerment et culture de l'ESS : Quatre cas de coopératives éphémères de jeunes majeurs en Bretagne », *ESS de la culture et culture de l'ESS, Les XIX^e rencontres du RIUESS*, Université Paris-Est Marne-la-Vallée, 15-16-17 mai.

- LAPOUTTE Alexandrine, CHEVILLARD Flore, 2020, « L'éducation à l'ESS chez les jeunes par l'expérience : les coopératives jeunesse de service », in BLANC Maurice et STOESSEL-RITZ Josiane, *Comment former à l'ESS?*, PUR, Rennes, p. 131-144.
- LAPOUTTE Alexandrine, PLANAS Laetitia, 2022, « Coopératives jeunesse de services : une initiation au pouvoir d'agir », *RECMA*, 365, p. 84-99.
- MAUNAYE Emmanuelle, POISSON Fransez, 2017, « L'action collective des adolescents : premiers pas d'entrepreneurs? », *Agora débats/jeunesses*, 75 (1), p. 89-101.
- POISSON Fransez, ROSPABE Sandrine, 2017, « Y a-t-il un "modèle" coopératives éphémères dans les quartiers politique de la ville? Réflexions issues d'une étude exploratoire sur trois territoires bretons », *Idées et Territoires*, 1, p. 26-31.
- ROS Élodie, BOUADI Lamia, BRUNET Carole, 2021, « Vers de nouvelles formes d'ancrage de l'économie sociale et solidaire au sein des universités françaises », *RECMA*, 360, p. 26-41.
- ROSPABE Sandrine, MAUNAYE Emmanuelle, LE BRETON Hélène, 2017, « Les coopératives jeunesse de services importées du Québec. Pour un rapprochement des acteurs "économiques" et "éducatifs" de l'ESS? », *RECMA*, 344 (2), p. 89-103.
- ROSPABE Sandrine, LE BRETON Hélène, MAUNAYE Emmanuelle, POINT Marie-Laure, 2016, « Les Coopératives jeunesse de services : Adaptation au contexte français d'un projet québécois d'éducation à l'entrepreneuriat coopératif des jeunes », in LETHIELLEUX Laëticia, COMBES-JORET Monique, *Formes et fondements de la créativité dans l'économie sociale et solidaire*, Épure, Reims.

CHAPITRE 2

MODÈLES DE TRAVAIL ET MANAGEMENT, COMMENT L'ESS PEUT ACCOMPAGNER LA TRANSITION VERS UN MONDE DURABLE

Victor Combes et Arnaud Lacan

INTRODUCTION

L'économie sociale et solidaire (ESS) semble aujourd'hui parée de toutes les valeurs. Il est vrai qu'au regard des valeurs émergentes de notre époque, cette dernière est particulièrement séduisante aux yeux des nouvelles générations et peut porter légitimement les espoirs d'une transition vers un monde durable.

Pour comprendre les raisons de cette légitimité des structures et organisations de l'ESS (OESS) nous voulons montrer comment leur proposition est aujourd'hui plus que jamais en phase avec l'esprit du moment (partie 1) puis nous souhaitons redire que l'économie sociale et solidaire semble la mieux placée pour porter le projet d'un monde de travail durable postmoderne (partie 2) avant de passer ces espoirs au crible de la réalité en enquêtant dans le champ du management mutualiste sur l'adéquation entre le dire du projet théorique militant et le faire du management gestionnaire (partie 3).

PARTIE I : L'ÉVOLUTION DES GRILLES DE LECTURE

Nous avançons vers un monde complexe où le management peut se penser comme une grille de lecture et d'analyse d'un monde de l'entreprise en émergence. Confrontés à cette incertitude inévitable, les managers doivent disposer d'outils d'appréhension du monde et de l'entreprise.

Nécessité et émergence d'un nouveau paradigme

Une entreprise est un microcosme dans le macrocosme du monde et les managers ont besoin de comprendre leur environnement socio-économique pour pouvoir donner du sens à leurs pratiques et conduire leurs équipes à la performance. Pour ce faire, ils doivent adapter leur état d'esprit et rester en phase avec l'évolution de la société dans laquelle ils vivent. En période de changement sociétal important, les managers doivent donc accepter d'opérer une révision conceptuelle pour rester à l'écoute des aspirations des personnes qu'ils encadrent. Or, nous pensons que nous vivons actuellement une période charnière, celle d'un changement de paradigme. Dans le sillage de quelques grands observateurs (Lyotard, 1979; Maffesoli, 2018) nous pensons que l'époque moderne s'efface pour laisser place à ce qu'il est convenu d'appeler, la postmodernité. Du fait de ce changement profond, les valeurs modernes qui ont longtemps structuré nos analyses et nos modèles ne peuvent plus rendre compte du monde dans lequel nous vivons. L'entreprise n'échappe pas à ce phénomène. C'est pourquoi nous proposons de faire entrer la postmodernité dans l'entreprise en présentant une nouvelle grille de lecture. Cette révision conceptuelle doit amener les entreprises et leurs managers à repenser leurs pratiques pour coller à la réalité du monde et ne pas laisser se creuser un écart entre les attentes de leurs collaborateurs et leurs capacités à y répondre. Pour penser ce qui est vécu et caractériser cette nouvelle époque, nous construisons notre analyse sur quelques valeurs émergentes qui structurent la postmodernité.

De l'individu moderne à la personne postmoderne.

L'ère moderne, c'est d'abord le règne de l'individu dont la société a fait la norme comptable. Cette pensée de l'unicité imprègne toute la société et consacre le triomphe de l'individualisme méthodologique jusque dans les entreprises, notamment dans la mesure de la performance qui doit être individuelle au même titre que la rémunération, les objectifs, l'entretien annuel... La société moderne fait de l'individu son acteur principal. Les logiques individuelles sont donc déclinées à toutes les sauces dans les institutions et les entreprises. Pire encore, les comportements individualistes sont parfois considérés comme autant de signes de maturité et d'intelligence. Ce principe individualiste qui a régi les relations sociales dans et hors l'entreprise pendant toute la période moderne est pourtant aujourd'hui à bout de souffle et ne sait plus rendre compte du sens des relations humaines.

Si l'individualisme a été un élément émancipateur des carcans sociaux et religieux, produisant de fait une modernité salutaire, il est temps d'insister sur la dimension relationnelle des acteurs sociaux fondée sur une autre motivation que

l'intérêt bien compris de soi et de convoquer la figure philosophique de la personne (Delassus, 2016). Ce retour de la personne comme acteur philosophique et social de la postmodernité rend bien mieux compte de ce qui se joue au cœur des relations humaines dans la société et dans l'entreprise. En effet, dans cette tradition philosophique de la personne (Aristote, 2004; Ricœur, 1990) se trouve la prise en compte de la relation essentielle à l'autre qui n'est plus vu comme une simple variable d'utilité individuelle mais comme un des objectifs de son développement personnel.

Du rationalisme moderne à l'émotionnel postmoderne

La valeur de l'utilitarisme s'articule avec le rationalisme, cette consécration du règne sans partage de la raison. Le projet cartésien symbolise cette volonté de confier à l'exercice de la raison individuelle le décryptage et l'ordonnement du monde. La conséquence de ce positionnement dominant de la raison a un double effet : d'abord la mathématisation du monde, sa mise en équation ; ensuite, le désenchantement du monde, c'est-à-dire la fin des explications magiques – ou irrationnelles – des choses et la régression des convictions. Tout est ramené à la raison et à son service à travers l'émergence du pouvoir du processus qui vise à maîtriser les actions individuelles et collectives dans le but de les optimiser. Grâce à la rationalisation des processus, les managers peuvent suivre au plus près des individus les normes d'efficacité pour optimiser la performance de ces derniers.

Avec l'arrivée de la postmodernité, cette puissance de la raison vacille et apparaît une nouvelle source à l'élan vital de la personne. Son moteur est tout autant émotionnel que rationnel et l'intrusion de l'affect dans les processus de décision est envisagée depuis quelques années (Damasio, 2010) et pousse la personne dans la relation à l'autre. La personne postmoderne n'est plus enfermée dans sa rationalité. En ce sens, nous assistons à un véritable retour de l'émotionnel qui modifie le rapport de la personne à ses émotions et à celles des autres. Ce retour des émotions et ce désir relationnel conduisent à une impérative nécessité de vivre-ensemble.

Du travail moderne à la création postmoderne

C'est certainement la combinaison des valeurs modernes d'individualisme, d'utilitarisme et de rationalisme qui a produit la valeur sociale au cœur de l'époque moderne : le travail. Il s'agit ici d'une vision assez doloriste du travail qui pousse chaque individu à toujours travailler plus pour montrer de manière quantitative sa valeur professionnelle. De plus, le travail est un impératif catégorique dont il est impossible de s'extraire sous peine de marginalisation sociale. Les individus trouvent leur positionnement et leur respectabilité dans leurs succès professionnels. Cette

vision souvent doloriste du travail ne rencontre qu'un faible écho auprès des générations les plus jeunes. Aussi, les pratiques managériales reposant sur cette vision sont désormais vouées à l'échec.

Dans la logique postmoderne, la personne a un autre but que « réussir » dans la vie. Au-delà du rejet du dogme matérialiste, c'est d'abord s'interroger sur son identité et sur le sens de son existence qui fonde son action. Cette interrogation révèle la particularité de la nature humaine qui est faite d'engagement personnel dans la création de soi, laquelle implique un triple tourment : d'abord la question du moteur de cet engagement ; ensuite celle du moyen de celui-ci ; enfin celle de sa finalité. Ce qui motive la personne postmoderne c'est la réalisation de la vie bonne, ce projet holistique de mêler les dimensions personnelle et professionnelle. La création a chassé le travail comme valeur centrale de la société et parce que chacun, indépendamment de toute considération au travail, veut faire de sa vie une œuvre d'art, le plus puissant moteur d'action et d'initiative redevient l'envie. À la perspective moderne d'une vie de labeur doloriste se substitue l'ambition postmoderne de la vie bonne obtenue par une démarche de création incessante soutenue non plus par le besoin mais par l'envie.

Du futur moderne au présent postmoderne

Enfin, chaque grande époque est marquée par un temps particulier qui scande le rythme des sociétés et cadence le tempo des organisations. Le temps de l'époque moderne qui structure les mentalités est de toute évidence le futur. Les regards des individus sont tournés vers l'avenir et leurs efforts s'appliquent à augmenter les chances de réalisation d'un futur espéré. La fable moderne nous renvoie au mythe du progrès et à la prédiction du futur, au point que les entreprises sont totalement investies dans des projets de long terme. Aujourd'hui ne sert qu'à installer demain et les individus préparent l'avènement de ce futur prévu à force d'anticipations et de contrôle des processus des projets rationnels et finement pilotés.

Pour achever la description des valeurs émergentes de la postmodernité, reste à s'inscrire dans un temps cohérent pour l'époque. Si le futur était le temps moderne par excellence, c'est le présent qui intéresse la personne postmoderne. La vie bonne se construit *hic et nunc*, la personne occupe son espace relationnel en continu, l'émotion la frappe sans cesse... le futur l'intéresse peu. Tout se joue dans le présent et la logique d'opportunité, l'emporte sur le mode projet de moyen ou long terme. Nous avons basculé dans le moment du « *kaïros* », du nom de ce petit dieu grec ailé qu'il faut saisir quand il passe, ce temps de l'opportunité immédiate, de la chance à saisir. Ce rapport au temps court bouleverse notamment le rapport au travail, le rapport aux communautés, le rapport aux projets... et donc les pratiques managériales.

PARTIE 2 : L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE LA MIEUX PLACÉE
POUR PORTER LE PROJET D'UN MONDE DE TRAVAIL
DURABLE POSTMODERNE ?

L'ESS est une économie de la proposition. D'une part, une proposition de solidarité entre les membres, portée par un modèle de fonctionnement démocratique. D'autre part, une proposition de création d'utilité sociale des emplois offerte aux salariés. Cette seconde proposition nous amène à penser qu'elle est la mieux placée pour offrir des modèles de travail durable à une personne émotionnelle qui cherche du bien-être à travers la création d'une vie bonne. L'ESS est postmoderne.

Dans la logique postmoderne, le nouvel acteur social est une personne qui a un autre dessein que réussir dans la vie grâce à l'hyper-investissement dans le travail : elle recherche du sens. Ce besoin de sens n'est évidemment pas pour rien dans le souhait contemporain du développement d'un autre modèle économique. Dans un moment de redécouverte de la logique des biens communs (Ostrom, 1990) nécessitant une implication des parties prenantes dans la gouvernance, ou encore avec les tentatives de contournement des systèmes d'organisation fondés sur la verticalité des pouvoirs hiérarchiques et la redécouverte de l'holocratie ou de la sociocratie, l'ESS apparaît comme une « valeur refuge » de l'emploi et du sens. Quel que soit le moment où intervient ce besoin de sens dans une carrière, lorsque la nécessité de trouver un sens à son emploi se fait ressentir, l'ESS offre une réponse aux personnes souhaitant retrouver le goût de l'utilité sociale. Ce besoin d'équilibre entre la manière dont ils gagnent leur vie et la manière dont cette vie professionnelle est socialement utile les ramène à la découverte de cette économie de la proposition, cette organisation de recherche de solution collective qu'est l'ESS.

Des emplois porteurs de sens

Le travail a une nouvelle maladie honteuse : le *brown-out*. Le *brown-out* décrit une baisse de l'engagement du collaborateur résultant d'une perte de sens au travail, d'un manque de compréhension du travail, d'une absence de mise en perspective de son emploi. Il y a un véritable sentiment d'écartèlement entre le bénéfice retiré de l'emploi en termes de rémunération et le sentiment de mener des tâches inutiles, voire néfastes et vides de sens. Le plus souvent, le *brown-out* se concrétise par un départ de l'entreprise par démission ou demande de rupture conventionnelle, et parfois pour entamer une reconversion professionnelle et retrouver... le sens.

L'ESS est fondamentalement une création collective solidaire pour répondre à un besoin non satisfait ou insuffisamment comblé. Elle propose ainsi des emplois à forte valorisation intrinsèque. Elle dispose d'une sorte « d'avantage concurrentiel »

sur le marché du travail en termes d'emplois porteurs de sens. L'ESS est donc particulièrement bien placée pour recueillir ces quêtes de sens au travail, parce qu'elle dispose, par essence et par vocation, d'emplois intrinsèquement porteurs de sens.

Des emplois sécurisants

Le travail dans l'ESS repose sur quatre piliers : le sens, la protection, le collectif et le contrat. C'est autour de ces dimensions complémentaires et indissociables que doit se réinventer l'emploi de demain, à l'image des nombreuses innovations développées au quotidien par les OESS. Motivés par des valeurs d'intérêt général, de coopération, d'ancrage local et d'équité dans les échanges, les acteurs de l'ESS sont depuis longtemps au service de la création d'emplois et inventent pour cela des approches économiques différentes, se traduisant souvent par des nouvelles formes d'emplois.

Ces innovations doivent accompagner la recomposition postmoderne en cours. Parce que les emplois de l'ESS sont ancrés au plus près des territoires, ils contribuent à rassurer sur la stabilité locale dans une période de grande fragilité et de grande instabilité des bassins d'emplois. Que ce soit du côté du travail salarié, qui enregistre une plus grande précarisation, ou du côté du développement du travail indépendant fragilisé, le travail et ses conditions se dégradent. Mais la proposition de l'ESS en la matière fait entendre une autre voix. Confrontées à cette importance du sens des emplois, les entreprises de l'ESS ont un vrai atout, car elles sont par nature en mesure de proposer ce sens adossé à leur projet fondateur empreint de solidarité. Les emplois de l'ESS sont sécurisants parce qu'au-delà du sens qu'ils proposent à chacun, ils reposent d'abord sur l'importance du collectif. En effet, il faut répéter que l'OESS n'est jamais une réponse individuelle mais toujours un projet collectif. La sécurisation des emplois dans l'ESS passe bien-sûr par le contrat de travail, un élément fondamental de la relation salarié-employeur. Là aussi l'ESS est pionnière, en ce sens qu'elle a depuis longtemps proposé une réinvention du rapport de subordination classique inventé par le système capitaliste lucratif, qui permet de sécuriser les emplois. Ainsi le statut coopératif permet de créer au sein des Scop et des Scic un rapport employeur-salarié qui échappe à ce lien de subordination en explorant le principe de la double-qualité qui fait des bénéficiaires de l'action de l'entreprise également les propriétaires en confondant les qualités d'entrepreneur et de salarié.

Des emplois demandés par les jeunes générations

Les grandes transformations socioculturelles amenées par la postmodernité concernent également le rapport au monde de chacun. Les générations nées pleinement en postmodernité, les générations X et Y¹, sont les plus soucieuses d'un rapport respectueux au bien commun, les plus sensibles aux problématiques de développement durable et de RSE. Ainsi, prise de conscience écologique et sociale, nouveau sentiment de responsabilité, volonté de jouer un rôle de parties prenantes... sont les nouvelles caractéristiques de ces générations, qui ne représentent pas moins de 50 % de la population active. Les entreprises l'ont bien compris et il n'est pas impossible que la tendance à déclarer leur « raison d'être » ou à se transformer en « société à mission » aille dans le sens espéré et attendu par ces générations au travail, ou en instance d'y entrer.

L'ESS a opéré ces vingt dernières années une vraie transformation en termes de notoriété auprès de ces populations. A la fin des années 1990, bien peu de formations universitaires étaient dédiées à l'ESS ou proposaient au moins une acculturation à cette brique de l'économie globale. Et les militants de l'époque se souviendront des recensements menés pour aider à la promotion de l'ESS dans les universités ou les grandes écoles : cela allait assez vite². Depuis, l'enseignement supérieur a diversifié son offre de formation en ce sens. Les formations diplômantes se sont multipliées et il faut se réjouir de constater qu'en 2022, outre les universités, les grandes écoles proposent également à leurs étudiants la possibilité d'explorer l'ESS au cours de leur formation, voire parfois de s'en faire une spécialité.

L'ESS a donc la capacité de répondre à une demande sociale forte d'adéquation entre valeurs et travail. En effet, une étude récente³ montre que l'ESS se trouve en bonne posture pour apporter à ces publics ce qu'ils recherchent. En termes de valeurs d'abord, car pour 76 % des personnes répondantes, il est important que leur emploi soit en phase avec leurs valeurs, concentrées autour des biens communs, de l'environnement et de la RSE. En termes d'utilité sociale aussi, puisque 64 % des étudiants seraient fiers s'ils avaient participé à des changements positifs pour la société à la fin de leur carrière. Par ailleurs, 63 % des personnes interrogées déclarent vouloir mener cet engagement autant dans leur emploi que dans leurs

1 Nous prenons ici la grille suivante : personnes nées entre 1981 et 1995 pour la génération Y et personnes nées après 1995 pour la génération Z.

2 Ce travail avait été réalisé par la RECMA (*Revue des études coopératives mutualistes et associatives*), le CJDES (Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale) et le RIUESS (le Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire) entre autres...

3 « Baromètre talents, ce qu'ils attendent de leur emploi », Boston Consulting Group, Conférence des grandes écoles et IPSOS, janvier 2020.

loisirs. Comment s'étonner alors que 7 talents sur 10 aimeraient travailler ou faire un stage dans une OESS?

L'ESS a un défi à relever, celui de continuer à offrir des emplois de qualité, porteurs de sens et sécurisants que toute une génération attend, en phase avec les valeurs émergentes de la postmodernité.

Une réalité parfois nuancée

Cette perspective ne doit toutefois pas occulter une face sombre du travail dans l'ESS. C'est d'autant plus important que toute dissonance cognitive entre les attentes et le vécu du travail dans les structures de l'ESS serait préjudiciable au projet lui-même. La sociologie critique du monde du travail a déjà montré des écarts forts entre les situations de travail espérées et les situations vécues par les collaborateurs. D'abord parce que les OESS connaissent depuis plusieurs années un tournant gestionnaire qui se traduit par une recherche de rationalisation au risque d'une autonomisation de l'activité de gestion et d'une focalisation sur la seule dimension économique au détriment du projet (Maisonasse *et al.*, 2019). Ainsi, les associations gestionnaires, dont l'objectif principal consiste à produire des richesses sociales, forment des structures productives originales entre privatisation des risques et socialisation des résultats et peuvent oublier de produire du sens (Rousseau, 2007).

Mais plus grave encore, la marchandisation croissante affecte les OESS qui, soumises à la concurrence et aux appels d'offres, mettent parfois une pression démesurée sur leurs salariés créant un véritable malaise. Ce phénomène s'il n'est pas cadré et neutralisé peut même entraîner un véritable mal-être chez les salariés de l'ESS, d'autant plus que la fonction d'employeur est souvent un impensé de ces structures qui se vivent comme militantes. Très investis, les salariés peuvent avoir du mal à distinguer vie professionnelle et vie personnelle et se retrouvent, malgré eux, dans une douloureuse situation de « servitude volontaire » (Russo, 2020).

Les innovations managériales autour du travail dans l'ESS doivent donc s'inscrire dans les transitions vers un management responsable en rupture avec les conditions dans lesquelles le travail a été pensé à l'âge industriel. C'est ce que nous allons creuser dans l'étude qui suit.

**PARTIE 3 : LA QUESTION ÉPINEUSE DU MANAGEMENT DANS L'ESS
À TRAVERS L'EXEMPLE MUTUALISTE : UN OBSTACLE À CE PROJET
DE MONDE ET DE TRAVAIL DURABLES ?**

Si les OESS, par leurs modèles, leur histoire et leurs valeurs peuvent apparaître comme les plus à-mêmes d'accompagner la transition vers un monde durable, nous souhaitons questionner cette vision à partir d'un travail de terrain réalisé au sein d'un groupe mutualiste entre 2019 et 2022. À travers l'exemple mutualiste, nous voulons illustrer la nécessité de repenser le management si les OESS veulent concrétiser la transition vers un monde et un travail durables.

Le terrain

Commençons par clarifier le travail de terrain réalisé :

L'organisation étudiée :

Nous nommerons l'organisation sur lequel s'appuie notre étude MUTUX. Il s'agit d'un groupe mutualiste français de plusieurs dizaines de milliers de salariés et d'élus qui est le fruit du rassemblement récent de plusieurs structures mutualistes. Celles-ci se lancent dans des projets de renouvellement des pratiques managériales de manière isolée sans recherche d'homogénéisation. Nous avons intégré pendant trois années une équipe dédiée à la formation professionnelle, au cœur de la direction Ressources Humaines Groupe.

La question de recherche :

Comment le management mutualiste est-il perçu par les collaborateurs et les managers ?

La collecte de données et les choix méthodologiques et épistémologiques :

Pour saisir les représentations concernant le management mutualiste, nous avons mené 65 entretiens de type semi-directifs à distance entre juin 2021 et décembre 2021. L'échantillonnage se compose de 70 % de femmes, 30 % d'hommes, 26 managers, 39 collaborateurs. Les personnes interviewées sont rattachées à deux familles de métier : les ressources humaines et l'activité commerciale. L'échantillonnage proposé n'a donc pas vocation à être représentatif. Les entretiens ont duré 1 heure et ont abordé les quatre grandes thématiques suivantes :

1. Présentation de la personne
2. Représentation globale du management dans l'organisation
3. Représentation de leur management pour les managers
4. Représentation de la mutualité, du mutualisme, des organisations mutualistes et de leurs enjeux

Avec l'accord des participants, ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement de manière manuelle et mot-à-mot, afin de rendre compte des hésitations chez les personnes interviewées. Par commodité, nous indiquons dans la présentation des résultats s'il s'agit de verbatims de managers (M) ou de collaborateurs non-managers (NM).

Les résultats révèlent deux éléments principaux : l'attente des collaborateurs non-managers d'un renouvellement du management en contexte mutualiste ; et la dénonciation des « promotions management » qui font obstacle à une professionnalisation du management.

L'absence de renouvellement managérial malgré une souffrance au travail en contexte mutualiste.

Dans un premier temps, les collaborateurs attendent et demandent un renouvellement en profondeur des pratiques managériales qu'ils jugent archaïques du fait d'une focalisation excessive sur le contrôle et la hiérarchie :

« Il y a beaucoup de... Beaucoup de contrôle...je trouve que les pratiques de management ici sont très archaïques quoi. Oui, c'est très très encadré, très surveillé. » (NM)

« Ce qu'il faut savoir c'est que dans les mutuelles, le style managérial est assez à l'ancienne, très hiérarchique et autoritaire : par exemple, mon ancien directeur me disait : "On ne vous paye pas pour réfléchir." » (NM)

Cet archaïsme s'exprime aussi dans la perception d'un décalage entre les pratiques managériales dans ces organisations mutualistes, et celles d'autres secteurs :

« Côté management, c'est vrai qu'on peut retrouver ce côté poussiéreux de la mutualité. Peut-être un peu sur des processus longs, un peu anciens avec parfois peut-être aussi une difficulté à utiliser les outils de communication plus modernes, des façons de travailler un petit peu plus agiles. » (NM)

« La notion de supérieur à subordonné n'était pas aussi... aussi accentuée dans mes expériences précédentes que ce que je vis là en Mutualité. » (NM)

Travailler dans une OESS mutualiste n'empêche pas les pratiques managériales génératrices de souffrance. C'est ainsi que l'ancrage mutualiste a même, selon certains, favorisé des pratiques managériales qui se révèlent néfastes :

« On a toujours mélangé un peu "militantisme" et "droit de faire n'importe quoi avec les gens" et du coup de les surinvestir, de leur demander de s'engager énormément, même avec des salaires inférieurs, etc., ce qui n'est quand même pas top d'un point de vue de management. » (NM)

Cependant, face à une souffrance grandissante occasionnée par des pratiques managériales jugées inadaptées, c'est l'absence de remise en question et de renouvellement de celles-ci qui étonne les collaborateurs :

« Quand j'arrive en 2017 on est 100 sur le plateau et puis 9 mois plus tard, on se retrouve à 30 parce que tout le monde s'est mis en arrêt. On se dit : "Bon, il y a quelque chose qui ne va pas." Et en fait à aucun moment ils ne se remettent en question. » (NM)

Le management au sein de MUTUX est dépeint par les collaborateurs comme archaïque, statutaire, hiérarchique et vertical. Il est tiraillé entre la volonté d'incarner des spécificités mutualistes et la tentation d'un isomorphisme managérial.

**Manager dans l'organisation mutualiste :
entre promotion interne inadaptée
et recrutement externe sans accompagnement**

Accéder au poste de manager chez MUTUX est encore envisagé comme un cadeau, une promotion interne, quand bien même la personne n'a pas toujours manifesté ni les compétences ni l'appétence pour gérer une équipe, c'est l'effet « promotion management » :

« En fait on a toujours fait évoluer des gens pour qu'ils deviennent managers parce qu'on considérait que c'est une forme de promotion sociale, le management. Et du coup, on a parfois effectivement des managers qui sont démunis, parce qu'ils ne savent pas gérer les humains, ils sont très bons techniciens dans leur domaine mais c'est tout. » (M)

« Les mecs on leur dit : "Tiens, vas-y, t'es manager maintenant, vas-y, c'est une belle opportunité pour toi" et il n'a pas les moyens et à la fin de l'année le mec il est exténué – s'il n'a pas pété un câble – et puis, il y a la hiérarchie qui lui tombe dessus : "J'avais investi sur toi, tu comprends, je suis déçu..." » (NM)

Ce système de promotion interne vers des postes de management est perçu comme une maladresse managériale qui tranche avec les enjeux de professionnalisation des OESS :

« Il y a une maladresse managériale, avec du *reporting* à tout crin, des gens qui sont bombardés managers, directeurs par ancienneté alors que leur métier ce n'est pas manager, etc... » (M)

Si les organisations mutualistes s'inscrivent dans un projet d'alternative, la question du management, encore sous-abordée, et explorée ici, indique qu'elle nécessite des travaux approfondis. Le management représente en effet à la fois un des leviers et un des obstacles majeurs de la voie vers un mode de travail durable dans les OESS.

CONCLUSION

L'ESS est un univers de sens qui résonne aujourd'hui favorablement pour les plus jeunes générations de collaborateurs. Sa proposition théorique est dans l'air du temps car les organisations et les principes que ses entreprises promettent de décliner sont en phase avec les aspirations et les désirs de travail nés de l'émergence des valeurs postmodernes.

De plus, les OESS sont capables de proposer des modèles de travail durables aptes à éviter la perte du sens professionnel et ce faisant à réenchanter pour partie le monde du travail par des modèles au service d'un monde durable.

Cependant, cet élan ne sera solide que si les collaborateurs retrouvent à l'intérieur de l'entreprise ce qu'ils ont pu entendre à l'extérieur. C'est-à-dire un management aligné avec les valeurs de l'ESS et des managers engagés dans la défense et la mise en application de ces valeurs. Et c'est là que le bât blesse. Notre étude montre que loin de permettre cette vérification, le management (mutualiste pour notre étude) peut peiner à incarner le projet et conduire à des dissonances cognitives. Reste alors à envisager un management spécifique de l'ESS, par les valeurs et pour les valeurs (Lacan & Silva, 2020) afin de trouver de la congruence entre le dire politique et le faire managérial.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARISTOTE, 2004, *Éthique de Nicomaque*, Flammarion, Paris.
- DAMÁSIO António R., 2010, *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, Paris.
- DELASSUS Éric, 2016, *La personne : de l'individu à la personne*, Bréal, Paris.
- LACAN Arnaud, Silva François, 2020, « Quel management dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire ? », *Recherches en Sciences de Gestion*, 137, p. 317-337.
- LYOTARD Jean-François, 1979, *La Condition Postmoderne*, Éditions de Minuit, Paris.
- MAFFESOLI Michel, 1988, *Le temps des tribus, le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*, Méridiens-Klinksieck, Paris.
- MAFFESOLI Michel, 2018, *Être postmoderne : Emmanuel Macron, icône ou fake de la postmodernité ?*, Cerf, Paris.

*Modèles de travail et management,
comment l'ESS peut accompagner la transition vers un monde durable*

- MAISONNASSE Julien, PETRELLA Francesca, RICHEZ-BATTESTI Nadine, 2019, « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 34(1), p. 3-29.
- OSTROM Elinor, 1990, *Governing the commons*, Cambridge University Press, Cambridge/New York.
- RICCEUR Paul, 1990, *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris.
- ROUSSEAU François, 2007, « L'organisation militante », *RECMA*, 303(1), p. 44-66.
- RUSSO Pascale Dominique, 2020, *Souffrance en milieu engagé*, Faubourg, Paris.

CHAPITRE 3

FABRIQUER LES TRANSITIONS : QUELLE CONTRIBUTION DES COOPÉRATIVES MULTISOCIÉTAIRES EN FRANCE ?

Éric Bidet, Maryline Filippi et Nadine Richez-Battesti

INTRODUCTION

Au niveau international, la nécessité de s'engager dans une transition aussi bien économique, que sociale et environnementale fait désormais l'objet d'un consensus de plus en plus large que la récente crise sanitaire et le contexte international sont venus renforcer à la fois en raison de ses effets socio-économiques dévastateurs et de ses causes qui reflètent l'échec du modèle de la *corporate governance* et des méthodes du *new public management*. Cette préoccupation s'inscrit au croisement de trois dynamiques : un intérêt croissant pour les objectifs du développement durable et la RSE, un renouveau coopératif marqué par l'émergence de coopératives multiparties prenantes dans un contexte d'ouverture des anciens marchés monopolistes, de montée du *welfare-mix* et de précarisation croissante du travail, et enfin le développement d'une réflexion pour repenser l'entreprise.

Dans ce contexte, l'objectif de cet article est de caractériser la capacité et l'originalité de la réponse apportée par des coopératives à la question des transitions plus respectueuses de l'environnement et socialement plus responsables. En quoi le modèle d'entreprise des coopératives est-il susceptible de contribuer aux transitions et en retour, en quoi les besoins suscités par l'exigence des transitions renouvellent-ils les modèles d'action coopératifs et les règles sur lesquels ils se fondent ?

Nous commençons par rappeler le contexte et présenter le cadre théorique et méthodologique dans lequel nous situons notre travail. Puis nous montrons, en nous appuyant sur différents cas, la diversité des activités, des engagements et des modes de gouvernance. Enfin nous tirons quelques enseignements de ces cas : engagement citoyen, économie de plateforme avant de conclure sur la contribution à la refondation de l'entreprise et à la transition.

RÉPONDRE AUX TRANSITIONS :
UNE OPPORTUNITÉ POUR LES COOPÉRATIVES ?

Cette préoccupation de la transition a profondément inspiré l'Agenda 2030 avec l'accomplissement des Objectifs de développement durable (ODD) (OCDE-FAO, 2017 ; OCDE, 2018). Dans le champ entrepreneurial, cette question s'est cristallisée dans la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui a notamment conduit à l'élaboration de nouveaux outils tels que la norme ISO 26000 (2010) – et sa déclinaison au secteur agro-alimentaire avec l'ISO 26030 (2020). Elle s'est imposée en tant que principal vecteur d'engagement sociétal et responsable et comme une opportunité d'augmenter les bénéfices sociétaux et/ou réduire les impacts négatifs de la capitalisation boursière et de la financiarisation des entreprises.

En effet, la RSE, portée par des dispositifs juridiques, vise à sortir d'une vision de l'entreprise dont la finalité serait réduite à la performance financière à court terme dans l'intérêt des seuls actionnaires (Friedman, 1962 ; Porter, Kramer, 2006 ; Cazals, 2011 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2016). Cette vision alternative de l'entreprise a notamment trouvé une traduction dans de nouvelles formes juridiques apparues au cours des 20 dernières années : *Benefit Corporation*, *Public Benefit Corporation* ou *Social Purpose Corporation* aux États-Unis ; *Communaury Interest Companies* au Royaume-Uni ; coopératives sociales en Italie ; sociétés à finalité sociale en Belgique ; société coopérative d'intérêt collectif en France, coopératives de solidarité sociale au Portugal ; sociétés coopératives d'intérêt collectif en France ; *Società Benefit* en Italie ; *Corporacion de Beneficio Social* à Porto Rico, etc.

Dans cette perspective, la réconciliation entreprise et société a inspiré en France la Loi Pacte votée en 2019 afin de refonder l'entreprise sur des bases pluralistes (Notat, Sénard, 2018). Celle-ci introduit en particulier la qualité de « société à mission », adoptée en novembre 2022 par près de 800 entreprises y compris quelques acteurs de l'ESS tels que la MAIF, Invivo, Harmonie mutuelle ou le Crédit mutuel. L'un des objectifs de la Loi Pacte est de repenser la place de l'entreprise dans la société en offrant de nouveaux outils de valorisation pour une gouvernance responsable intégrant les performances sociale et environnementale : « La société (terme juridique retenu pour désigner l'entreprise) est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération des enjeux sociaux et environnementaux de son activité. » (Loi Pacte, 2019, art. 169, p. 107)

Paradoxalement, ce modèle est pourtant peu pris en compte dans les débats sur la transition. En introduisant une finalité sociale et non seulement de pur profit, cette loi interroge directement les entreprises coopératives où leur rôle est souvent réduit à celui d'une forme entrepreneuriale parmi d'autres pour organiser la production collectivement via les coopératives de travailleurs ou les coopératives agricoles, ou

encore la participation des salariés à la gouvernance à travers le modèle spécifique de la SCOP (Bidet *et al.*, 2019).

En effet, ces entreprises ont une finalité économique et sociale : être au service de leurs associés coopérateurs. Les coopératives sont des sociétés de personnes, ayant une double qualité, engagées sur leurs activités et propriétaires du capital social. Le principe d'une personne égale une voix caractérise la prise de décision démocratique. Cette gouvernance démocratique et participative caractérise le modèle coopératif et complète les règles de distribution des bénéfices encadrant l'affectation des excédents et permettant de constituer de réserves impartageables afin de renfoncer les fonds propres. Cet engagement est le signe fort d'une propriété coopérative pour construire des outils au service des générations à futures. Ce caractère collectif de la propriété et de la participation témoigne de l'ambition première du modèle coopératif à concilier efficacité économique et justice sociale, solidarité et action collective (ICA, 1995). Dès leur apparition au XIX^e siècle, les coopératives ont exprimé dans leurs principes fondateurs l'ambition de combiner dimension économique et dimension sociale, voire sociétale à travers le 7^e principe de l'ACI sur l'engagement envers la communauté. Elles ont même pendant quelques décennies affiché une volonté de transformer radicalement la société et le système productif avec ce que Charles Gide a appelé la « République coopérative ». De par ses caractéristiques intrinsèques, le modèle coopératif, en particulier dans ses déclinaisons plus récentes intégrant le multisociétariat (SCIC) et une approche stricte de la non lucrativité, semble donc en phase *a priori* avec les objectifs de la transition vers un modèle plus responsable (OIT, 2022) et la volonté de sortir d'une vision actionnariale de l'entreprise. Avec la spécificité de leur gouvernance et leur capacité à hybrider différentes logiques institutionnelles au sens de Thornton et Ocasio (1999) en quoi répondre aux transitions renouvellerait-il le modèle coopératif ?

LE MODÈLE DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES QUESTIONNÉ PAR LES TRANSITIONS, THÉORIE ET MÉTHODOLOGIE

Afin de comprendre la mise en tension du modèle coopératif par les transitions, nous rappelons que les transitions peuvent impacter les organisations avant d'aborder ce qui se joue dans le renouvellement du modèle des entreprises coopératives.

Dans la lignée des perspectives néo-institutionnaliste (North, 1991 ; Porter, Kramer, 2006), – sensibles aux analyses processuelles sur temps long, nous considérons que les organisations sont « des cadres cognitifs négociés qui organisent le sens, la motivation, l'engagement l'action et qui influencent de façon significative l'engagement dans des processus créatifs (Drazin *et al.*, 1999). Dans la veine des

sustainability transition studies (Loorbach *et al.*, 2017 ; Kholer *et al.*, 2019), nous caractérisons la transition comme un processus reposant sur l'action collective susceptible de concerner à la fois le management et la gouvernance dont on s'efforce alors de comprendre les altérations (Barlatier, 2017). Il s'agit alors de porter attention à la durabilité (économique, sociale environnementale) (Barin *et al.*, 2017) des activités et des processus de production.

L'exigence de prendre en considération des 3 piliers du développement durable induit un questionnement sur les formes d'organisation coopératives et leur adaptabilité mais également sur leur finalité associant leur objet social et les nouvelles exigences sociétales. Ainsi Vieta (2010) propose d'accorder une plus grande attention à la prise en compte du développement durable en mettant l'accent sur la solidarité entre les producteurs et les consommateurs, entre les travailleurs et la communauté... Bollier et Conaty (2015) distinguent les « anciennes » et les « nouvelles » approches basées sur la répartition des bénéfices entre les membres des coopératives et la société au sens large. Bauwens et Defourny (2017) expriment la même idée à travers l'articulation d'intérêt mutuel et d'intérêt général. Plus récemment, Ridley-Duff (2021) a souligné trois caractéristiques des nouvelles coopératives : (1) les appels à la propriété et à la gouvernance multipartites; (2) l'accent sur la « mise en commun » et la production de ressources communes (coopératives numériques distribuées DisCOs); (3) un accent renouvelé sur l'émancipation du travail par la participation à la propriété, à la gouvernance et à la gestion. Ces nouvelles coopératives se sont particulièrement développées dans des secteurs spécifiques : l'action sociale, la distribution et la production d'énergie, le partage des connaissances (plateformes numériques, modèles de partage équitable) et l'approvisionnement en aliments biologiques. Giry et Wokuri (2020) soulignent la montée en puissance des coopératives citoyennes en tant qu'organisations poursuivant à la fois des objectifs militants et des objectifs économiques, considérant les coopératives comme une forme spécifique de mouvements sociaux et comme mode de gestion des ressources communes. Ainsi les transitions contraignent les coopératives à poursuivre leurs réflexions sur leur modèle coopératif. Dès lors comment les coopératives se saisissent-elles des transitions ?

Pour répondre à la façon dont les coopératives se renouvellent, nous allons d'un point de vue méthodologique, appuyer notre analyse sur une connaissance approfondie du mouvement coopératif français sur lequel nous travaillons depuis une trentaine d'années (par ex. Richez, Battesti, Gianfaldoni, 2006; Maisonnasse *et al.*, 2020) et sur des exemples de coopératives françaises emblématiques de ces dynamiques auprès desquelles nous avons enquêtés (échanges collectifs, entretiens, et mobilisation de littérature grise). Cela nous conduit à étudier les coopératives de production et en particulier les formes juridiques des SCIC et les SCOP afin de

mieux appréhender les innovations de leurs dispositifs. L'engagement de ces coopératives dépasse très largement la seule question de la participation des salariés, sur laquelle se cristallise la dimension sociale de la RSE pour la plupart des analystes. De façon croissante, elles intègrent un engagement environnemental, allant jusqu'à faire de la construction de la transition leur raison d'être. Beaucoup choisissent le statut de SCIC introduit en France en 2001 mais il est intéressant de constater que les modes de gouvernance sont très divers tant dans les parties prenantes qui y sont associées que dans la pondération entre les différents collègues qui les représentent dans les instances. Les SCIC sont des innovations sociales pour répondre aux besoins, travailler avec les territoires, conduire une gouvernance inclusive pour construire avec d'autres acteurs les réponses aux transitions écologiques. Parmi elles, 20 % ont une activité orientée explicitement vers les transitions (énergies renouvelables, habitat durable, alimentation, finance solidaires...). Les secteurs du BTP et de l'industrie dominant l'ensemble avec 30 % des emplois et 50 % des chiffres d'affaires (SCOP et SCIC, AG, 2022).

DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS, DES ENGAGEMENTS ET DES MODES DE GOUVERNANCE

En France, le fer de lance du renouveau du modèle des entreprises coopératives est souvent associé à l'émergence des Licoornes (Fabre, 2021). Il s'agit de 9 coopératives dont la constitution repose sur une volonté transformatrice de la société via une prise de conscience de l'urgence écologique. Leur position radicale d'organisation économique et politique leur confère une singularité dans le modèle coopératif. Puisqu'elles revendiquent une identité à travers leur nom et leurs valeurs communes. On peut dès lors les considérer comme des expérimentations. Globalement, elles affichent 127 000 sociétaires pour 500 000 consommateurs (AG, 2022). Elles ont en commun de limiter l'écart des salaires de 1 à 3, une gouvernance sociocratique et une répartition plus équitable des richesses.

Au sein des Licoornes, La Nef est l'une des premières coopératives qui, dès les années 1970, s'est engagée dans la voie de la transition par le biais du financement de projets à utilité sociale et/ou environnementale. Société anonyme coopérative à capital variable, à directoire et conseil de surveillance, La Nef compte aujourd'hui plus de 41 000 sociétaires, 70 000 clients et plus de 110 salariés engagés dans un projet de banque éthique qui « entend répondre aux attentes des individus en réorientant l'épargne vers des projets respectueux de l'intérêt général » (Chauvin *et al.*, 2010). Réunis lors de l'assemblée générale, les sociétaires exercent à la fois une démocratie directe, en donnant quitus de gestion au directoire et en

votant les grandes orientations de l'entreprise, et une démocratie représentative en élisant le conseil de surveillance qui veille à la cohérence des activités de la coopérative et valide ses orientations stratégiques.

Dans le domaine de la production et l'approvisionnement en énergie renouvelable, qui est l'un des secteurs où sont apparues des réponses coopératives dans la plupart des pays européens (Bauwens et Defourny, 2017 ; Maitre, 2021 ; Wokuri, 2022), Enercoop s'est imposée en France depuis sa création en 2005 comme l'un des acteurs majeurs de la fourniture d'électricité verte, locale et citoyenne. Enercoop affirme un objectif d'engager une démocratie énergétique avec la volonté de fournir de l'électricité renouvelable en circuit court et de faire de l'électricité un bien commun. La SCIC Enercoop regroupe en 2020 plus de 300 producteurs, 100 000 clients, 55 000 sociétaires, 9 000 clients professionnels et 230 salariés. C'est un réseau de onze coopératives (Scic) sur le territoire français. Ces différentes coopératives associent des sociétaires hétérogènes (consommateurs, producteurs, salariés, collectivités territoriales...) et mobilisent aussi des bénévoles sur leur activité. Enercoop développe un mode de gouvernance partagée centré sur l'intelligence collective inspirée de l'holocratie et mobilisant par exemple la gestion par consentement ou l'élection sans candidat (Maitre, 2021). Elle a renforcé les formations en direction de ses sociétaires et mis en place depuis son Assemblée générale de 2020 le village Enercoop, la plateforme d'animation sociétaire. Elle s'insère de façon croissante dans des réseaux ou des fédérations de coopératives en France et en Europe.

Plus récemment, sont apparues de nouvelles coopératives visant à promouvoir l'usage de moyens de transport moins polluants et à substituer un modèle participatif au modèle centralisé qui domine dans les industries de réseaux. C'est le cas de Railcoop créée en 2021 avec pour ambition « de redonner du sens à la mobilité ferroviaire en impliquant citoyens, cheminots, entreprises et collectivités autour d'une même mission : développer une offre de transport ferroviaire innovante et adaptée aux besoins de tous les territoires » (site internet de Railcoop). La gouvernance de Railcoop est organisée autour de cinq collèges (salariés, personnes physiques, personnes morales, collectivités locales et institutions, partenaires techniques et financiers) qui ont chacun 20 % des droits de vote en assemblée générale. Sailcoop et Windcoop visent à promouvoir le transport maritime par voilier comme moyen de transport décarboné et à optimiser l'utilisation des voiliers disponibles et sous-utilisés. Ces deux SCIC ont été créées respectivement en 2020 et 2021. La gouvernance de Sailcoop est organisée autour de cinq collèges : les fondateurs, dirigeants et salariés détiennent 50 % des droits de vote tandis que les 50 % restants se répartissent en part égale (12,5 %) dans les quatre autres collèges (bénéficiaires et usagers, les constructeurs, exploitants, propriétaires et skippers, collectivités et autres

partenaires publics, autres souscripteurs et soutiens). Windcoop « a pour raison d'être de lutter pour la décarbonation du transport maritime de marchandises en proposant des navires naviguant essentiellement à la voile, dans le cadre d'une stratégie globale d'évolution de la flotte marchande visant à réduire drastiquement l'impact environnemental des consommations mondialisées » (art. 4 des statuts). Sa gouvernance repose sur 7 collèges de vote : celui des porteurs de projet détient 35 % des droits de vote, celui des chargeurs bénéficiaires 15 % tandis que les cinq autres (salariés, mandataires et membres d'équipage ; contributeurs bénéficiaires ; partenaires stratégiques ; partenaires transport ; partenaires financiers) se partagent à part égale (10 %) les 50 % restants.

Le secteur de l'électronique et de la téléphonie mobile voit également l'émergence de ces nouvelles initiatives coopératives à travers les exemples de Commown et Telecoop. Commown, SCIC engagée depuis 2018 dans l'électronique responsable et durable, propose à la location, sans option d'achat, des appareils éco-conçus qui constituent un bien commun copossédé par l'ensemble des parties prenantes de la coopérative. Dans Commown, le collège des employés détient la moitié des droits de vote tandis que l'autre moitié se répartit entre trois autres collèges : les clients (20 %), les producteurs (15 %), les financeurs (15 %). TeleCoop est une autre SCIC très récente (2020) engagée dans la voie de la sobriété numérique à contre-courant de la tendance à l'obsolescence programmée. Elle propose un service d'abonnement mobile, un accompagnement de proximité fondé sur le recours à l'emploi local *a contrario* des plateformes délocalisées et met à disposition de ses clients des alternatives durables pour réparer leurs mobiles plutôt que les remplacer. La gouvernance de Telecoop est basée sur 7 catégories de sociétaires : abonnés et clients, salariés, partenaires, bénévoles et membres fondateurs, investisseurs, collectivités publiques (1 administrateur/catégorie sauf les salariés qui disposent de 2 administrateurs).

Autre domaine d'engagement important : celui des mobilités douces et du covoiturage où interviennent des SCIC telles que Mobicoop ou Citiz Développement. Créée en 2008, Mobicoop est présente aujourd'hui dans 1 200 communes, départements et régions avec son offre de service basée sur une plateforme libre de covoiturage, sans commission, qui compte une communauté de 500 000 utilisateurs et utilisatrices. La gouvernance de Mobicoop repose sur une gouvernance démocratique en assemblée générale sans collège pondérant les votes (une personne = une voix). Cette gouvernance agile et consensuelle applique le modèle des décisions par consentement où chaque membre peut émettre des objections raisonnables à des propositions de décision. Elle repose également sur des cercles de participation ouverts qui permettent la participation de tou-te-s les sociétaires en fonction des sujets ou des catégories de membres. La coopérative Citiz a été créée il y a 20 ans

pour faciliter la vie des utilisateurs de l'autopartage et accompagner la pérennisation des services locaux d'autopartage. Aujourd'hui, elle réunit 14 opérateurs locaux qui proposent au total 1700 voitures dans 160 villes et 80 gares en France. La gouvernance de Citiz Développement s'appuie sur des collèges distincts : le collège A (sociétés autopartage nationales) détient 30 % des droits de vote, le collège B (coopératives autopartage local volontaire) en détient 20 % de même que le collège D (autres partenaires), les collèges C (salariés), E (citoyens) et F (collectivités territoriales) se partagent à part égale les 30 % restants (10 % chacun).

Au-delà des Licoornes, et dans un secteur d'activité directement confronté à l'enjeu des transitions, celui de l'agriculture et l'alimentation, la coopérative Jardin'enVie est un cas intéressant. Créée il y a vingt ans, elle adopte en 2017 le statut de SCOP SARL puis se transforme en 2021 en SCIC SA pour affirmer son développement en réseau dans le cadre d'une gouvernance multisociétariale. Jardin'enVie vise à conserver et développer les variétés paysannes traditionnelles et libres de tout brevet en produisant des semences, des plants et des légumes paysans dans une démarche zéro pesticide et via un mode de distribution en circuits courts. Sa gouvernance repose sur six collèges de vote : celui des salariés – producteurs détient 25 % des droits de vote ; celui des professionnels – métiers de bouche (restaurateurs, traiteurs, etc.) 20 % de même que celui des professionnels – distribution (épiceries, jardinerie, etc.) ; le collège de la société civile, utilisateurs ou promoteurs des variétés paysannes (épargnants, consommateurs, clients particuliers, associations, thérapeutes, herboristes, AMAP, etc.) a 15 % des droits de vote et les deux restants (professionnels partenaires : recherche, fournisseurs, prestataires, interprofession et partenaires collectivités publiques : investisseurs publics et privés, collectivités territoriales, banques, fonds d'investissements, fondations, etc.) ont chacun 10 %.

Par la diversité de leurs secteurs d'activité et leur volonté de s'unir à travers un réseau d'alliances pour accroître leur visibilité, les Licoornes sont loin de constituer un épiphénomène. À travers leur développement en réseau et leur gouvernance élargie, ces coopératives interrogent non seulement le modèle des entreprises conventionnelles mais aussi le modèle coopératif.

QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE CES NOUVELLES COOPÉRATIVES

En mettant au cœur de leur raison sociale les dimensions environnementales et l'urgence des transitions, les Licoornes et plus généralement, les SCOP et SCIC questionnent les bases du modèle coopératif, à savoir l'exercice de la démocratie participative, l'attestation de la preuve et le renouveau de l'action sur les territoires.

Gouvernance démocratie et participative ouverte sur la société

Cette contribution met en exergue le rôle important joué par les nouvelles formes organisationnelles multiparties prenantes telles que la SCIC dans leur capacité à opérationnaliser des nouvelles stratégies. L'usage croissant de ce statut juridique, utilisé par plus de 1 200 structures fin 2021 (en hausse de près de 90 % sur 5 ans ; de 160 % du point de vue des effectifs salariés), participe de sa légitimation d'une part et en fait un dispositif créatif d'autre part. Nous identifions que les mobilisations élargies des parties prenantes contribuent à l'engagement sur de nouveaux produits/marchés autrefois réservés à des grandes entreprises lucratives, en mettant les questions des usages au cœur (Dardot, Laval, 2015). Il s'agit de répondre à des enjeux de mobilité et plus largement de proposer des alternatives aux industries en réseau (transport ferroviaire, téléphonie, énergie...).

On observe aussi des dynamiques renouvelées au sein de coopératives multiparties prenantes de mobilisation et participation citoyennes (Filippi, 2020) en France souvent volontairement ancrées dans les territoires (Filippi, 2019 ; Itçaina, Richez-Battesti, 2022). Ces dynamiques se déploient dans le cadre d'une gouvernance multiparties prenantes que rend possible le statut de SCIC. Cette gouvernance, organisée en général autour de collèges de votes, adopte des modalités très variables qui articulent producteurs, consommateurs, citoyens et pouvoirs publics locaux pour inventer de nouvelles réponses à des besoins auxquels les formes d'entreprises « classiques » ou les acteurs publics ne répondent pas ou seulement de manière insatisfaisante et/ou insuffisante. Elles s'inscrivent aussi dans le renouvellement des formes de coopération entre coopératives (intercoopération, 6^e principe de l'ACI), pour favoriser la mutualisation dans l'objectif de conquérir des marchés avec une exigence de solidarité, d'accessibilité et de soutenabilité (Pastier, Silva, 2019). Elles affichent enfin leur raison d'être en réinterrogeant et explicitant le pourquoi de leur projet collectif (Bidet *et al.*, 2029). Cette raison d'être, loin d'être posée une fois pour toute, dans une logique *top down*, se présente comme le fruit de débats sans cesse renouvelés au fil des opportunités et des tensions entre les différentes parties prenantes. Jamais complètement stabilisée, elle s'enrichit de contributions diversifiées et d'attentions portées au fait de rendre des comptes et d'identifier les indicateurs les plus à même d'exprimer leur contribution au bien commun (Coriat, 2022).

Une économie de plateforme

Il n'est pas anodin d'observer que la plupart de ces nouvelles coopératives se caractérisent aussi par leur grande proximité avec les nouveaux outils numériques et la

construction de plateformes numériques pour redynamiser l'intercoopération voire pour constituer des réseaux ou coalitions influents d'acteurs « faibles » (Sabatier, 1988). C'est ce que propose en particulier le collectif Les Licoornes, que nous avons présenté ci-dessus. Ainsi que le soulignent Compain *et al.* (2019), ces plateformes coopératives, ou coopérativisme de plateformes, incarnent une contre-tendance à l'expansion des plateformes capitalistes et à leur visée hégémonique.

C'est aussi le cas des coopératives de transition écologique qui initient le revenu de transition écologique. Le premier projet, en 2019 a été développé à Grande-Synthe, ville du nord de la France considérée comme un laboratoire d'innovations sociale et environnementales (Laurent, 2020). Le projet se développe sur une SCIC et une CAE qui formalisent les contrats de travail et versent les revenus, accompagnent les personnes dans le développement de leurs activités et repèrent les expérimentations porteuses de solutions. Ici l'accent est mis sur l'importance d'associer des parties prenantes diversifiées, publiques et privées dans l'objectif de réaliser un bien commun. La mise en débat du projet et de sa réalisation est présentée par les initiateurs comme une condition essentielle, et surtout comme un processus jamais stabilisé, supposant d'accepter les tâtonnements.

Renouveau du sens commun ou aligner les valeurs et les actions

Ces mobilisations collectives fondent le travail de construction du sens (*sense-making*) (Weick, 1995) qui réaffirme l'identité organisationnelle des coopératives. Comme le soulignent Becuwe *et al.* (2020, p 17), « dans un monde de plus en plus rapide et complexe, l'innovation et le management coopératif apparaissent donc comme des réponses attractives pour les grands défis à venir ». Si la RSE constitue une opportunité de réaffirmer l'identité organisationnelle des coopératives et peut être considérée comme un instrument de différenciation plus que d'isomorphisme, l'enjeu reste celui de co-construire des registres d'évaluation pointant les spécificités coopératives et renforçant leur visibilité.

POUR CONCLURE : REFONDER L'ENTREPRISE ET FABRIQUER LES TRANSITIONS

On observe donc que le modèle d'entreprise porté par les coopératives et en particulier par les SCIC, loin d'être désuet, correspond aux aspirations sociétales et offre des propositions concrètes et avérées pour « refonder l'entreprise » (Chomel *et al.*, 2013). En effet, pour les coopératives agricoles, les coopératives de production SCOP, les SCIC comme les coopératives bancaires, l'activation des valeurs

coopératives est de nature à renforcer leurs engagements non seulement envers leurs associés mais également envers la communauté et la société (Draperi, Le Corroler, 2016 ; Eynaud, Laurent, 2017 ; Filippi 2022). Cette intégration conduit d'un côté à guider la créativité des coopératives dans leurs réponses aux aspirations légitimes de leurs membres, et d'un autre côté, à éviter la banalisation potentielle avec leur adaptation aux règles de marché. La RSE devient pour une partie des coopératives un outil d'animation en cohérence avec les principes coopératifs pour un renforcement de leur identité et une évolution légitime de leur prise en compte des aspirations sociétales de leur communauté (Filippi, 2020). Ces coopératives réaffirment ainsi leur ancrage dans un projet collectif, ouvert et inclusif.

Dès les années 2000, plusieurs réseaux bancaires coopératifs en France ont ainsi saisi la RSE comme une opportunité de rendre compte de leur différence- et tout particulièrement de leur contribution aux dynamiques locales- et un outil de (re) mobilisation de leurs parties prenantes et particulièrement de leurs administrateurs (Richez-Battesti, Boned, 2008). Plus récemment, en juin 2021, l'Onde de Coop, festival des coopératives dans la transition, est venu exprimer la contribution des coopératives au changement des règles du jeu du système économique dominant. Lucrativité limitée, durabilité, propriété collective du capital, gouvernance partagée sont autant de vecteurs d'une refondation de l'entreprise, déjà expérimentée, méconnue mais largement inspirante (Pasquier, Silva, 2019), et d'une contribution effective à la fabrique des transitions.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARIN CRUZ Luciano, ALVES Mário Aquino, DELBRIDGE Rick, 2017, "Next steps in organizing alternatives to capitalism: toward a relational research agenda", *M@n@gement*, 20(4), p. 322-335.
- BARLATIER Pierre-Jean, CHAUVET Vincent, MORALES Jeremy, 2017, « Management alternatif : déplacer les frontières du management », *Revue française de gestion*, 43(264), p. 11-22.
- BAUWENS Thomas, DEFOURNY Jacques, 2017, "Social capital and mutual versus public benefit: The case of renewable energy cooperatives", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88, p. 203-232.
- BECUWE Audrey, CHEBBI Hela, PASQUET Philippe, 2020, « La gouvernance coopérative, condition du référentiel durable d'une organisation? », *La Revue des sciences de gestion*, 306, p. 11-18. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2020-6-page-11.htm>
- BIDET Éric, FILIPPI Maryline et RICHEZ-BATTESTI Nadine, 2019, « Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte », *Revue internationale de l'économie sociale – RECMA*, 353, p. 124-137.
- BOLLIER David, CONATY Patrick, 2015, "Democratic money and capital for the commons: Strategies for Transforming Neoliberal Finance Through Commons-Based Alternatives", *A Report on a Commons Strategies Group*, Workshop in cooperation with the Heinrich Böll Foundation, Germany, September 8-10.

- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise, 2016, *L'entreprise dans la société : une question politique*, La Découverte, Paris.
- CAZAL Didier, 2011, « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, n° 9 (Spring), p. 1-22.
- CHAUVIN Béatrice, MENDEZ Ariel, RICHEZ-BATTESTI Nadine, 2010, « De la Nef à la BEE (Banque éthique européenne), esquisse et enjeux d'une trajectoire », *Revue internationale de l'économie sociale – RECMA*, 318, p. 22-38.
- CHOMEL Chantal, DECLECK François, FILIPPI Maryline, FREY Olivier, MAUGET René, 2013, *Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies*, Éditions Larcier, Bruxelles.
- COMPAIN Guillaume, EYNAUD Philippe, MAUREL Lionel, VERCHER-CHAPTAL Corine, 2019, « Les plateformes collaboratives : Éléments de caractérisation et stratégies de développement », *WP 32*. Disponible à l'adresse : <https://hal.science/hal-03408084/document>
- CORIAT Benjamin, 2022, « Communs et coopératives, tensions, complémentarités, convergences, Entretien », *Revue internationale de l'économie sociale – RECMA*, 364, p. 52-64.
- DARDOT Pierre, LAVAL Christian, 2015, *Commun : essai sur la révolution au XXI^e siècle*, La Découverte, Paris.
- DRAPERI Jean-François, LE COROLLER Cécile, 2016, *S'inspirer du succès des coopératives*, Dunod, Paris.
- DRAZIN Robert, GLYN Mary Ann, KAZANJIAN Robert, 1999, "Multilevel theorizing about creativity in Organizations: a sensmaking perspective", *Academy of Management Review*, 24(2), p. 286-307.
- EYNAUD Philippe, LAURENT Adrien, 2017, « Articuler communs et économie solidaire : une question de gouvernance? », *RECMA*, 345, p. 27-41.
- FABRE Marina, 2021, « Les "Licoornes", neuf coopératives créent des alternatives aux multinationales », *Novethic*. Disponible à l'adresse : <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/label-emma-s-enercoop-railcoop-neuf-cooperatives-creent-les-licoornes-alternative-aux-multinationales-149925.html>
- FILIPPI Maryline, 2019, "Implementing the Sustainable Development Goals: the significant role played by agri-food cooperatives", *Conférence of the United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSSSE), Implementing the Sustainable Development Goals: What Role for Social and Solidarity Economy?*, Genève, 25-26 juin, p. 1-12.
- FILIPPI Maryline, 2020, "Agrifood coops: A headstart in Corporate Social Responsibility? An initial plunge into French coop behavior", *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*, 101(4), p. 489-506.
- FILIPPI Maryline (dir.), 2022, *La responsabilité territoriale des entreprises*, Éditions Le Bord de l'Eau, Lormont.
- FREEMAN R. Edward, 1984, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN Milton, 1962, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- GIRY Benoit, WOKURI Pierre, 2020, « Une sociologie du rendement social : Le travail d'organisation et ses valeurs dans les coopératives citoyennes d'énergie renouvelable en Bretagne », *Revue française de sociologie*, 61, p. 559-586.
- ICA, 1995, *Déclaration sur l'identité coopérative*. Disponible à l'adresse : <https://icaworldcoopcongress.coop/post-timeline/the-ica-statement-on-cooperative-identity-is-adopted-at-the-31st-wcc/?lang=fr>
- ISO/TS 26030, 2010, *Responsabilité sociétale et développement durable. Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000 : 2010 dans la chaîne alimentaire*. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:ts:26030:ed-1:v1:fr>
- ITÇAINA Xabier, RICHEZ-BATTESTI Nadine, 2022, « Économie sociale et solidaire. Responsabilité sociale des entreprises et territoire en France : Pratiques en tension et enjeux de légitimation », *Prizma*, 35, p. 7-30.

Fabriquer les transitions : quelle contribution des coopératives multisociétaires en France ?

- KOHLER Jonathan *et al.*, 2019, “An agenda for sustainability transitions research: state of the art and future directions”, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, p. 1-32.
- LAURENT Eloi, 2020, « La transition sociale-écologique dans cinq villes françaises », *Sciences Po OFCE Working Paper*. Disponible à l'adresse : www.ofce.sciences-po.fr/pdf/dtravail/WP2020-16.pdf
- LOORBACH Derk, FRANTZESKAKI Niki, AVELINO Flor, 2017, “Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change”, *Annual Review of Environment and Resources*, 42, p. 599-626.
- MAISONNASSE Julien, PETRELLA Francesca, RICHEZ-BATTESTI Nadine, HIRCZAK Maud, 2020, « Articuler conventions valorielle et délibératrices dans les pratiques de GRH d'une coopérative : le cas de Scop-Ti », *@GRH*, 36, p. 13-36.
- MAITRE Rémi, 2021, « L'initiative de nouvelle économie sociale d'Enercoop dans le secteur électrique : incidence de l'holocratie dans la coopérative régionale de Midi-Pyrénées », *Flux*, n° 126, p. 39-51.
- NEKHILI Mehdi, BIDEZ Éric (eds), 2020, « Cahier Gouvernance Responsable », *La Revue des sciences de gestion*, 303-304, p. 45-116.
- NORTH Douglass C., 1991, “Institutions”, *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), p. 97-112.
- NOTAT Nicole, SÉNARD Jean-Dominique, 2018, *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, Rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, Paris.
- OCDE/FAO, 2017, *OECD-FAO Agricultural Outlook 2017-2026*, OECD, Paris.
- OCDE, 2018, *Policy note on Sustainability, Better Business for 2030, Putting the SDGs at the core*, 38, OECD. Disponible à l'adresse : www.oecd.org/dev/oecdemnet.htm
- OIT, 2022, *Le travail décent et l'économie sociale et solidaire*, Conférence internationale du travail, 110^e session, Genève.
- PASTIER Kevin, SILVA François, 2019, « Objet, raison d'être et praxis : les coopératives et le commun au secours de l'entreprise? », *Management & Sciences Sociales*, 27, p. 4-17.
- PORTER Michael, KRAMER Mark, 2006, “Strategy and Society, the Link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, 84(12), p. 78-92.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine, DEFOURNY Jacques, 2017, « Les coopératives », in DEFOURNY Jacques, NYSENS Marthe, (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*, p. 73-116, De Boeck Supérieur, Coll. Ouvertures économiques, Paris.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine, BONED Olivier, 2008, « La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques coopératives européennes : vers une affirmation identitaire coopérative? (*Cooperative Banks and CSR: Promoting the Coops Identity*) », *International Congress of Cooperative Association, The Role of Co-operatives in Sustaining Development and Fostering Social Responsibility*, Trento, 15-18 oct.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine, GIANFALDONI Patrick (dir.), 2006, *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan, Paris.
- RIDLEY-DUFF Rory, 2020, “New cooperativism as social innovation: Progress or regress?”, *Journal of Co-operative Studies*, 53(3), p. 5-24. Disponible à l'adresse : https://hubble-live-assets.s3.amazonaws.com/uk-society-for-co-operative-studies/redactor2_assets/files/150/2020_JCS_53_3_-_Ridley-Duff.pdf
- SABATIER Paul, 1988, “An Advocacy Coalition Framework of Policy Change and the Role of Policy-Oriented Learning Therein”, *Policy Sciences*, 21(2-3), p. 129-68
- THORNTON Patricia H., OCASIO William, 1999, “Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry”, *American Journal of Sociology*, 105, p. 1958-1990.
- VIETA Marcelo, 2010, “The new cooperativism”, *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture and Action*, 4(1), p. 1-11. Disponible à l'adresse : <https://ojs.library.queensu.ca/index.php/affinities/article/view/6145>
- WEICK Karl, 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage, Londres/New Delhi.
- WOKURI Pierre, 2022, « Comment les nouveaux entrants dans un marché font usage de l'Union européenne? Le cas des projets coopératifs d'énergie renouvelable », *Politique européenne*, 77, p. 36-65.

CHAPITRE 4

FINANCES SOLIDAIRES ET HABITAT RURAL : QUELLE(S) RÉPONSE(S) AU PROJET RENOUVEAU PAYSAN ?

Thibault Cuenoud et Pascal Glemain

INTRODUCTION

« Le » territoire est au cœur des discours politiques, des stratégies des entreprises, des citoyens et des citoyennes. Pour autant, il n'est pas compris. Confondu ici avec l'espace, là avec l'échelle locale, là encore avec une géographie administrative, il est peu envisagé en termes de construit socio-économique situé, sauf en finances solidaires. En effet, qu'il s'agisse du mouvement des CIGALES (Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire), de l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), de la banque éthique La NEF, de la foncière Terre de Liens, de Fémù Qui (Corse), d'Herrikoa (Pays basque), jadopteunprojet.com (Nouvelle-Aquitaine), ou bien des délégations régionales de France Active ou d'Initiative Franc, la finance solidaire est une finance de proximité à la fois sociale et géographique au service d'un territoire. Pour ce faire, elle est investie dans l'emploi, le logement, l'environnement et la solidarité internationale. En outre, toujours selon le dernier baromètre FINANSOL¹, ce sont plus de 1 000 hectares d'agriculture biologique qui ont trouvé financement. Pour le logement, 1 421 personnes ont été relogées dans l'année. Mais, nous ne savons pas si les salariés des exploitations agricoles ont été mieux dotés en logement (plus 61 % des actifs en agricultures sont des salariés, selon MSA). Pourtant, cette information permettrait d'initier des expérimentations autour des enjeux du logement en milieu rural par la finance solidaire.

Au-delà du financement de la mobilité pour rejoindre le lieu de travail, la précarité de l'emploi agricole est une réalité qui pose aussi la question du logement et

¹ <https://www.finance-fair.org/2020/06/11/barometre-de-la-finance-solidaire-edition-2020-2021-en-ligne/>

de l'accès à son service. Selon Cahuzac et Détand-Dessendre (2011), nous avons affaire à « une main-d'œuvre salariée peu formée, masculine et plutôt jeune », vivant avec « des rémunérations faibles et peu dispersées ». Face à ce constat, l'association ReNouveau Paysan a exprimé le souhait, en 2021, d'étudier la création d'un outil de finance solidaire pour venir compléter les modèles économiques des bailleurs sociaux dans le cadre de la réhabilitation de fermes en logements sociaux paysans. Elle soutient son argumentaire en quatre principaux points à partir des constats suivants :

- La réhabilitation des parties « agricoles » des fermes (lieux de stockage, de transformation, magasin éventuel, lieu d'accueil de salariés ou woofers, espaces de travail...) est difficilement finançable dans les modèles économiques actuels des bailleurs sociaux dont la vocation première est l'habitat (même si depuis la loi ELAN de 2018, ils peuvent être aujourd'hui propriétaires de commerces ou de parkings);
- Les finances solidaires existantes dans le monde agricole (Terre de Liens, Lurzaindia, entre autres) intègrent rarement la partie « habitat des paysans » dans leurs projets. La focalisation est plutôt mise sur le foncier agricole du fait de l'investissement trop important que demande la réhabilitation de fermes. D'ailleurs, en général, cette réhabilitation est confiée aux paysans qui s'installent et qui doivent, en plus de leur métier, participer à l'auto-construction de leur lieu de vie;
- Les bailleurs sociaux présentent des plans de financements fixés par différentes règles qui entraînent une rigidité des modèles économiques. À titre d'exemple, les aides à la pierre (aides publiques délivrées dans le cadre de la création de logements sociaux) ne permettent de financer que de l'habitat *stricto sensu*, les surfaces dites « annexes » ne pouvant dépasser 25 % de la totalité des logements;
- Les loyers des logements sociaux sont fixés selon un barème réglementé par le nombre de m² mis en agrément des aides à la pierre et ce, quels que soient les apports complémentaires réalisés.

Dans le cadre de la ferme Mouliaa premier lieu d'expérimentation initié par ReNouveau Paysan et ses partenaires, ces règles de calculs entraînent des loyers élevés car, la globalité du logement (partie habitat + partie professionnelle) a fait l'objet d'une demande d'agrément aux aides à la pierre. Si le droit au logement constitue un bien commun qu'il faut préserver voire créer, alors nous sollicitons les travaux d'Elinor Oström (1986, 1990 et 2010), Prix Nobel de la Banque de Suède en mémoire d'Alfred Nobel en 2009. Elle définit le « commun », comme : « une ressource ouverte et partagée, un groupe d'acteurs concernés et un mode de gouvernance ». Les projets d'habitats portés par l'association ReNouveau Paysan,

créée en 2016, répondent dans leur modèle idéal à cette approche. L'association ReNouveau Paysan cherche à inciter les bailleurs sociaux et les collectivités territoriales rurales à faire des fermes des objets de transition solidaire, liant modèle économique, mission sociale, et, projet environnemental. Mais, comment faire habiter ensemble des néo-paysans et des citoyens, dans un espace seulement agricole pour les uns, seulement d'habitat pour les autres? En quoi le modèle de l'habitat participatif, actuellement expérimenté sur la ferme Mouliiaa dans le Pays basque, répond-il aux défis et aux modèles d'accompagnement et de financements solidaires? En d'autres termes, comment lier finances solidaires et habitat paysan dans un projet de transition sociétale de fermes?

Après avoir établi les grands principes de solidarités d'un des outils d'expérimentations en finances solidaires (et plus spécifiquement à travers le fonds de dotation) à vocation paysanne (partie 1), nous analyserons les besoins exprimés sur le terrain à partir d'une analyse qualitative (partie 2), afin d'aboutir à une proposition citoyenne et solidaire pour l'association ReNouveau Paysan (partie 3). Nous mobilisons ici à la fois une recherche documentaire, et, un travail d'entretiens semi-directifs sur les finances solidaires et les territoires paysans au Pays basque.

LES GRANDS PRINCIPES DE LA SOLIDARITÉ FINANCIÈRE : FOCUS SUR LE FONDS DE DOTATION

Le fonds de dotation : une nouvelle personnalité morale pour l'ESS

C'est l'article 140 de la loi du 04 août 2008, loi de modernisation de l'économie (Loi n°2008-776) dit « LME », définit le fonds de dotation comme :

Une personne morale de droit privé, à but non lucratif, qui reçoit et gère en les capitalisant, les biens et les droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable, et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général, ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres et de ses missions d'intérêt général.

Nous devons aux articles 85 et 87 de la loi du 31 juillet 2014 l'institutionnalisation du fonds de dotation, créé en 2008, selon certains principes (art. 85) lui permettant d'évoluer, à terme, vers le statut de fondations reconnues d'utilité publique (FRUP). La création d'un fonds de dotation (art. 85) énonce que « le décret n° 2015-49 du 22/01/2014 fixe à 15 000 EUR, en numéraire, le montant

minimal à la création d'un fonds de dotation. La dotation de la part des fondateurs ne peut excéder 30 000 EUR ». Un fonds de dotation (art. 87) peut être transformé via un décret émanant du Conseil d'État en fondation reconnue d'utilité publique (FRUP). Cette transformation ne crée pas une nouvelle personne morale, ni n'entraîne une dissolution du fonds.

Sous une approche organisationnelle, Le fonds de dotation se situe entre l'association pour la gouvernance qui le porte, et la fondation pour les modalités de financement qu'il anime. Comme toute association, les fondateurs d'un fonds de dotation doivent non seulement déclarer sa création en préfecture, mais également la publier au *Journal officiel* (JO). Disposant de la personne morale, le fonds de dotation peut gérer un patrimoine propre et indépendant de celui de ses fondateurs. En outre, il peut exercer une activité différente de celles de ses membres et jouit de surcroît de la pleine capacité et autonomie dans les actions de recrutement, de contractualisation, d'agir en justice si cela se présentait. Il est également ouvert à d'autres modes financements possibles, tels que le mécénat.

En ce qui concerne ReNouveau Paysan, il est intéressant de souligner que l'acte d'apport est relativement ouvert, spécifiant des « biens et droits de toute nature ». Ainsi, lorsqu'il s'agit d'un immeuble, cet apport suppose la rédaction d'un acte notarié, ainsi que la publication au bureau des hypothèques, ce qui n'est pas le cas pour les libéralités en général (dons et legs). Cet apport est réalisé à titre gratuit même si, une contrepartie morale ou a-monnaire peut être précisée sous la forme de « membre fondateur ». Cependant, la législation n'interdit pas l'apport avec droit de reprise (statuts, traité d'apport, ou vote en assemblée générale). En d'autres termes, comme les fondations, le fonds de dotation peut être envisagé comme « un patrimoine d'affectation » qui est affecté à un objet statutaire d'intérêt général et qui, de fait, répond bien de la philosophie des acteurs de l'univers de la finance solidaire en France.

Cinq motivations sont dévoilées pour toute association qui ambitionne de créer un fonds de dotation. Toute association assujettie à l'impôt sur les sociétés peut redéployer son activité lucrative en intérêt général, tout en pouvant bénéficier des mêmes réductions fiscales que les entreprises mécènes. Une association « simplement » déclarée peut souhaiter au moyen du fonds de dotation accéder à la « grande capacité juridique » : capacités à recevoir des dons et des legs pour financer des activités d'intérêt général et/ou de soutenir des organisations sans but lucratif qui ont une action d'intérêt général. Une association reconnue d'intérêt général peut créer un fonds de dotation en vue de le doter d'un bien immobilier. Ainsi, une exonération des droits de mutation est possible lors du transfert du patrimoine immobilier au bénéfice du fonds. Le fonds de dotation affectera les revenus locatifs générés par le patrimoine immobilier au financement d'une ou plusieurs activités d'intérêt

général et/ou au financement d'organisations à but non lucratif. Une fédération ou bien ses représentations territoriales peuvent envisager la création d'un fonds de dotation pour sécuriser leur situation sur le plan fiscal. Les excédents de gestion doivent être réinvestis et non capitalisés en vue de placements.

L'une de ces motivations semble correspondre aux attentes de ReNouveau Paysan, souhaitant lier « habitat paysan » et « finance solidaire ». Précisons aux moyens d'un tableau de synthèse les étapes nécessaires à la conduite de projet d'un fonds de dotation « *habitat paysan* » à finance solidaire (tableau 1) :

Tableau 1 – Les étapes de la conduite de projet d'un fonds de dotation « habitat paysan » à finance solidaire

Étapes	Caractéristiques
Définir l'objectif d'intérêt général	Avoir un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, sportif, humanitaire, familial, culturel ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.
Préciser les délais de mises en œuvre	Un mois à partir de la date de déclaration à la préfecture
Inventorier les moyens matériels et humains	Possibilité de regrouper à la fois les moyens humains (dont les bénévoles) et les moyens matériels disponibles.
Déterminer les ressources financières	La « grande capacité juridique » autorise : les produits issus des activités lucratives ou pas, les libéralités, la propriété des immeubles de rapport. La dotation est non consommable, et ouvre la possibilité d'une fiscalité à taux réduit. Mais, interdiction de percevoir des fonds publics.
Envisager les activités	Activités d'intérêt général, rapport à déposer en préfecture dans les 6 mois post-crétion.
Architecturer la gouvernance et le contrôle	Fonctionnement démocratique avec une obligation de renouvellement périodique des dirigeants si ceux-ci sont rémunérés sous le principe de la gestion désintéressée.

Source : Auteurs.

Notons que si une association est elle-même mécène du fonds de dotation alors, une convention de mécénat doit être mise en place pour encadrer cette relation. L'association bénéficie alors d'une réduction d'impôt sur les sociétés (IS) à hauteur de 60 % des dons effectués et ce, dans la limite de 20 000 EUR par an, ou bien de 0,5 % du chiffre d'affaires annuel hors taxe (pour les grandes associations « commerçantes »). Le tableau 2 vient lister les parties prenantes envisagées dans la création d'un fonds de dotation.

Tableau 2 – Qui peut être partie prenante de la création d'un fonds de dotation ?

Nature des personnes	Caractéristiques
Personnes physiques	La capacité juridique existe dès que la constitution du fonds de dotation repose sur des apports et/ou donations, avec intervention notariale dans le cas de biens immeubles. Consacrer une partie de leur patrimoine à une œuvre d'intérêt général est leur motivation.
Personnes morales de droit public	L'intérêt est ici limité en raison de l'interdiction d'avoir recours à des fonds publics. Mais, une collectivité peut faire appel à un fonds de dotation pour rénover du bâti, par exemple, en sollicitant l'épargne privée.
Personnes morales de droit privé	Cela est possible mais, il convient de justifier d'un véritable objet social afin d'éviter les accusations d'abus de bien social ou d'abus de confiance.

Source : Auteurs.

Les fonds de dotation : une innovation financière solidaire

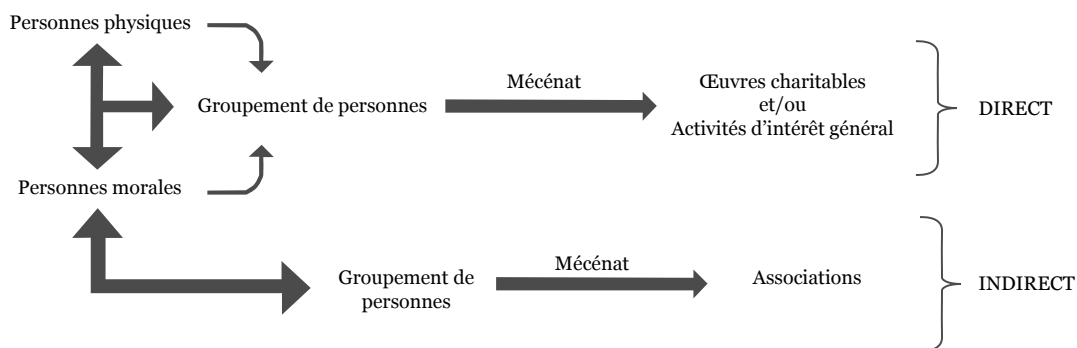
Le contexte européen de la « nouvelle » philanthropie est largement animé par les Fondations. En 2010, l'Allemagne comptait déjà près de 16 000 fondations, le Danemark près de 12 000, là où le paysage français n'en dénombrait que 1 700. En Allemagne, les fondations ont été « associées de manière précoce aux secteurs d'action publique : l'éducation politique des citoyens, la politique étrangère, et, l'aide au développement » (Dakowska, 2014). Pour contenir ce retard en France, l'introduction du fonds de dotation à la fin des années 2000, vise à répondre aux trois objectifs suivant (Rebeyrol et Decap, 2010) :

- Créer un instrument financier simple et attractif qui permette non seulement de dépasser la contrainte juridique de l'association exclue du régime fiscal du mécénat, mais également de la fondation qui évolue très lentement vers la reconnaissance d'utilité publique et qui suppose une dotation initiale inaccessible aux citoyens ;
- Répondre aux contraintes budgétaires croissantes des établissements publics culturels ou de recherche ;
- Le souhait d'attirer le financement privé vers des œuvres et organisations d'intérêt général.
- Organisation de l'ESS à part entière à l'instar des associations, des mutuelles, des coopératives et des fondations, c'est la loi de modernisation de l'économie (loi n°2008-776 du 04 août 2018) qui le définit comme « une nouvelle personne morale de droit privé fondée sur le principe de propriété impartageable des bénéficiaires, à l'instar des fondations, des associations, des mutuelles et des coopératives. Il a pour but de financer des activités d'intérêt général et/ou des

organisations sans but lucratif exerçant des activités d'intérêt général ». De par cette définition, le fonds de dotation s'inscrit parfaitement dans l'approche de la finance solidaire telle qu'elle a été définie par Guérin et Vallat (1999) et Taupin et Glémain (2007).

Le fonds de dotation est souvent assimilé à une organisation hybride¹ « mi-association » et « mi-fondation »². La loi de modernisation de l'économie (LME)³, sous son art.140 de la Loi n°2008-776 du 04/08/2008, le définit comme « une personne morale de droit privé à but non lucratif, qui reçoit et gère, en les capitalisant les biens et droits de toute nature qui lui sont apportés à titre gratuit et irrévocable, et utilise les revenus de la capitalisation en vue de la réalisation d'une œuvre ou d'une mission d'intérêt général, ou les redistribue pour assister une personne morale à but non lucratif dans l'accomplissement de ses œuvres ou de ses missions d'intérêt général ». Dans l'absolu, nous avons affaire à deux modèles de fonds de dotation selon qu'il soit plutôt de nature philanthropique (figure 1), ou bien qu'il consiste en un outil de financement d'associations ou de projets associatifs (figure 2).

Figure 1 – Fonds de Dotation « philanthropique »



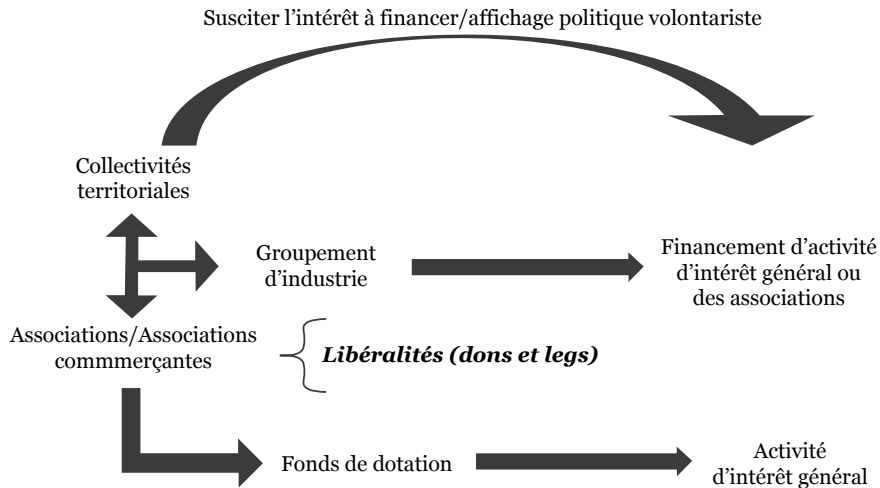
Source : Glémain 2018, p. 256.

1 Pour sa gouvernance et sa création, déclarée en préfecture à la naissance et obligatoirement à la mort, et, publiée au *Journal officiel* (JO).

2 Pour ses modalités de financement.

3 Loi n°2008-776 du 04 août 2018.

Figure 2 – Le fonds de dotation « groupement d'industrie ».



Source : Glémain 2018, p. 257.

Le fonds de dotation élargit l'affectation du don non seulement en termes de secteur (au-delà du seul secteur de la culture), mais aussi d'agents économiques, ouvrant le mécénat à des personnes physiques. Pour autant, nous sommes plus proches, ici, du financement « charitable » (ou « *endowment funds* » américains) que du champ de la finance responsable (Glémain et Billaudeau, 2018). Le second modèle de fonds de dotation, « groupement d'industrie », intervient « en relais » soit en finançant directement une activité d'intérêt général, soit en finançant une association ou une entreprise qui porte une activité d'intérêt général.

Illustration de fonds de dotations dans une démarche de territorialisation

Selon l'art.140, déjà mobilisé, nous comprenons que le fonds de dotation a pour objet de capter des fonds privés par des personnes physiques, morales et des collectivités locales, en vue de financer des activités d'intérêt général. Ainsi, comme le précise Chabrol (2016, p. 3), si « leur objectif commun est d'encourager l'initiative individuelle contribuant à l'intérêt général ou au bien commun. Leur différence majeure est que le fonds de dotation à la française est une personne morale alors que l'*endowment funds* aux États-Unis est simplement un dispositif permettant le financement d'une personne morale caritative à laquelle il est rattaché ». En 2010, la ministre de l'Économie et des Finances, madame Christine Lagarde, s'interrogeait déjà sur les conditions de développement des bonnes pratiques des fonds de dotation au point de créer un comité stratégique dédié. En effet : « Après avoir

constaté que les statuts produits, bien que diversifiés, indiquaient de manière imprécise l'objet du fonds de dotation, en se bornant à reproduire la définition légale, ce texte rappelle que la mission d'intérêt général confiée au fonds de dotation doit être décrite avec précision dans les statuts, afin que le caractère d'intérêt général ne prête pas à contestation » (Rebeyrol et Decap, 2010, p. 920). Le comité stratégique appelle à définir précisément les modalités de la gouvernance d'une part, et, l'exigence de transparence vis-à-vis des donateurs (tableau 3), à l'instar des attentes des acteurs de la finance responsable :

Tableau 3 – Des modalités de la gouvernance et de la transparence opérationnelle

	Modalités de Gouvernance	Principes de transparence
Constats	Manque de cohérence et de précision dans la définition des attributions respectives des différents organes statutaires, pouvant aboutir à des blocages de fonctionnement; Règles de <i>quorum</i> et de délibération déséquilibrées (nombre de voix susceptibles d'être détenues par un représentant) permettant à une minorité des membres du CA de prendre des décisions; Des règles de désignation et de remplacement des membres du CA insuffisamment clairement définies.	Les nouveaux mécènes souhaitent souvent s'impliquer dans la mise en œuvre de leur don; La gestion des placements des fonds répondant d'une politique d'investissement sécurisée.
Recommandations du conseil stratégique	Création d'un comité spécialisé au sein du CA et d'un conseil consultatif; S'assurer de la gestion saine des dons en identifiant explicitement les personnes autorisées à les recevoir; Garantir un processus de décision démocratique.	Nécessaire prudence dans la gestion de fonds orientés exclusivement financement d'actions d'intérêt général; Caractère consomptible ou non de la dotation en capital; Échéances de versement des financements sous contrainte de choix de placements offrant le versement des revenus à bonne date.

Source : Construction par les auteurs d'après Rebeyrol et Decap (2010, p. 21).

Une différence fondamentale, dans l'absolu, est observée : la territorialité du fonds de dotation du premier modèle, et, la territorialité plus implicite du second avec la participation des collectivités locales. Pourtant, une première expérimentation a existé. Le premier fonds de dotation territorial (FdDT) – sur le modèle du groupement d'industrie – a été créé dans la métropole lilloise. C'est en octobre 2016 que naît le fonds de dotation territorial « Entreprises et Cités » avec pour ambition le financement du « bien commun du territoire ». Il dévoile

une double vocation à la fois rôle d'actionnaire et rôle de mécène, rejoignant le modèle précurseur d'entreprise à mission, et, semblant répondre à des attentes du projet des Eaux du Bassin Rennais. Sur l'année 2018, c'est un montant total de 700 000 EUR qui a été mobilisé pour financer les axes suivants : favoriser l'esprit d'entreprise, accompagner des projets structurants et soutenir des projets d'excellence territoriale et mécéner la réussite.

Le second fonds de dotation territorialisé que nous avons analysé est le fonds de dotation Angers Mécénat. Ce fonds est issu d'une initiative en 2012 de la plateforme locale d'ESS : l'Inter réseau de l'économie sociale et solidaire en Anjou (IRESA) soutenue par Angers Loire Métropole (ALM). La plateforme locale de l'IRESA était déjà consciente des difficultés financières croissantes des structures de l'ESS sur son territoire, ainsi que des contraintes économiques à venir (système d'allocation des marchés publics, délégations croissantes des services publics, commandes publiques...). C'est à ce titre qu'elle a imaginé la création de ce fonds de dotation « territorial » comme source de financement de l'ESS et de ses entreprises. Ce montage a pu se faire sur les préceptes des « communs », à savoir : « des pratiques sociales qui cherchent à mettre en place une gouvernance collective afin d'assurer l'accès à certaines ressources et un mode d'allocation de ces ressources entre les acteurs concernés qui ne repose pas à titre principal sur le marché ou la redistribution publique » (Coriat, 2015).

Cette analyse nous permet de proposer quatre niveaux d'attentions et de recommandations pour favoriser un outil original, voire révolutionnaire, de « commun financier » qu'apporte le fonds de dotation territorial : un niveau politique à la fois important et risqué ; un niveau de gouvernance à équilibrer avec les trois entrées du « commun » ; un niveau de l'organisation du lancement et de stabilisation du fonds de dotation ; et un niveau des partenariats/coopération. L'idée de développer des partenariats avec les financeurs d'un même territoire serait une forme de coopération efficace ; les associations frappent forcément à la porte de plusieurs financeurs pour tenter d'équilibrer leur budget et certains demandent une garantie, un engagement des uns avant d'accorder leur financement. L'idée serait de mettre autour de la table les financeurs intéressés et convaincus par un tel projet afin d'assurer le financement en se répartissant les montants. Ce travail de coopération offrirait la possibilité de financer des projets d'envergure, le cas échéant, de faire émerger des innovations et leurs suivis. Enfin, un travail de concertation avec les autres fondations et fonds de dotation pourrait être envisagé pour identifier les besoins et veiller à la variété des projets financés avec des critères complémentaires sur un même territoire.

ANALYSE DES BESOINS EXPRIMÉS SUR LE TERRAIN
À PARTIR D'UNE ANALYSE QUALITATIVE

Présentation des attendus de l'association ReNouveau Paysan

En 2021, l'association ReNouveau Paysan a exprimé le souhait d'étudier la création d'une finance solidaire pour venir compléter le budget des bailleurs sociaux dans le cadre de réhabilitation de fermes. Ce besoin de compétences est lié au constat d'une rigidité des modèles économiques actuels chez les bailleurs sociaux. Une approche transversale des financements dans la réhabilitation des fermes croisant fonds publics, privés et/ou solidaires permettrait d'assouplir les types de réhabilitation pouvant être envisagés (ex : plus grande surface pour les espaces professionnels pour les paysans, création d'espaces collectifs ou de lieu d'accueil pour des woofers ou salariés temporaires sur l'exploitation agricole...).

L'objectif de la mission est d'accompagner ReNouveau Paysan dans les outils financiers solidaires qu'il serait opportun de mettre en place afin de faire « effet levier » avec d'autres dispositifs (notamment les financements des bailleurs) ainsi que de prendre en compte les contraintes légales qui en découlent (une étude réalisée par des chercheurs en droit de l'université de Pau et de l'université de Poitiers afin de mieux comprendre les contraintes juridiques du projet). L'objectif de ReNouveau Paysan est d'accompagner les bailleurs sociaux pour financer des fermes qui comprendraient des logements sociaux. L'office 64 a déjà fait un achat de ferme avec logements. La loi ELAN¹ a permis de donner des compétences sur le sujet aux bailleurs sociaux. Les différents échanges avec ReNouveau Paysan ont permis de préciser la démarche à suivre afin de répondre aux objectifs de l'accompagnement.

Même si l'étude doit permettre de le confirmer, l'association ReNouveau Paysan souhaite qu'une attention particulière soit portée aux bailleurs sociaux publics et aux modèles économiques permettant de créer des baux locatifs. L'idée consiste bien ici à faire participer la société civile à la création de nouveaux « communs » pour l'alimentation des territoires. Ces communs ne pourraient être défendus s'ils appartenaient à des bailleurs privés ou s'intégraient dans des processus d'accession sociale à la propriété. Par ailleurs, même si l'association ReNouveau Paysan a un fort ancrage dans les Pyrénées-Atlantiques, avec l'expérimentation d'une première ferme en cours de réhabilitation (encadré 1), son territoire d'expérimentation demeure la région Nouvelle-Aquitaine. ReNouveau Paysan indique sur son site internet les éléments explicatifs suivants : « ReNouveau Paysan cherche à essaimer le modèle développé sur la ferme Mouliaa. En 2021, l'association va travailler aux côtés de

¹ <https://www.ecologie.gouv.fr/loi-portant-evolution-du-logement-lamenagement-et-du-numerique-elan>

la Communauté d'Agglomération Pays basque et de ses 158 communes. L'objectif consiste ici à identifier une nouvelle ferme au Pays basque nord. Celle-ci sera ensuite réhabilitée par l'un des bailleurs sociaux du territoire. Elle constituera alors la 2ème ferme accompagnée par l'association ReNouveau Paysan ».

Encadré 1 – La ferme Mouliaa

La ferme Mouliaa est le site expérimental de l'association ReNouveau Paysan

La ferme Mouliaa se situe sur la commune d'Espaute (64). Elle se compose d'une maison et d'un hangar adjacent ce qui totalise une surface plancher d'environ 640 m².

Deux hectares de parcelles agricoles entourent les bâtiments et peuvent être immédiatement certifiées BIO. En complément, la commune d'Espaute met à disposition un hectare de terres adjacentes pour le projet.

En mars 2021, le bailleur social public Office 64 de l'Habitat a racheté la ferme Mouliaa ainsi que ses terres.

L'association ReNouveau Paysan et ses partenaires travaillent de concert pour redonner vie au lieu. La ferme deviendra ainsi un écohabitat social paysan d'ici fin 2022.

Investigation terrain auprès de l'écosystème territorial

Les entretiens semi-directifs ont pu se dérouler avec un guide d'entretien. Les questions ont été posées auprès de 7 organisations en lien avec les activités de ReNouveau Paysan. Une place importante a été laissée à ReNouveau Paysan lors des échanges. ReNouveau Paysan avait une connaissance plus fine de l'écosystème d'acteurs présents (il est apparu plus pertinent de les laisser orienter les échanges). Les principaux résultats de ces échanges ont pu être synthétisés dans le tableau 4 afin d'y déterminer les éléments nécessaires à l'émergence d'un outil financier offrant la possibilité d'amplifier l'activité sociétale de ReNouveau Paysan.

Tableau 4 – Synthèse des résultats obtenus lors des entretiens semi-directifs

Entretiens :	Principaux résultats :
Office 64 de l'Habitat : 5 Allée de Laplane 64100 BAYONNE;	Difficultés à définir un outil financier solidaire qui puisse faire effet levier sur le financement total dans l'acquisition d'une ferme. La ferme étant acquise en totalité par le bailleur social (ferme + terres), le financement supplémentaire apporté par la finance solidaire ne permettrait que de faire diminuer les crédits effectués par le Bailleur (mais impact qu'à la marge : les crédits portent sur 40 à 60 ans via la CDC). Les loyers étant encadrés par les pouvoirs publics (puisque financés via fonds publics), il apparaît difficile de faire effet levier sur les loyers des appartements dans la ferme.

Finances solidaires et habitat rural : quelle(s) réponse(s) au projet ReNouveau Paysan ?

<p>ReNouveau Paysan ;</p>	<p>Difficultés à « prioriser » un logement social dans une ferme à un agriculteur (les séniors et les étudiants sont les seuls « publics » que l'on peut « prioriser » dans du locatif social. Demande d'amendement en cours au niveau national. Le risque étant de mettre un paysan dans un logement social qui pourrait en parallèle exploiter la terre de la ferme. Mais le risque étant, si le paysan arrête d'exploiter la terre, qu'il conserve le logement (il est très difficile de demander à un locataire de partir ou de changer de logement social lorsqu'il y est depuis plusieurs années). Ce point-là devra être clarifié par les chercheurs en droit pour définir la structuration juridique possible pour envisager ensuite l'outil financier solidaire approprié.</p>
<p>Conseil départemental 64 – Benoit Dupey Responsable Habitat ;</p>	<p>Le département est en capacité d'aller chercher des financements complémentaires (une des chargées de mission est spécialisée dans la recherche de financement complémentaire). Il serait possible de regarder le dispositif « petite ville de demain » où le département tente d'acheter en amont des bâtiments/logements avec mise en place d'un viager (les personnes peuvent y rester), ainsi, à la fin de leur vie, il devient plus facile de récupérer les bâtiments pour redynamiser les centres-villes par exemple. Le département peut aussi orienter les bailleurs sociaux à tenter des expérimentations dans le domaine de l'achat foncier agricole pour ce type de projets (le département est un financeur important). Il a aussi été indiqué qu'il y avait un prix du loyer maxi dans des logements sociaux mais qu'il était possible de faire diminuer le loyer moyen (effet levier possible de la finance solidaire sur les loyers, mais montants importants tout de même).</p>
<p>Le COL : 73 r Lamouly, 64600 ANGLET ;</p>	<p>Bailleur social sous statut SCIC (privé) avec une culture forte de l'innovation. Plusieurs projets innovants, notamment, dans l'accès à la propriété (SCI APP, BRS...). Ainsi, pour éviter que des accès à la propriété puissent au bout de 5 à 10 ans le logement soit revendu sur le marché privé avec forte plus-value, toutes les ventes se font en BRS (achat des murs et pas du terrain). Il serait intéressant de voir s'il serait possible de faire dans une ferme des logements sociaux (pour les agriculteurs) et de faire des « préventes » sous BRS sur la terre agricole au paysan (mais qui ne pourrait pas revendre librement). Ou l'inverse (préachat du logement et pas des terres ???). Expérimentation à clarifier suivant les aspects juridiques.</p>
<p>SOLIHA : 9, Rue Jacques Laffitte BAYONNE ;</p>	<p>Soliha n'intervient pas à ce jour sur du foncier agricole/ferme. Intervient beaucoup dans l'accompagnement social des locataires (en plus de ses activités) : pertinence pour les fermiers en les accompagnants sur ce point-là? Besoin de financement ici? Forte habitude d'aller chercher des financements complémentaires (travail souvent avec l'ESS). Mais pour des projets expérimentaux dans les campagnes/fermes, mise en contact avec autres Soliha de la région Nouvelle-Aquitaine (<i>Anne SERRE, Directrice, Soliha Landes ; Giles DEVOS, Directeur, Soliha Charente -</i>).</p>
<p>Habitat Sud Atlantic : 2 Chem. Abbé Edouard Cestac, 64100 BAYONNE ;</p>	<p>Volonté d'avoir un projet de ferme pour expérimenter une démarche et de tester par les faits. À ce jour, pas de projets en cours sur ce sujet. Habitude d'avoir d'autres activités complémentaires aux logements sociaux (parking, baux commerciaux...) mais va les gérer de façon traditionnelle et va les décoller de son activité de bailleur social (il y aura 2 contrats différents qui ne seront pas couplés).</p>
<p>Lurzaindia : ZAD d'Arbonne ;</p>	<p>Lurzaindia à plusieurs outils financiers (fonds de dotation, foncière, association...). Cependant, ils n'ont pas vocation à acheter des habitations pour loger les fermiers (même si c'est une réelle problématique). Généralement, le fermier va acheter lui-même sa maison s'il le souhaite. Lurzaindia souhaite collaborer sur la réflexion de ReNouveau Paysan afin de trouver une solution entre l'achat du foncier agricole (que peut faire Lurzaindia) et l'achat du logement (par des bailleurs sociaux?).</p>

Source : Auteurs.

DISCUSSION ET CONCLUSION : QUELLE PROPOSITION CITOYENNE ET SOLIDAIRE POUR L'ASSOCIATION ReNOUVEAU PAYSAN ?

La spécificité du financement des logements sociaux, composée d'une multitude d'acteurs d'horizons différents nous conduit à privilégier le fonds de dotation. Celui-ci consiste bien en une mise en commun de financements à la croisée du privé et du public, avec le support de l'ESS. Il fait ainsi écho aux trois conditions essentielles d'émergence de ressources partagées innovantes mises en valeur par Runge (1986) à savoir :

Les coûts de l'établissement et de l'imposition (*empowerment*) de la propriété privée sont élevés, notamment à travers une fondation ; La valeur économique de chaque unité du flux de ressource prélevée est faible si chaque donateur ne s'associait pas dans le fonds de dotation ; Les bénéfices générés par les ressources mises en commun obéissent à une règle de distribution spatiale comportant un haut degré de non-prévisibilité et d'incertitude selon l'activité et les problématiques des associations.

Nous serions sur un montage financier avec effet levier autour d'un fonds de dotation (offrant l'avantage de pouvoir récolter des financements publics, privés et citoyens tout en permettant de financer des projets publics, privés et citoyens). Ce choix permettrait de pallier aux difficultés actuelles des périmètres juridiques entre les acteurs associés au projet (acteurs publics et privés) avec des réglementations spécifiques dans leurs modalités de financements (aspects juridiques à clarifier par les chercheurs en droit).

La question du financement de projet solidaire est ici explicitement posée sous l'hypothèse d'un Bail Rural à clauses Environnementales (BRE) pour une durée de 9 années. Pour autant, si les finances solidaires ont pour visée la pérennisation des objets financés dont celui du service au logement, la dimension juridique pose deux hypothèses pour protéger l'habitant paysan (Arday *et al.*, 2019, p. 7) qui quitterait, par exemple, l'activité paysanne : « *De lege lata* », une solution contractuelle qui consisterait en l'insertion d'une clause dans le BRE au terme de laquelle, en pareille hypothèse, le bailleur s'engage à proposer un logement social équivalent, dans certaines limites bien sûr ; « *De lege ferenda* », une évolution législative permettant la création d'un véritable bail social paysan et intégrant dans un nouveau statut un droit au relogement. L'article L.442-8-3 du CCH permet de louer le logement HLM à une association (organisme agréé) qui la sous-loue ensuite au demandeur. Ce principe existe déjà dans l'univers de la finance solidaire avec Habitat & Humanisme

d'une part, et, avec Terre de Liens d'autre part. Pour autant, la question du logement paysan reste encore un chantier à ouvrir.

Si le système de financement public est de plus en plus contraint et nécessite, à ce titre, des innovations financières pour l'économie publique, l'ESS se trouve tout autant concernée par une nouvelle révolution dans son financement propre, bien que structurellement hybride public privé, en mêlant financement public et financement privé (Deffains-Crapsky *et al.*, 2016). Nous nous plaçons ici dans le champ de l'ESS, en supposant que l'utilité sociale prend le pas sur l'intérêt général (les fonds de dotation viennent à financer statutairement des projets d'utilité sociale). Pour qu'une activité soit d'utilité sociale, la loi ESS du 31 juillet 2014 entend qu'elle réponde au moins à l'un des trois objectifs suivants : apporter un soutien à des personnes en situations de fragilité (salariés, clients, etc.), en difficulté socio-économique et/ou personnelle; contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités, à l'éducation à la citoyenneté, à la préservation et au développement du social ou au maintien ou au renforcement de la cohésion territoriale; concourir au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale.

Les années 2010-2020 apparaissent comme celles d'une nouvelle quête d'outils financiers pour répondre à la nouvelle problématique du financement des activités d'utilité sociale aussi bien dans leur expansion que dans l'expérimentation d'innovations sociales plus ou moins alternatives aux modes de gestion des services d'intérêt général ou d'utilité sociale, attendus par les citoyens. Parmi ceux-là, les fonds de dotation territorialisés apparaissent prometteurs dans le sens où ils permettent de concilier les contraintes juridiques, réglementaires et économiques d'un ensemble d'acteurs impliqués autour de causes sociétales comme l'accès au logement du monde agricole ici avec ReNouveau Paysan.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- CAHUZAC Éric, DÉTANG-DESSENDRE, Cécile, 2011, « Le salariat agricole. Une part croissante dans l'emploi des exploitations mais une précarité des statuts », *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 323, p. 82-92.
- CHABROL Marie, 2016, *Le Fonds de dotation à la française et l'endowment fund aux États-Unis*, mémoire.
- CORIAT Benjamin, 2015, *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*, Éditions Les liens qui libèrent, Paris.
- DAKOWSKA Dorota, 2022, *Le pouvoir des fondations : des acteurs de la politique étrangère allemande*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.

- DEFFAINS-CRAPSKY Catherine, CUENOUD Thibault, GLÉMAIN Pascal, 2016, « Les déterminants de la syndication avec les *Business Angels* dans les opérations d'*Equity Crowdfunding* : le cas français », *Document de travail du GRANEM*, 47, p. 32.
- GLÉMAIN Pascal, 2018, « Finances et financement des activités d'utilité sociale locales : point de vue à partir des finances citoyennes "situées" », *Revue d'économie financière*, 4, p. 249-265.
- GLÉMAIN Pascal, BILLAUDEAU Valérie, 2018, « Finances solidaires et gestion des biens communs: l'expérimentation du Fonds de dotation Angers Mécénat », *Marché et organisations*, 1, p. 125-150.
- OSTROM Elinor, 2010, *Gouvernance des biens communs*, Éditions De Boeck, Bruxelles.
- OSTROM Elinor, 1990, *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge university press, Cambridge.
- OSTROM Elinor, 1986, "Issues of definition and theory: some conclusions and hypotheses", in *Proceedings of the Conference on Common Property Resource Management*, National Academy Press, Washington DC, p. 615.
- REBEYROL Paul, DECAP Anne-Sophie, 2010, « Apparition et développement des fondations dans le paysage juridique français du mécénat », *Gestion & Finances Publiques*, 12, p. 918-922.
- RUNGE Carlisle Ford, 1986, "Common property and collective action in economic development", *World development*, 14 (5), p. 623-635.
- TAUPIN Marie-Thérèse, GLÉMAIN Pascal, 2007, « Les logiques d'acteurs des finances solidaires contemporaines: De la résistance à la résilience? », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78 (4), p. 629-661.
- VALLAT David, GUÉRIN Isabelle, 1999, *Les finances solidaires*. Notes de l'Institut Karl Polanyi. CRIDA avec le soutien de la Délégation interministérielle à l'économie sociale et de la Fondation du Crédit coopératif.

CHAPITRE 5

APPRÉHENDER ET OPÉRER LES TRAJECTOIRES D'INNOVATION SOCIALE : PRÉSENTATION D'UNE VERSION EXPÉRIMENTALE DE L'ÉCHELLE SRL

Olivier Palluault et Jade Omer

L'écosystème de la recherche et du développement et de l'innovation demeure structuré en France par les impératifs de création de richesse économique (Laperche *et al.*, 2019). La finalité de cet écosystème est tournée autour de la valeur commerciale de technologies innovantes trouvant preneurs sur le marché, dans le prolongement d'une vision introduite par Schumpeter pour qui l'innovation renvoyait à des nouveautés introduites au sein du secteur productif manufacturier (Schumpeter, 1999). Cette vision que nous appelons ici « conventionnelle » a ainsi dicté et alimenté la structuration et les pratiques des acteurs et organisations intervenant en appui de l'innovation : laboratoires de recherche, centres de transferts et de valorisation, incubateurs, fonds d'investissements, etc. Au cœur de cette vision se situe l'échelle TRL (Technology Readiness Levels), conçue par la NASA après la seconde guerre mondiale pour mesurer les échelles de maturité d'une technologie, et adoptée comme l'outil principal d'analyse d'un projet innovant par les professionnels de l'accompagnement à l'innovation.

Centré autour de la technologie et de l'entreprise, ce paradigme de l'innovation conventionnelle est de moins en moins opérant pour rendre compte des facteurs de changement plus complexes et systémiques. À cela s'ajoute la construction d'un champ émergent autour de l'intérêt général et des capacités d'innovation (sociale) en réponse à des problématiques de société : creusement des inégalités sociales, inégalités d'accès aux ressources, destruction de la biodiversité, enjeux de vitalisation de la démocratie... C'est pour répondre au besoin de mieux cerner cette typologie d'innovations que l'échelle SRL (Societal Readiness Level) a été construite. Elle vise à élargir l'appréhension des innovations, à partir de l'identification des stades de maturité des concepts et actions en relation avec une problématique de société, et

propose une vision plus complète et plus globale de l'innovation en mettant le focus sur la finalité (sociétale) et non plus seulement sur la modalité (technologique).

Issue d'un travail mené par l'agence coopérative en recherche & développement sociale Ellyx, notamment dans le cadre d'un laboratoire commun (Labcom) ANR Destins, co-porté avec quatre équipes de recherche coordonnées par la Maison des Sciences de l'Homme et de la Société (MSHS) de l'université de Poitiers et du CNRS, l'échelle SRL est un outil méthodologique et didactique à destination des professionnels de l'innovation. Cet article présente dans une première partie les éléments de genèse de cette échelle et les hypothèses qui la fondent (I). La seconde présente l'échelle SRL et son application à nos cas d'études, afin de faire ressortir sa pertinence mais aussi les limites observées (II). La troisième partie constitue une mise en perspectives des changements qu'introduirait l'utilisation de cette échelle au sein de l'écosystème d'innovation (III).

GENÈSE ET FONDEMENTS DE L'ÉCHELLE SRL

La construction de la SRL repose sur une lecture contextualisée des problématiques rencontrées par les porteurs de projets d'innovation sociale, et sur une approche spécifique de l'innovation sociale comme dynamique de transformation.

Le besoin d'outillage des acteurs de l'innovation sociale

L'innovation sociale est mobilisée depuis une vingtaine d'années environ, bien que l'apparition de ce terme renvoie plutôt aux années 1970. Reconnue dans la Loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, elle s'est rapidement institutionnalisée au sein des politiques publiques (Douchet, 2019). En posant que l'innovation n'est que potentiellement et non consubstantiellement de nature lucrative, commerciale et technologique, la lecture sociale de l'innovation a achevé de bouleverser la vision classique de l'innovation : les acteurs de l'innovation (l'entreprise industrielle ou la start-up) ne sont plus les seuls, les associations, les syndicats, le secteur public sont concernés ; la nature de la valeur générée est transformée car au-delà de seuls indicateurs économiques et quantitatifs ; les ressources, les expertises et les compétences sortent du monde étroit de l'ingénierie technologique pour aller vers des disciplines relevant des sciences humaines et sociales ; les modèles d'investissement sur les projets innovants comme les cadres d'accompagnement de leurs porteurs sont réinterrogés. En mettant l'innovation au service de la Société, et non des sociétés (comprises comme « entreprises »), les acteurs et promoteurs de l'innovation sociale participent d'un changement de paradigme dans la manière de penser

et pratiquer les politiques publiques d'appui à l'innovation, changement qui n'est qu'à peine esquissé aujourd'hui (Douchet, 2019; Palluault *et al.*, 2021).

En effet, ce bouleversement a été mal appréhendé, les outils utilisés pour concevoir, mener et accompagner les projets d'innovation sociale ont d'abord été ceux utilisés pour l'innovation technologique, avec des adaptations parfois légères. Une première génération d'outils a été construite par des laboratoires de recherche précurseurs, conscients qu'il était nécessaire d'aborder l'innovation sociale à partir de schémas renouvelés. Toutefois ces derniers, s'ils permettent de distinguer un projet relevant de l'innovation sociale d'un projet plus classique, s'avèrent difficilement capables de mesurer le degré de pertinence du projet, ni d'aborder sa maturité, ni d'identifier les moyens et leviers opérationnels pour faciliter sa concrétisation. De fait, le secteur de l'innovation sociale évolue dans un contexte d'absence d'outils dédiés et performants pour accompagner les projets. Cette situation contribue à la fois à limiter sa reconnaissance pleine et entière, notamment auprès des acteurs traditionnels de l'innovation, mais aussi à prolonger des usages d'outils et de méthodologies « par défaut » qui s'avèrent souvent contreproductifs. Le besoin de pouvoir saisir le stade de maturité d'une innovation sociale, dans le but de mieux comprendre la situation réelle des porteurs de projet à l'instant « T », la possibilité d'envisager les leviers pour accélérer la mise en place de cette innovation, ou lever les obstacles à sa bonne réalisation et assurer l'accompagnement et le financement nécessaire à cette maturation, apparaît alors central.

La conception de l'innovation sociale qui fonde l'échelle SRL

Les TRL, conçus par la NASA au cours des années 70, constituent une échelle pratique permettant d'évaluer le niveau de maturité d'une technologie, en vue de financer la recherche et son développement pour qu'elle soit mise sur le marché. Neuf niveaux de maturité, depuis les éléments théoriques de base, jusqu'à l'achèvement du système réel et son intégration dans le marché, permettent de situer une technologie et comprendre le processus d'innovation dans lequel elle s'inscrit. En dépit des critiques ou des limites qui peuvent leur être adressées, les TRL ont été rapidement adoptés au niveau mondial comme le principal référentiel de financement et d'accompagnement de l'innovation. C'est pour répondre aux insuffisances de la TRL qu'une première échelle SRL a été conçue en 2019 par le « Danish Innovation Fund », dans le but de cibler des investissements vers des projets relevant d'une logique sociétale et environnementale. Également structurée autour de 9 phases, le principe est de saisir la capacité d'acceptation de la Société à l'intégration d'une solution qu'elle soit technologique ou non. Si elle a le mérite de « casser » le prisme technologique, cette échelle demeure toutefois insuffisante dans sa capacité à caractériser et différencier

les différentes phases entre elles, et à souligner la manière de passer d'un stade au suivant, rendant son utilisation peu opérante. Cette difficulté semble être liée à la faiblesse de la conceptualisation de l'innovation sociale, notamment quant à son émergence, trop calquée sur l'appréhension traditionnelle de l'innovation (Palluault *et al.*, 2021). La SRL, proposée ici, repose sur une vision plus ambitieuse, et selon nous plus pertinente, de l'innovation sociale qui renvoie à une dynamique « de rupture » et de transformation sociale, telle que proposée par Laura Douchet (Douchet, 2021). La SRL présente ainsi une approche spécifique de l'innovation sociale comme étant le résultat d'un système d'interactions d'acteurs engagés au travers d'une dynamique qui repose sur un changement de paradigme, sur une volonté de changer fondamentalement l'appréhension d'une problématique de société ou des solutions qui doivent y répondre, et sur la combinaison de différents types d'innovation (innovation de service, d'organisation, de financement, innovation réglementaire, changements culturels ou cognitifs, innovation politique, etc.). Elle s'incarne au travers d'un changement de cadres institutionnels, réglementaires et cognitifs. La combinaison des innovations qu'elle induit fonde une rupture avec l'existant. Elle repose également sur une création de valeurs qui est manifeste et tangible, et appréhendée comme qualitativement plus satisfaisante que les solutions proposées précédemment.

PRINCIPES ET APPLICATIONS DE L'ÉCHELLE SRL

L'échelle Societal Readiness Levels (SRL) se fonde sur le concept d'innovation sociale de rupture. En tant que modèle théorique, l'échelle SRL implique d'être confrontée à des cas concrets. C'est ce que nous proposons après la présentation de l'échelle.

Présentation générale de l'échelle SRL

L'échelle SRL entend, dans le sillage de l'échelle proposée par le fonds danois à l'innovation, se caler au modèle TRL, pour des considérations pratiques et opérationnelles. Cela n'enlève toutefois pas sa pertinence, sitôt que l'on prend en considération les limites d'une approche processuelle qui tend à invisibiliser les itérations et retours en arrière. L'échelle SRL est ainsi construite autour de neuf stades de maturité assemblés en trois grandes phases : la prématuration, la maturation, et le déploiement. La prématuration (SRL 1 à 4) est focalisée sur les étapes permettant d'apporter la première preuve du concept et sa réception au sein de la société. SRL 1 constitue l'étape initiale, elle renvoie aux premiers éléments aboutissant à une approche originale d'une problématique sociale donnée et représente le travail

théorique de reproblématisation des besoins. SRL 2 est l'étape de caractérisation du (méta)concept en relation à l'enjeu sociétal reproblématisé. Ce concept, formulé comme une réponse à la problématique analysée en SRL 1 renvoie à une intelligibilité générale, sans être enfermé à ce stade dans une lecture sectorielle, territoriale ou disciplinaire. Il doit toutefois être explicitement décrit, et dévoiler l'ensemble des hypothèses et arguments sur lesquels il repose. SRL 3 constitue une étape de validation théorique et sociale du méta-concept proposé. La validation recouvre sa pertinence pour répondre réellement aux besoins en lien avec la problématique, sa faisabilité ou sa transcription sous la forme de pratiques, services, produits, modèles organisationnels indépendamment des usages, normes et pratiques en cours, mais aussi son partage avec les acteurs intéressés ou concernés, et enfin sa consistance, qui renvoie à la possibilité de pouvoir éprouver ce concept à partir d'une démarche scientifique. SRL 4, étape charnière entre la prématuration et la maturation, renvoie à la première phase de modélisation des idées de projets d'innovation qui traduisent le concept validé en SRL 3. Il s'agit d'applications opérationnelles pouvant prendre des formes très diverses (modèles organisationnels, économiques ou juridiques, pratiques sociales ou culturelles, services, produits ou technologies).

La maturation (SRL 4 à 7) est le processus permettant d'atteindre la maturité nécessaire au transfert plein et entier dans le monde social. SRL 5 constitue l'étape de modélisation du pilote expérimental relatif à l'idée innovante conçue. La modélisation nécessite la préparation des conditions d'expérimentation du pilote et le test de certaines fonctionnalités dans un environnement dégradé. SRL 6 est l'étape de mise en œuvre du pilote expérimental en conditions réelles (et non dans un environnement dégradé), expérimenté nécessairement dans la société, et non en laboratoire. SRL 7 renvoie à la phase de fonctionnement du pilote expérimental en situation réelle. Il constitue l'étape de démonstration opérationnelle de l'idée innovante appuyé par un protocole scientifique.

La phase de post-maturation (SRL 8 et 9) renvoi au déploiement des innovations sociales au sein de la société, à leur institutionnalisation et leur normalisation. SRL 8 est une phase de validation du passage du pilote expérimental à sa normalisation au sein de la Société. Cette phase renvoie notamment à l'objectivation de la valeur générée par le pilote expérimental et sa reconnaissance par les acteurs. SRL 9 est l'aboutissement du processus et l'intégration pleine et entière des innovations dans la société, que ce soit dans les normes culturelles, sociales et institutionnelles.

Tableau 2.1 :



Source : Échelle SRL – Laboratoire commun Destins

Application de l'échelle

L'intérêt de l'échelle SRL est de rendre intelligible des modèles d'innovation qui ne peuvent être lus au travers de l'échelle TRL, car intégrant des éléments non-technologiques ou supra-technologiques. Nous avons appliqué cette échelle à quatre terrains, en essayant de tirer parti de leur diversité.

Tableau 2.2 :



Source : tableau récapitulatif des quatre cas étudiés

Cette application permet de reconnaître la dimension innovante de démarches ayant pour vocation première de chercher à résoudre une problématique sociale. Les cas présentés se sont tous heurtés à des approches niant leur dimension innovante originale à partir d'une lecture faussée de l'intérêt qu'elle présente pour la société. Par exemple, la couche Popotine a souvent été regardée comme innovante en lien avec les technologies introduites pour substituer des matières bio-sourcées aux matières plastiques ou pour disposer d'un absorbant aussi efficace que celui conçu à partir de produits pétro-sourcés. Or, disposer d'une couche 100 % compostable n'a d'intérêt réel que si cette couche peut effectivement être compostée, ce qui implique un changement des pratiques au niveau de la collecte de la couche usagée, de son compostage, et de sa mise à disposition auprès des agriculteurs pour favoriser réellement le retour à la terre. La conception de la couche n'est qu'un des éléments d'un ensemble plus grand, visant la réduction réelle de l'incinération des matières plastiques. Elle implique également la construction dans les territoires de modalités de collecte, ou encore la normalisation du compost issu d'excrétat humains actuellement interdit par la législation.

L'échelle SRL permet également de faire le lien entre des grands concepts qui fondent des manières nouvelles d'aborder le réel et des projets ancrés qui les incarnent. Le projet COLOGE ne peut ainsi être délié d'une appréhension nouvelle de la propriété partagée, qui s'éloigne de la conception privée traditionnelle comme individuelle et non commune. De même le projet TZCLD renvoie certes aux travaux appelant à activer les dépenses passives, c'est à dire à conditionner le versement des prestations sociales à une attitude active du bénéficiaire, mais en créant réellement les conditions de cette activation (identification des activités, transformation des modalités de travail et d'organisation au sein des entreprises à but d'emploi) et sans aller vers des injonctions individuelles et culpabilisantes (Valentin, 2013). Dans les deux cas, ces innovations renvoient à des besoins de changement situés au niveau des normes sociétales qui trouvent des traductions concrètes en matière de règlement ou législation juridiques, de pratiques bancaires ou financières, etc. En ce sens, l'échelle SRL éclaire une innovation qui se positionne au niveau de la Société dans son ensemble et non comme simplement relative à un produit ou à une entreprise.

L'intérêt de l'échelle SRL est aussi d'inscrire un projet dans une dynamique de transformation, en révélant les étapes amont (trop souvent masquées) mais aussi les étapes aval qu'il va falloir emprunter. Elle permet d'identifier les parties prenantes nécessaires au bon avancement du projet, notamment les acteurs indispensables à sa validation : par exemple les parlementaires dans le cas du projet TZCLD ou les organismes de crédit dans le cas du projet COLOGE. Enfin, elle éclaire le spectre du changement à opérer et conduit à ne pas s'en tenir à une

lecture des innovations sociales comme simplement réparatrices. Ainsi, le projet 100 % transition, en mettant à jour la manière dont les jeunes peinent à valoriser leurs savoir-faire issus de l'expérience, invite à challenger l'éducation nationale sur sa capacité à ne pas délivrer des diplômes sur la seule base d'une acquisition intellectuelle des connaissances, mais aussi à donner place à des compétences révélées par l'action, notamment dans le cadre de projets collectifs ou d'expériences menés et vécues lors d'ateliers, de visites ou simplement dans l'exercice de la vie en classe.

Les grands enseignements de la SRL

La SRL permet de distinguer fondamentalement le méta-concept, fondé sur une manière nouvelle d'aborder et de comprendre une problématique sociétale et le projet, qui ne renvoie qu'à une traduction, plus ou moins fidèle, de cette vision. Ce travail permet d'explicitier le sens des actions entreprises tout en anticipant leurs limites, mais aussi de se risquer à des éléments de comparaison, permettant d'assumer à partir de critères objectifs et d'une stratégie de financement, une politique de soutien à des projets d'innovation sociale plutôt qu'à d'autres. Le tableau ci-dessous montre comment Cologe renvoie à une lecture du besoin complémentaire à celle qui prévaut au sien des organisations de lutte contre le mal logement. En se fondant sur une lecture argumentée spécifique de la « crise du logement », Cologe met le doigt sur le creusement des inégalités sociales liées à la détention du patrimoine immobilier et mobilise le concept de « propriété partagée » pour y remédier, là où d'autres structures insistent sur la nécessité morale de permettre à chacun de bénéficier d'un logement décent.

Tableau 2.3



Quel tableau ?

Source : représentation comparative de l'appréhension de la problématique du « mal logement »

La SRL ouvre ainsi la voie à de nouvelles manières d'accompagner les trajectoires d'innovation en remettant sur le premier plan l'enjeu de la recherche & développement sociale et le besoin de révéler, partager et formaliser les connaissances, en complément du travail autour de l'action (Omer, Palluault, 2021). Elle est aussi une invitation à dépasser la « pensée-projet » pour lui substituer une pensée-système, marqué par la nécessité de concevoir les innovations devant être combinées les unes aux autres.

La SRL souligne aussi un changement de paradigme autour du droit à l'essai. Dans la TRL, la solution fait l'objet d'un prototypage préalable en « milieu maîtrisé », relevant généralement des sciences dites « dures ». Ce prototype est validé en laboratoire, ce qui aboutit à un POC (*proof of concept*). Le prototype est donc une aide à la décision, et un préalable au changement. Dans la SRL, le pilote expérimental est nécessairement en milieu ouvert et non maîtrisable. Les tentatives de modélisation en situation dégradée n'ont qu'un intérêt relatif voir problématique car en aucun cas elles ne permettent de valider le concept en tant que tel. La simple colocation ne saurait constituer une expérimentation valide de la propriété partagée proposée par Cologe par exemple. Or, les possibilités même de réalisation de l'expérimentation sont très souvent compliquées, car requérant un ensemble de modifications préalables au sein même de la société. Par exemple, dans le projet Territoire Zéro Chômeur impliquant un mode d'utilisation des allocations publiques contrevenant aux règles de l'assurance chômage, il a été nécessaire pour expérimenter de faire évoluer les cadres. Pour TZCLD, il a fallu passer par l'adoption d'une loi « d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée » et la création du fonds d'expérimentation territoriale. La levée des freins à l'expérimentation a constitué un préalable. On voit bien comment l'expérimentation en tant que telle (SRL 7) est nécessairement précédée par une étape centrale de mise en place des conditions réelles de cette expérimentation (SRL 6), celle-ci révélant les changements réels à opérer. Ce facteur éclaire l'enjeu de devoir changer les éléments préalablement à la connaissance des résultats.

Un autre enseignement de la SRL renvoie aux typologies de valeurs créées. La « richesse » des innovations issues de la SRL ne peuvent se concevoir sous le simple angle de la lucrativité commerciale; elle a trait à la transformation des pratiques, des représentations sociales, à la vitalité de la vie démocratique et à la capacité réelle à limiter les phénomènes d'inégalités, d'exclusions, de prédation des ressources ou d'atteinte à la biodiversité. Le pouvoir d'agir, l'émancipation, l'épanouissement, le lien social sont des éléments décisifs des démarches relevant de TZCLD ou de 100 % transition, et ne peuvent être circonscrits aux injonctions des pouvoirs publics sur les « sorties positives », focalisées sur le retour à l'emploi. Il s'agit de comprendre le changement opéré au niveau d'une chaîne

de valeur, sans chercher à identifier avant tout la contribution spécifique d'une innovation (Le Dret, Brémaud, 2021).

Pour finir, l'échelle SRL met en avant la dimension coopérative de l'innovation. En effet, la SRL implique un travail de mobilisation, d'appropriation et de partage avec des parties prenantes différentes. Les « acteurs » sont nécessairement hétérogènes, car devant mobiliser des leviers de compétence divers et relatifs à des champs socio-professionnels distincts. Plus qu'une pluralité d'acteurs, la SRL renvoie à l'obligation d'une coopération entre ceux-ci, au sens du partage d'une « projection » commune (Laurent, 2018). Or ce travail de coopération doit être opéré assez tôt (SRL3), afin de ne pas être gêné par les phénomènes – réels ou perçus – de captation de la valeur. Le projet Cologe a ainsi pu être mis à mal par le positionnement trop présent de la coopérative Ellyx et sa réticence initiale à partager son idée innovante. À l'inverse, c'est le co-portage d'ATD-Quart Monde avec différents acteurs, au sein d'une alliance, qui a assuré le succès du passage de la Loi d'expérimentation en 2016.

RENOUVELER LES TRAJECTOIRES D'INNOVATIONS SOCIALES

Une mise en perspectives des changements structurels qu'introduirait l'utilisation de cette échelle au sein de l'écosystème appelle une discussion. Parmi ces changements, on note particulièrement l'évolution des modes d'accompagnement et de financement de l'innovation, le positionnement de la recherche académique au sein des trajectoires d'innovation, et l'évolution des dispositifs d'expérimentation.

L'évolution des modes d'accompagnement et de financement

L'écosystème traditionnel d'innovation, représenté par les sociétés d'accélération du transfert de technologies, les cellules universitaires de valorisation, les incubateurs technologiques, les fonds d'investissements, les structures privées de transfert, est entièrement construit autour d'une logique d'innovation basée sur la TRL. Les personnels mobilisés ont des expertises poussées autour de la propriété industrielle ou de la levée de fonds. Les financements relèvent principalement du crédit impôt recherche, des fonds régionaux à l'innovation ou à la R&D, de la Banque publique d'investissement, des Fonds européens de développement régional ou d'autres programmes européens de type Horizon 2020. Cet univers a littéralement exclu les démarches d'innovation sociale de son spectre. Tout en copiant souvent la sémantique de l'écosystème traditionnel, un nouvel espace a alors émergé à partir des années 2010 autour de dispositifs nationaux pilotés

par l'Avisé, notamment les fabriques à initiatives puis les incubateurs sociaux, les chambres régionales à l'économie sociale et solidaire (CRESS) ou encore certains réseaux nationaux relevant de l'ESS, notamment les réseaux de l'insertion par l'activité économique ou encore la confédération générale des SCOP (Alter'Incub). Cet écosystème dispose d'une capacité d'accompagnement et de financement étroite, sans aucune mesure avec l'écosystème conventionnel, et d'autant plus limitée qu'il a largement reposé sur un plaidoyer visant à émarger sur des dispositifs publics dédiés à l'économie sociale et solidaire.

L'intégration de la SRL pourrait aboutir à des évolutions majeures, notamment un outillage et une montée en compétence de l'écosystème traditionnel dans sa capacité à accompagner tout type de projet d'innovation. Cela pourrait également aboutir à l'étoffement des parties prenantes du financement de l'innovation, notamment au travers des collectivités territoriales et des fondations, aujourd'hui largement ignorées de l'écosystème traditionnel, et qui pourraient accompagner utilement les phases de prématuration et de maturation des projets.

Un nouveau positionnement de la recherche au service de l'innovation

Une évolution majeure que pourrait accompagner l'introduction de la SRL serait un nouveau positionnement de la recherche académique relevant des sciences humaines et sociales (SHS). Aujourd'hui les SHS sont délaissées par l'écosystème d'innovation, en dehors de quelques dispositifs, au titre desquels le fonds de prématuration du CNRS. En dépit de démarches initiées à leurs débuts, les SATT ont très largement abandonné la valorisation des SHS, sauf quand elles sont mobilisées en « supplément d'âme » de l'innovation technologique et numérique (Fontanille, 2010). Des départements entiers relevant de la sociologie, de l'histoire, de la géographie, de la science politique, de l'économie sont ignorés des logiques de valorisation. C'est environ un tiers de la recherche publique nationale qui se trouve ainsi sur le bas-côté au motif que l'on ne fait pas d'argent avec les savoirs scientifiques qui en sont issus.

Les premières étapes de la SRL témoignent du besoin de revaloriser et relégitimer la recherche fondamentale en SHS, qui doit être regardée comme une ressource privilégiée de connaissances permettant de regarder autrement les problématiques sociales. L'enjeu n'est pas de transformer les chercheurs en innovateurs, mais de permettre l'accès à la recherche fondamentale, assurer sa traduction en matière à innover et la mettre à disposition des acteurs socio-économiques. Il est essentiel d'entretenir un dialogue fécond entre science et société en respectant et consolidant les rôles respectifs des acteurs. Le développement des approches interdisciplinaires entre sciences dures et sciences sociales, en positionnant les secondes

au cœur et non dans une simple fonction d'appoint, apparaît également central. D'autre part, la démarche SRL fait ressortir un besoin aujourd'hui non couvert par la recherche académique : sa capacité à formaliser des protocoles de validation des expérimentations sociales menées par des acteurs socio-économiques, protocoles relevant des sciences humaines et sociales. Il est patent qu'une expérimentation nationale comme TZCLD, si elle a été analysée par un comité scientifique, n'a pas été réellement menée dans un cadre suffisamment pertinent, permettant aux pouvoirs publics de déterminer les conditions de son succès ou de son échec. Une observation analogue a été faite lors du lancement du Revenu de solidarité active. Or, la culture d'expérimentation ne pourra se diffuser que si elle opère à partir de cadres scientifiques robustes. Il reste que les chercheurs en sciences humaines et sociales doivent se départir d'une culture de la « recherche-action », obéissant davantage à une tactique visant à asseoir une légitimité comme science de terrain que comme référence scrupuleuse à une méthode scientifique.

Le passage à une réelle politique d'expérimentation

La dernière évolution structurante renvoie à l'organisation d'une vraie politique d'expérimentation de solutions à visée sociétale. On sait aujourd'hui combien les dispositions législatives en matière de droit d'expérimentation, introduite au début des années 2000, ont été relativement limitées et inefficaces. « L'expérimentation » n'en est jamais vraiment une. Cela aboutit au blocage effectif du droit à l'expérimentation, et à l'institutionnalisation effective des rares expérimentations sans même qu'elles soient réellement évaluées. Dans les deux cas, on ne peut parler à juste titre d'expérimentation, soit parce qu'elles n'ont pas lieu, soit parce qu'elles ne sont justement plus expérimentales.

La SRL vient légitimer une culture de l'expérimentation, scientifiquement conduite, portée par des communautés d'acteurs. Pour cela, il s'agit d'assumer la préparation des cadres (financiers et juridiques) d'expérimentations. Parce que ces démarches socialement innovantes renvoient à des enjeux d'intérêt général, ces cadres concernent avant tout les acteurs publics. Si les dispositifs de soutien à l'innovation et à la recherche-développement existent aussi dans le champ de l'innovation sociale, ils sont insuffisamment mobilisés par l'État ou les collectivités. Une réelle jurisprudence sur leur usage par les acteurs publics manque afin de pouvoir sécuriser les directions publiques des achats dans leurs démarches, incarner le passage à une réelle culture d'expérimentation, assumant le passage du « droit à l'erreur » au « droit à l'essai », et du « droit d'expérimentation » vers le « devoir d'expérimentation ». En effet, le devoir d'expérimentation est démocratiquement nécessaire quand il s'agit de travailler à la limitation ou la résorption

de problématiques sociales ou écologiques. Pour finir, le besoin de consolider les outils scientifiques en termes de protocole d'expérimentation devra prendre corps au sein même de l'institution académique.

CONCLUSION

Il est aujourd'hui nécessaire de positionner la recherche fondamentale d'abord au service de la société, et seulement dans un second temps au service des entreprises. Dans la réalité, l'inverse est encore aujourd'hui la règle. Pour cela, il manque un réel outillage méthodologique pour accompagner et incarner cette volonté. C'est l'ambition de l'échelle SRL. Au-delà de participer à faire émerger des trajectoires d'innovation en réaction à des problématiques de société, l'enjeu est aussi d'appuyer une réappropriation du sens accordé à la création de valeur et au progrès. L'échelle SRL en est encore à ses balbutiements, elle nécessite d'être testée opérationnellement, appropriée par les milieux académiques et professionnels, afin d'éprouver tout autant sa pertinence que la faisabilité de son usage. Son test au sein d'organisation soutenant l'innovation constitue la prochaine étape.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- DOUCHET Laura, 2019, *Être une entreprise et servir la société, analyse du processus d'institutionnalisation de l'innovation sociale en France au début du XXIe siècle*, thèse de doctorat, Université de Bordeaux.
- FONTANILLE Jacques, 2010, « La valorisation des SHS est-elle nécessairement le supplément d'âme des transferts de technologies? », Université de Limoges.
- LAPERCHE Blandine, LIMA Marcos, SEULLIET Éric, TROUSSE Brigitte, 2019, *Les écosystèmes d'innovation. Regards croisés des acteurs clés*, L'Harmattan, Paris.
- LAURENT Eloi, 2018, *L'impasse collaborative*, Les liens qui libèrent, Paris.
- Le DRET Alice, BREMAUD Jérémy, 2021, « Les modalités et intérêts à mesurer l'innovation sociale de rupture », *Générer l'innovation au service de la Société*, Vol. 4.
- OMER Jade, PALLUAULT Olivier, 2021, « S'approprier la R&D sociale : les termes clés pour une culture commune? », *Horizons publics*.
- PALLUAULT Olivier, REALE Meri, DOUCHET Laura, 2021, « Les conditions d'émergence de la transformation sociale », *Générer l'innovation au service de la Société*, Vol.1.
- SCHUMPETER Joseph, 1999, *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Dalloz, Paris.
- VALENTIN Patrick, 2013, « Pour des territoires zéro chômeur de longue durée », *Revue Projet*, 336-337, p. 72-78.

CHAPITRE 6

L'ÉCONOMIE SOCIALE MANAGÉRIALE *VERSUS* ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE POLITIQUE : LE CAS D'UTOPRENEURS COMME INNOVATION SOCIALE ENTREPRENEURIALE

*Nicolas Du Souich, Patrick Gianfaldoni,
Julie Ky et Philippe Lerouvillois*

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, l'économie sociale et solidaire (ESS) a connu deux évolutions dissemblables : la permanence et le renouvellement d'une ESS que nous désignons de politique (ESSP) et l'affirmation d'une économie sociale d'entreprise que nous requalifions de managériale (ESM). Il s'agit ainsi d'aborder la question de la transition de l'ESS par l'axe de déploiement de l'ESM, et plus particulièrement au travers d'une étude de cas portant sur la création et le développement d'une entité bicéphale – *Utopreneurs* – qui a pour objet l'accélération des initiatives et projets à fort impact social en direction des entreprises sociales inclusives (ESI). Dans un contexte institutionnel propice à l'accroissement de la taille et à l'innovation sociale entrepreneuriale, *Utopreneurs* a été conçu comme une structure commune à deux fédérations nationales d'ESI, permettant de favoriser l'essor des entreprises désireuses de changer d'échelle. En tant qu'entité émergente et structurante, *Utopreneurs* représente une innovation sociale entrepreneuriale, dans la double dimension organisationnelle et des dispositifs d'accompagnement.

En conséquence, nous voulons montrer en premier lieu qu'*Utopreneurs* a façonné un nouveau modèle d'accompagnement de l'entrepreneuriat social à visée communautaire, les dispositifs effectifs conçus et activés accélérant le changement d'échelle des ESI. À cet effet, les modalités d'accompagnement doivent être précisées suivant deux axes essentiels : l'axe filières/produits et l'axe stratégie/organisation. En second

lieu, il importe de spécifier *Utopreneurs* comme écosystème entrepreneurial construit dans la perspective d'échafauder des projets nationaux de franchise sociale.

Une dizaine d'entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'entrepreneurs dirigeants d'ESI, entreprises d'insertion ou entreprises adaptées, accompagnées par *Utopreneurs* : Tripapyrus (Vendée), Tri-vallées (Savoie), Valo' (Moselle), le groupe Altaïr (Alsace), le groupe Estille (Vendée), le groupe La Varappe (Bouches-du-Rhône), le groupe Demain (Jura), Gecco (Nord), Self Intérim (Seine-Saint-Denis), Fil & Terre (Manche) et E2I (Seine-Maritime). Ces entretiens avaient pour objectifs de saisir les mobiles spécifiques de changement d'échelle de chaque dirigeant d'entreprise, et de déterminer dans quelle mesure l'accompagnement d'*Utopreneurs* a su prendre en compte ces mobiles.

L'étude s'est également attachée à évaluer les quatre premiers projets de franchise sociale menés par *Utopreneurs*. Cette analyse est forcément partielle dans la mesure où tous les projets sont très récents et qu'il n'est donc pas encore possible de mesurer précisément l'impact effectif en termes de création d'emplois inclusifs. Néanmoins, elle a permis de compléter une vision territoire par territoire par une analyse critique des modes de coopération inter-entreprises et des outils préconisés et mis en œuvre par *Utopreneurs*.

L'INSTAURATION D'UNE ÉCONOMIE SOCIALE MANAGÉRIALE (ESM) AU SEIN DU SECTEUR DE L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (IAE)

L'insertion par l'activité économique (IAE) fait partie intégrante d'une économie sociale et solidaire en mutation. L'analyse des dynamiques d'évolution dans l'IAE met en exergue le changement d'échelle comme stratégie prioritaire des entreprises sociales inclusives (ESI). Cette orientation explique la création d'une innovation sociale entrepreneuriale, *Utopreneurs*.

Les dynamiques d'évolution vers une ESM

Soutenue par un État social néolibéral, l'économie sociale managériale (ESM) s'avère, par opposition à l'ESSP, le vecteur d'une « entrepreneurialité » et d'un « managérialisme » encouragés par une régulation publique quasi-marchande par laquelle doivent prévaloir des outils et méthodes de gestion promouvant l'impact social (Gardin et Gianfaldoni, 2021). Les tendances révélées et confirmées dans l'insertion par l'activité économique (IAE) sont emblématiques de dynamiques d'évolution vers une ESM (Gianfaldoni, 2018).

Les quatre principales entités composant l'IAE présentent certes des différences notables quant à leur statut, leur mode de fonctionnement et de financement : les structures porteuses d'ateliers et chantiers d'insertion (SPACI) pour la plupart des associations, les associations intermédiaires (AI), les entreprises d'insertion (EI) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) pour l'essentiel des sociétés. Toutefois, les structures de l'IAE (SIAE) partagent la mission sociale de traiter les problématiques socioprofessionnelles de personnes éloignées du marché de l'emploi et en rupture d'activité de travail : le contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) proposé ouvre la voie à une mise en situation de travail et une formation, assorties d'un accompagnement socioprofessionnel et sociotechnique. Reste que l'IAE est traversée, depuis une douzaine d'années, par une culture managériale et marchande impulsée par l'État.

D'une part, les financements publics des postes d'accompagnement et en insertion s'inscrivent dans un modèle de contractualisation incitative qui se déploie depuis 2009 : des grilles sommaires d'évaluation des taux d'insertion sont appliquées au titre des financements des postes (Gianfaldoni et Morand, 2015). À la suite d'un rapport de l'IGF et de l'IGAS en 2013, la « performance sociale » sert de fil conducteur à la « réforme » des financements de l'IAE de 2014 : une logique de rationalisation budgétaire prévaut avec la généralisation d'une seule modalité de financement, l'abandon du recours aux contrats aidés pour les SPACI et l'extension du CDDI, une modulation de l'aide au poste et un « dialogue de gestion » devant servir à valoriser les actions socio-formatives et les « scores » obtenus. L'employabilité devient la règle *sine qua non* de la mission d'intérêt général confiée aux SIAE. De plus, considérées comme des « opérateurs privés » par la politique publique de l'emploi, les SIAE sont mises en posture de concurrence pour la réalisation de leur mission d'intérêt général et sont conduites, en conséquence, à proposer la prestation d'insertion au meilleur coût.

De manière concomitante, dans un contexte de politique budgétaire marqué par une raréfaction des fonds publics et une rationalisation des finances publiques, l'activité-support (« output ») à l'activité d'insertion (« outcome ») s'avère dorénavant indispensable pour assurer la pérennisation économique des SIAE. Par l'intermédiaire d'appels d'offre, d'appels à projet, de passation de marché « gré à gré » ou encore de prestations privées, la part de la commande publique et privée (chiffre d'affaires) tend à s'élargir graduellement (SPACI) ou à se consolider (EI-ETTI). Le développement de « quasi-marchés » publics et de marchés privés stimule la « coopération » dans le secteur, en élevant le caractère concurrentiel de l'IAE tout en dynamisant des alliances économiques et productives, des partenariats fonctionnels et des mutualisations de ressources à dimension territoriale (Gianfaldoni, Lerouillois et Dupuis, 2020).

Certes, les SPACI sont caractérisées par un modèle économique à dominante non marchande et une structuration a-capitalistique, une faiblesse chronique de leurs moyens financiers et un statut entravant leur croissance économique et productive. En revanche, les EI-ETTI ont poursuivi dans nombre de cas des stratégies de croissance pour constituer des groupes associatifs, coopératifs ou actionnariaux, des PTCE entrepreneuriaux et plus récemment des joint-ventures sociales¹. Dès lors, le changement d'échelle s'avère une orientation stratégique prioritaire pour ces entreprises sociales.

Le changement d'échelle déclencheur d'une innovation sociale entrepreneuriale

En 2020, l'ambition de l'inclusion dans l'emploi des premières années du quinquennat Macron se traduit concrètement par des engagements de moyens budgétaires décuplés de la part de l'État en direction des entreprises adaptées aux personnes en situation de handicap et plus largement des SIAE. En 2018, l'État et l'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) ont signé l'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive », à travers lequel l'État s'engage à un budget annuel de 500 millions d'euros pour permettre au secteur adapté de créer 40 000 emplois d'ici 2022. En 2019, le Pacte d'ambition de l'insertion par l'activité économique a été acté par le Conseil de l'inclusion dans l'emploi et approuvé par la fédération des entreprises d'insertion (FEI) et les différents réseaux de l'IAE, en vue de créer au total 100 000 emplois d'ici 2022 pour un budget public annuel d'environ 1 milliard d'euros.

La finalité politique de doubler le nombre d'emplois au travers des dispositifs d'insertion a engagé de facto les entreprises adaptées (EA) et les EI-ETTI dans une démarche globale de changement d'échelle. Elles ont eu à relever deux défis : profiter de l'opportunité de ces nouveaux budgets en offrant plus de postes contractuels à des salariés en insertion et par là même accroître la taille des entreprises ; légitimer auprès de l'État l'entreprise sociale inclusive par la contribution à la baisse du taux de chômage, « impact social » matérialisé par l'employabilité des personnes (postes de travail ou formations) en situation de handicap ou durablement éloignées de l'emploi.

Créé en 2016 à l'initiative de deux fédérations d'entreprises sociales inclusives, UNEA et FEI, *Utopreneurs* a réellement pris son essor dans le cadre de cette politique inclusive tournée vers le changement d'échelle. *Utopreneurs* est sollicité

¹ Se reporter aux caractéristiques stratégiques et organisationnelles des groupes dans l'IAE (Gianfaldoni, 2014), des PTCE (Gianfaldoni, 2017) et du groupe Valo' (Lerouillois, Gianfaldoni et Debouverie, 2022).

par les ESI adhérentes de ces fédérations pour les accompagner sur l'ensemble de leurs problématiques liées au changement d'échelle. Cette sollicitation spontanée conditionne intrinsèquement la nature des échanges entre l'entrepreneur social et *Utopreneurs* : la seule raison d'être d'*Utopreneurs* est tournée vers ces entrepreneurs sociaux à l'origine de sa création et instaure de facto un climat de confiance sans conflit d'intérêt. Cette appartenance à une même communauté entrepreneuriale permet à *Utopreneurs* de solliciter à son tour les entrepreneurs sociaux et initier des projets au sein même d'un écosystème.

Nous pouvons alors considérer *Utopreneurs* comme une innovation sociale entrepreneuriale au sens que lui donne Harrisson (2012) : une action coordonnée, intentionnelle, motivée et planifiée, répondant ou correspondant aux logiques instrumentales d'entreprendre dans une perspective rationaliste de recherche d'opportunités de changement et de créativité productive. Il s'agit d'une innovation sociale de structure portée par des entrepreneurs sociaux et attachée à une transformation organisationnelle de leurs entreprises sociales inclusives. Comme le font valoir Richez-Battesti, Petrella et Vallade (2012, p. 20), cette conception de l'innovation sociale met avant tout en lumière l'entrepreneur social, « son profil, son dynamisme, sa créativité et son leadership ». Entrepreneur motivé par une finalité sociale, sa capacité à saisir des opportunités de changement est mis au service d'un double objectif : créer une valeur sociale tout en dégageant des profits pour investir en capacité de production.

Le positionnement innovant d'*Utopreneurs* est de proposer un soutien intensif et expert dans la durée : un ou plusieurs chargés de projet sont en charge de définir et de mettre en œuvre la stratégie de changement d'échelle. L'accompagnement ne se limite donc pas à quelques temps forts et quelques mises en relation avec des sachants et des personnes inspirantes mais prétend fournir à l'entrepreneur une expertise pointue y compris dans son domaine d'activité technique spécifique. Cet accompagnement se distingue de celui proposé par des cabinets de conseil ou des incubateurs classiques par son prix, sa gouvernance et sa finalité¹. La structure bénéficiaire n'est pas cliente d'*Utopreneurs*. Elle adhère à un groupement d'employeurs et participe ainsi au paiement des salaires des experts qui lui sont dédiés, ce qui permet un accompagnement sur-mesure, intensif et ancré dans le temps long des projets entrepreneuriaux sans payer le prix d'un cabinet de conseil. L'absence de marge prise sur les prestations est compensée par l'engagement collectif des ESI adhérentes envers les salariés d'*Utopreneurs*, en palliant l'éventuel défaut de paiement de l'un des adhérents.

1 Que ce soit les programmes de financement et d'accompagnement *fellows Ashoka*, les incubateurs et accélérateurs territorialisés ou dédiés au sein des grandes écoles et des grandes entreprises, ou encore les programmes *Antropia ESSEC* et *Accélérateur ESS* de HEC Paris.

UN NOUVEAU MODÈLE D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL

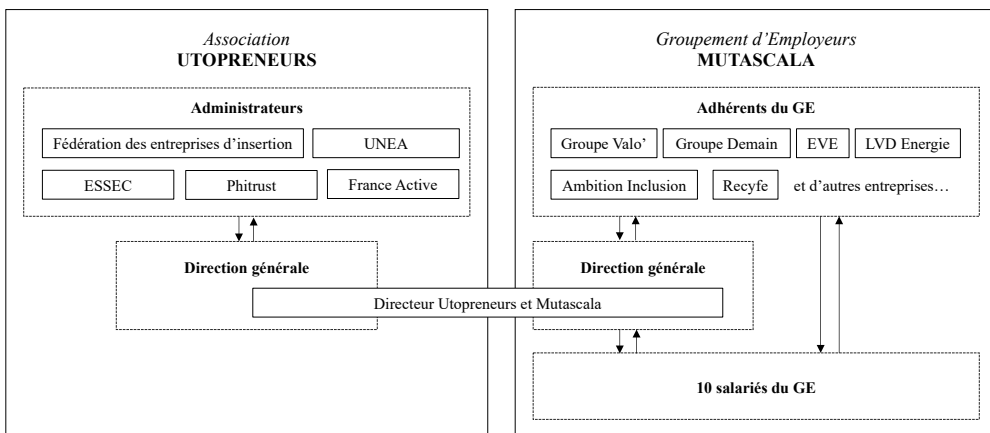
L'enjeu du modèle d'accompagnement d'*Utopreneurs* tient à la difficulté de pouvoir allier l'ambition et la gouvernance collectives d'une part et des dispositifs techniques spécifiques à chaque projet d'autre part. Il y a donc nécessité à penser l'innovation sociale tout autant au niveau de la forme structurelle d'organisation qu'au travers des dispositifs mis en œuvre.

La forme structurelle d'organisation d'*Utopreneurs*

Les politiques publiques encourageant l'expérimentation entrepreneuriale, *Utopreneurs* a été conçu comme une structure bicéphale de deux associations de loi 1901, proposant des outils communs favorisant l'essor des ESI désireuses de changer d'échelle [Figure 1] :

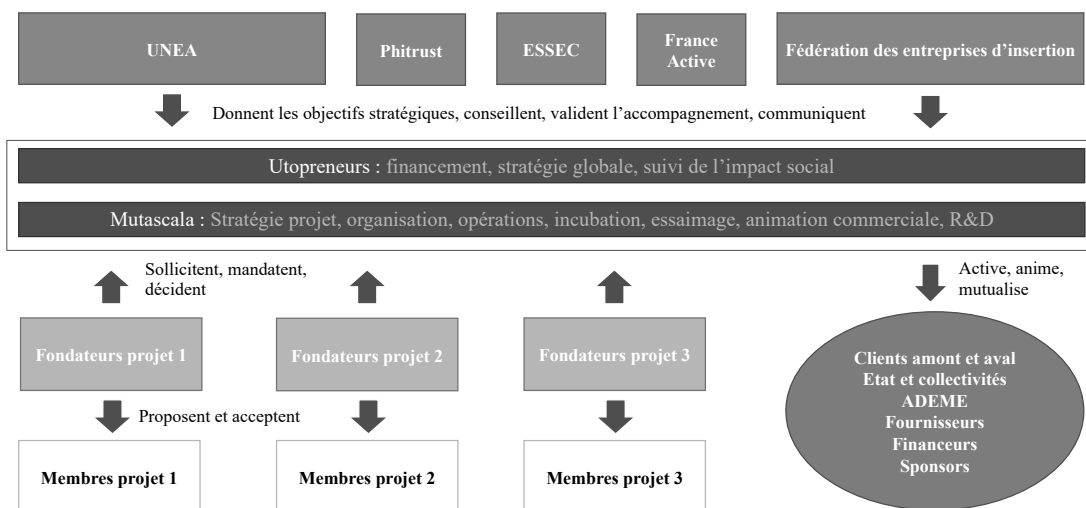
- L'association « Utopreneurs » dont les fondateurs, l'UNEA et la FEI, ont chacun trois représentants au conseil d'administration. Trois autres administrateurs y ont chacun un représentant : la chaire entrepreneuriat et innovation à impact de l'ESSEC, la société d'investissement à impact Phitrust et le pionnier de la finance solidaire France active.
- L'association « Mutascula », groupement d'employeurs (GE) fondé par les premières entreprises accompagnées par l'association : Ambition Inclusion, le groupe Valo', LVD Energie et EVE, et rejoint par d'autres entreprises sociales inclusives depuis. Elle se présente comme la structure employeuse des experts et chefs de projet mis à disposition des ESI pour favoriser leur changement d'échelle.

Figure 1 : la forme structurelle d'organisation d'*Utopreneurs*



La gouvernance stratégique repose sur l'association « Utopreneurs », outil de détection et de lancement des projets [Figure 2]. Elle a pour mission la communication et la formation autour du changement d'échelle, l'aide à la prise de décision des dirigeants d'ESI, l'évaluation et l'organisation des projets au lancement avant leur financement. L'association « Mutascala » est structurellement indépendante et ne répond qu'à ses adhérents, dont elle porte les projets. L'accompagnement par *Utopreneurs* n'est pas un prérequis pour adhérer au groupement. En revanche, *Utopreneurs* s'appuie systématiquement sur le groupement pour mettre en place un accompagnement dédié pour un projet. Au travers du GE, les entreprises font le choix d'un changement d'échelle collaboratif et solidaire, puisqu'elles portent ensemble la responsabilité des résultats obtenus.

Figure 2 : La gouvernance stratégique d'Utopreneurs



Les mobiles politiques et stratégiques explicatifs du développement

Les deux finalités d'inclusion socioéconomique et de transition écologique sont aujourd'hui partagées d'une part par l'État et les collectivités territoriales et, de l'autre, par les ESI. La conjonction des mobiles stratégiques de l'entreprise sociale avec ceux des politiques publiques offrent des opportunités d'affaires, composantes essentielles de création de valeur ajoutée directe, indirecte et induite, et par conséquent leviers de croissance.

Le mobile stratégique d'*Utopreneurs* est le changement d'échelle des initiatives permettant un retour à l'emploi de personnes en étant durablement éloignées. Ce

mobile rejoint évidemment les objectifs politiques de réduction du chômage de longue durée de l'État (ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion). Mais quel peut être l'intérêt pour une ESI de contribuer-participer au dispositif d'*Utopreneurs* plutôt que de répondre individuellement aux injonctions et attentes de l'État?

Les ESI sont des PME dont l'efficacité en termes d'inclusion dans l'emploi est permise par leur forte implantation territoriale. Leur petite taille relative et leur territorialité sont des atouts pour leur mission d'inclusion mais des freins à la visibilité et à la massification de l'impact de leurs initiatives. À titre d'exemple, une entreprise X a l'idée d'un nouveau processus industriel dont le potentiel est de 10 emplois créés sur son territoire mais dont le coût de R&D est de 1 million d'euros. Un tel budget risque d'être jugé disproportionné par rapport à l'objectif. En mutualisant le projet via *Utopreneurs*, il devient possible de déployer l'innovation sur 50 territoires. Il n'y a plus 10 mais 500 emplois créés. Cela rend mathématiquement l'investissement acceptable par l'État mais surtout cela permet de proposer une action dont l'impact est dans un ordre de grandeur plus significatif au regard de l'objectif de réduction du chômage de longue durée.

Pour les dirigeants d'ESI interrogés, le changement d'échelle est rarement un mobile premier. Il découle de leur volonté de mener des projets ambitieux, de renforcer la stabilité économique de leurs entreprises en gagnant en chiffre d'affaires et en résultat opérationnel tout en accroissant progressivement leur « impact social » sur leurs territoires respectifs. La logique de rupture induite par l'expression « changement d'échelle » n'est jamais un objectif en soi pour ces dirigeants. De fait, la plupart des ESI souhaitent rester des PME territoriales mais innovantes, capables de proposer des parcours de professionnalisation tout en se révélant compétitives par rapport à leurs concurrents locaux.

Plutôt qu'un changement d'échelle dans le cadre unique de leur propre entreprise, les entrepreneurs sociaux vont privilégier un changement d'échelle collectif, vecteur de stimulation de leur propre croissance. Le développement en réseau national, orchestré par *Utopreneurs*, permet d'accroître des avantages concurrentiels liés à la taille, comme des capacités amplifiées à négocier, financer, s'appuyer sur de l'ingénierie. Les ESI font le pari que mutualiser des moyens techniques, des ressources humaines, des compétences en veille technologique et stratégique, ainsi que quelques ressources financières, vont leur permettre d'atteindre leurs objectifs dans des délais plus courts et à des coûts moindres.

Après quelques années, il sera possible d'évaluer la performance économique de ce modèle de développement collaboratif par comparaison à des modèles d'essaimage centralisé. L'un des facteurs sensibles de rapidité des projets et de baisse des coûts perçu par les entrepreneurs sociaux provient du maillage opéré des entreprises. En phase d'initiation des projets, les proximités cognitives produites

permettent des échanges rapides et efficaces avant même le premier financement ou la formalisation juridique des projets.

ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

L'accompagnement à la professionnalisation et à l'employabilité entre en résonance avec un changement d'échelle productive. Gallais et Boutary (2014) insistent sur la nécessité d'un accompagnement complet et personnalisé, qui traite à la fois de la production des contenus (les savoirs) et des modalités d'interaction (les relations). Dans cette perspective, la fonction attribuée à *Utopreneurs* est de concevoir et d'opérationnaliser la constitution d'un « écosystème entrepreneurial » (Isenberg, 2011) propice au changement d'échelle des ESI.

De dispositifs d'accompagnement à la constitution d'un écosystème entrepreneurial

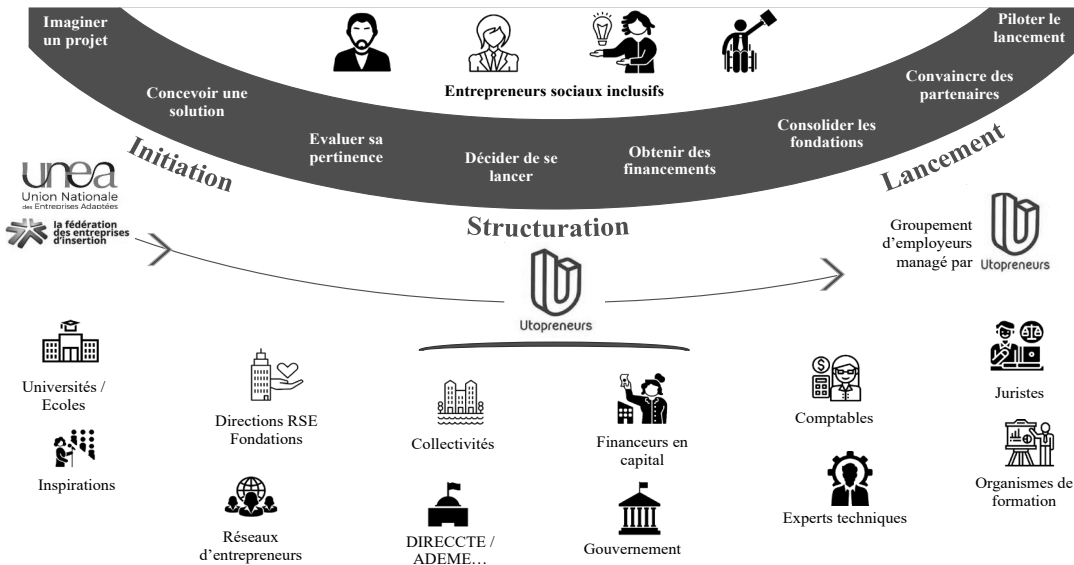
Par ses dispositifs d'accompagnement agencés suivant un double axe filières/produits et gouvernance/organisation, *Utopreneurs* apporte une réponse concrète à la problématique cognitive de l'entrepreneur dirigeant de PME.

Suivant le premier axe, *Utopreneurs* permet à des ESI innovantes de créer des filières inclusives sous la forme de franchises sociales. Ainsi, *Utopreneurs* détecte des projets innovants portés par des entrepreneurs sociaux sur leur territoire, participe à la formalisation des savoir-faire et à la stabilité du modèle économique, offre l'opportunité aux entrepreneurs sociaux d'autres territoires de se saisir d'une innovation localisée pour leur propre changement d'échelle. Nous pouvons citer le projet *Recyfe*, porté par trois entreprises d'insertion spécialistes du traitement des déchets (Valo', Tri-Vallées et Tripapyrus). Celles-ci ont souhaité créer une filière nationale de recyclage des fenêtres sous forme de franchise sociale et ont confié son développement à *Utopreneurs*.

Suivant le second axe, le développement de nouvelles activités au sein des ESI implique nécessairement de faire évoluer leurs orientations stratégiques et leurs modes d'organisation. *Utopreneurs* accompagne le changement d'échelle au niveau de chaque entreprise sociale ou ensemble inclusif, afin que la complexité induite par la diversification des produits et des clients ne devienne pas un frein mais au contraire un vecteur de durabilité de l'entreprise. Cet accompagnement plus structurel des entreprises est également nécessaire pour assurer le succès des franchises sociales.

Ainsi, l'action d'*Utopreneurs* ne se limite pas à des accompagnements de projets indépendants les uns des autres mais entend créer une dynamique entrepreneuriale globale et durable au sein des ESI en constituant au fil des projets un écosystème entrepreneurial [Figure 3]. L'association met à disposition des expertises techniques, économiques, financières et juridiques. Elle crée des liens privilégiés avec les partenaires publics et privés de l'ESS et de l'innovation, et accompagne les entreprises dans leurs démarches auprès d'eux. La répétition des projets au sein d'*Utopreneurs* permet de rendre cet écosystème permanent, d'accumuler du savoir et de l'expérience ainsi que de mutualiser les ressources pour les prochains projets. L'écosystème ainsi créé permet un développement des projets sans discontinuité depuis les premières réflexions au sein des réseaux de la FEI et de l'UNEA jusqu'à leurs mises en œuvre et ainsi accélère la croissance des projets.

Figure 3 : L'écosystème entrepreneurial d'*Utopreneurs*



L'innovation portée par *Utopreneurs* repose pour l'essentiel sur l'adaptation des méthodologies propres à l'univers des PME innovantes et des start-ups aux ESI. En empruntant leur sémantique, la structure bicéphale se présente comme une plateforme d'innovation sociale et d'incubation entrepreneuriale dédiée au changement d'échelle. La structure en assume d'ailleurs le positionnement résolument activiste, ce qui la pousse à remettre en cause les barrières fonctionnelles, industrielles ou régionales qui peuvent enrayer le développement des initiatives sociales.

Quatre projets nationaux de franchise sociale

Depuis début 2021, *Utopreneurs* contribue à l'émergence et à la consolidation de quatre projets nationaux de franchise sociale, à l'initiative de quelques entreprises de la fédération des entreprises d'insertion (FEI) et de l'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) :

- *Ambition Inclusion* est un collectif d'entreprises de travail temporaire spécialisées dans l'inclusion dans l'emploi (ETTI, EATT, ETT ESUS¹).
- *Recyfe* est la première franchise nationale de collecte et de valorisation des menuiseries extérieures en fin de vie par les entreprises d'insertion et les entreprises adaptées.
- *Centralplast* est une coopérative à visée commerciale et de R&D de recyclage des plastiques durs fondée par 4 entreprises d'insertion.
- *Olivert* est une marque de collecte chez les restaurateurs et de recyclage des huiles alimentaires usagées et des déchets alimentaires.
- Pour chacun de ces projets, *Utopreneurs* dédie deux à trois salariés de *Mutascala* pour créer la structure (recherche de financements, élaboration d'un business plan et d'une raison d'être, structuration juridique), démarrer l'activité (élaboration de partenariats, recrutement de nouveaux franchisés, accompagnement opérationnel) et continuer à réfléchir sur la stratégie de développement à moyen et à long terme (repositionnement face aux évolutions du cadre juridique, stratégie concurrentielle).

Deux projets concrétisés, *Ambition Inclusion* et *Recyfe*, génèrent de l'activité économique et de l'emploi inclusif. Deux projets plus récents, *Centralplast* et *Olivert*, sont en phase de structuration. L'analyse des quatre projets montre une distinction possible entre l'apport commun d'*Utopreneurs* à l'ensemble des projets et l'apport spécifique à chacun.

Les apports génériques sont inhérents à la méthodologie d'*Utopreneurs* de création d'une franchise sociale : ils incluent la recherche du financement, des adhérents au projet, l'animation du réseau, la création et la communication autour de la marque collective, la formalisation du savoir-faire ainsi que l'élaboration du modèle économique de l'activité des adhérents et de la structure centrale nationale. Les apports spécifiques à chaque projet sont, par exemple, la mise en place de partenariats spécifiques en amont et en aval de l'activité du réseau, les activités commerciales et de lobbying centralisées, la R&D technique spécifiques... Les résultats en termes

¹ ETTI = Entreprise de travail temporaire d'insertion, EATT = Entreprise adaptée de travail temporaire, ETT ESUS = Entreprise de travail temporaire agréée Entreprise solidaire d'utilité sociale.

de création d'emplois sont encore embryonnaires mais laissent espérer la création de plusieurs milliers d'emplois en cinq ans.

Du point de vue économique, un premier bilan positif peut être dressé pour les deux premiers projets, Ambition Inclusion et Recyfe. L'enjeu générique pour les projets collectifs à dominante entrepreneuriale est d'évoluer d'une phase initiale où la structure centrale est essentiellement financée à partir de subventions étatiques ou territoriales à une seconde où les revenus additionnels générés pour chacun des adhérents par le projet justifient une cotisation récurrente substantielle à l'effort financier collectif. Le passage d'une phase à l'autre n'a évidemment lieu que si la confiance dans le projet et en l'équipe « Utopreneurs » qui l'anime croit suffisamment pendant la première phase pour que l'adhésion au projet soit considérée comme un atout de long terme par chacune des entreprises. Les assemblées générales de Mai 2022 de l'association « Ambition Inclusion » et de la SAS « Recyfe » s'apprêtent à acter le passage de la phase 1 subventionnée à la phase 2, ce qui constitue un premier succès important dans leur construction collective.

CONCLUSION

La Fédération des entreprises d'insertion (FEI) et l'Union nationale des entreprises adaptées (UNEA) ont implémenté le système associatif *Utopreneurs*, avec pour objectif d'accompagner des ESI dans leur processus de changement d'échelle. Ce système bicéphale constitue une innovation sociale entrepreneuriale, transition vers de nouvelles pratiques de coopération entre ESI permettant de réaliser un accompagnement plus intensif et plus long que les incubateurs ou accélérateurs préexistants. Il s'est principalement traduit jusqu'alors par l'accompagnement à la création de réseaux d'entreprises cherchant à mutualiser des ressources fonctionnelles et humaines pour générer un changement d'échelle collectif; certains de ces réseaux pouvant déboucher sur la création de franchises sociales. Initialement, les coûts inhérents à cette recherche de changement d'échelle à plusieurs ont été supportés par des fonds d'amorçage publics, la légitimité pragmatique d'*Utopreneurs* suscitant ou devant susciter à la suite du consentement à payer des entrepreneurs sociaux mobilisés.

Ayant initié, avec l'apport conséquent d'*Utopreneurs*, des modalités coopératives de co-développement, les ESI ont mis à disposition des collectifs ainsi constitués des savoir-faire et ressources internes pour construire les réseaux socio-productifs et franchises sociales. Il s'agit donc d'une volonté stratégique d'investissement collectif dans le système constitué, dont on ne peut pas encore mesurer avec rigueur les retours sur investissement et surtout les délais requis. Soulignons cependant que *Utopreneurs* s'inscrit sans réserve dans un mouvement

d'ensemble promouvant l'économie sociale managériale dans l'insertion par l'activité économique (IAE), empruntant à la fois à la tradition de l'économie sociale sa propension coopérative et à la conception de l'entrepreneuriat la recherche d'une profitabilité en prospective.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOUCHARD Marie, LÉVESQUE Benoît, 2017, « Les innovations sociales et l'économie sociale », in DEFOURNY Jacques, NYSSSENS Marthe (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3^e secteur*, De Boeck, Louvain-la-Neuve, p. 397-432.
- GALLAIS Mary, BOUTARY Martine, 2014, « Accompagner l'entrepreneur dirigeant de PME faut-il adapter les savoirs ou les relations? », *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), p. 51-69.
- GARDIN Laurent, GIANFALDONI Patrick, 2021, « Confrontée à un État social néolibéral, l'ESS est-elle en mesure de proposer des voies alternatives? », *RECMA*, 359, p. 47-63.
- GIANFALDONI Patrick, 2014, « La constitution de groupes associatifs dans l'insertion par l'activité économique », *RECMA*, 333, p. 91-106.
- GIANFALDONI Patrick, 2017, « Le PTCE comme forme spécifique de polarisation : quels principes novateurs de structuration et de gouvernance? », *RECMA*, 343, p. 40-56.
- GIANFALDONI Patrick, 2018, « Les transformations contraintes des entreprises sociales d'insertion par le travail », *Marché & Organisations*, 31, p. 81-101.
- GIANFALDONI Patrick, MORAND Pierre-Henri, 2015, "Incentives, Procurement and Regulation of Work Integration Social Enterprises in France: Old Ideas for New Firms?", *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(2), p. 199-219.
- GIANFALDONI Patrick, LEROUVILLOIS Philippe, DUPUIS Olivier, 2020, « Les impulsions concurrentielles dans l'insertion par l'activité économique », *Vie sociale*, 31-32, p. 241-257.
- HARRISSON Denis, 2012, « Quatre propositions pour une analyse sociologique de l'innovation sociale », *Cahiers de recherche sociologique*, 53, p. 195-214.
- ISENBERG Daniel, 2011, "The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: principles for cultivating entrepreneurship", *Séminaire présenté à l'Institut des affaires européennes et internationales*, Dublin, Irlande.
- LEROUVILLOIS Philippe, GIANFALDONI Patrick, DEBOUVERIE T., 2022, « Développement territorial durable et circularité dans la construction : la polarisation du groupe Valo' », in ADEME, *Intégrer l'économie circulaire*, p. 67-85.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine, PETRELLA Francesca, VALLADE Delphine, 2012, « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse? », *Innovations*, 38(2), p. 15-36.

PARTIE 2

Ré-ancrer
territorialement
les économies

CHAPITRE 7

COOPÉRATION EN « GOUVERNANCE PARTAGÉE » ENTRE TIERS-LIEUX D'UN TERRITOIRE : DE L'INTENTION À L'ACTE

Cendrine Templier et David Ospital

INTRODUCTION

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont enclins à coopérer avec les organisations qui composent leur écosystème.

Cet article s'intéresse à un projet collectif de tiers-lieux en Béarn et Pays basque. Ces organisations en logique de mutualisation, de partage de lieux, sont aussi animées par des logiques autres que matérielles : un partage de valeurs et une intention d'agir (Fishbein et Ajzen, 1977) sur un territoire en coopérant avec d'autres. Conscientes des difficultés à s'engager sur ce chemin, elles décident de se lancer dans un projet¹ pour apprendre à coopérer en se formant à la « gouvernance partagée » avec l'*Université du Nous*², définir des axes de coopération et capitaliser cette démarche pour d'autres tiers-lieux intéressés.

Bien qu'animées par des valeurs démocratiques et de solidarité (Hoarau et Laville, 2008), ces organisations sont souvent imprégnées d'une culture de travail fondée sur des logiques d'organisation hiérarchique construite sur des rapports de domination. Ces acteurs sauront-ils s'affranchir de telles normes sociales ou modèles d'action ?

Notre recherche interroge en quoi la « gouvernance partagée » permet, si elle le permet, de soutenir une dynamique de coopération entre tiers-lieux. La

1 Il s'agit du « Projet.Gouv » soutenu par l'Agence nationale de la cohésion des territoires et lauréat de l'AMI « Fabriques de territoire » pour 2021, 2022 et 2023.

2 L'association *Université du Nous* a élaboré et démocratisé la pratique de la « gouvernance partagée ». Elle est à la fois un laboratoire / think tank mais aussi un prescripteur et un formateur qui accompagne de nombreuses organisations dans cette transformation managériale.

« gouvernance partagée » permet-elle par ailleurs de sortir des rapports de domination en situation de gestion (Girin, 1990), ici une coopération entre tiers-lieux ?

Dans un premier temps, nous précisons la spécificité des « tiers-lieux ». Nous verrons aussi ce qu'est la « gouvernance partagée » telle que proposée par l'*Université du Nous*, et pourquoi elle est source d'intérêt pour les tiers-lieux.

Ensuite, nous présenterons les tiers-lieux du projet, leur approche de la gouvernance, et leur intention de coopérer. Nous étudierons le chemin collectif permettant, le cas échéant, de passer de l'intention à l'acte de coopération.

Enfin, nous présenterons nos premiers résultats. Nous discuterons des conditions qui permettent de passer de l'intention à l'acte. Une pratique de la « gouvernance partagée » en interne aide-t-elle à coopérer avec d'autres organisations ? Ces éléments de réponse peuvent-ils contribuer à relever un certain nombre de défis auxquels sont confrontés les acteurs de l'ESS dans une reconfiguration des coopérations dans les territoires ?

DE L'INTÉRÊT DES TIERS-LIEUX POUR LA « GOUVERNANCE PARTAGÉE »

Certains acteurs de l'ESS se qualifient de tiers-lieux et sont recensés comme tels notamment par les collectivités territoriales. Que signifie ce concept de lieux « tiers » ?

Tiers-lieux, des organisations au renouveau démocratique

La notion de tiers-lieux remonterait au XVIII^e siècle (Burret, 2017). Oldenburg (1999) en a proposé une première définition en le nommant « troisième lieu¹ », intermédiaire entre l'intime du domicile et l'espace de l'entreprise. La littérature reste pauvre sur les dimensions opérationnelles des tiers-lieux (Scaillerez et Tremblay, 2017). Le rapprochement entre tiers-lieux et politique reste aussi à explorer pour évoquer leur place dans la cité et leur éventuelle dimension démocratique (Vallat, 2017). Les tiers-lieux ont le vent en poupe : les collectivités territoriales y ont vu l'opportunité de revitaliser les espaces désertés par l'emploi ou les services publics.

Le tiers-lieu ne peut se réduire à un lieu ou un outil partagé. Il est sous l'influence des reconfigurations du travail (Azam, Chauvac et Cloutier, 2015) et s'inscrit dans une ambition politique et sociale. Les protagonistes eux-mêmes le définissent

1 Le terme anglais originel est « third place ».

comme « un service, un outil et un processus¹ ». Ces acteurs, majoritairement sous forme associative, posent l'ambition suivante :

Un tiers-lieu est l'incarnation, dans un espace d'activités marchandes ou non marchandes, d'un contrat social qui se décompose à travers trois dimensions : un parcours d'émancipation individuelle, une dynamique collective et une démarche motivée par l'intérêt général. Les tiers-lieux doivent permettre à chacun et collectivement, de se saisir de son pouvoir d'agir et de répondre aux grands enjeux de la transition qui s'impose à nous aujourd'hui. Ce sont des projets structurants de territoires, qui (re)dynamisent un quartier, un village. Ces espaces sont conçus pour créer les conditions les plus favorables à l'éclosion des idées et à la coopération locale².

On peut rapprocher cet idéal de ceux de l'éducation populaire et du fait associatif. Les enjeux d'émancipation individuelle, d'inscription dans la sphère publique et les moyens démocratiques d'y arriver représentent un socle commun.

La « gouvernance partagée »

La notion de « gouvernance partagée » est issue de la pratique d'organisations soucieuses de partager le pouvoir de manière horizontale. L'intérêt pour la « gouvernance partagée » des membres de ces organisations³ s'entend comme démarche cohérente entre la finalité d'un projet et la gestion déployée pour l'atteindre.

Ce souci de cohérence nourrit deux dimensions : respecter l'idéal solidaire et démocratique porté par ces projets à la fois dans la fin et dans les moyens ; mais aussi chercher à se doter de nouvelles pratiques. Face aux dérives d'un système construit sur les logiques de domination et de compétition entre les humains (enjeux sociaux) et entre les humains et la nature (enjeux écologiques – Eynaud et França Filho, 2019), ne faut-il pas construire des modalités de faire ensemble basées sur la solidarité et la coopération ?

1 Définition proposée sur : <http://movilab.org>

2 Proposition avancée par la Coopérative Tiers-Lieux de Nouvelle-Aquitaine en 2018 à retrouver sur : <https://coop.tierslieux.net/les-cahiers-du-labo/>

3 On peut entendre ici les acteurs de l'ESS mais plus particulièrement les tiers-lieux et les organisations associatives.

Aux origines du concept de gouvernance

Hoarau et Laville (2008) rappellent que le concept de gouvernance est d'abord issu du monde de l'entreprise pour répondre à l'asymétrie d'information entre l'actionnaire et le manager ; il est venu ensuite soutenir la volonté d'améliorer l'efficacité des politiques publiques (*New public management*). Ces deux approches ont influencé le monde associatif. Nous envisagerons ici la gouvernance comme « l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet associatif » (Hoarau et Laville, 2008). Les innovations associatives en la matière offrent une grande diversité des pratiques : la sociocratie (Endenburg, 1998), la gouvernance participative, la gouvernance non hiérarchique... Définissons ici la « gouvernance partagée ».

Une définition de la « gouvernance partagée »

Pour l'*Université du Nous*, la « gouvernance partagée » est « un ensemble de processus organisationnels et relationnels qui permet de distribuer le pouvoir dans une organisation, de manière explicite, équivalente et évolutive, afin que chaque membre dispose d'un périmètre d'autorité clair dans lequel exprimer, en toute autonomie, son plein potentiel au service d'un but commun ».

Ainsi définie, la « gouvernance partagée » semble proche de la bureaucratie au sens de Weber (1946), explicitant la répartition du pouvoir et les responsabilités. Cependant, elle s'en différencie sur deux points : chercher l'horizontalité des rapports de pouvoir et permettre une évolution de cette répartition du pouvoir.

Principes opérationnels de la « gouvernance partagée »

Les principes de fonctionnement reposent sur les bases de la sociocratie (Carbonnel, Bony, et Marshall, 2019; Endenburg, 1998; Romme et Endenburg, 2006) et de l'holocratie¹ (Robertson, 2016).

En découlent des outils et des processus organisationnels présents dans la « gouvernance partagée » au sens de l'*Université du Nous* : une organisation en cercles, une prise de décision par consentement, une légitimation des rôles par « élection sans candidat ». Ils mobilisent deux champs complémentaires (Autissier et Wacheux, 2006) : celui de l'organisation et celui de l'individu.

¹ L'holocratie s'appuie sur les méthodes agiles (Fowler et Highsmith, 2001) et les modèles inspirés de l'informatique (Allen, 2004). Pour Endenburg (1998) la finalité dans la sociocratie repose sur l'auto-organisation aux différents niveaux de la structure, avec pour principe l'équivalence entre les membres.

Une structure d'organisation en cercles, qui respecte l'équilibre des rapports de pouvoir au sein de chaque cercle et entre les cercles. Le cercle définit les orientations, les buts, les objectifs, les moyens mis en œuvre et procède à l'évaluation des résultats ; il est composé d'acteurs exerçant des rôles, notamment quatre rôles structurants :

- le « premier lien » a en charge de tenir la raison d'être du cercle et ses redevabilités, et d'affecter les rôles. Il se concentre sur le résultat, il aide les rôles à prioriser ;
- le facilitateur décide des modalités d'animation avec le secrétaire en fonction des sujets. Il facilite les réunions (format des temps de travail, choix des processus de décision ; il régule la parole) ;
- le secrétaire, en dehors des réunions, organise et programme les temps communs (dates, lieux, invitation, matériel, etc.) ; en réunions il consigne les notes et relevés de décisions, fait le gardien du temps ;
- le « deuxième lien » garantit la participation ascendante de tous les membres, par représentation d'un niveau à un autre, pour assurer le fonctionnement du système dans sa globalité. Il est responsable de la circulation de l'information entre les différents cercles.

Le pouvoir est ainsi partagé, réparti sur plusieurs personnes lorsqu'il est d'ordinaire concentré sur une seule (le manager).

Un outil de prise de décision basé sur le consentement. Les réflexions, les ressentis et les objections des participants permettent d'enrichir la décision.

Un outil de légitimation des rôles spécifique avec l'élection sans candidat : les membres d'une équipe proposent, selon un processus codifié, à l'un d'entre eux d'exercer un rôle organisationnel donné.

La notion de tension est centrale en holocratie, perception d'un écart entre comment nous souhaiterions que les choses soient et comment elles sont. La « gouvernance partagée » fonctionne sur un pilotage dynamique, s'appuyant sur cette régulation par tension pour faire évoluer la conduite des opérations mais aussi la structure de gouvernance (les règles et les périmètres des cercles et des rôles). Ces organisations échappent au cercle vicieux bureaucratique de l'empilement de règles (Crozier, 1971) ; elles gardent un caractère agile (Laloux, 2016).

Le système implique un changement de posture individuelle au service du collectif. Il fonctionne en s'appuyant sur un cadre relationnel clair entre les membres (règles d'entrée, de sortie, d'exclusion, etc.), dans des espaces spécifiques dédiés à la régulation des conflits.

Dans quelle mesure, sur le terrain, la « gouvernance partagée » peut-elle contribuer à la coopération entre tiers-lieux ?

MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DU CAS

Protocole d'accès au réel et présentation du cas

Naissance d'un projet de coopération inter-tiers-lieux

La chercheuse, co-autrice de cet article, est facilitatrice en intelligence collective. Elle s'est formée auprès de l'*Université du Nous*. Au départ, elle connaît certains des tiers-lieux suite à une journée de découverte de la « gouvernance partagée ». Elle cherche un terrain de recherche pour explorer une intuition : les formes d'interactions collectives proposées par l'approche de l'*Université du Nous* paraissent adaptées à des espaces de collaboration tels que les tiers-lieux.

Un des tiers-lieux partage cette intuition et propose une réunion avec d'autres tiers-lieux déjà engagés sur le chemin de la coopération (quatre tiers-lieux en Béarn). Au fil des échanges, se formalise le « Projet.Gouv ».

Ce projet consiste à construire une coopération inter-tiers-lieux sur un territoire, en « gouvernance partagée », par des rencontres régulières, des partages d'expériences mais aussi par un processus de formation commune. Cette formation, assurée par l'*Université du Nous*, constitue un cadre d'expérimentation avec la double ambition de :

- favoriser la déconstruction d'un système de valeurs et de son mode de gestion inhérent, c'est à dire limiter ou réguler les réflexes de la culture de travail basée sur des logiques hiérarchiques et de domination ;
- construire une dynamique collective durable, équilibrée entre relations verticales et horizontales, fondée sur les principes de « gouvernance partagée¹ ».

Description détaillée du cas

Notre recherche porte sur l'effet de la pratique de la « gouvernance partagée » sur la coopération entre tiers-lieux d'un territoire sous l'impulsion du « Projet.Gouv ». Nous analyserons deux dynamiques de coopération, l'une au sein du collectif cœur *La belle équipe*, l'autre au sein d'un réseau plus large, étendu à d'autres tiers-lieux.

La coopération au sein de *La belle équipe* s'articule autour de deux objectifs :

- former à la « gouvernance partagée » pendant trois ans les membres des tiers-lieux pilotes de *La belle équipe* ;
- définir leurs axes de coopération.

¹ Tels qu'énoncés par l'*Université du Nous*.

La coopération plus large repose sur une ambition :

- rayonner au-delà de *La belle équipe* pour que chaque année, une nouvelle promotion de tiers-lieux au niveau régional (2022) puis national (2023) puisse suivre la formation en « gouvernance partagée ». Chaque promotion formée transmettra ses savoirs aux nouveaux participants dans une logique d'apprentissage en cascade.

Démarche et cadre méthodologique

La démarche de recherche repose sur une étude de cas enchâssé (Yin, 2003). Le collectif *La belle équipe* est composé de représentants de cinq tiers-lieux et de la chercheuse. L'approche est de type ethno-méthodologique (Chanlat, 2005).

Un cadre de recherche a été mis en place, suivant Girin (1990) : « une instance de contrôle », le comité de pilotage, « une instance de gestion », le comité de recherche action, et « une mémoire de la recherche » le journal de recherche. Le comité de recherche action est constitué de deux représentants de tiers-lieux, deux membres de l'*Université du Nous* et trois chercheurs de l'université de Pau et des Pays de l'Adour. Toutes les étapes de la recherche sont discutées et validées par ce comité.

Notre dispositif a mobilisé trois principales sources de données, permettant une triangulation :

- observation participante : au travers des réunions de *La belle équipe*, des temps de formation avec les tiers-lieux promo 1 & 2 ;
- entretiens semi directifs auprès des membres de *La belle équipe* ;
- sources documentaires : la méthodologie d'accompagnement de l'*Université du Nous*, les conventions et chartes élaborées par les tiers-lieux, les données socioéconomiques des tiers-lieux.

Ce travail nous a permis de construire un matériau de recherche fondé sur :

- l'identification de situations significatives dans la chronologie de coopération du cas ;
- le recueil des perceptions individuelles des membres de *La belle équipe* ;
- une typologie des tiers-lieux pilotes.

Trois étapes structurent notre analyse :

- comprendre les modes de gouvernance des différents tiers-lieux, et apprécier leur degré de connaissance et de pratique de la « gouvernance partagée » au démarrage du projet ;
- relever les intentions de coopération des individus et des tiers-lieux dans le « Projet.Gouv » ;

- analyser le processus de mise en acte d'une coopération effective en « gouvernance partagée ».

PREMIERS RÉSULTATS ET APPORTS

Premiers résultats

Les tiers-lieux de La belle équipe : typologie et intention de coopération

Le tableau 3.1 révèle la diversité des activités des tiers-lieux (nourriciers, coworking, Fab'Lab, etc.), ainsi que celle de leur taille, leur âge et leur nature. Le TL2 n'est pas un tiers-lieu au sens défini au 1.1., mais un espace de travail partagé émanant directement d'une collectivité territoriale. Le statut des personnes au sein de *La belle équipe* est lui aussi très divers : des bénévoles et des salariés, dirigeants et opérationnels.

Les structures de gouvernance des tiers-lieux considérés sont aussi très différentes. Le TL5 fonctionne en « gouvernance partagée » depuis dix années. Le TL1, lui, est acquis à cette démarche sans toutefois être formé à la posture et aux outils. Les TL3, TL4 travaillent par choix dans une distribution hiérarchique du pouvoir. Le TL2, émanation de la collectivité, s'inscrit de fait dans un cadre administratif normé et très hiérarchisé.

Enfin, les intentions de coopération sont assez divergentes. Certes, tous les tiers-lieux souhaitent pratiquer la « gouvernance partagée » à un niveau inter-organisationnel, au sein de *La belle équipe*, collaborer sur la base d'un autre référentiel que celui fondé sur une logique de pouvoir et de domination. Par contre, tous ne voient pas l'intérêt de pratiquer la gouvernance partagée à un niveau intra-organisationnel. Pour certains, cela ne serait pas approprié à leur culture de travail.

Tableau 3.1 : La belle équipe – diversité des acteurs

Nom	Type structure & Activités	Âge structure (ans)	Salarié (ETP) Nombre d'adhérents	Statut individu membre LBE	Expérience préalable avec la GP	Structure de gouvernance intra organisationnelle	Intention de coopération	Finalité organisationnelle	
								intra	inter
TL1	Association Tiers-lieux nourricier, type épicerie solidaire	6	2 140	2 salariés et membres fondateurs au CA	Oui	Gouvernance collégiale entre équipe salariée et conseil d'administration bénévole avec influence des salariées fondatrices.	Avoir une cohérence de valeurs entre la fin et les moyens de l'organisation en plaçant l'humain au centre.	Oui	Oui
TL2	Collectivité territoriale Espace de travail partagé, type coworking	5	4 8 pépinière, 10 coworker	Directrice Chargé de mission	Oui	Gouvernance normalisée et hiérarchisée de type administration publique. La communauté résidente est libre de la gestion du lieu de vie sans impact budgétaire.	Sortir de la dépendance de l'équipe d'animation et susciter de la participation dans sa communauté.	Oui	Oui
TL3	Association Tiers-lieux espace de travail partagé, type Fab'Lab	7	0 64	Président	Non	Gouvernance hiérarchique conseil d'administration bénévole.	Expérimenter un autre « faire ensemble » plus adapté au niveau inter organisationnel et développer des partenariats.	Non	Oui
TL4	Association Tiers-lieux culturel, type éco-lieu	13	5 109	Directrice	Non	Gouvernance hiérarchique entre équipe salariée et conseil d'administration bénévole avec influence de la directrice fondatrice.	Consolider son modèle économique et développer un réseau local.	Non	Oui
TL5	Association Espace de travail partagé, type coworking	10	0 123	Membre du CA et membre fondateur	Oui	Gouvernance avec distribution horizontale du pouvoir totalement bénévole depuis 10 ans.	Transmettre et pérenniser sa culture de travail pour répondre aux enjeux de turnover et aux enjeux de stratégie d'alliance envisagée comme une opportunité foncière de long termes.	Oui	Oui

CA : conseil d'administration; GP : gouvernance partagée; TL : tiers-lieu.

Analyse du processus de coopération au niveau du collectif La belle équipe

Le « Projet.Gouv » avance et les formations ont lieu avec un taux très satisfaisant de participation (21 personnes pour la promo 1 ; 36 personnes issues de 14 nouveaux tiers-lieux pour la promo 2).

La belle équipe a mis en place un fonctionnement en cercles, fondement de la « gouvernance partagée », et l'élection des premiers *liens* dans chaque cercle.

Le groupe a eu une expérience instructive avec l'arrivée puis le départ d'un salarié coordinateur du projet. *La belle équipe* a reporté sur lui le leadership du projet, se conformant à l'habitude de chercher une autorité centrale. Cette situation a suscité le départ du salarié au bout de huit mois. *La belle équipe* prend alors conscience qu'elle n'a pas pleinement distribué horizontalement le pouvoir. Elle fait donc le choix de poursuivre sans salarié et de réaliser elle-même le travail de coordination.

Certains tiers-lieux par ailleurs mobilisent trois membres quand d'autres n'en mobilisent qu'un. Le temps investi par les tiers-lieux n'est pas le même. Les tiers-lieux sont indemnisés pour participer au « Projet.Gouv » mais le choix a été fait que l'indemnité soit la même pour chaque tiers-lieu quelle que soit sa participation effective. Ce sujet a pu être source de tensions.

Au total, la coopération au sein de *La belle équipe* reste encore timide et la prise de décisions difficile. *La belle équipe* n'a pas encore défini d'axe de coopération pour son collectif même si des actions bilatérales ont vu le jour. Toutefois la pratique de la « gouvernance partagée » a permis de tempérer les jeux de pouvoir. Elle a favorisé la prise de recul du groupe sur les difficultés qu'il rencontre. En ce sens, elle soutient la dynamique collective de coopération.

Analyse du processus de coopération au niveau du réseau étendu de tiers-lieux

Les participants de la promo 2 soulignent l'apport d'« une culture commune sur laquelle s'appuyer » pour développer des projets communs. Ils ont formalisé des besoins tels que lancer des chantiers participatifs, développer un pool de facilitateurs et de médiateurs, mobilisables en fonction des besoins, mutualiser des postes, faire de l'analyse de pratiques, etc.

Les échanges ont abouti à l'organisation d'une journée de rencontre entre tiers-lieux pour favoriser l'inter connaissance et poursuivre la réflexion sur le besoin de se relier. Près de cinquante participants se sont ainsi retrouvés, dont une dizaine de nouveaux tiers-lieux n'ayant pas suivi la formation.

A ce stade, deux types de coopérations se profilent : une coopération de proximité entre organisations qui peuvent facilement se rencontrer, s'échanger du matériel,

proposer leurs compétences, et une coopération en distanciel plutôt axée sur le partage d'expérience, l'analyse de pratiques ou l'inspiration.

Analyse de la perception des acteurs

Nous allons voir comment les membres de *La belle équipe* perçoivent l'apprentissage et la pratique de la « gouvernance partagée ».

Les acteurs relèvent la qualité des relations qui se tissent entre les personnes de *La belle équipe*, favorisée par la pratique de la « gouvernance partagée ». Ils apprécient la bienveillance, la capacité à pouvoir exprimer des désaccords dans un espace qu'ils qualifient de « sécurisé ». Les formats de rencontre favorisent l'émergence de projets.

Des limites importantes sont toutefois soulignées par les acteurs : dimension chronophage de la formation, complexité du processus.

Les outils proposés par la « gouvernance partagée » ne sont pas encore maîtrisés. Cela peut générer de la confusion. Les réunions sont qualifiées d'inefficaces, les formes d'échange trop rigides. La structure de gouvernance en cercle manque de clarté, les périmètres d'autorité sont contestés, suscitant des hésitations démotivantes.

Des limites contextuelles sont également à prendre en compte, notamment l'hétérogénéité du collectif. La diversité des statuts des acteurs au sein de leur organisation, de leur disponibilité, celle des intentions de coopération complexifient les interactions. Le manque de participation de certains acteurs à certains moments, crée de l'essoufflement, du désengagement. Par ailleurs, les acteurs ont souligné le « flou » de la raison d'être du « Projet.Gouv » et les divergences de vues qui pouvaient en découler.

Apports du projet à la compréhension du potentiel de la « gouvernance partagée »

Les analyses précédentes permettent d'apporter déjà certains éléments de réponse à nos questions de recherche. On ne peut affirmer que la pratique de la « gouvernance partagée » permet de sortir des rapports de domination, mais dans notre cas, on le constate, les rapports de pouvoir sont adoucis malgré l'asymétrie des acteurs. De plus, ce mode de faire ensemble, malgré les difficultés soulignées, n'est pas ou peu remis en cause.

Par ailleurs, il n'apparaît pas nécessaire de pratiquer la « gouvernance partagée » en intra organisationnel pour pouvoir la pratiquer en inter organisationnel, les problématiques de coopération et de coordination en intra et en inter-organisationnel étant de nature différente.

Finalement, la pratique de la « gouvernance partagée » a constitué un bon prétexte pour initier des coopérations. Une fois partagées les mêmes valeurs, les mêmes postures, la coopération peut se déployer.

CONCLUSION

Notre recherche, à ce stade, met à jour l'apport de la « gouvernance partagée » à la dynamique de coopération entre tiers-lieux. Cette gouvernance a permis au collectif *La belle équipe* de fonctionner dans une distribution horizontale du pouvoir. Elle a favorisé l'émergence d'un réseau de tiers-lieux étendu avec deux types de coopérations, des coopérations de proximité et des coopérations en distance.

Cela amène des réflexions sur le contexte inédit de notre situation contemporaine. La raréfaction des ressources, leur accès plus difficile en économie bas carbone vont nous demander une plus grande agilité et plus de créativité. Nous allons devoir apprendre à (re)créer d'autres formes de coopération avec nos proches voisins, dans nos territoires. Les formes de gouvernance plus distribuée auxquelles les tiers-lieux cherchent à avoir recours sont peut-être une forme d'innovation sociale pertinente dans cette redistribution territoriale de la coopération, pour tendre vers ce que d'aucuns ont appelé le « monde d'après ».

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLEN David, 2004, *Ready for anything: 52 productivity principles for getting things done*, Penguin, New York.
- AUTISSIER David, WACHEUX Frédéric, 2006, *Manager par le sens : les clés de l'implication au travail*, Eyrolles, Paris.
- AZAM Martine, CHAUVAC Nathalie, CLOUTIER Laurence, 2015, « Quand un tiers-lieu devient multiple. Chronique d'une hybridation », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, 46(2), p. 87-104.
- CARBONNEL Anne, DE BONY Jacqueline, MARSHALL Thomas, 2019, "Sociocratic Decision Circles, an Innovation in French Management", *Post-Print*, Post-Print, HAL.
- CHANLAT Jean-François, 2005, « La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », in ROUSSEL Patrice et WACHEUX Frédéric (dir.), *Méthodes & Recherches*, De Boeck, Bruxelles, p. 159-175.
- CROZIER Michel, 1971, *Le phénomène bureaucratique*, Points, Paris.
- EYNAUD Philippe, GENAUTO CARVALHO DE FRANCA Filho, 2019, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Érès, Toulouse.
- FISHBEIN Martin, ICEK Ajzen, 1977, "Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research", *Philosophy and Rhetoric*, 10(2), p. 177-188.
- FOWLER Martin, HIGHSMITH Jim, 2001, "The Agile Manifesto' Facilitating Change Is More Effective than Attempting to Prevent It. Learn to Trust in Your Ability to Respond to Unpredictable

- Events; It's More Important than Trusting in Your Ability to Plan for Disaster", *Software Development*, 9(8), p. 28-35.
- ENDENBURG Gerard, 1998, *Sociocracy: The organization of decision-making "no objection" as the principle of sociocracy*, Eburon, Delft, Holanda.
- GIRIN Jacques, 1990, « L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode », *Épistémologies et sciences de gestion*, p. 141-182.
- HOARAU Christian, LAVILLE Jean-louis, 2008, « La gouvernance des associations. Économie, sociologie, gestion », *Économie et Solidarités*, 39(1), p. 193.
- LALOUX Frederic, 2016, *Reinventing organizations*, LannooCampus.
- OLDENBURG Ray, 1999, *The Great Good Place: Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*, Marlowe & Co, New York.
- ROBERTSON Brian-J, 2016, *La révolution Holacracy*, Alisio, Paris.
- ROMME Georges L., ENDENBURG Gerard, 2006, "Construction Principles and Design Rules in the Case of Circular Design | Organization Science", *Organization Science*, 17, p. 287-297.
- SCAILLEREZ Arnaud, TREMBLAY Diane-Gabrielle, 2017, "Coworking, fab labs et living labs", *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement, Territory in movement Journal of geography and planning*, n° 34.
- VALLAT David, 2017, « Que peut-on apprendre des tiers-lieux 2.0? », in *XXVI^e conférence de l'AIMS* (Association internationale de management stratégique).
- WEBER Max, 1946, *Économie et Société*, Plon, Paris.
- YIN Robert K., 2003, *Case studies research: design and methods*, Sage, Thousand Oaks.

CHAPITRE 8

LE MOUVEMENT COOPÉRATIF BASQUE : EN TRANSITION VERS UN NOUVEAU CYCLE HISTORIQUE ?

Miguel de la Fuente Cosgaya

INTRODUCTION

Cet article présente les principaux aspects d'une recherche doctorale¹ sur le coopérativisme basque. La thèse a pour objectif d'analyser le mouvement coopératif au Pays basque dans une double perspective : en étudiant et en systématisant les cycles historiques du coopérativisme basque et en explorant la configuration de l'identité coopérative.

La première partie de la recherche aborde une proposition initiale pour une histoire du coopérativisme basque. Dans ce domaine encore en construction, certains acteurs affirment l'émergence d'un nouveau cycle historique (Kasmir, 1999 ; Altuna, 2008 ; Uriarte et Ortega, 2015) caractérisé par une transformation interne du coopérativisme. D'autre part, la recherche comprend une étude approfondie sur l'identité coopérative basque, l'ancrage territorial et les mécanismes d'exclusion des « non – sociétaires » qu'elle produit. À notre avis, cette analyse n'a pas été correctement abordée jusqu'ici. Cette identité est soumise à un processus d'érosion identitaire, que nous appelons *désaffection*, particulièrement prononcée parmi les jeunes générations de coopérateurs.

Notre position de départ est que ce récit historique doit être construit collectivement et doit tenir compte de certains discours minorisés. Nous avons déjà publié à ce propos une historiographie des fondements de l'identité coopérative au Pays basque (De la Fuente Cosgaya, 2020). Nous nous centrerons ici sur les signes de l'émergence d'un nouveau cycle historique et son implication pour l'identité coopérative.

¹ Thèse doctorale en cotutelle entre l'universidad del País Vasco (co-dir. Aitor Bengoetxea) et l'université de Bordeaux-Sciences Po Bordeaux, Centre Émile Durkheim (co-dir. Xabier Itçaina).

Ce texte se fonde sur une enquête de terrain axée sur des entretiens qualitatifs (Scheele et Groeben, 1988) avec des coopérateurs et d'autres acteurs de l'écosystème. Plus d'une trentaine d'entretiens ont été menés. Les acteurs rencontrés ont été sélectionnés en fonction de critères structurels : type de coopérative, genre, appartenance au sociétariat, groupe professionnel ou ancienneté (Mejía, 2000) et territoriaux (territoire basque, puis différenciation par région et par municipalité). Ces entretiens ont été complétés par une révision bibliographique détaillée portant sur la presse, les magazines, les articles de recherche et autres documents. Nous avons effectué une analyse critique de ce corpus d'entretiens et de la revue bibliographique (Martín Rojo, 2014), cette perspective étant relativement absente de la littérature sur le coopérativisme basque.

PREMIÈRE PROPOSITION D'UNE LIGNE HISTORIOGRAPHIQUE POUR LE COOPÉRATIVISME BASQUE

Nous résumerons ici le propos historique afin de privilégier la séquence de transition que connaît aujourd'hui le mouvement coopératif basque. Nous distinguerons ainsi quatre cycles de coopération, qui sont déclinés comme suit.

Le coopérativisme d'avant-guerre

Le coopérativisme basque trouve ses origines à la fin du XIX^e siècle. Ainsi, la première coopérative de consommation du Pays basque a été créée en 1884 à Baracaldo (Biscaye) (Arrieta *et al.*, 1998). Certains auteurs antérieurs indiquent l'existence de coopératives plus anciennes. Selon González de Vega (1964), la question des origines du coopérativisme est encore incertaine. Ce que nous pouvons affirmer sans hésitation est l'existence d'une véritable dynamique historique, que nous avons appelée « d'avant-guerre ». Un mouvement coopératif basque a vu le jour au Pays basque, promue par différents groupes sociaux auto-organisés ainsi que par l'État lui-même. Ce cycle est principalement redevable de trois principaux courants :

- Coopératives liées à l'action sociale de l'Église, surtout en Navarre, où jusqu'à 155 coopératives de crédit associées à une coopérative agricole ont été créées, entre 1904 et 1910, dans une multitude de villes suivant le modèle de la banque Raiffeisen (Yoldi, 1916).
- Le syndicat et le parti socialistes, Unión General de Trabajadores et Partido Socialista Obrero Español (UGT et PSOE) ont concentré leurs activités sur le coopérativisme de consommation et de logement. Leur action politique,

intimement liée à celle des coopératives, était centrée sur les centres ouvriers de Bilbao, bien que de manière non exclusive¹.

- Enfin, le nationalisme basque, représenté par le Partido Nacionalista Vasco (PNV), a eu un engagement timide en faveur du coopérativisme. Son syndicat, Solidaridad de Trabajadores Vascos (STV) a d'abord promu les coopératives agricoles dans les villages où il y avait des groupes politiques et a mis en place des coopératives de production (Basterra, 1947, Arrieta *et al.*, 1998).

Au Pays basque français, les premières expériences de coopération se sont développées en matière de coopération agricole et de crédit, dans un mouvement qui s'est répandu en Espagne au début du XX^e siècle. L'existence des coopératives de la fin du XX^e siècle jusqu'à la guerre civile espagnole démontre l'existence d'un véritable mouvement. Celui-ci s'est articulé territorialement et organiquement, au travers d'institutions représentatives solidaires et même financières, bien que la guerre civile espagnole et la Première Guerre mondiale aient mis fin à ce développement. Un tel niveau de coopération dans la société basque n'a pas été vu jusqu'à ce jour.

Le Coopérativisme de la nécessité

La situation d'après-guerre a laissé une société divisée, traumatisée, fortement dominée politiquement et religieusement (Uriarte et Ortega, 2015). Les besoins sociaux étaient les plus fondamentaux. Dans ce contexte, et dans une ville à la tradition coopérative limitée, Jose María Arizmendiarieta, vicaire à Mondragon, a fondé la première coopérative de production industrielle de Mondragon en 1956. Cette expérience reposait sur deux piliers : l'éducation et la formation des travailleurs. Une partie de l'Église (le père Arizmendiarieta, mais également d'autres prêtres) jouera de fait un rôle important dans la promotion du coopérativisme en Pays basque sud, les partis et les syndicats politiques étant interdits. Ces prêtres étaient surveillés de près par une dictature qui se méfiait beaucoup des coopératives.

Les coopératives industrielles de Mondragon n'étaient pas les seules expériences dans cet environnement. Elles naissent au milieu des années 1950, en même temps que d'autres expériences dans la province ou dans d'autres territoires comme la Biscaye ou la Navarre. À côté de ces coopératives industrielles, de nombreuses coopératives de consommateurs commencent à se mettre en place dans les grandes entreprises. Ces coopératives sont regroupées en unions territoriales (UTECOS) qui se créent dans les quatre territoires du sud, mais seul celui de Bizkaia aura la

¹ La première, et l'une des rares coopératives de travail industriel d'avant-guerre, Alfa, a été créée à Eibar en 1920 (Olábarri, 1985, p. 301).

force suffisante pour développer un véritable groupement local et pour créer, par exemple, un four à pain et même une coopérative de production d'huile (Roussell et Albóniga, 1994). La coopérative EROSKI consiste au départ en un regroupement de ces coopératives de consommateurs. L'expérience se développe ensuite, sous les auspices du groupe Mondragon, au point de devenir aujourd'hui l'un des plus grands distributeurs alimentaires d'Espagne. De même, les coopératives éducatives basques, *ikastolas*¹, ont été créées sur tout le territoire.

Un autre facteur clé a été la création de puissantes structures financières liées à Mondragon, telles que Lagun Aro et Caja Laboral, développant davantage de coopératives et augmentant sans cesse le nombre de ses membres, ce qui nous amène au cycle historique suivant.

Le coopérativisme de bien-être

La croissance des coopératives du groupe de Mondragon et la situation politique internationale ont provoqué un véritable démarrage des coopératives basques entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1980. Ainsi, la dynamique initiale de la pure nécessité a été complètement dépassée, et nous pouvons parler d'un « coopérativisme de bien-être » où l'on obtient de meilleures positions économiques sur le marché et où les membres de la coopérative ont réalisé d'importants bénéfices qui ont également été distribués sur l'ensemble du territoire.

Par ailleurs, les coopératives industrielles gagnaient une position privilégiée dans le système du marché espagnol. L'expansion soutenue de l'économie et de la main-d'œuvre, garantie par des processus migratoires internes inédits, ont facilité l'élargissement de l'industrie basque. Cela conduira Mondragon à une position exceptionnelle qui impliquera de fortes transformations au sein des coopératives. Les coopératives apporteront une amélioration des conditions économiques dans certaines régions du pays, mais aussi des mécanismes de contrôle de la discipline du travail. Le travail temporaire a été introduit et, plus tard, en 1995 (Altuna, 2008), des filiales ont été créées pour soutenir la compétitivité, un processus qualifié de « division internationale du travail » (Errasti A. 2013).

L'éducation restera un pilier fondamental du coopérativisme. Cela se traduira par la création de l'université Mondragon (sous la forme juridique d'une coopérative) et par la formalisation progressive des *ikastolas* dans tout le Pays basque. Celles-ci ont été largement soutenues et financées par le mouvement coopératif de l'époque et d'aujourd'hui.

1 Les *ikastolas* sont des écoles immersives bascophones à statut coopératif en Pays basque sud et, du côté français, elles sont créées à partir de 1969, légalement mais sous la forme associative sous contrat avec l'État.

D'autre part, la situation politique interne et internationale du Pays basque (la fin de la dictature, les années 1968, la mort d'Arizmendiarieta etc.) ont eu un effet sur les coopératives. Le PNV, très affaibli au terme d'une période d'exil et d'illégalisation, a dû soutenir un débat acharné avec la gauche indépendantiste (*ezker abertzalea*), y compris sur la question des coopératives. Depuis les années 1960, certaines régions du Pays basque ont connu un renouveau culturel, linguistique et économique parallèles au régime. Dans cet univers, qualifié par Heiberg (1980) de « communauté morale basque », les coopératives ont joué un rôle symbolique essentiel, le nationalisme réalisant que le coopérativisme pouvait devenir le modèle de production de son idéal politique.

Cependant, certains nationalistes de gauche ont commencé à critiquer les changements des conditions de travail dans les coopératives (Kasimir, 1999). Certains chercheurs affirment que le point culminant de cette lutte, une grève au sein de Fagor en 1974, a conduit les secteurs de gauche à proposer des alternatives en dehors de Mondragon (Kasimir, 1999). Une véritable expression de ces alternatives économiques se développera au Pays basque français, ce que nous avons qualifié de coopérativisme identitaire.

Le coopérativisme identitaire : la version du Pays basque français

À partir de 1975, comme une première expression de ces alternatives, de nombreuses SCOP (société coopérative ouvrière de production) seront créées en configurant tout un mouvement. Soutenus entre autres par certains acteurs proches du catholicisme social, certains jeunes déjà ont commencé à diffuser le coopérativisme dans le territoire à partir du milieu des années 1960. Ce mouvement créera ses propres entités. L'association Lana, née en 1982, a alors pour objet de structurer l'inter-coopération et le « mouvement coopératif basque » (Itçaina, 2005). L'association Hemen et la société de capital-risque Herrikoa, créées en 1979, entendent soutenir logistiquement et financièrement la création d'entreprises au Pays basque français, dont les coopératives. Le regroupement de ces organisations est issu d'« un même sentiment identitaire, une même communauté d'intérêt, dépassant le seul profit immédiat pour investir dans l'emploi ». Au fond, tout « s'inscrit dans l'esprit de Mondragon "miniaturisé" » (Hemen Elkartea, non daté, *s.p.*). Le mouvement, comme ses homologues du côté espagnol, a créé des initiatives transfrontalières encourageant l'enseignement technique en langue basque en particulier à destination des coopératives, grâce à des organisations comme Hezkuntek (Itçaina, 2007).

Le succès de Mondragon, un perpétuel exode rural vers Bayonne, Biarritz et Anglet, et la diffusion des lectures anticolonialistes ont conduit à l'émergence de ce mouvement. Ce qui caractérise ce mouvement dans le paysage français c'est que

« l'expérience coopérative se pense alors en mouvement, avec un ancrage territorial affiché » et, en retour, cette « action collective, associant attachement à une identité territoriale et aux référentiels de l'économie sociale, génère alors une économie identitaire qui ne dirait pas son nom » (Itçaina, 2005). Mais ce n'était pas un cas isolé, il s'inscrivait dans un mouvement politique encore plus large (Itçaina, 2010).

Ce coopérativisme identitaire, qui se greffe sur les coopératives plus anciennes, représente un moment unique par l'articulation entre le mouvement économique et l'action politique. Les crises économiques successives et les changements au sein du nationalisme basque¹ ont provoqué le ralentissement de cette version du coopérativisme, au milieu des années 1990. L'évolution du mouvement, qui a été peu étudiée, ne peut être dissociée de l'évolution politique du Pays basque nord (Ahedo, 2006, p. 450) et il est fondamental pour comprendre l'émergence du nouveau cycle.

Le nouveau cycle coopératif : vers une transition de l'ESS ?

Le groupe Mondragon est entré dans le XXI^e siècle avec une excellente position sur le marché et avec des chiffres concernant l'emploi étonnants². Paradoxalement, c'est en 1991 qu'elle a changé la dénomination du groupe pour devenir Mondragón Corporación Cooperativa. Mais cette position avait érodé certains consensus sociaux internes et, à la suite de ces tensions³, certains auteurs ont déjà parlé des prémices d'un cycle plus activiste et impliqué envers les travailleurs et les syndicats (Kasmir 1999), d'autres mettent l'accent sur les relations avec les filiales (Errasti *et al.*, 2002) et même certains au sein de Mondragon insistent sur cette dynamique (Uriarte et Ortega, 2015).

Cependant, la faillite, en 2013, de Fagor Electrodomésticos, coopérative pionnière de Mondragon, a stoppé des dynamiques de changement internes pour le Groupe, mais en même temps, elle a donné lieu à une réflexion interne quant à l'orientation que les coopératives devaient emprunter. Mondragon a assumé que ses nouvelles initiatives ne se situent pas tant à l'échelle entrepreneuriale qu'à l'échelle sociale.

1 Selon Itçaina, « les partis politiques nationalistes, qui avaient fait de l'autogestion le cœur de leur doctrine économique dans les années 1970-1980 » ont ainsi abandonné le coopérativisme comme figure exclusive et « ont évolué vers une référentialité économique plus ouverte, valorisant les expériences de l'économie sociale et solidaire » (2007). La monnaie sociale *eusko* ou les nouvelles coopératives d'intérêt collectif en sont de bons exemples.

2 L'emploi à Mondragon est passé de 19 669 personnes en 1986 à 60 200 en 2001, et en fait, en 2006, il a atteint 103 731 (Altuna, 2008).

3 Certains l'appellent « "néo-coopérativisme", car la nouvelle perspective stratégique tente de combiner le possibilisme et l'identité (Larrañaga, 1998). D'autres l'appellent "coopitalisme", puisqu'il combine des sociétés coopératives et des sociétés de capitaux (Defourny, 1999) » (Errasti *et al.*, 2002).

Mais l'ouverture d'un nouveau cycle coopératif se traduit surtout par l'émergence d'un nouveau réseau de coopératives en dehors de Mondragon¹ appelé Olatukoop. Olatukoop naît en tant qu'association de petites coopératives en 2014 sur la base de principes ouverts (*Oinarri Irekiak*) et un positionnement politique plus spécifique (De la Fuente Cosgaya, 2020, p. 150). Composé d'un peu plus de 60 coopératives, Olatukoop regroupe des coopératives de tous les territoires du Pays basque, mais son siège est en Guipúzcoa. Olatukoop joue actuellement un rôle actif dans le développement local de différents projets, dans ce qu'ils appellent des « écosystèmes territoriaux d'entreprises ». Olatukoop dispose également d'un programme conjoint, avec des universités et des pouvoirs publics, de soutien à l'entrepreneuriat appelé KoopFabrika. Le grand groupe de Mondragon n'est pas autant concerné par la création des nouvelles coopératives, mais le renforcement des coopératives existantes est une priorité absolue. Le changement de cycle est peut-être mieux expliqué par la capacité du mouvement coopératif à se reproduire que par sa capacité à maintenir ce qu'il a créé.

Contrairement à Mondragon, avec Olatukoop la mise en œuvre du « développement durable et vivable » doit se faire main dans la main avec les syndicats, avec qui Olatukoop travaille, du moins avec les syndicats nationalistes basques ELA et LAB². Cette relation est innovante par rapport au coopérativisme traditionnel, parce qu'il n'y a pas d'espace pour les syndicats à Mondragon.

L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE : LA DÉSAFFECTION IDENTITAIRE

Nous défendons l'existence d'une identité comme quelque chose de fondamental dans l'histoire des coopératives basques. Cette identité est d'une double nature, dans la mesure où elle est composée d'une identité professionnelle, celle des coopérateurs, et d'une identité territoriale, associée à l'identité basque.

Les coopérateurs expriment, dans les entretiens, leur identité comme une appartenance au « monde coopératif » ou « aux coopératives » et ce, au-delà de l'adhésion à leur coopérative ou au groupe Mondragon lui-même. Au sein de la communauté coopérative, un point d'ancrage est le système de droits et d'obligations basé sur la confiance mutuelle qui existe au sein du sociétariat, indépendamment du fait qu'ils appartiennent à la direction ou non. Il existe également de nombreux espaces où

1 Bien que le Groupe ENER (Irizar) soit l'un des premiers groupes coopératifs non-mondragonnais, il est né d'une scission interne.

2 Acronymes pour *eusko* Langileen Alkartasuna (dénomination en euskera de l'ancienne Solidarité des travailleurs basques, STV, déjà vu) et pour Langile Abertzaleen Batzordeak (syndicat du nationalisme basque de gauche).

les différences sont éliminées, comme, sur un plan théorique, les assemblées, même si les sociétaires votent alors « ce qu'ils nous disent », ou les cantines, où ils sont souvent obligés de s'asseoir à des tables avec du personnel de différents secteurs afin d'interagir de manière transversale.

En outre, l'identité a un ancrage territorial clair, plus spécifiquement dans le village ou dans la région de la coopérative, que les membres expriment de manière générique comme « locale » ou « environnementale ». Les coopératives basques sont liées au territoire, non seulement parce qu'elles allouent leurs excédents à des projets locaux, mais aussi parce que beaucoup d'entre elles sont nées grâce aux fonds d'autres coopératives ou du groupe Mondragon lui-même (grâce à la Caja Laboral). Cet aspect territorial, au-delà des racines locales, est clairement lié à l'identité basque ou *euskaltasuna*. Les bases de l'anthropologie basque classique ont été utilisées pour la construction d'un imaginaire collectif, aujourd'hui critiqué comme essentialiste, en raison de sa vision androcentrique et d'une vision réductionniste centrée sur la ferme, la vallée ou le village de pêcheurs traditionnel. Ce discours a eu des échos dans la recherche sur les coopératives, et la référence aux travaux collectifs (ou l'*auzolan*¹) ou à cet imaginaire est presque constant², bien que son lien avec l'existence des coopératives n'ait pas été démontré comme étant causal.

Aujourd'hui, nous pensons qu'il convient de rendre cette relation plus complexe et d'actualiser ces premiers postulats. Nous savons que les identités dans « la modernité tardive » « ne sont jamais singulières, mais construites de multiples façons par le biais de discours, de pratiques et de positions différents, souvent croisés et antagonistes » (Hall, 1996). Il sera donc difficile de trouver un modèle unique de coopérateur basque et il sera nécessaire de permettre de regrouper différents sens d'appartenance, unifiés ou non. Cela s'applique sur le plan territorial, social, mais aussi en ce qui concerne les nouveaux groupes qui ont vu le jour de manière alternative et plus politisée.

Si nous appliquons cela à une identité basque moderne et révisée, nous pouvons penser aux changements politiques, migratoires et religieux, au développement urbain, à l'incorporation des femmes au travail rémunéré et à la problématisation des soins ou du problème environnemental, entre autres. Ainsi, nous pensons donc à une identité ouverte et positionnelle (Hall, 1996) qui ne nous parle pas de ce qui est « basque » comme d'une catégorie fermée. Cette identité basque a de nombreux autres axes de construction et aucun d'entre eux n'est statique. *L'euskara*, en tant que langue commune, peut en constituer une véritable

1 Travail communautaire effectué gratuitement entre les voisins d'un village ou d'une région.

2 L'un des ouvrages de MCC sur son histoire coopérative consacre une section entière au *baserri* (maison de ferme), aux relations familiales en son sein et à l'*auzolan*, et non à d'autres caractéristiques de la communauté basque actuelle (Altuna, 2008).

colonne vertébrale. Paradoxalement, c'est un des lieux communs des personnes interrogées, non seulement en reconnaissance du travail du mouvement coopératif pour la normalisation et la promotion de *l'euskara*, mais aussi comme un élément intrinsèque du développement social lui-même. Ce lien est plus largement reconnu et partagé que les références à *l'auzolan* et cependant il est beaucoup moins évoqué par la doctrine académique. La nature territoriale de l'identité coopérative, doit donc être lue comme l'appartenance à une communauté plus large que celle de la coopérative elle-même. À la suite d'Arizmendiarieta, ce lien « ne se limite pas à l'usine : le peuple, la nation et, en somme, l'humanité tout entière constituent également une communauté » (Altuna, 2008).

Toutefois, il a été constaté que l'existence de travailleurs temporaires et de travailleurs dans des filiales a créé un certain nombre de fissures dans cette forte identité. Ces sociétaires, au cours des entretiens qualifient ces contradictions d'« hypocrisie », tout en précisant qu'il s'agit là d'un mal nécessaire afin de maintenir l'emploi dans les sociétés-mères. En ce sens, nous savons que toutes les identités agissent par l'exclusion et la production de sujets marginalisés, au travers de la construction d'un « dehors constitutif » (Butler, 1990; Hall, 1996), autrement dit, ces sujets extérieurs constitutifs de l'identité coopérative sont les travailleurs temporaires, les travailleurs des filiales et tous ceux qui ne font pas partie du sociétariat.

L'existence de ce « dehors constitutif », ces collectifs exclus des bénéficiaires de la fonction sociale, a érodé l'identité au sein des coopératives et surtout dans la jeunesse. Certains chercheurs confirmaient cette conclusion sur différents points de vue, soit par des études des filiales (Mendizabal *et al.*, 2005, p. 261) soit depuis la perspective de l'organisationnel de l'entreprise (Heras-Saizarbitoria, 2014, p. 12). Les personnes interrogées expriment la même opinion, ils qualifient ce processus comme un « changement de génération », « c'est une société différente » ou « des cultures très différentes ». Les anciens coopérateurs mettent cela sur le compte de l'individualisme et soulignent le manque d'engagement. Le directeur d'une coopérative nous a expliqué qu'auparavant la question que se posaient les coopérateurs était : « Qu'est-ce que je peux faire pour la société? » Alors que la nouvelle question est aujourd'hui : « Qu'est-ce que la société peut faire pour moi¹? » Les jeunes en sont conscients et l'expriment sans équivoque en entretien : « Nous ne voyons pas non plus le coopérativisme du passé, comme mon grand-père qui descendait de la ferme, travaillait 16 heures et venait s'inscrire à la coopérative, et je connais le patron et je suis son ami... »

Ce processus de désaffection a été traité exclusivement comme un fait générationnel et le mouvement coopératif de Mondragon l'a atténué par des mesures de

1 Traductions propres des entretiens originaux.

« transmission coopérative ». Dans tout l'ensemble des connaissances et de l'expérience des anciens partenaires, il existe non seulement un certain savoir-faire, mais aussi une véritable identité en tant que telle. Transmettre cette identité implique de prendre conscience que de nos jours « une identité bien construite et durable n'est plus un actif, mais un passif » (Bauman, 1996, p. 51) et que parler d'engagement au travail est problématique dans la société. Chercher d'autres ponts pour que la communauté coopérative ne s'érode pas davantage est l'un des plus grands défis des coopératives et des pouvoirs publics. Réduire le « dehors constitutif » en améliorant les conditions de travail des « non-membres » peut renforcer les liens existants, mais les politiques d'identité active doivent être poursuivies dans le temps.

Le nouveau cycle qui semble émerger provient d'un contexte radicalement différent. Ce ne sont plus les grands mouvements sociaux ou politiques qui poussent à la création de coopératives, ni les besoins d'emploi de régions entières. Les nouveaux paradigmes économiques ne considèrent pas les coopératives comme un outil exclusif pour relever les défis sociaux, ce sont les coopératives qui doivent se positionner comme des solutions adaptées aux besoins sociaux. Repenser les exigences collectives et s'adapter à un coopérativisme « liquide » est nécessaire pour surmonter cette désaffection. Nous rejoignons ainsi Bauman pour qui « la modernité a construit en acier et en béton ; la post-modernité construit en plastique biodégradable » (Bauman, 1996, p. 41). Le coopérativisme de ce nouveau cycle doit donc s'adapter à cette nouvelle réalité et il doit le faire de toute urgence.

CONCLUSIONS

L'émergence d'un nouveau cycle historique dans le coopérativisme basque semble évidente. Par ailleurs, le fait que la synthèse complète de l'histoire du mouvement coopératif au Pays basque n'ait pas encore été réalisée est révélateur du domaine d'étude qui reste à explorer. Ce nouveau cycle est caractérisé par une transition interne des coopératives et accompagne des changements sociaux, démographiques et politiques plus complexes dans la société basque.

Le devenir historique des coopératives a engendré une identité coopérative ancrée sur le territoire. Cette identité a également connu un processus de transition, que nous avons qualifié de « désaffection identitaire ». Cette désaffection est largement perçue, même si elle n'est pas désignée de la sorte. L'existence des « autres coopérateurs » (nous nous référons aux travailleurs qui n'ont pas accès aux mêmes droits que le sociétariat) est une des causes de ce processus. Le « dehors constitutif » est une partie intrinsèque de l'identité coopérative, car il établit les personnes exclues et incluses dans la communauté coopérative. Réduire la distance avec ces « autres » peut aider à

revenir au projet coopératif originel. Lier l'identité coopérative à d'autres indicateurs de l'identité basque, comme la langue, et non pas à une tradition essentialiste, aiderait à rétablir une communauté coopérative pleine et entière.

Le grand groupe Mondragon a affronté ce nouveau cycle en ayant en tête la quête de compétitivité économique sur un marché mondial afin de maintenir les emplois locaux. De plus, les excédents sont distribués aux entités sociales. Pour Mondragon, la faillite de Fagor Electrodomésticos, en 2013, a supposé un grave avertissement, mais a engagé une transformation interne sérieuse. Cette transformation vise à allouer stratégiquement les ressources en collaboration avec les acteurs publics et sociaux de la région.

Olatukoop a constitué sans aucun doute un coup de fouet pour ce nouveau cycle. Le nombre de ses membres ne nous permet pas de parler d'un groupe coopératif consolidé, mais discursivement, son engagement envers l'économie sociale et solidaire (ESS) et sa vision territoriale intégrale du Pays basque constituent un défi pour le reste du coopérativisme. Nous devons être attentifs à son évolution, afin d'affiner les conclusions. La création d'un groupe alternatif a fait naître un affrontement symbolique sur ce que « doivent-être » les coopératives basques, affrontement qui alimentera le débat. Entre les Olatukoop et Mondragon, s'est créée une tension dialectique, entre le pragmatisme et l'idéalisme, positive pour la transition vers de nouveaux horizons. À cet égard, la transition entre un coopérativisme classique consolidé et un nouveau modèle semble évidente, puisque le premier, comme nous l'avons dit, est consolidé mais non répliqué.

Au Pays basque, le mouvement coopératif a réussi à générer des emplois de qualité ancrés dans le territoire, accomplissant ainsi une fonction sociale historique. Peut-on cependant dire que nous nous trouvons devant une phase de transition en matière d'ESS? En résumé, aborder la nouvelle dynamique et les effets qu'elle aura sur l'identité coopérative, ainsi que son lien avec les transformations sociales et économiques, est peut-être l'un des défis les plus intéressants pour le mouvement coopératif et pour la nouvelle recherche académique. L'objectif serait alors de réaliser cette transition vers un nouveau cycle historique du coopérativisme qui réponde aux défis sociaux et environnementaux actuels et puisse être

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AHEDO Igor, 2006, *El viaje de la identidad y el nacionalismo vasco en Iparralde (1789-2005)* (vol. II), Eusko Jauriaritzaren Argitalpen Zerbitzu Nagusia / Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- ALTUNA Larraitz (coord.), 2008, *La experiencia cooperativa de Mondragon. Una síntesis general*, Lanki, Instituto de Estudios Cooperativos, Eskoriatza.

- ARRIETA Leyre, BARANDIARAN Miren, MUJIKALAZNE, RODRÍGUEZ RANZ José Antonio, 1998, *El movimiento cooperativo en Euskadi : 1884-1938*, Fundación Sabino Arana Kultur Elkargoa, Bilbao.
- BASTERRA Juan José, 1947, *El cooperativismo en Euzkadi*, Fundación Sabino Arana Kultur Elkargoa (Reproduction), Kanbo.
- BAUMAN Zigmunt, 1996, « De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad » in HALL Stuart, DU GAY Paul, *Cuestiones de identidad cultural*, Amorrortu, Buenos Aires, p. 40-68.
- BUTLER Judith, 1990, *Gender Trouble*, Routledge, Londres.
- DE LA FUENTE COSGAYA Miguel, 2020, « La Función Social de las Cooperativas Vascas », *GIZAEKO* – *Revista Vasca de Economía Social*, 17, p. 131-180.
- DEFOURNY Jacques, 1999, *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck et Larcie, Paris.
- ERRASTI Anjel, 2013, « Tensiones y oportunidades en las multinacionales cooperativas de Mondragón : El caso de Fagor Electrodomésticos, sdad. coop. », *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 113, p. 30-60.
- ERRASTI Anjel, HERAS-SAZARBITORIA Iñaki, ELGOIBAR Pilar, BEGIRISTAIN Mirene, 2002, « La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social », *Revista de Dirección y Administración de empresas/ Empresa Zuzendaritza eta Administrazioerako Aldizkaria*, 10, p. 119-145.
- GONZÁLEZ DE VEGA Arsenio, 1964, « Balance Histórico de la Cooperación en España », in SÁNCHEZ Luis, *El cooperativismo en la coyuntura económica actual*, Centro de Estudios Sociales de la Santa Cruz del Valle de los Caídos, Madrid, p. 271-347.
- HALL Stuart, 1996, « Introducción : ¿quién necesita "identidad"? », in HALL Stuart, DU GAY Paul, *Cuestiones de identidad cultural*, Amorrortu, Buenos Aires, p. 13-39.
- HEIBERG Marianne, 1980, « Basques, Anti-Basques and the Moral Community », in GRILLO R. D., *"Nation" and "State" in Europe: Anthropological Perspectives*, Praeger, New York, p. 45-61.
- HEMEN ELKARTEA (non daté), *Hemen Elkartea; Historique*, in HEMEN Elkartea. Disponible à l'adresse : <http://hemen-herrikoa.org/hemen/>
- HERAS-SAZARBITORIA Iñaki, 2014, "The Ties that Bind? Exploring the Organizational Principles of Workers-owned organizations in practice", *Organization*, 21, p. 645-665.
- ITZAINA Xabier, 2005, « L'identité au travail. Économie sociale et mouvement identitaire en Pays basque », *Concepts of the third-sector. The european debate. Civil society, voluntary organizations, social and solidarity-based economy*, First European conference of the International Society for the Third-sector Research (ISTR) and the EMES European Research Network, CNAM, Paris.
- ITZAINA Xabier, 2007, « Des entreprises politiques? Les SCOP dans l'espace public basque », in PALARD, Jacques, ITZAINA Xabier, SÉGAS Sébastien, *Régimes territoriaux et développement économique*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, p. 67-82.
- ITZAINA Xabier, 2010, « Les régimes territoriaux de l'économie sociale et solidaire : le cas du Pays basque Français » *Géographie, économie, société*, 12 (1), p. 71-87.
- KASMIR Sharyn, 1999, *El mito de Mondragón (Cooperativas, política y clase trabajadora en una ciudad del País Vasco)*, Txalaparta, Tafalla.
- LARRAÑAGA Jesús, 1998, *El Cooperativismo de Mondragón. Interioridades de una utopía*, Azatza, Aretxabaleta.
- MARTÍN ROJO Luisa, 2014, « El análisis crítico del discurso. Fronteras y exclusión social en los discursos racistas », in INÍGUEZ Lupicino, *Análisis del discurso: Manual para las ciencias sociales*, Editorial UOC, p. 161-196.
- MEJÍA Julio, 2000, « El muestreo en la investigación cualitativa », *Investigaciones Sociales*, 5, p. 165-180.
- MENDIZABAL Antton, ERRASTI Anjel, BEGIRISTAIN Agurtzane, 2005, « Deslocalizaciones y empleo cooperativo. El caso de Fagor Electrodomésticos, S. Coop. », *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 52, p. 237-266.
- OLÁBARRI Ignacio, 1985, « Tradiciones cooperativas vascas », in INTXAUSTI Joseba (Dir.), *Euskal Herria. Historia y sociedad II*, Donostia: Caja Laboral Popular-Lan Kide Aurrezkia, p. 279-307.

Le mouvement coopératif basque : en transition vers un nouveau cycle historique?

- ROUSSELL Concepción, ALBÓNIGA Norberto, 1994, *Historia de las cooperativas de consumo vascas*, Euskadiko Kontsumo Kooperatiben Federazioa / Confederación de Cooperativas de Consumo de Euskadi, Vitoria-Gasteiz.
- SCHEELE Brigitte, GROEBEN Norberto, 1988, *Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion*, Francke, Tübingen.
- URIARTE Leyre, ORTEGA Igor, 2015, « Retos y dilemas del Cooperativismo de Mondragón. Tras la Caída de Fagor Electrodomésticos », *Cuadernos de Lanki*, 10, p. 1-45.
- YOLDI Antonino, 1916, « Movimiento Social Agrario en Navarra », *Semana Social de España : Sexto Curso*.

CHAPITRE 9

EXPLORER LA COORDINATION TERRITORIALE D'ORGANISATIONS INSTITUÉES DE L'ESS DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR L'ANALYSE DES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS DIRIGEANTS

Lucile Manoury, Patrick Gianfaldoni et Tania Jiménez

INTRODUCTION

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) ancrées au sein de territoires circonscrits agissent selon différentes approches du développement territorial (DT), tout en étant influencées à des degrés divers par des conceptions dissemblables du développement durable (DD) (Gianfaldoni, Manoury, 2023). Partant du postulat qu'un développement territorial durable ne peut se satisfaire de la seule approche d'une gestion résiliente des ressources naturelles, la mise en relief d'une « géographie relationnelle » territoriale a conduit à repérer et caractériser les entités de l'ESS sur un territoire socialement construit et organisé, le Pays d'Arles. Leur identité vocationnelle et professionnelle est étudiée, ainsi que leurs relations, maillages, arrangements, et interdépendances aux politiques et organismes publics. Appréhender la coordination territoriale nécessite à la fois de qualifier les territoires d'action de ces entités et de saisir les perceptions du territoire, du développement et de la durabilité territoriale. C'est pourquoi l'analyse des représentations des acteurs dirigeants a été explorée. La prise en considération des stratégies et jeux d'acteurs (intérêts, motifs) doit nous questionner sur les pratiques discursives des acteurs individuels rencontrés relevant de postures axiologiques et cognitives distinctes ou partagées.

La démarche d'enquête repose sur trois étapes : deux étapes d'entretien et de retranscription et une étape d'analyse sémantique grâce à la méthodologie de calcul basée sur la textométrie et le clustering. Le choix a été celui d'entretiens semi-directifs

ouverts en vue de mieux comprendre l'inscription des OESS et de leurs dirigeants sur le territoire et les rapports entretenus avec les dynamiques de développement durable. Sur quarante-trois entretiens conduits et enregistrés entre novembre 2020 et septembre 2021, trente-et-un ont fait l'objet d'une retranscription intégrale. Le corpus est analysé par entretiens et contenus de réponses aux questions posées. Il s'agit d'établir de possibles relations implicites entre les textes (entretiens) à partir des modèles de langage respectif en vue d'estimer la possibilité de proximités et synergies entre les personnes enquêtées (et leurs entités) au travers des contenus de réponses. De premiers résultats découlent de l'analyse de la fréquence relationnelle entre des mots, formant des réseaux de mots et d'une « clusterisation » des acteurs par rapprochement de ces récurrences.

Pour mieux restituer ces résultats, une première partie cadre les notions de territoire et de développement territorial et précise les regroupements d'OESS préablement identifiés à partir de critères formels tels que la nature de l'activité, le statut, le type de gouvernance. La seconde partie présente la méthodologie retenue pour l'analyse sémantique des discours des acteurs dirigeants de ces OESS et ses résultats. Ceux-ci révèlent des proximités axiologiques et cognitives, permettant d'approfondir la compréhension des premiers regroupements identifiés.

DES ENTITÉS DE L'ESS ENTRE TERRITORIALISATION ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Plus qu'un territoire commun supposé, les OESS se réfèrent à des territoires d'action spécifiés en raison de leurs secteurs et contenus d'activités ainsi que de leurs interactions et interrelations. Cinq groupes distincts d'OESS sont identifiés sur la base de leur activité, de leur statut et du type de gouvernance interne.

Des territoires d'actions au développement territorial durable

Le territoire peut être compris comme un espace institué et organisé, à ne pas confondre avec les espaces administratif, physique, ni même géographique (Colletis, Pecqueur, 2005). Moine et Sorita (2015, p. 58) le définissent comme « un système complexe dont la dynamique résulte de boucles de rétroaction qui lient un ensemble d'acteurs et l'espace géographique qu'ils utilisent, aménagent et gèrent en fonction de leurs représentations, passées, présentes et projetées ». Le système territoire est sous-tendu par quatre sous-systèmes : l'espace géographique produit et composante des pratiques sociales des acteurs, les représentations individuelles et collectives que les acteurs se font du (et projettent sur le) territoire, les actions (utilisation, gestion,

aménagement) exercées en fonction des représentations, la temporalité des actions (durée, évolution, interrelations, conjonctions).

Il n'existe donc pas un territoire commun aux OESS étudiées dans un espace délimité, mais un territoire d'actions propre à chacune de ces entités. Le territoire d'actions peut être appréhendé en caractérisant le secteur et les contenus d'activités de chaque entité. Les caractères et propriétés d'un territoire d'actions d'une entité dépendent nécessairement des rapports ponctuels ou récurrents de coordination – marchands, productifs, réflexifs – avec d'autres entités, et présupposent le plus souvent des rapports de tutelle, de financement et/ou de collaboration avec des institutions et organismes de l'action publique. Dépassant le simple fait d'actions individuelles territorialisées, le territoire se présente alors dans une plus grande complexité comme le creuset d'actions collectives (Amblard *et al.*, 2018), considérant les conditions de déroulement des actions (matérielles, organisationnelles et/ou idéelles), leurs contextes socio-économiques et sociopolitiques et le rôle d'acteurs-clés (initiateurs, facilitateurs, médiateurs). L'exercice d'une double rationalité contingente, à dimension temporelle et collective, confère aux territoires d'actions les attributs de territoires de projet (Duez, 2011), rendant effectifs et orientant les processus de développement territorial.

Torre (2022) définit le développement territorial comme « l'amélioration du bien-être et de la richesse des parties prenantes d'un territoire, compte tenu de leurs relations de concurrence et de coopération, de leurs initiatives et oppositions, ainsi que de la dynamique des innovations territoriales » (p. 240). Torre (2015) énonce trois caractères significatifs du développement territorial : effectivité du mode de gouvernance territoriale multiparties prenantes; intensité et contenus des liens de coordination et de coopération; usage des ressources, aménagement territorial et attractivité. Cette caractérisation se prête à trois grilles de lecture sociopolitique et socioéconomique. Chacune de ces grilles correspond à des positionnements spécifiques des entités de l'ESS, dans leur façon particulière de se représenter et de traduire en pratiques le développement territorial mais aussi de penser et concrétiser l'articulation entre développement territorial (DT) et développement durable (DD) : les systèmes productifs résidentiels (Davezies, Talandier, 2014; Torre, Vollet, 2016), le développement local (Pecqueur, 2000; Campagne, Pecqueur, 2014); le développement industriel par polarisation territoriale (Massard, Torre, 2004).

Aussi, nous considérons le développement territorial durable (DTD) comme un paradigme en cours de constitution, devant satisfaire aux trois principes du DD (viabilité économique territoriale, « équitabilité » sociale, durabilité écologique). Ce prisme invite à saisir l'activité et la fonction des OESS en présence au sein d'un espace socialement construit et organisé. Ces entités étant considérées comme des acteurs/actants du DTD, les propriétés territoriales résultent non pas

« d'une extrapolation du comportement individuel de chaque composant » mais bien d'interactions et d'interrelations simultanées dans un système évolutif complexe (Courlet, Pecqueur, 2013).

Les modes de coordination espérés, esquissés ou concrétisés par des OESS donnent de l'épaisseur et du sens au territoire. La conduite d'entretiens permet de capter la parole des acteurs sur leur conception du territoire, du développement et de la durabilité territoriale, leurs représentations et argumentations étant plus ou moins construites, illustratives ou analytiques. Leurs perceptions renvoient à ce que Duez (2011, p. 745) qualifie de sémantique des situations. Toute action collective engage une représentation plastique individuelle dynamique de la finalité des actions et des actes en commun à accomplir. C'est pourquoi le territoire relève d'un « espace mental », comme le soulignent Pecqueur et Itçaina (2012, p. 58) : « Les références symboliques au territoire » constituent « un puissant vecteur pour la légitimation de ces frontières et pour celles du champ d'action de ses représentants ».

Cinq groupes d'OESS identifiés

Le panel est constitué de vingt-neuf entités de l'ESS et de deux organisations publiques ou parapubliques, le CCAS (action sociale) et le PETR (transition écologique), maintenues dans le corpus pour leur rôle d'animation/coordination des politiques publiques locales [*Annexe 1*]. Pour mieux comprendre le positionnement de ces organisations vis-à-vis du DTD, des critères objectifs quant à la nature de l'activité, le statut et le type de gouvernance sont mobilisés. L'observation de la nature des activités des 29 entités conduit à une catégorisation en cinq groupes distincts.

Un premier groupe « action sociale » est constitué de six structures, cinq entités de l'action sociale auquel le CCAS s'ajoute du fait de ses fonctions de coordination territoriale en action sociale. Ces cinq entités sont des associations employeurs en action sociale, délégation ou relais de service public porteur de dispositifs (CHRS, ESAT, ACI, foyer d'hébergement) : maison d'accueil (AMA), deux structures du secteur handicap (Les abeilles et le Foyer Le Mas Saint Pierre), deux entités du pôle SOS solidarité (maisons Jaune et Copernic) et la communauté Emmaüs. Une majeure partie de ces OESS disposent d'une gouvernance « professionnalisée » (Buccolo, Eynaud, Haeringer, 2014). Bien qu'historiquement implantées et marquées par une forte proximité spatiale, leurs interrelations sont moins significatives avec les autres OESS.

Un second groupe « IAE » comprend cinq entités mobilisant des dispositifs de l'insertion par l'activité économique, spatialement dispersées, mais en forte proximité organisationnelle. Tous portent des chantiers d'insertion, à l'exception de l'entreprise d'insertion Le Bis (production de sacs en papier recyclé). Deux

entités présentent une gouvernance participative, la régie de quartiers Regards, qui agit depuis 20 ans sur trois quartiers prioritaires d'Arles, et l'association Actus basée dans une petite ville limitrophe. L'association Re-Sources (collecte, tri et revalorisation des encombrants et textiles) est rattachée au groupe de taille départementale GDID et à un PTCE intercommunal. L'association Les Marais du Vigueirat, au sein du Parc de Camargue, a été récemment intégrée au groupe SOS Transition Ecologique. Cette intégration fait évoluer sa gouvernance d'une forme participative à une forme externalisée.

Un troisième groupe est constitué de cinq entités, en partie bénévoles, dont l'activité porte pour tout ou partie sur l'animation et la sensibilisation. Leur gouvernance va d'une forme resserrée à une forme plus participative. Trois associations œuvrent à la sensibilisation et la promotion de l'économie circulaire et/ou de la transition écologique : Pays d'Arles en Transition, Zéro Déchets, Eclectic Land, (festival Les Recyclables, dédié au réemploi textile). Trois travaillent sur l'animation territoriale : la Roue en Pays d'Arles, « Attention Culture » (festival « Convivencia » dédié à la promotion de l'ESS), et Les Suds, de l'association du même nom, qui porte une radio, un festival, au service d'ambitions socio-culturelles territoriales.

Un quatrième groupe comprend sept entités. Leurs fonctions reposent sur l'accueil, l'intermédiation et l'accompagnement. Leurs statuts et formes de gouvernance reflètent des cultures d'action sociopolitiques distinctes, d'une culture plus alternative, à visée de mobilisation citoyenne, à une culture plus entrepreneuriale, ce, malgré des activités proches et des fonctions semblables. Destination Tiers-Lieu, d'initiative citoyenne, se distingue de Parade, tiers-lieu de culture entrepreneuriale et à visée patrimoniale. Les deux associations employeurs Petit à Petit et CPIE (Centre permanent d'initiation à l'environnement) sont imprégnées de culture plus alternative et centrée sur la mobilisation citoyenne. Le pôle culture et patrimoine, mobilisé sur une mission d'intermédiation entre ses membres, porte au contraire une culture entrepreneuriale, ainsi que les activités d'accompagnement à la création d'activités, métier de la fabrique, liée à la plate-forme d'initiatives locales (PFIL), et d'Intermade, antenne permanente de l'établissement marseillais du même nom.

Enfin, un cinquième groupe intègre des activités productives inscrites dans l'économie circulaire, qui tendent en majorité à des formes de gouvernance resserrée. Longo Maï (maraîchage biologique et transformation) est une figure coopérative atypique connue. Biocoop, société de distribution de produits équitables et biologiques, possède deux établissements sur Arles. Deux OESS se préoccupent de mobilité douce : l'association Convibicy, intégrant une activité de réparation de vélos, et la société Taco & Co. Cette dernière recourt au vélo et vélo-cargo à des fins de mobilité touristique et de collecte et collabore étroitement avec la société POP, plateforme de services dédiée à l'économie circulaire, que son dirigeant a

cofondé. La coopérative Les Centrales villageoises œuvre au déploiement de panneaux solaires. Le pôle d'équilibre territorial rural du Pays d'Arles est adjoint à ce groupe, du fait de sa fonction de coordination politique auprès des communes et agglomérations sur différents sujets de transition écologique. Il est maître d'œuvre d'outils comme leader ou le contrat de transition énergétique, et animateur du conseil de développement.

Appréhender les territoires d'actions individuels et collectifs au travers des convergences de représentations a nécessité de mobiliser une méthodologie d'analyse des discours des acteurs dirigeants au moyen d'un traitement par *clustering* et d'une analyse en composantes principales.

UNE DÉMARCHE D'EXPLORATION DES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS

Il importe de préciser le cadre méthodologique pour mieux situer les résultats obtenus à travers l'identification de clusters et par la suite, l'application d'une analyse en composantes principales (PCA) aux clusters identifiés. Malgré les limites méthodologiques rencontrées, l'approche éclaire les mécanismes de coordination territoriale à l'œuvre.

Le cadre méthodologique

La méthodologie d'analyse aura supposé un travail préparatoire du corpus et l'expérimentation de différents outils de traitement des données pour tenir compte de la petite taille du corpus. L'approche privilégiée est le traitement par *clustering* et l'analyse en composantes principales (PCA, *principal component analysis*). Le corpus constitué se caractérise par une forte variabilité qui va d'un document (entretien) de 26 réponses, celui de l'association Maison d'accueil, à un maximum de 341 réponses (Attention Culture, Convivencia) [se reporter à l'*Annexe 2*]. Le nombre de réponses sur l'entretien Convivencia est dû à la présence de deux enquêtés lors de l'interview. L'une de ces structures a fait l'objet d'un double entretien, avec la directrice du PCP (pôle culture et patrimoine) et sa présidente, elle-même impliquée sur deux entités, PCP et Les Suds.

Pour préparer l'analyse des données textuelles, les 31 transcriptions d'entretiens ont été nettoyées. Les questions des enquêteurs sont ôtées, ainsi que des mots vides de sens, des ponctuations et chiffres, des réponses trop courtes (1 à 3 mots). Des expressions sont repérées pour ne pas perdre leur sens, tels que « proximité relationnelle » ou « transition écologique ». L'ensemble des mots et expressions constitue des « termes ».

L'ensemble fournit 2 corpus distincts : l'un dit « corpus par réponses » contient 2 259 documents (réponses) et 9 975 « termes » différents ; l'autre nommé « corpus par document » comprend 31 documents (entretiens) et les 9 975 « termes » différents (et au total 56 136 termes). L'un et l'autre se prêtent différemment aux modes de calcul algorithmique. L'observation des occurrences, restituée par le graphique des occurrences en *annexe 3* rend déjà compte de l'importance de termes quasi génériques.

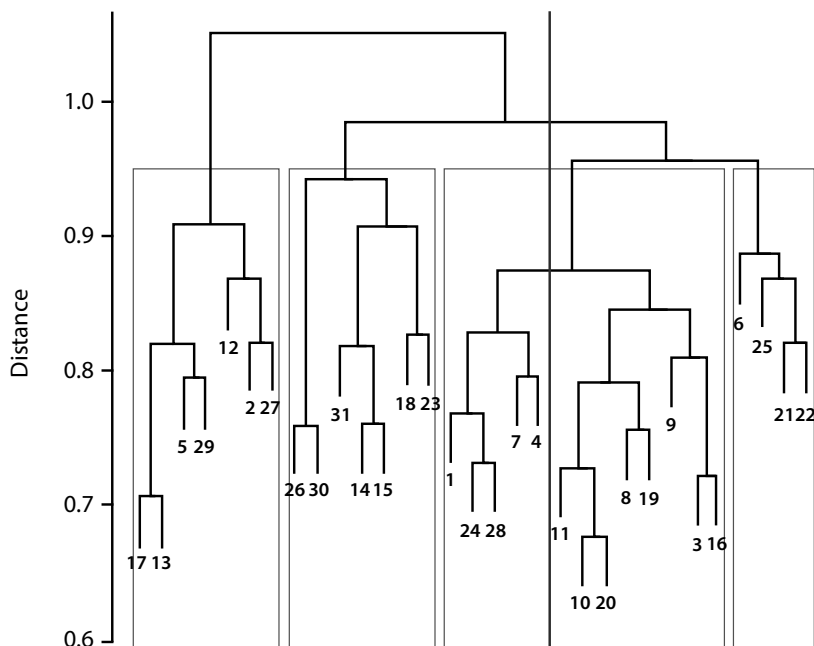
La *clustérisation* est une méthode de regroupement de données partageant des caractéristiques communes, à partir d'un calcul de « distance ». Au regard du matériau travaillé, le *clustering* constitue une voie intéressante pour approcher les variabilités entre les mots utilisés des structures du corpus. Différents algorithmes ont été testés, parmi lesquels l'algorithme de *clustering* dit « Ward.D2 » a été le plus signifiant. Les deux corpus (« corpus par réponse » et « corpus par document ») ont été testés. Alors que le cluster par réponses pourrait garantir un moindre « bruit » dans la mesure où n'est prise en compte que la quantité de fois qu'un terme apparaît dans une réponse, le cluster du corpus par document s'est avéré le plus signifiant, les « bruits » venant ici conforter les regroupements. Ceux-ci se matérialisent à travers un « dendrogram ».

Afin d'étudier les relations entre les composantes des clusters, une analyse en composantes principales *PCA*, est appliquée aux clusters identifiés. L'analyse *PCA* synthétise les informations importantes en peu de variables pour mieux les visualiser. Les composantes principales se constituent à travers une combinaison linéaire des variables d'origine, ici les « termes ». La séparation du corpus par cluster a été réalisée pour mieux comprendre les interactions entre les individus (entretiens) dans chaque cluster.

L'identification de clusters et de grappes

L'analyse des discours des acteurs met en évidence différents clusters, dont la composition peut être comparée aux groupes initialement identifiés. Au sein d'un même Cluster, des distances plus ou moins importantes sont à relever, de façon plus ou moins marquées, par la visualisation de « grappes ». Le *dendrogram* constitué [*Schéma 1*] révèle quatre clusters (rectangles rouges), nommé I, II, III et IV. Le cluster III, peut être subdivisé en deux sous clusters III.a et III.b, séparé par une ligne verticale sur le schéma, car regroupant deux ensembles pouvant être distingués.

Schéma 1 : dendrogram, étude ESS et développement durable en Pays d'Arles



Clustering hiérarchique (Ward.D2), avec distance cos

Le cluster I, à gauche, rassemble des acteurs des politiques sociales, en 2 grappes principales, rappelant le groupe Action sociale décrit plus haut. Il est ainsi composé de deux binômes partageant une forte proximité lexicale, d'un côté de deux structures dédiées aux handicaps (Les abeilles [13] et le foyer Saint Pierre [17]) et, de l'autre, deux acteurs clés – et très liés – de l'action sociale du territoire (CCAS [5] et SOS solidarités [29]). Une seconde grappe voit isolément Emmaüs (12) puis le binôme La Maison d'accueil (2) et Ressources (27). Plus la grappe est basse, plus les termes sont communs : la convergence lexicale est donc plus prononcée pour le binôme Abeilles et Foyer Saint Pierre, qu'entre le CCAS et SOS Solidarités. L'expérimentation de différents algorithmes a fait apparaître une forte instabilité d'un cluster et d'une grappe à l'autre. Selon l'algorithme mobilisé, Emmaüs (12) et Ressources (27) oscillent entre le cluster « action sociale », les clusters III a. et b. orientés « transition écologique » ou le cluster II, présenté ci-après : ces deux entités partagent des représentations avec les acteurs de l'action sociale, mais également avec les acteurs mobilisés sur le réemploi.

Le cluster II regroupe dans une première grappe Pop (26) et Taco & Co (30). La convergence de représentations exprime ici leur proximité organisationnelle. Ils constituent avec la grappe suivante le cluster des acteurs ESS centrés sur le réemploi, dont c'est en partie le métier : POP et Taco & Co, mais aussi Zéro Déchets (31), et Eclectic Land / Les Recyclables (18). De façon plus étonnante, les deux acteurs de l'accompagnement enquêtés, Intermade (14) et la Fabrique (15), partagent des similarités de discours au sein de ce cluster, ainsi que la directrice du PCP (23). Une explication tient aux engagements multiples des personnes. Ainsi, la personne enquêtée pour la Fabrique est aussi co-fondatrice d'une structure de mobilité douce, Les Simones (plateforme territoriale de co-voiturage). Intermade accompagne différents projets d'économie circulaire et le PCP différents projets de réemploi : les effets de contamination et de percolation peuvent constituer un facteur explicatif.

Le cluster III regroupe un nombre important d'acteurs. Il est subdivisé en deux ensembles. Le premier, nommé cluster III.a, comprend 5 entités, Actus (1) et le binôme Petit à Petit (24) et Regards (28). S'ensuit Convibicy (7) et le Bis (4) dont la grappe est plus haute sur l'échelle : ils partagent moins de similarité de discours que n'en partagent Petit à Petit et Regards. Ce cluster « socio-environnemental » regroupe des entités dont le discours articule une attention marquée aux enjeux sociaux et un intérêt explicite pour l'économie circulaire. Quatre d'entre eux sont des structures de l'insertion. Le second ensemble, dit cluster III.b peut être nommé « socio-environnemental radical » : il est composé d'entités partageant une sensibilité socio-environnementale, mais leur affinité sémantique se teinte d'une approche sociopolitique plus radicale, rappelant les postures identifiées à l'origine. Destination Tiers Lieu (11), les Marais du Vigueirat¹ (10) et le CPIE (20) composent une sous-grappe « basse », indiquant de fortes convergences de discours. Les projections culturelles et politiques exprimées sont alternatives mettant en exergue la préservation de l'environnement et la promotion de la transition écologique. Des discours teintés de radicalité ou de rupture sur les sujets politiques ou environnementales spécifient aussi des acteurs « culturels » du panel (Conviviencia [8], la Présidente du PCP [19]), la coopérative autogestionnaire Longo Mai (9), l'association La Roue (16) et à un degré moindre Biocoop (3).

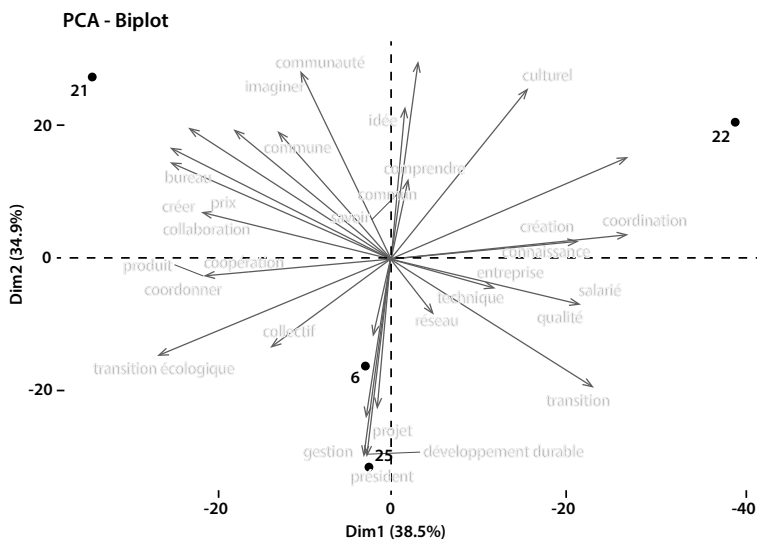
Le cluster IV est moins aisé à qualifier, regroupant des acteurs aussi différents que les centrales villageoises (6), le PETR (25), et, en binôme, Parade (21) et Pays d'Arles en Transition (22). Le positionnement de ces grappes est situé relativement haut, signifiant une variabilité importante. Un tel cluster suppose une exploration plus poussée pour mieux révéler ce qui relie ces acteurs.

¹ L'interview est celle de l'ancien directeur des Marais du Vigueirat, et non le nouveau, nommé suite à la reprise de la structure par SOS pôle transition écologique.

Le discours révélateur de représentations individuelles permet l'identification de convergences, de coordinations potentielles latentes entre les entités observées. L'analyse des discours révèle ainsi des convergences sur l'articulation entre enjeux sociaux et réemploi et tient compte des dimensions sociopolitiques des représentations. L'intérêt de l'analyse par composante principale (PCA) est alors de pouvoir favoriser l'identification de la plus ou moins grande variabilité des expressions/représentations entre acteurs au sein d'un même cluster. L'analyse en composantes principales (PCA) par cluster, appliquée à la totalité des termes énoncés par les structures d'un même cluster, révèle les variabilités et convergences textuelles entre celles-ci. Des cinq explorations, nous retenons ici deux illustrations, la première sur le cluster IV afin d'éclairer les questionnements soulevés, la seconde sur le cluster I afin de souligner l'identification de variabilités malgré le caractère a priori plus homogène de ce regroupement.

Le schéma 2 présente les résultats de la PCA du cluster IV. Il est construit suivant deux axes, faisant apparaître les mots différenciant plus ou moins les discours des acteurs de ce cluster. Les numéros correspondent aux positionnements des entités du cluster. Il révèle un relatif rapprochement du PETR (25) et des Centrales Villageoises (6), la variabilité tenant à des termes tels que « gestion », « président », « projet » et « développement durable ». Parade (21) et Pays d'Arles en Transition (22), situés en opposition sur la partie supérieure, se différencient à partir de termes qui pourraient s'opposer dans leurs discours comme par exemple, collaboration et coordination.

Schéma 2 – PCA appliqué au cluster V



Ces deux illustrations confirment que les dimensions sociocognitives et sociopolitiques des représentations engendrent des recompositions, en fonction du poids accordé au réemploi, et/ou aux enjeux sociaux, et/ou à des positionnements, plus alternatifs et radicaux, plus entrepreneuriaux et/ou institutionnels des entités de l'ESS du territoire. L'analyse en composantes principales par Cluster discrimine les discours des acteurs à partir des termes employés. Elle précise des éléments de langage qui différencient des acteurs d'un même champ d'activité ou se situant dans un même champ de représentations sociopolitiques.

CONCLUSION

Le diagnostic proposé repose sur l'identification d'OESS d'un espace géographique délimité et l'analyse des organisations par des critères formels, confrontée à un travail d'exploration des représentations des acteurs dirigeants, au moyen d'un traitement par *clustering* et d'une analyse des discours, par clusters, en composantes principales.

La « biodiversité territoriale de l'ESS » marquant le territoire du pays d'Arles, dont 90 % des composantes identifiées est concentrée à l'échelle de la commune, est appréhendée à partir de critères objectifs en 5 groupes d'entités distincts : action sociale, insertion par l'activité économique, animation territoriale, intermédiation et accompagnement, activités productives de l'économie circulaire. Cette catégorisation rend compte de « territoires d'actions collectifs ». La clusterisation permet d'identifier cinq clusters, ne recoupant qu'en partie la caractérisation en cinq groupes d'entités. L'analyse exploratoire conduit à trois niveaux d'enseignement. À un premier niveau, elle fait apparaître des occurrences de termes révélateurs d'un socle sémantique commun. Pour autant ces termes, suffisamment génériques ou équivoques, ne constituent pas une vision commune. À un second niveau, la clusterisation nous renseigne sur l'influence de formes de « contamination » sémantiques produites par les implications plurielles de certains locuteurs. À un troisième niveau, la clustérisation et l'analyse PCA par cluster confirment des conceptions différenciées de la conduite d'activité, entre projets entrepreneuriaux alternatifs et projets managériaux, ainsi que des visées dissociées du développement territorial durable (DTD).

Cette confrontation de méthode conduit à un questionnement dialectique : les proximités (ou oppositions) repérées entre entités de l'ESS s'expliquent-elles par les similitudes et rapprochements de valeurs et d'idées entre acteurs dirigeants ou à l'inverse les proximités construites à travers des expérimentations collectives territorialisées, tendent-elles à engendrer des communautés de pratiques explicatives des convergences de représentations ?

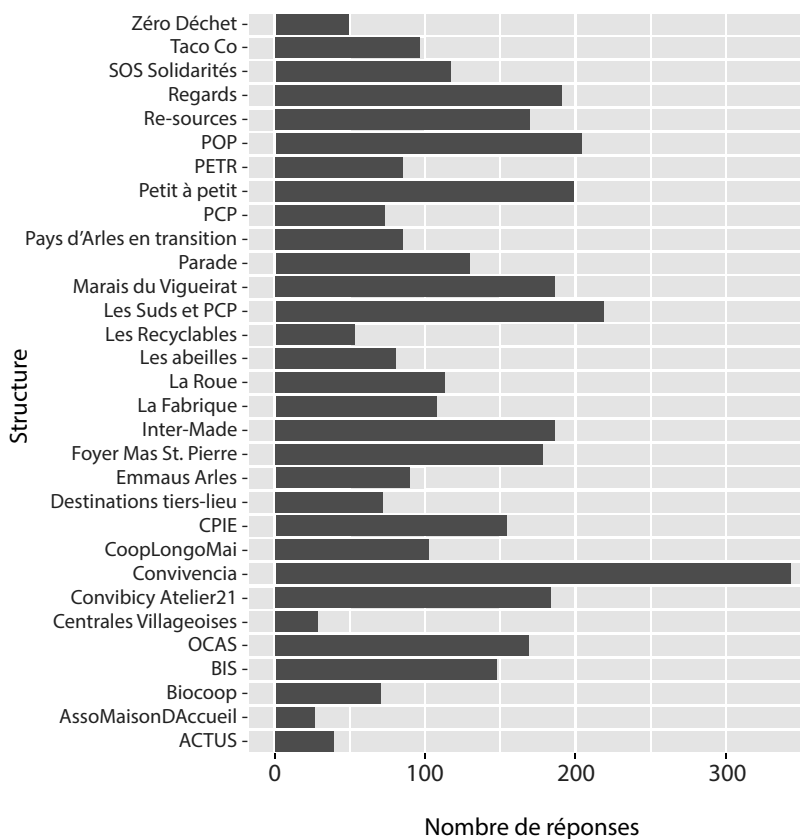
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMBLARD Laurence, BERTHOME Guy-el-Karim, HOUDART Marie, LARDON Sylvie, 2018, « L'action collective dans les territoires. Question structurantes et fronts de recherche », *Géographie Économie Société*, 20(2), p. 227-246.
- BUCOLO Elisabetta, EYNAUD Philippe, HAERINGER Joseph, 2014, *La gouvernance des associations en pratiques*, rapport, Le mouvement associatif.
- CAMPAGNE Pierre, PECQUEUR Bernard, 2014, *Le développement territorial – Une réponse émergente à la mondialisation*, ECLM, Paris.
- COLLETIS Gabriel, PECQUEUR Bernard, 2005, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Économie et institutions*, 6-7, p. 51-74.
- COLLETIS Gabriel, PECQUEUR Bernard, 2018, « Révélation des ressources spécifiques territoriales et inégalités de développement : Le rôle de la proximité géographique », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine – RERU*, 5, p. 993-1011.
- COURLET Claude, PECQUEUR Bernard, 2013, *L'économie Territoriale*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.
- DAVEZIES Laurent, TALANDIER Magali, 2014, *L'émergence de systèmes productivo-résidentiels. Territoires productifs – Territoires résidentiels : quelles interactions?*, La Documentation française, Paris.
- DUEZ Philippe, 2011, « La place de l'économie des territoires dans la construction d'une théorie générale intégrant l'espace », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine – RERU*, 4, p. 735-764.
- GIANFALDONI Patrick, MANOURY Lucile, à paraître, « Le paradigme du développement territorial durable : les impulsions de l'économie sociale et solidaire », in DACHEUX Éric (coord.), *Économie sociale et solidaire et développement durable : réforme du capitalisme ou nouveau modèle de société*, CNRS Éditions, Paris.
- MASSARD Nadine, TORRE André, 2004, « Proximité géographique et innovation », in PECQUEUR Bernard, ZIMMERMANN Jean-Benoît (dir.), *Économie de proximités*, Lavoisier, Paris, p. 155-183.
- MOINE Alexandre, SORITA Nathalie, 2015, « Le territoire comme un système complexe », in MOINE Alexandre, SORITA Nathalie, *Travail social et territoire. Concept, méthode, outils*, Presses de l'EHESP, Rennes, p. 51-92.
- PECQUEUR Bernard, 2000, *Le développement local*, La Découverte, Paris.
- PECQUEUR Bernard, ITÇAINA Xabier, 2012, « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi? », *RECMA*, 325, p. 48-64.
- TORRE André, 2015, « Théorie du développement territorial », *Géographie, Économie, Société*, 17(3), p. 273-288.
- TORRE André, 2022, « Les dimensions coopératives du développement territorial », *RECMA*, 364, p. 238-249.
- TORRE André, VOLLET Dominique, 2016, « Aux fondements du développement territorial », in TORRE André, VOLLET Dominique (Coord.), *Partenariats pour le développement territorial*, Éditions Quae, Versailles, p. 11-32.

Annexe 1 – Les 31 entités ayant fait l'objet d'entretiens semi directifs

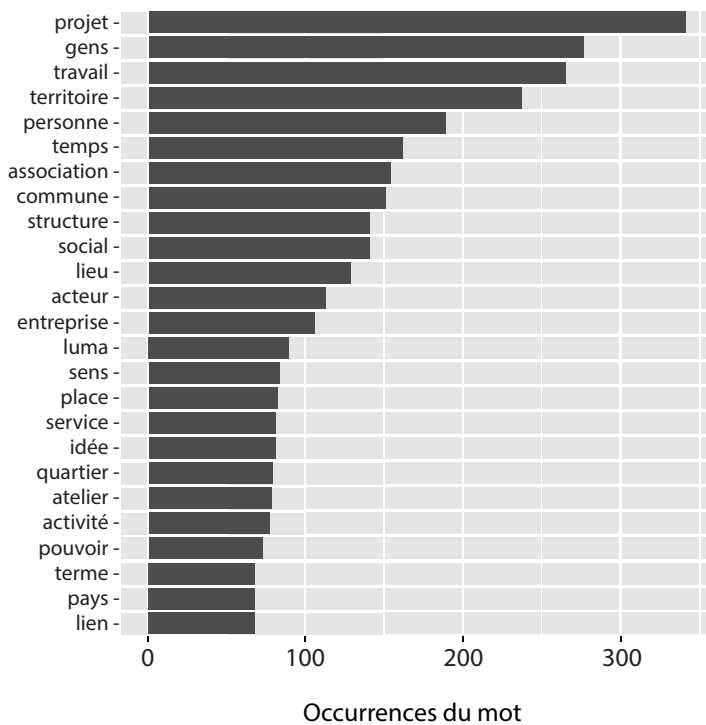
1. ACTUS	17. Les Abeilles
2. Asso Maison D'Accueil (AMA)	18. Eclectic Land (Les Recyclables)
3. BIOCOOP	19. Les Suds_et_PCP
4. LE BIS	20. Les Marais du Vigueirat
5. CCAS	21. Parade
6. LES CENTRALES VILLAGEOISES	22. Pays d'Arles en Transition
7. Convibicy-Atelier21	23. PCP (Pôle Culture et Patrimoine)
8. Attention Culture /Convivencia	24. Petit à Petit
9. Longo Mai	25. PETR (Pôle d'équilibre Territorial Rural)
10. Le CPIE du Pays d'Arles	26. POP
11. Destination_tiers-lieu	27. Re-Sources
12. Emmaus Arles	28. La Régie de quartier Regards
13. Foyer Mas St-Pierre	29. SOS_Solidarités (Maison Jaune, Maison Copernic)
14. Inter-Made	30. Taco_Co
15. La Fabrique (PFIL du Pays d'Arles)	31. Zéro_Déchets
16. La Roue	

Annexe 2 – Graphique du nombre de réponses par structure enquêtée



Annexe 3 – Graphique des occurrences des mots les plus utilisés

Les 25 mots les plus présents dans les réponses



Données : entretiens ARLES, nettoyées des mots vides.

CHAPITRE 10

L'ANCRAGE TERRITORIAL, UN ENJEU D'ESSISATION DES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES

Séverine Saleilles, Hoel Ascouet, et Camille Dière

INTRODUCTION

L'ancrage territorial fait partie de la définition intrinsèque des projets de l'ESS. Il constitue, avec le fonctionnement démocratique et la solidarité économique, l'une des caractéristiques majeures de l'ESS. Toutefois, plusieurs travaux refusent de postuler une territorialité spontanée de l'ESS et questionnent la place de l'ESS dans les écosystèmes territoriaux et l'action publique locale (Pecqueur et Itçaina, 2012). Notre perspective s'inscrit dans cette lignée mais met l'accent sur l'émergence des projets entrepreneuriaux de l'ESS, un stade d'état gazeux (Schmitt, 2018) où le projet est dans une logique de construction de sens. En phase d'émergence, alors que l'organisation n'est pas créée, la différence entre projets entrepreneuriaux de l'ESS et de l'économie classique est bien ténue. L'ancrage territorial reste fragile, le projet n'ayant pas forcément encore acquis une légitimité auprès des acteurs locaux, qu'il va falloir non seulement convaincre du bien-fondé du projet mais également associer à sa co-construction.

Même si l'ancrage territorial ne dépend pas que de l'agentivité de l'entrepreneur puisqu'il naît des interactions entrepreneur-territoire (Bousquet *et al.*, 2018), notre parti-pris est de considérer que l'ancrage territorial nécessite une véritable stratégie des porteurs de projets pour mobiliser, réinterpréter et construire les ressources du territoire (Jack et Anderson, 2002 ; Korsgaard *et al.*, 2021 ; Wigren-Kristoferson *et al.*, 2022). Ce parti-pris nous permet d'envisager le rôle de l'accompagnateur dans cette stratégie d'ancrage territorial. En effet, le point de vue adopté par les précédents travaux sur l'ancrage territorial a généralement été soit celui du territoire, soit celui du(des) porteur(s) de projet. Mais, peu de travaux ont porté – à notre connaissance – spécifiquement sur le rôle de l'accompagnement dans la

dynamique d'ancrage territorial des projets. Accompagner l'ancrage territorial est une attente des porteurs de projets vis-à-vis des structures qui les sollicitent pour asseoir leur légitimité sur le territoire. Mais la capacité à développer l'ancrage territorial des projets accompagnés devient aussi un enjeu important pour les structures de l'écosystème entrepreneurial de l'ESS face à la concurrence d'incubateurs digitalisés (makesense, LiveForGood, etc.) et à l'intérêt grandissant des structures d'accompagnement entrepreneurial territorialisées « classiques » (consulaires, incubateurs, etc.) pour les projets porteurs d'innovation sociale.

Ce chapitre s'intéresse aux pratiques mises en place par des structures d'accompagnement entrepreneurial visant les porteurs de projets de l'ESS et d'Innovation sociale pour favoriser l'ancrage territorial des projets accompagnés. Il s'agit de mieux comprendre pourquoi ces structures cherchent à développer cet ancrage, avec quels objectifs, mais aussi d'explorer comment concrètement elles accompagnent les porteurs de projets dans leur ancrage territorial.

Cette problématique a émergé dans le cadre d'un groupe de travail de la chaire ESS de l'université Lyon 2. Pour croiser les regards d'accompagnateur et de chercheur sur cette question, nous nous appuyons sur une revue de la littérature entrepreneuriale sur les formes et stratégie d'ancrage territorial et sur huit entretiens auprès d'accompagnateurs dans une diversité de structures.

L'ANCRAGE TERRITORIAL DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX DE L'ESS NE VA PAS DE SOI

Nous proposons de considérer l'ancrage territorial comme un processus facilitant l'ESSisation des projets entrepreneuriaux. Il apparaît alors pertinent de mieux comprendre les formes d'ancrage territorial des projets entrepreneuriaux, ainsi que les stratégies qui peuvent être mises en place par les entrepreneurs pour développer leur ancrage territorial, et leurs limites.

L'ancrage territorial, un processus facilitant l'ESSisation des projets entrepreneuriaux

Les processus d'émergence organisationnelle et d'ancrage territorial sont étroitement entremêlés (Lenain, 2012). À partir d'une revue de littérature en économie régionale et gestion, Bousquet *et al.* (2018) définissent cet ancrage comme « le processus et le résultat d'interactions entre une entreprise et son territoire fondée sur la volonté de créer collectivement des ressources communes spécifiques et localisées permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise ». La

littérature en entrepreneuriat pointe son importance pour surmonter les handicaps liés à la nouveauté et sécuriser l'accès aux connaissances tacites, contacts, conseils, informations et à du soutien (Jack et Anderson, 2002). L'ancrage territorial permet une compréhension fine de la communauté locale et de la flexibilité et de la réactivité aux besoins locaux (Muñoz et Kimmitt, 2019). Toutefois l'ancrage territorial ne permet l'obtention que de ressources ou informations limitées au territoire, et qui ne correspondent pas forcément aux besoins de l'entreprise (Jack et Anderson, 2002). Un fort ancrage peut également être vu comme un frein à la duplication dans d'autres territoires.

Par ailleurs, les partenaires engagés sur un projet commun peuvent avoir une perception différente de leurs territoires d'intervention et c'est en coopérant à la production de ressources communes dans le cadre d'un processus d'ancrage, qu'ils vont produire une vision partagée du territoire (Bousquet *et al.*, 2018). Ces interactions entrepreneur(s)-territoire participent à la construction de nouvelles ressources spécifiques, sans « droits de propriété exclusifs », « non transférables et hors marché » et au développement du territoire (Bousquet *et al.*, 2018). L'ancrage territorial permet donc de produire et d'observer l'innovation sociale, de par le caractère spécifique des ressources produites sur le territoire en lien avec les besoins du territoire. L'ancrage territorial est aussi une forme de légitimation du projet. Le territoire d'implantation du projet devient un territoire d'expérimentation de l'innovation sociale, ce qui peut faciliter son appropriation par les acteurs locaux, notamment les pouvoirs publics. L'ancrage dans le territoire va ainsi permettre de renforcer l'ancrage dans l'ESS du projet (besoin social, gouvernance collective, etc.).

Enfin, l'ancrage territorial est une source d'attractivité du territoire pour d'autres projets entrepreneuriaux de l'ESS. Il peut faciliter une logique de clusterisation et avoir un effet de levier sur l'implantation et le développement d'autres OESS (Duverger *et al.*, 2020).

Plusieurs raisons peuvent donc justifier un accompagnement de l'ancrage territorial des projets entrepreneuriaux de l'ESS, qui ne va pas de soi. Avant d'analyser le rôle de l'accompagnement entrepreneurial, il convient de mieux comprendre les stratégies qui peuvent être mises en place par les entrepreneurs pour développer leur ancrage territorial.

Saisir l'agentivité de l'entrepreneur dans la dynamique d'ancrage territorial

La littérature dépeint généralement l'entrepreneur comme dépendant de son encastrement, qu'il soit institutionnel, spatial ou social. Wigren-Kristoferson *et al.* (2022) invitent à saisir une agentivité (limitée) de l'entrepreneur. L'ancrage territorial est vu comme un processus continu, construit et reconstruit au cours de l'interaction

avec l'entrepreneur. Non seulement, l'entrepreneur façonne les acteurs, mais il est aussi façonné par eux.

Répondant à cet appel, notre parti-pris dans le cadre de ce travail a été de considérer qu'une stratégie pouvait être mise en place par les porteurs de projet pour renforcer l'ancrage du projet et son impact sur le territoire. Une approche intéressante pour saisir l'agentivité de l'entrepreneur dans la dynamique d'ancrage est celle du bricolage spatial. Korsgaard *et al.* (2021) s'intéressent aux entrepreneurs en milieu rural, milieu qu'ils considèrent comme contraignant l'accès aux ressources utiles à l'entrepreneuriat. Ils identifient trois activités distinctes utilisées pour surmonter les contraintes de ressources, et qui caractérisent le bricolage spatial, une forme spécifique de bricolage, qui consiste à « faire avec » ce qui est à disposition de l'entrepreneur. Ce « faire avec » est largement dépendant du contexte spatial dans lequel l'entrepreneur crée. La première activité est l'approvisionnement local en ressources matérielles (bâtiments, terrains, ressources naturelles, matières premières, fournisseurs locaux, etc.) et immatérielles (traditions, aménités culturelles, histoire et construction historique, images, identité et marque locale, etc.). Ces ressources locales ne sont pas prêtes à être utilisées par les entrepreneurs et nécessitent une réinterprétation et une recombinaison créative. Cette deuxième activité consiste donc à marchandiser par le biais de la narration des ressources locales. Enfin, la troisième activité est la participation communautaire. Il s'agit de s'appuyer sur le capital humain local et de s'engager dans des collaborations et partenariats locaux, ce qui nécessite d'offrir aux acteurs communautaires une appropriation réelle ou perçue du projet entrepreneurial. Enfin, le bricolage spatial est influencé par des facteurs situationnels (désir de contribuer au développement local, dépendance mutuelle, préoccupation partagée pour la survie de la communauté) et des facteurs dispositionnels.

Certaines formes entrepreneuriales, comme les entreprises communautaires, sont montrées en exemple pour leur capacité à mobiliser différents types de ressources de territoires (Vestrum *et al.*, 2017; Herel *et al.*, 2021). Herel *et al.* (2021) se concentrent sur les fournisseurs de ressources « non professionnels », c'est-à-dire sans motivation professionnelle, ni but lucratif. Ils identifient un répertoire d'actions que les entrepreneurs utilisent pour combiner, mobiliser et déployer les ressources financières, humaines, physiques et sociales de leur territoire. Ils montrent aussi que les entrepreneurs ne peuvent tirer pleinement parti de ces ressources que par des interactions étroites et répétées avec les acteurs locaux. Dans la même veine, Vestrum et Rasmussen (2012) montrent que l'ancrage territorial nécessite le développement de relations de dépendance conjointe avec les acteurs locaux. Cela passe par un double processus d'« adaptation à » et de « modification de » la communauté, et des tactiques telles l'inclusion d'acteurs locaux dans les processus de prise de

décision, la promotion les effets positifs des nouvelles activités proposées (réunions publiques, médias) ou encore la conclusion d'alliances avec des collectivités locales. Au final, les travaux antérieurs identifient un répertoire de tactiques variées censées faciliter l'ancrage territorial de projets entrepreneuriaux. Toutefois, ils soulignent également l'agentivité limitée des entrepreneurs dans le processus d'ancrage, et l'importance des relations de dépendance mutuelle, des interactions étroites, et finalement de la posture de coopération avec l'écosystème local pour favoriser l'appropriation du projet par les acteurs du territoire. Cependant, le rôle de l'accompagnateur dans cette stratégie d'ancrage territorial reste peu exploré. C'est pourquoi nous avons mené une enquête pour comprendre pourquoi et comment l'ancrage territorial des projets entrepreneuriaux de l'ESS était accompagné.

POURQUOI ET COMMENT ACCOMPAGNER L'ANCRAGE TERRITORIAL DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX DE L'ESS ?

Dans cette deuxième partie, nous présentons la méthodologie et les résultats d'une enquête menée auprès d'accompagnateurs de projets entrepreneuriaux de l'ESS. Nous montrons la pluralité des objectifs qui conduisent les accompagnateurs à stimuler l'ancrage territorial des projets accompagnés, ainsi que la diversité des actions menées vis-à-vis des porteurs de projets mais aussi des autres acteurs du territoire.

Méthodologie

Dans le cadre du GT « Territoires, ressources et ESS » de la chaire ESS de l'université Lumière Lyon 2, un processus d'acculturation et de problématisation a progressivement regroupé des acteurs de l'accompagnement et de la recherche avec un intérêt commun pour l'entrepreneuriat et l'ancrage territorial. Durant le processus, les personnes impliquées ont construit une représentation commune de la thématique par la lecture d'articles scientifiques, la consultation et la critique de grilles d'analyses de projets entrepreneuriaux et des temps d'échanges et de réflexion. Une observation participante d'un GT de Cap rural sur les liens entre entrepreneuriat collectif et collectivités locales est venu également nourrir la réflexion.

Des entretiens auprès d'accompagnateurs de projets entrepreneuriaux de l'ESS ont été réalisés. Les structures d'accompagnement entrepreneurial spécialisées dans l'ESS se sont diversifiées (incubateurs sociaux, CAE sectorielles, consultants spécialisés, services « création » d'institutions de l'ESS, de grandes entreprises de l'ESS,

de fondations, de banques, etc.) et nous avons cherché à refléter cette diversité dans notre échantillon d'enquêtés.

Tableau 2 – Présentation de l'échantillon

Enquêtés	Structure	Périmètre géographique d'accompagnement	Types de projets accompagnés
Josepha ¹	Ronalpia	Agglomération	Entrepreneuriat social
Remy	Premice/Crea, Urscop	Région	Projets collectifs résilience alimentaire
Clémence	CREA, Urscop	2 départements	Collectifs SCOP/SCIC
Céline	La Brèche	Bassin de vie	Tout projet
Olivier	Le Bastion	½ département	Entrepreneuriat à impact
Léna	Alter'incub, Urscop	4 départements	Collectifs + innovation sociale
Taos-Hélène et Michel	Fab-T	Agglomération	Entrepreneuriat de territoire
Isabelle	Amesud	½ département	Tout projet

Huit entretiens ont été réalisées en visioconférence, enregistrés et retranscrits. La plupart a été réalisée à deux interviewers. Le guide d'entretien visait à comprendre comment fonctionne l'accompagnement entrepreneurial au sein de la structure, la nature des projets accompagnés ainsi que le périmètre géographique d'intervention. Ensuite, nous évoquions le diagnostic initial du projet ainsi que le processus de sélection, puis le déroulé du dispositif d'accompagnement. À chaque fois, des relances étaient réalisées sur la place de l'ancrage territorial dans ces différentes étapes. Enfin, nous demandions à l'accompagnateur d'identifier un cas de projet analysé comme une réussite / un échec d'ancrage territorial. L'objectif était alors de comprendre comment l'accompagnateur perçoit les atouts et limites de l'ancrage, ainsi que les tactiques d'ancrage qu'il juge opportunes/néfastes.

En complément de ces entretiens, des données secondaires ont été collectées (sites web, programmes de formation et d'accompagnement).

1 Cet entretien a été réalisé en juillet 2021 et avait une visée exploratoire. L'enquêtée n'était pas à l'époque accompagnatrice de projets mais responsable du développement territorial de l'association. Au sein de cette structure, l'accompagnement est délégué à des consultants externes.

L'ancrage territorial, un accompagnement pour nourrir le projet entrepreneurial...

Les sept structures enquêtées partagent un objectif affiché d'ancrage territorial des projets qu'elles accompagnent. Toutefois, les enjeux de cet ancrage peuvent être différemment perçus, selon l'appréhension de ce qu'est un ancrage réussi pour l'accompagnateur, le degré d'innovation sociale et territoriale du projet ou encore l'insertion personnelle des porteurs de projets dans le territoire.

Ainsi, l'ancrage peut prendre une forme a priori plus « opportuniste » au sens de Bousquet *et al.* (2018) et venir principalement nourrir le projet entrepreneurial. Dans ce contexte, la démarche d'ancrage territorial vient se fondre avec l'étude de marché en s'intéressant principalement à la viabilité économique du projet.

Leur étude de marché, forcément ça passe par une connaissance de son territoire, de savoir qui sont les concurrents, quelles sont les autres structures similaires qui exercent. Donc on essaie de les mettre en lien avec des coopératives qui sont situées sur le même territoire ou sur le même secteur d'activité.

(Clémence, Crea, Urscop)

L'objectif est de s'assurer que le projet répond à un besoin réel du territoire.

C'est indispensable pour assurer sa pérennité, tout simplement. Les projets n'en ont pas forcément totalement conscience, [...] et donc de ne pas percevoir que le projet pourrait être parfois pas mal reçu ou juste pas du tout reçu.

(Léna, Alter'incub)

Il s'agit aussi d'aider le porteur de projet à mieux s'appuyer sur les ressources du territoire et à développer un réseau d'affaires local.

Le fil rouge du territoire, il est dans l'accompagnement, c'est à dire comment ils intègrent leurs activités dans un environnement, et nous, on va être les premiers passeurs de liens.

(Remy, Prémices/crea, Urscop)

Ces porteurs de projet attendent de notre part qu'on crée les conditions de réussite de leur projet. Je nous présente beaucoup comme hub de coopération et d'expérimentation. Ça veut dire qu'on va aller chercher toutes les coopérations nécessaires à l'efficacité du projet.

(Michel, Fab-T)

Cette approche présente beaucoup de proximité avec les approches de l'ancrage territorial des projets entrepreneuriaux « classiques » (Jack et Anderson, 2002; Bousquet *et al.*, 2018). Céline (La Brèche) reconnaît cette proximité :

Dans d'autres milieux, peut-être on pourrait dire c'est du benchmarking ou de l'étude de marché. On n'utilise pas toujours ce vocabulaire là mais c'est bien ça. Il s'agit aussi d'aller voir qu'est ce qui existe là où on veut s'installer et à quelle place on peut faire quoi.

Remy pointe clairement le fait que l'accompagnement à l'ancrage territorial des coopératives vise principalement leur pérennisation économique dans un environnement concurrentiel. « C'est que aussi être intégré dans son territoire, c'est... enfin les autres ne se gênent pas pour le faire quoi » (Remy, Crea/prémice, Urscoop). L'ancrage territorial n'est, en effet, pas une singularité des projets entrepreneuriaux de l'ESS.

Certains enquêtés évoquent également une finalité personnelle à l'accompagnement à l'ancrage territorial. Au-delà du projet, il s'agit d'intégrer le porteur de projet au territoire et de stimuler sa participation au développement local.

Pour moi, ça va au-delà d'une question de marché. C'est plus que savoir s'il y aura une place sur un marché, s'il va pouvoir vendre ses produits et aura des clients. Pour moi, c'est aussi comment mon projet et moi ou nous, si c'est un collectif, on participe à la vie du territoire.

(Céline, La Brèche)

... mais aussi ESSiser les dynamiques entrepreneuriales du territoire

Au-delà de servir le projet entrepreneurial et personnel des porteurs de projets, accompagner l'ancrage territorial présente plusieurs enjeux pour les structures enquêtées. Il peut s'agir d'asseoir la propre stratégie d'implantation territoriale de la structure d'accompagnement. Par exemple, un ancrage territorial réussi repose pour Josepha (Ronapia) sur « des alliances qui se font entre les entreprises qu'on accompagne et nos collectivités partenaires » et l'« intégration de nos entrepreneurs dans le cadre de réflexions aussi politiques des collectivités ». C'est pour elle le fruit du choix stratégique de Ronapia de développer des implantations de proximité en partenariat avec des collectivités locales.

Il y a une fluidification entre les différents écosystèmes politique, institutionnel ou même dans le milieu de l'entrepreneuriat. Avec l'émulation de communau-

tés à l'échelle locale, on espère avoir des alliances entre nos entrepreneurs pour adresser les besoins des territoires, globalement.

Effectivement, s'ancrer sur son territoire faciliterait la compréhension des besoins locaux (Muñoz et Kimmitt 2019), pour les porteurs comme pour les structures.

Accompagner l'ancrage territorial peut permettre, pour les structures, de faire valoir leur différence au sein de l'écosystème entrepreneurial. Remy (Crea/prémice, Urscop) évoque ainsi ce qui fonde pour lui un ancrage territorial réussi :

Une SCOP ou une SCIC qui est bien intégrée dans son territoire, elle va rayonner sur une offre d'emploi justement, qui est différenciante, sur une action sur le territoire, qui est différenciante. Et ça, pour nous, c'est important, c'est à dire qu'on peut proposer un autre schéma d'entrepreneuriat avec d'autres valeurs.

Ainsi, les effets induits de l'ancrage portent également sur la valorisation du modèle coopératif et l'attraction sur le territoire de nouveaux projets de l'ESS. La nature même des tactiques et outils qui sont conseillés aux entrepreneurs accompagnés sont différents de ceux généralement mobilisés dans l'écosystème entrepreneurial « classique » où l'objectif est de « naviguer dans la jungle » et de mobiliser le plus de ressources utiles au projet (Guéneau *et al.*, 2022). Par exemple, Isabelle (Amesud) évoque la notion de réciprocité qui est mise en avant lors des formations sur la mise en place de partenariats locaux :

Le partenariat va bien au-delà, en fait, de la relation qu'on peut avoir avec un acteur ou une structure sur le territoire. Mais c'est un moment donné de se poser la question des effets qu'on va avoir sur un acteur. Généralement, on a bien en tête ce qu'il peut nous apporter, mais c'est aussi moi, avec mon activité, avec ce que je défends, qu'est-ce que je peux apporter aussi.

Pour illustrer cette logique de coopération sur le territoire, elle souligne l'importance de dissocier les notions d'études de marché et d'ancrage territorial et évoque un projet qu'elle juge illustratif d'un ancrage territorial réussi : « Au-delà de leur propre projet, elles ont réussi à travailler des dimensions collectives avec les autres acteurs de [domaine] » (Isabelle, Amesud). De plus les structures enquêtées mobilisent des intervenants « atypiques » dans l'accompagnement entrepreneurial « classique », comme des accompagnateurs avec des cursus en géographie et développement local ou des intervenants extérieurs issus du développement local (ex : Cap Rural chez Alter'incub). La participation communautaire et l'appropriation du projet par les acteurs du territoire, notamment par les habitants (Korsgaard *et al.*,

2021) sont également associés à la réussite d'une stratégie d'ancrage territorial. Josepha (Ronalpia) évoque par exemple « l'enjeu de travailler sur la mobilisation citoyenne. [...] En fait, on s'est rendu compte que c'est un des enjeux de pérennité des entreprises sociales qu'on veut accompagner pour garantir leur ancrage local ». Ils font ainsi appel à des experts de la mobilisation citoyenne avec des techniques d'animation spécifiques. Ainsi, les tactiques identifiées par Vestrum *et al.* (2017) et Herel *et al.* (2021) sur le cas des entreprises communautaires sont au cœur de l'accompagnement à l'ancrage territorial mis en place par les structures enquêtées.

Plus globalement, il s'agit de montrer la légitimité de l'accompagnement entrepreneurial comme acteur de la transition durable des territoires. Par exemple, Fab-T est un dispositif original d'accompagnement basé sur le mode opératoire start-up de territoire.

C'est très nouveau dans la manière d'entreprendre, c'est à dire qu'on est en train à travers les étapes de travail start-up de territoire de découvrir qu'un collectif est capable de faire tenir une idée entrepreneuriale, de permettre que cette idée soit prise en main par un entrepreneur, quand bien même renoncerait le premier ou le deuxième, ou ainsi de suite. Mais, *in fine* en fait, le groupe veille à la sortie de l'idée. [...] Il va y avoir un groupe qui va le consolider, qui va l'aider à mettre en œuvre son idée.

(Michel, Fab-T)

Cela nécessite un important travail de sensibilisation des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial aux logiques de coopération et de développement local. « Euh là on doit d'abord finalement transformer ce partenaire-là pour qu'il ait envie de jouer le rôle qu'il doit jouer. » (Taos-Hélène, Fab-T) La terminologie même « entrepreneuriat de territoire » reflète le poids accordé dans ce dispositif à la co-construction avec les acteurs du territoire du projet entrepreneurial. Mais d'autres structures mettent au cœur de leur accompagnement la logique de co-construction. Olivier (Le bastion) présente ainsi l'objectif de sa structure : « Faire émerger des projets qui répondent à des enjeux systémiques du territoire en lien avec la transition écologique. » Il propose d'identifier avec les acteurs du territoire les défis en lien avec la transition écologique et de recruter ensuite des « candidats à l'entrepreneuriat à impact qui souhaitent relever ces défis ». Il s'agit donc de porteurs sans véritable projet, ni même souhait à terme de s'implanter sur place, mais souhaitant expérimenter un dispositif de co-construction d'une solution avec des acteurs locaux. Jusqu'en 2014, Amesud menait également une démarche de construction d'offres d'activités à partir de potentiels (souvent des bâtiments) « en

impliquant à la fois les élus mais aussi les habitants du territoire, les professionnels, etc. » (Isabelle, Amesud).

En somme, en accompagnant les projets dans leur ancrage territorial, les dispositifs étudiés les orientent vers des enjeux de développement local et des modes de régulation davantage coopératifs avec les autres acteurs du territoire. Finalement, l'ambition de ces programmes au-delà de la réussite des projets accompagnés est aussi d'ESSiser la dynamique entrepreneuriale du territoire.

CONCLUSION

Si l'ancrage territorial est un processus continu d'interactions entre projet entrepreneurial et territoire, notre parti-pris est de considérer l'agentivité (limitée) des porteurs de projet dans ce processus. La littérature a identifié un ensemble de tactiques facilitant l'ancrage, mais le rôle joué par les structures d'accompagnement dans la dynamique d'ancrage reste peu documenté. L'enquête menée auprès de huit accompagnateurs souligne la diversité des objectifs et pratiques d'accompagnement à l'ancrage territorial. Il s'agit de nourrir le projet entrepreneurial bien sûr (caractérisation des besoins réels du territoire, construction de légitimité auprès des acteurs du territoire, etc.) mais aussi parfois le projet personnel d'intégration. Surtout, d'autres objectifs sont associés. Il s'agit pour ces structures de montrer leur différence dans l'écosystème entrepreneurial, via les pratiques et outils mobilisés qui mettent l'accent sur la réciprocité, la mobilisation citoyenne, le développement local, la co-construction, etc. Ces nombreuses expérimentations mériteraient d'être plus finement analysées. Adoptant parfois une posture d'agenceur territorial, ces accompagnateurs assument une vision politique pour le territoire et son développement souhaitable et entendent ESSiser la dynamique entrepreneuriale du territoire. La question de leurs interactions avec les acteurs plus traditionnels du développement territorial reste posée.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BOUSQUET Frédéric, BARBAT Valérie, VERSTRAETE Thierry, 2018, « Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial », *Gestion 2000*, 33(2), p. 53-74
- DUVERGER Timothée, ITÇAINA Xabier, LAFORE Robert, 2020, *Les trois visages de l'économie sociale et solidaire : institutionnalisations, trajectoires, territoires*, Le Bord de l'Eau, Lormont.
- GUENEAU Grégory, CHALUS-SAUVANNET Marie-Christine, CHABAUD Didier, 2022, « Comment naviguer dans la jungle de l'écosystème entrepreneurial », *Harvard Business Review*, 27.

- HERTEL Christina, BINDER Julia, FAUCHART Emmanuelle, 2021, "Getting more from many – A framework of community resourcefulness in new venture creation", *Journal of Business Venturing*, 36(3).
- JACK Sarah L., ANDERSON Alistair R., 2002, "The effects of embeddedness on the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, 17(5), p. 476-487.
- KORSGAARD Steffen, MÜLLER Sabine, WELTER Friederike, 2021, "It's right nearby: how entrepreneurs use spatial bricolage to overcome resource constraints", *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1-2), p. 147-173
- LESAGE Xavier, LOZAC'HMEUR Alizée, MARMORAT Aymeric, PRINGUAY Valentin, 2020, « Regards croisés sur l'entrepreneuriat responsable : quelles formes d'engagement et d'accompagnement privilégier pour assurer un impact plus large et plus durable? », *Entreprendre & Innover*, 45(2), p. 47-57
- PECQUEUR Bernard, ITÇAINA Xabier, 2012, « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi? », *RECMA*, 325, p. 48-64.
- SCHMITT Christophe, 2018, *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris.
- VESTRUM Ingebjorg, RASMUSSEN Einar, 2012, "How community ventures mobilise resources. Developing resource dependence and embeddedness", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(3), p. 283-302.
- VESTRUM Ingebjorg, RASMUSSEN Einar, CARTER Sarah, 2017, "How nascent community enterprises build legitimacy in internal and external environments", *Regional Studies*, 51(11), p. 1721-1734.
- WIGREN-KRISTOFERSON Caroline, BRUNDIN Ethel, HELLERSTEDT Karin, STEVENSON Anna, AGGESTAM Maria, 2022, "Rethinking embeddedness: a review and research agenda", *Entrepreneurship & Regional Development*, 34(1-2), p. 32-56.

CHAPITRE I I

COOPÉRATION ET TRANSITION ALIMENTAIRE SUR LE TERRITOIRE DU GRAND PROJET DES VILLES RIVE DROITE DANS LA MÉTROPOLE DE BORDEAUX : ENTRE ADHÉSION ET ENRÔLEMENT DES ACTEURS DE L'ESS DANS LE CADRE D'UN PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL

Abdourahmane Ndiaye et Benjamin Chambelland

INTRODUCTION

Partant des modalités actuelles de politisation de l'enjeu alimentaire, notamment au travers du renouveau des politiques alimentaires locales, la présente contribution vise à mettre en perspective les premières actions d'un projet alimentaire territorial (PAT) porté par un groupement d'intérêt public situé dans la métropole de Bordeaux : le « grand projet des villes de la rive droite » (GPV/RD). Ce PAT, inscrit dans la majeure partie des quartiers prioritaires politique de la ville (QPV) de la métropole de Bordeaux¹, offre l'opportunité d'observer, dans le cadre d'une recherche-action (QualipSo²), en quoi un processus de coopération entre acteurs de l'ESS et puissance publique, dans une perspective de gouvernance alimentaire territoriale (Billion, 2017 ; Wiskerke, 2009), peut générer tensions, conflits et incertitudes.

Le territoire du GPV/RD renvoie à une complexité particulière en termes de grille de lecture et de gouvernance de la transition alimentaire et de relocalisation d'un système alimentaire local. La question de l'accès à une alimentation de qualité s'y pose dans des termes plus sociaux, la référence aux inégalités et à la précarité y est

1 42 % de la population totale des quartiers prioritaires de la ville de la métropole de Bordeaux (28 communes) est situé sur le territoire du GPV/RV (4 communes : Bassens, Cenon, Floirac et Lormont).

2 Programme de recherche financé par la Fondation de France, intitulé « Une alimentation de qualité dans la restauration collective publique comme levier d'une transition agricole, écologique et sociale ».

plus explicite¹. Dans ce contexte, les actions sont soumises à un impératif d'impact auprès des ménages défavorisés. Le rôle et le positionnement des acteurs de l'ESS s'inscrivent dans ces enjeux, témoignant d'une évolution du rapport au territoire, ce que la présente contribution ambitionne d'éclairer.

L'émergence et la juxtaposition spatiale de systèmes alimentaires à deux vitesses apparaissent préoccupantes (Hochedez & Le Gall, 2016) et fondent l'opportunité de l'intervention de certains acteurs de l'ESS dans le territoire observé. Comment le PAT poursuit-il l'objectif d'un maillage des acteurs du territoire pour l'accès à une alimentation dite « saine et de qualité » ? Comment ce travail de coordination permet-il l'activation de coopérations et l'atténuation des actions autonomes (en silo), parfois non concertées, voire même concurrentes entre acteurs ? Nous analyserons ces mécanismes de gouvernance territoriale (Demoustier & Richez-Battisti, 2010), au prisme des dynamiques d'adhésion et/ou d'enrôlement des acteurs privés locaux, contribuant à éclairer dans quelle mesure les acteurs de l'ESS mettent en œuvre l'action publique et participent à sa co-construction.

Approfondissant ce propos liminaire, notre travail, basé sur une enquête auprès de 5 acteurs de l'ESS engagés dans la coopération initiée par le PAT/RD, sera organisé autour de deux axes. Le premier propose un cadre d'analyse des dynamiques coopératives entre acteurs publics et ceux de l'ESS. Il interroge les conflits entre capital axiologique de l'ESS, isomorphisme institutionnel et dynamiques concurrentielles. Le second axe montre la complexité de la gouvernance de telles dynamiques. Les stratégies et jeux d'acteurs déployés, résultat d'une mécanique innovante mais incertaine, pouvant produire un processus multiscalair, multi-acteur, multisociétaire et alternatif.

VOULOIR BIEN FAIRE OU FAIRE VALOIR : LA COOPÉRATION TIRAILLÉE ENTRE VALEURS DE L'ESS ET DYNAMIQUES CONCURRENTIELLES

Coopération puissance publique et acteurs de l'ESS : cadre d'analyse

La coopération est une valeur centrale de l'ESS, par opposition à la concurrence. L'esprit coopératif c'est : *je ne gagne que si l'autre gagne*; il s'agit de produire de la valeur ensemble dans le but de répondre à un projet politique et sociétal. En principe, la coopération suppose aussi une absence de position dominante, puisque les décisions se prennent par délibération, réconciliant ainsi démocratie et économie (Dacheux et Goujon, 2010), en raison de la règle *une personne = une voix*. Les travaux consacrés

¹ Taux de pauvreté moyen de 30 % dans les QPV de la rive droite comparativement à un taux de 14 % sur la métropole.

à l'esprit coopératif font florès au moment où le capitalisme entre dans une crise systémique et que l'ESS explore les voies de l'entrepreneuriat social qui l'éloignent de son positionnement historiquement anticapitaliste. S'ancrant davantage dans les valeurs des origines (Charles Gide, Charles Fourier, Jean-Baptiste André Godin, etc.), l'esprit coopératif est analysé comme une utopie qui retrouve une nouvelle jeunesse (Michel, 2013), puisant sa force de ce que Jean-François Draperi (2012) nomme *la république coopérative*. Cet objectif de faire ensemble est un marqueur de solidarité, une volonté de produire du commun et de mise à distance des logiques marchandes concurrentielles.

Pour autant, la coopération est une valeur qui peut être pervertie par le processus dans lequel elle s'insère. Des espaces et des temps de travail pensés comme des opportunités d'atténuation des logiques concurrentielles – à vocation coopérative – peuvent aboutir à une reproduction des tensions sociales entre les acteurs engagés. Si les rapprochements entre puissance publique et acteurs de l'ESS sont vivement souhaités, ceux-ci doivent se concevoir dans un cadre qui ne met pas en sourdine les valeurs coopératives. Certains travaux menés sur la coopération (Brousseau, 2000; Marcel *et al.*, 2007; Jore *et al.*, 2015), mettent en exergue l'inflation terminologique de celle-ci entendue comme : travail partagé, co-création, participation, coordination, collaboration, mutualisme. Selon Jean-François Marcel, Vincent Dupriez et Danièle Périsset-Bagnoud (2007), la coordination, la collaboration et la coopération seraient *trois modalités de travail partagé* qu'on pourrait distinguer en considérant le *degré d'intensité de ce partage* (Marcel *et al.*, cités par Jore, Penn, Reulier et Robert, 2007). La coopération est ainsi perçue comme étant inscrite dans un continuum (Ibid). Les travaux de l'Institut des Territoires Coopératifs distinguent, de leur côté, la coopération en tant que telle et *le processus coopératif* qui l'anime d'un point de vue social, spatial et temporel : « Le processus coopératif a besoin de temps de différentes natures pour naître, se développer et perdurer. » Neuf temps différents déterminant ce processus coopératif sont identifiés : *Disponibilité, Lien, Cadre, Introspection, Se dérouter, Positions de perception, Maturité coopérative, Retour nourrissant, Décantation*.

Ce tour d'horizon sur la coopération est loin d'être exhaustif mais il permet d'identifier trois niveaux de lecture potentiels de cette notion :

a) la coopération envisagée comme une valeur au service de l'action : *l'esprit coopératif*; b) la coopération inscrite dans un continuum en rapport à d'autres modalités de travail partagé : *un degré d'intensité de travail en commun*; c) la coopération déterminée par un processus temporel dédié : *le processus coopératif*.

Sur ces bases, notre travail a consisté à analyser une dynamique d'acteurs de l'ESS portée et reconnue comme une coopération par des acteurs de l'action publique. Cette coopération est spécifique à plusieurs égards. Elle est l'émanation d'un appel

à projet initié par la région Nouvelle-Aquitaine, intitulé Coopération ponctuelle d'acteurs, à l'œuvre depuis 4 ans (2018-2022). Elle est animée par le groupement d'intérêt public GPV/RD de la Métropole de Bordeaux, créé il y a une vingtaine d'années dans le cadre de la politique de la ville. Cette coopération est composée, de façon variable, de dix structures de l'ESS engagées sur ce territoire dans des actions en lien avec l'alimentation dite *saine et de qualité*. Enfin, son animation et son portage politique s'intègrent dans un projet plus global : le PAT/RD, labellisé par l'état en novembre 2021.

Notre travail s'est ainsi attaché à explorer cette *coopération* à travers une étude de ses contours, limites, réussites et imperfections éventuelles¹. Pour ce faire, notre intérêt s'est porté sur ces dynamiques à l'œuvre au prisme du questionnement suivant : quels ont été les mécanismes d'adhésion et/ou d'enrôlement des acteurs ESS de l'alimentation dans cette *coopération ponctuelle d'acteurs* menée dans le cadre du PAT/RD ? Les appels d'offres initiés par les institutions publiques encourageant à la coopération sont-ils des opportunités d'atténuation des logiques concurrentielles ou des espaces de reproduction des tensions sociales par la médiation d'un opérateur de neutralisation de la conflictualité (Krieg-Planque, 2010) ? Cette incitation à la coopération des acteurs de l'ESS par la puissance publique traduit-il, *in fine*, une amélioration des capacités d'action de ceux-ci ? Est-ce que la participation à cette *coopération* a généré de nouvelles façons de voir/percevoir les logiques de mise en réseau, de mutualisation, de subventionnement et d'aide ? Enfin, la problématique alimentaire pensée à l'échelle territoriale crée-t-elle des formes de coopérations inédites ?

Pour aller plus en avant dans la compréhension du contexte, intéressons-nous à l'appel à projet initié par la région Nouvelle-Aquitaine. Quelle signification la notion de *coopération* a-t-elle pour cet acteur public ? Quelles sont les attentes de la région ? Et comment le GPV/RD s'est-il positionné pour répondre à cet appel à projet ?

Coopération ponctuelle d'acteurs à partir d'un appel à projet de la région Nouvelle-Aquitaine

L'appel, lancé en 2018, s'inscrit dans le cadre de la politique régionale de développement de l'ESS et de l'innovation sociale en Nouvelle-Aquitaine. Selon la présentation de cette politique en faveur de l'ESS par la région, elle a été amorcée via des travaux menés par la chambre régionale de l'ESS Nouvelle-Aquitaine (la

¹ Un des membres de l'équipe de la recherche est impliqué au quotidien dans le développement du PAT/RD. Son temps de travail est réparti à 50 % en tant qu'animateur du PAT et 50 % en tant que chercheur. Notre travail s'appuie également sur une enquête (entretiens semi-directifs) réalisée en 2022 auprès de 5 acteurs ESS participant à la coopération initiée par le PAT/RD.

CRESS-NA). Ils ont ensuite donné lieu à une série de conférences régionales de l'ESS de 2016 à 2018¹. Dans les faits, le travail avec la CRESS-NA et les conférences régionales de l'ESS sont encadrés par la législation française. Les travaux menés par Jérémie Colomes & Gilles Caire (2020) mettent en évidence l'évolution du mécanisme de production des politiques territoriales d'ESS *via* le cumul des lois ESS (2014) et NOTRe (2015). Le législateur a ainsi créé l'obligation de mettre en place une conférence régionale de l'ESS bisannuelle permettant d'ouvrir la possibilité d'une co-construction des politiques territoriales de l'ESS (*ibid.*). Ces conférences donnent lieu à la contractualisation d'un schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), valable cinq ans. Le Préfet de région valide et signe le SRDEII, une fois voté par le conseil régional². À l'échelle nationale, selon Colomes et Caire (2020), la Nouvelle-Aquitaine est un territoire spécifique car issue de la fusion de trois régions antérieures, nécessitant de co-construire une nouvelle politique unifiée pour l'ESS, là où auparavant il en existait trois. Par ailleurs avec plus de 220 593 salariés répartis dans 21 143 établissements employeurs, la Nouvelle-Aquitaine se place au 3^e rang des régions françaises en volume d'emplois dans l'ESS (CRESS N-A, 2022)³. En 2018, l'appel à projet *coopération ponctuelle d'acteurs de l'ESS* s'inscrit dans ce contexte socioéconomique, juridique et politique. Dès les premières lignes de l'appel, une définition de la coopération est formulée :

La coopération s'entend comme l'ensemble des processus conduisant un collectif d'acteurs à collaborer et s'organiser pour mener ensemble et de manière partagée un projet de développement d'activité. Elle constitue l'une des valeurs caractéristiques de l'ESS et l'une de ses forces.

(Région Nouvelle-Aquitaine, 2018⁴)

De prime abord, cette définition correspond à l'ensemble du prisme de la coopération, tel que présenté supra. La suite de l'appel à projet nous renseigne plus précisément sur les intentions formulées par ses rédacteurs et commanditaires.

Ces regroupements d'acteurs de l'ESS par zones géographiques, par métiers et/ou par problématiques communes constituent de véritables opportunités pour

1 <https://entreprises.nouvelle-aquitaine.fr/que-fait-la-region-pour-les-entreprises/economie-sociale-et-solidaire>

2 <https://www.avise.org/actualites/quelle-place-pour-less-dans-lorganisation-territoriale>

3 <https://www.cress-na.org/wp-content/uploads/2021/11/Panorama-ESS-Gironde-Bordeaux-Metro-pole-2021-CRESS-Nouvelle-Aquitaine.pdf>

4 Cf. « Coopération ponctuelle d'acteurs de l'ESS » téléchargé sur le site de la région Nouvelle-Aquitaine en 2018.

monter en compétence et développer activités et emplois. Bon nombre de structures souffrent en effet de leur petite taille, de leur manque de moyens et de leur isolement. Par la coopération et la mutualisation elles peuvent mettre en œuvre des projets et des processus auxquels elles n'auraient pu accéder individuellement. L'objectif général pour la Région est d'améliorer les coopérations entre les organisations pour une meilleure professionnalisation et un développement de leur activité au service de l'emploi et des territoires.

(Région Nouvelle-Aquitaine, 2018)

Le premier argument énoncé – « ces regroupements d'acteurs de l'ESS » – ne correspond pas spécifiquement à un processus coopératif. Si l'idée développée ici renvoie bien au fait de la constitution d'un collectif, elle paraît éloignée du degré d'intensité du travail en commun, attendu dans un processus coopératif (Marcel *et al.*, 2007). La suite de l'argumentaire fait référence aux problématiques structurelles de certains acteurs de l'ESS – « leur petite taille, [...] leur manque de moyens [...] leur isolement » – pour lesquelles le processus coopératif permettrait de dépasser ces freins en – « mett[ant] en œuvre des projets et des processus auxquels elles n'auraient pu accéder individuellement ». Cela renvoie au fait de « travailler avec d'autres à une œuvre commune » (Jore *et al.*, 2015) permettant d'atteindre le but escompté par la mutualisation des moyens. Cet argument correspond aux trois niveaux de lecture énoncés : la coopération envisagée comme *une valeur au service de l'action*, comme *un continuum par rapport à d'autres modalités de travail* et comme *un processus temporel*.

De ce point de vue l'appel à projet semble correspondre aux attentes potentielles des acteurs de l'ESS. Cependant, il paraît utile de s'intéresser à la nature, aux représentations et aux modalités d'action de ces acteurs. Comment ces acteurs de l'ESS, dans toutes leurs diversités structurelles, la pluralité de leurs moyens d'agir, de leurs engagements, de leurs valeurs et de leur degré d'évolution dans un processus coopératif, interprètent-ils le sens de l'appel à projet ?

Ces questionnements paraissent d'autant plus pertinents qu'il ne s'agit pas d'une réponse directe d'un collectif d'acteurs de l'ESS à cet appel à projet, mais d'un portage de l'animation de cette « perspective de coopération » par le GPV/RD *via* la mobilisation d'un groupement d'acteurs identifiés. Les chargés de projet du GPV/RV connaissent bien individuellement l'ensemble des acteurs identifiés et le lien qui pourrait les fédérer, à savoir l'activation et la mise au travail d'une transition du système alimentaire local vers une alimentation *saine et de qualité*. Ce qui a naturellement amené l'équipe du GPV/RV à initier l'ouverture d'un espace-temps pouvant favoriser une démarche collective de mobilisation des acteurs privés et publics autour de la transition du système alimentaire territorial. Cette mobilisation,

qui s'inscrit dans l'élan de politisation de l'alimentation à l'échelle nationale, avec la promulgation de la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt de 2014 (LAAAF) ou celle de la loi issue des États généraux de l'alimentation de 2018 (EGalim), préfigure la création du PAT/RD.

Dans cette perspective, les chargés de projet du GPV/RD réunissent une dizaine d'acteurs de l'ESS du territoire engagés dans les dynamiques de transition vers une alimentation *saine et de qualité* pour élaborer ensemble une réponse commune à l'appel à projet. C'est dans ce contexte que nous avons interrogé les mécanismes d'adhésion et/ou d'enrôlement de ces acteurs dans cette dynamique collective envisagée ou plutôt décrétée comme un processus coopératif.

TENSIONS ENTRE INTENTIONS ET RÉALITÉS :

LA COOPÉRATION À L'ÉPREUVE DU TEMPS ET DES STRATÉGIES D'ACTEURS

Dynamiques d'adhésion et d'enrôlement au sein des acteurs de l'ESS : la coopération perçue comme un processus multiscalaire, multi-acteur, multisociétaire et alternatif

À l'unanimité, les acteurs de l'ESS interrogés ont attesté avoir décidé d'une adhésion volontaire et non contrainte à la *coopération* à l'initiative du GPV/RD. Outre l'espoir que ce type de coopération peut susciter sous forme de retombées en termes de capacités financières, techniques, organisationnelles et réticulaires, les acteurs ESS ont aussi misé sur la visibilité que cela pouvait générer. Au-delà, c'est la reconnaissance de l'expertise des acteurs qui a été le moteur de leur adhésion.

Une autre motivation des acteurs de l'ESS était que la *coopération* constitue un marqueur identitaire, une valeur centrale dans le capital axiologique de l'ESS. Transversalité, spécificité et vitalité des problématiques de l'alimentation devraient susciter potentiellement des coopérations inédites selon eux. Si ces attentes de la part des acteurs de l'ESS sont légitimes, se secrètent-elles sans une volonté conjugulée de tous les acteurs parties prenantes de la coopération, fut-elle ponctuelle? Ces attentes fortes quant au processus de coopération engagé peuvent donner l'impression d'une surenchère de ses effets réels. D'autant que la coopération ne « tombe pas du ciel [...] elle est le fruit d'un processus et de dispositifs », il faut « la reconnaître et y travailler » (Bergère, 2015, p. 398-399). Jean-Marie Bergère évoque à ce propos la production d'externalités :

... positives lorsque les dispositifs mis en place produisent des apprentissages et des innovations et lorsque le plaisir éprouvé dans le cycle des échanges est plus

intense que la peine qu'on s'est donnée. Elles ne constituent pas seulement une boîte à outils ou un répertoire de techniques. Elles modifient en profondeur la communauté des acteurs, elles forment un patrimoine de ressources pour vivre ensemble, de ressources politiques pour construire un monde commun.

(Bergère, 2015, p. 403)

Ce qui nous amène à nous demander si l'expérience vécue, à travers sa temporalité, les modalités de son animation et les interrelations produites entre les acteurs engagés, a permis la production d'*externalités positives* pouvant être considérées comme des ressources pour le PAT.

Tel que l'appel à projet de la région l'énonce, certaines structures associatives souffrent de leur petite taille, d'un déficit de moyens et d'isolement. Dans ce contexte, la coopération peut leur permettre la mise en œuvre de projets et de processus auxquels elles n'auraient pu accéder individuellement. Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche confirment cette attente de la part des acteurs en situation de fragilité. Ainsi, les regroupements d'acteurs peuvent constituer de véritables opportunités pour monter en compétence et développer davantage d'activités. Cependant, les processus qui mènent à la saisie de ces opportunités doivent être analysés en rapport avec le cadre de leur animation qui peut s'avérer plus ou moins outillé en termes de temps et de moyens d'action collective. Si l'esprit coopératif peut-être envisagé comme une valeur au service de l'action, il paraît nécessaire d'observer le degré d'intensité de travail en commun déterminé par un processus temporel dédié : le processus coopératif.

Le processus coopératif, aux prises avec un processus de négociation, est susceptible d'engendrer une transformation, qui impose un apprentissage, faisant référence à une proximité cognitive (Boschma, 2005). Pour forger une culture commune, un temps d'incubation et d'acculturation est nécessaire. Car, la diversité des acteurs de la coopération, de par leurs identités, contraintes, moyens et modalités d'intervention, qui à priori est analysée comme une force, peut devenir un facteur de fragilité. Si le temps est un paramètre important du modèle, il ne garantit pas toujours le succès attendu de ce genre de dispositif.

Introduisant le facteur temps, Marcel Pariat (2016), postule que la coopération peut être représentée comme une valse à trois temps, autour de trois mouvements : la *transaction* (recherche de compromis), la *transition* (le passage d'un état à un autre) et la *transformation* (nouveau système de valeurs et nouveau rapport au monde). Ces trois concepts doivent être placés au cœur de la coopération. Complétant cette vision, qui réencastre la coopération dans son contexte social et spatial (Pariat, 2016), nous pensons que la dimension temporelle qui inscrit la coopération dans un cadre transactionnel, transitionnel et potentiellement porteur de

changement à toute son importance. La temporalité des actions ne se limite pas à leur durée, elle s'inscrit dans leur évolution. Elle permet de comprendre les interrelations, les évolutions positives mais aussi les confrontations.

En effet, dans l'étude menée, le temps s'est révélée être un facteur de fragilité de la coopération et de remise en question de l'adhésion et de l'implication des acteurs. La mise en réseau a été bénéfique au début mais au cours du temps, elle a pu générer des frottements et des conflits. Même si l'on conçoit que ces conflits soient inhérents à ce genre de collectif et que nous faisons l'hypothèse que les transformations sociales peuvent être activées par les conflits. Dans le cas étudié le changement d'animateur de la *coopération ponctuelle d'acteurs* qui a eu lieu 3 fois en 4 ans et les évolutions même des situations des acteurs de l'ESS engagés n'ont visiblement pas permis d'activer des dynamiques suffisamment transactionnelles et transitionnelles, potentiellement porteur de changement. Tout au long du processus, si des situations de coopération ont bien émergées ponctuellement, la fragilité de la dynamique collective – ses aléas d'animation et d'engagement des acteurs – n'a pas permis une consolidation du processus coopératif en tant que tel ; lui permettant de « naître, se développer et perdurer » (Institut des territoires coopératifs).

Une reconnaissance et une adhésion des acteurs de l'ESS à l'action publique, tout en étant gage de succès, peuvent être compromises par l'incapacité du cadre institutionnel à bien prendre en compte le caractère pluriel, évolutif, incertain et vivant des dynamiques de coopération.

L'injonction à la coopération traduit-elle une amélioration des capacités d'action des acteurs ESS engagés ?

Il n'existe pas de modèle de coopération « optimal ». La montée en compétence et le développement d'activités puisent leur vitalité du capital territorial (Camagni & Capello, 2013) qui est situé et non reproductible. On ne peut ni copier, ni imiter, encore moins emprunter un modèle de coopération réussi, et les nouvelles trajectoires se font souvent jour spontanément et de manière aléatoire (Boschma, 2004). La coopération et son corollaire la mise en réseau peuvent être perçues comme technocratiques et imposées. Parce qu'elles posent un cadrage socioéconomique strict qui augmente les normes et réduit les moyens, donnant une résonance au syndrome de la politique d'austérité comme mode de gouvernement. Mais dans le même temps, ces dispositifs introduisent l'originalité d'être ascendants (bottom-up), en se fondant sur les richesses matérielles, humaines, sociales et culturelles du territoire. L'expérimentation des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) depuis le début des années 2000 et des Pôles territoriaux de coopération économiques (PTCE), comme défricheurs d'une autre vision du territoire, de ses institutions et de la place

des habitants, atteste d'une innovation sociale fécondant de nouvelles formes de gouvernance territoriale. La modalité de regroupement coopératif multi-acteurs (collectivités, entreprises, associations et autres collectifs d'habitants...), matérialisée par la coopération autour du PAT/RD, développe des potentiels de transition et de transformation tout en devant faire face à un possible processus d'institutionnalisation (Fraisie, 2017). Ces expérimentations socioterritoriales semblent annoncer un changement de paradigme dans les regroupements multi-acteurs. Les SCIC ont introduit dans les modalités coopératives, une innovation majeure, en consacrant le multisociétariat et les collèges des différentes parties prenantes. La gouvernance collégiale mobilisée réaffirme l'intérêt porté à la démocratie dans le périmètre de l'action collective, de l'action territoriale.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

La coopération, valeur fondatrice du capital axiologique de l'ESS est réinterrogée, quand elle devient une injonction, produisant ainsi un effet à double tranchant. En ouvrant des espaces de coopération entre acteurs de terrain, les pouvoirs publics peuvent dénaturer l'esprit coopératif. Parce que la coopération puise ses racines dans une volonté librement consentie et une entière autonomie des acteurs. Sous ce rapport, les premiers résultats de notre terrain montrent que les acteurs interrogés témoignent d'une adhésion initiale à la coopération. Ils se sont inscrits dans ce cadre pour assumer, faire vivre et partager les valeurs coopératives au service du bien manger. D'autant qu'ils considèrent que transversalité, spécificité et vitalité de l'alimentation induisent potentiellement des coopérations inédites.

Mais à long terme, la rencontre d'une diversité des acteurs, de leurs identités plurielles, de leur appropriation singulière du capital axiologique, de leurs modalités d'intervention, de leur inscription territoriale, peuvent devenir des facteurs de fragilisation de la coopération. Cette fragilité de la coopération remet en question l'adhésion/implication des acteurs. Les temporalités et la normativité de la gouvernance ne correspondent pas toujours aux attentes des acteurs de l'ESS, ce qui est source de désengagement.

La *mise en coopération*, tout en étant une volonté de consolidation d'une gouvernance territoriale et d'évitement de la concurrence, peut paradoxalement l'attiser. Si l'espace ouvert est coopératif, il est le fruit d'une concurrence organisée en amont par l'appel à projet. De ce point de vue, la concurrence précède et organise la coopération. Le processus peut donc produire un basculement potentiel des valeurs recherchées, si la coopération s'ancre dans une injonction liée à une logique gestionnaire de rationalisation des moyens.

*Coopération et transition alimentaire sur le territoire du grand projet des villes rive droite
dans la métropole de Bordeaux : entre adhésion et enrôlement des acteurs de l'ESS
dans le cadre d'un projet alimentaire territorial*

Ces limites n'invalident pas le fait que ces dispositifs coopératifs encouragés par un cadre institutionnel peuvent introduire l'originalité d'être ascendants, en se fondant sur les richesses matérielles, humaines, sociales et culturelles des territoires. Les acteurs de l'ESS sont des défricheurs d'autres imaginaires du territoire, de ses institutions et de la place de ses habitants. Démarche qui atteste d'une innovation sociale fécondant de nouvelles formes de gouvernance territoriale. Les modalités de regroupement de multi-acteurs (collectivités, entreprises, associations et autres collectifs d'habitants...), matérialisées par l'activation de processus à vocation de coopération, développent des potentiels de transition et de transformation de gouvernance territoriale tout en devant faire face à leurs propres fragilités sociales, spatiales et temporelles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BERGÈRE Jean-Marie, 2015, « Trois raisons de coopérer », in *La 27^e Région. Chantiers ouverts au public*, La Documentation française, Paris, p. 396-404.
- BILLION Camille, 2017, « La gouvernance alimentaire territoriale au prisme de l'analyse de trois démarches en France », *Géocarrefour*, 91(4).
- BOSCHMA Ron, 2004, "Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective", *Regional Studies*, 38(9), p. 1001-1014.
- BOSCHMA Ron, 2005, "Proximity and Innovation: A Critical Assessment", *Regional Studies*, 39(1), p. 61-74.
- BROUSSEAU Éric, 2000, « La gouvernance des processus de coopération », in VOISIN Colette, PLUNKET Anne, BELLON Bertrand (dir.), *La coopération industrielle*, Economica, Paris.
- CAMAGNI Roberto, CAPELLO, Roberta, 2013, "Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union", *Regional Studies*, 47(9), p. 1383-1402,
- COLOMES Jérémie, CAIRE Gilles, 2020, « Vers une institutionnalisation de la co-construction des politiques publiques en économie sociale et solidaire? », *Revue d'Économie Régionale Urbaine*, 5, p. 887-908.
- DACHEUX Éric, GOUJON Daniel, 2021, « Le délibéralisme, une alternative écologique au capitalisme », *RECMA*, 359(1), p. 80-91.
- DEMOUSTIER Danièle, RICHEZ-BATTESTI Nadine, 2010, « Introduction. Les organisations de l'Économie sociale et solidaire : gouvernance, régulation et territoire », *Géographie, économie, société*, 12(1), p 5-14.
- DUMAIN Aurélie, 2013, « Contester l'alimentation industrielle en redonnant le goût du goût », in ROUX Jacques, CHARVOLIN Florian, DUMAIN Aurélie (dir.), *Les Passions Cognitives. L'objectivité à l'épreuve du sensible*, Éditions des archives contemporaines, Paris, p. 37-68.
- FRAISSE Laurent, 2017, « Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation », *RECMA*, 343, p. 21-39.
- HOCHEDEZ Camille, LE GALL Julie, 2016, « Justice alimentaire et agriculture : introduction », *Justice spatiale-Spatial justice*, 9.

- JORE, Françoise, PENN, Brigitte, REULIER, Jocelyn, *et al.*, 2015, « Choix et effets d'une recherche autour de mémoires professionnalisants : entre collaboration et coopération », in *Biennale internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles*.
- KRIEG-PLANQUE Alice, 2010, « La formule "développement durable" : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société*, 134(4), p. 5-29.
- MARCEL Jean-François, DUPRIEZ Vincent, BAGNOUD PERISSET Danièle *et al.* (dir.), 2007, *Coordonner, collaborer, coopérer*, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- PARIAT Marcel, 2016, « La coopération, une valse à trois temps? », *Pensée plurielle*, 41(1), p. 29-39.
- WISKERKE, Johannes SC, 2009, "On places lost and places regained: Reflections on the alternative food geography and sustainable regional development", *International planning studies*, 14(4), p. 369-387.

CHAPITRE 12

COMMUNS ET BIEN-ÊTRE : QUAND LA MONNAIE LOCALE FAIT LIEN

Fabienne Pinos

Dans la vision orthodoxe de la pensée économique, la monnaie serait une ressource en tant que médium de l'échange. En France, Aglietta et Orléan (1998) ont largement contribué à renouveler cette perception en développant le triptyque dette-souveraineté-confiance. Ici, la dette construit des interdépendances nécessaires à l'organisation sociale, elle lie l'individu au groupe. Le lien et l'interdépendance s'inscrivent aussi dans les deux autres volets du triptyque, *via* la souveraineté politique qui domine la question monétaire (Alary, Blanc, 2013) et *via* la dimension éthique de la confiance qui participe aux fondements de l'appartenance sociale (Théret, 2013). Servet (2013) identifie encore une autre forme de lien. Pour lui, l'individu n'appartient pas au corps social en raison de dettes mais pour ce qu'il partage avec le groupe. En réintégrant l'idée de partage, il introduit l'idée d'un commun qui ne serait pas la monnaie elle-même mais le sentiment d'appartenance permis par l'usage de celle-ci.

La monnaie, et plus spécifiquement les monnaies locales, restent encore assez peu étudiées sous l'angle des *communs*. Dans le prolongement de Servet, et dans l'objectif de contribuer d'une part à la reconnaissance de l'utilité des monnaies locales complémentaires, d'autre part à l'amélioration de leurs pratiques de gouvernance, nous proposons dans ce chapitre d'adresser les questions de recherche suivante :

- en quoi une monnaie locale complémentaire (MLC) et plus spécifiquement l'*eusko* pourrait-elle être considérée comme un *commun*?
- quelles incidences cette perspective induirait-elle pour sa gouvernance, ses enjeux, son développement futur?

Notre revue de littérature (section 1) nous permettra de définir un *commun*, d'interroger la nature du *commun* potentiellement à l'œuvre dans le cadre d'une

MLC, de faire lien avec la quête du bien-être. Ce dernier point sera abordé en référence notamment aux travaux menés en psychologie positive ou hédonique. Puis, nous étudierons l'hypothèse selon laquelle la ressource mise en commun et partagée par le médium d'une monnaie locale est la création de lien, cette ressource diffusant d'une part un sentiment d'appartenance, d'autre part la production de sens. Pour ce faire, nous proposons d'étudier le cas de l'*eusko*, première monnaie locale européenne en équivalent euro en activité (section 2).

En nous référant au cadre des systèmes socio-économiques d'Ostrom, notre discussion (section 3) portera sur les incidences potentielles de nos résultats en termes de gouvernance et d'enjeux pour Euskal Moneta, l'association gestionnaire de la MLC basque.

SECTION I. DES *COMMUNS* NATURELS AUX *COMMUNS* CONCEPTUELS

Définition d'un *commun*

Parce que la définition des communs « ne va pas de soi », Coriat (2015a) invite à ne pas amalgamer les concepts de *communs*, commun, biens communs, chacun relevant de « dynamiques sociales distinctes ». Il limite aux travaux de l'École d'Ostrom d'une part, aux travaux initiés par Stallman, sur les *creative commons*, d'autre part, les socles théoriques et empiriques valables sur lesquels s'appuyer pour penser les *communs*.

Les conditions d'existence d'un *commun* selon Coriat

Un commun se définit à partir de la triple existence :

- de la « ressource » mise en commun et partagée, qu'elle soit matérielle ou informationnelle ;
- du mode d'accès à la ressource et des règles de son partage et/ou des bénéfices qui en sont tirés, est visé ici le faisceau de droits¹ et d'obligations des « *commoners*² », noué autour de la ressource partagée ;
- du mode de gouvernance de la ressource. La gouvernance a pour fonction d'assurer le respect des droits et obligations des *insiders* (*commoners*) comme des *outsiders*.

Si l'un des attributs vient à manquer, on n'a plus un « commun » au sens strict, mais « un bien commun ».

1 Le « *bundle of rights* » lie les ayant droits entre eux autour d'un système (en général) complexe de droits et d'obligations réciproques, que ceux-ci résultent de l'usage (et/ou du droit coutumier), de la loi ou du contrat.

2 Les *commoners* sont tous les acteurs participant à la vie d'un commun.

Pour Coriat, le système de droits et d'obligations et la gouvernance de celui-ci prédominent sur le bien lui-même. Le *commun* redéfinit le droit à la propriété au regard de l'accès, de l'usage, de l'exploitation, de la transformation d'un bien. Deux points doivent donc faire l'objet d'une vigilance particulière. Un *commun* ne saurait se résumer à un « agir commun », l'intentionnalité ayant peu de poids sur les résultats. Et, pour certains biens, le statut de bien public, administré par l'État, reste plus favorable à l'inclusion sociale et au principe d'équité.

De nombreuses publications appellent à clarifier les nuances à considérer entre *biens communs*, *communs* et *commun* (Coriat, 2015a, b ; Lomazzi, Ménard, 2018). L'approche historique permet de dresser un état des lieux conceptuel. Depuis les *res communes* romaines, choses publiques non appropriables, aux biens communs, rivaux mais non exclusifs, de Samuelson (1954), les communs restaient essentiellement définis par leurs propriétés naturelles. À partir de la fin des années 1970, les travaux d'Ostrom ont radicalement transformé cette approche en considérant la dimension institutionnelle des communs. Pour Ostrom, les *communs* sont avant tout des arrangements institutionnels. Au-delà de leurs propriétés naturelles, les *communs* sont caractérisés par « des choix qui sont opérés quant aux conditions d'accès à l'usage de ces biens, et plus largement d'un ensemble de règles et pratiques qui organisent leurs conditions d'usage et éventuellement de production » (Weinstein, 2015). Cette définition des *communs* valide les trois conditions d'existence exposées par Coriat autour desquelles un consensus s'est établi (Cornu *et al.*, 2021 ; Defalvard, 2017).

Dépassant les ressources naturelles physiques, l'idée de *communs* de la connaissance, fondés sur des ressources numériques a par la suite émergé (Coriat, 2015c), puis celle de *communs* sociaux. Defalvard (2017) applique le triptyque d'Hirschman pour caractériser un *commun* social : les *commoners* doivent être en mesure de refuser (*exit*) la ressource qui a vocation à être partagée, de la discuter (*voice*) ou de la choisir réellement (*loyalty*).

Ainsi conceptualisés, les *communs* ont nourri deux pistes de réflexion complémentaires, l'une socioéconomique, l'autre sociopolitique. Quand la première envisage des « alternatives aux formes marchandes et publiques propres au capitalisme contemporain », la seconde se présente comme « la base d'un dépassement de ce capitalisme et d'une véritable révolution devant aboutir à un nouvel ordre social, voire un nouveau communisme » (Weinstein, 2015). La première « opère un renouvellement de la pensée économique et juridique des communs comme arrangements institutionnels construits et maintenus par les communautés », la seconde « tente d'opérer un dépassement de l'opposition individu/collectif » (Harribey, 2015).

Le mouvement des MLC, même s'il aspire à des changements sociétaux profonds, s'inscrit dans le premier champ de réflexion ayant pour objectif de proposer

des formes alternatives d'échange et de consommation. Les usagers peuvent refuser la ressource que la MLC représente en utilisant la monnaie nationale (*exit*), en discuter ses modalités dans les instances de gouvernance (*voice*), la choisir pour réaliser leurs achats auprès d'un ensemble d'adhérents qui a vocation à être large et diversifié (*loyalty*). Cette raison d'être des monnaies locales et leur mode de fonctionnement nous amènent à interroger leur capacité à remplir les conditions d'existence d'un *commun*.

La monnaie est-elle un *commun* ?

Les différentes approches de la monnaie permettent d'identifier les natures de ressources, qu'elle constitue de manière intrinsèque ou qu'elle produit par son usage.

Pour les néo-classiques, la monnaie est accessoire ou neutre, elle représente un simple instrument d'échange, la monnaie n'a pas de valeur en soi, elle existe pour sa capacité à permettre l'échange. Dans le cadre institutionnaliste (Orléan, 2013)¹, la monnaie donne corps à la valeur : « L'échange ne découle pas de "vraies" valeurs que possèderaient en propre les marchandises mais de la présence d'une monnaie que chacun veut acquérir parce que chacun la vénère. » La monnaie conserve ses trois fonctions : unité de compte, intermédiaire dans les échanges, réserve de valeur, mais est gratifiée au-delà d'« une force de rayonnement qui touche tout le groupe social » (Simmel, cité par Orléan), elle devient un symbole de l'autorité morale d'un collectif.

Ainsi, la conception institutionnaliste de la monnaie a intégré les perspectives sociologiques et ethnographiques pour considérer la monnaie comme un « opérateur de l'appartenance sociale, de médiation dans les échanges sociaux les plus divers au sein desquels elle opère comme un représentant de la totalité sociale » (Théret, 2008)².

La monnaie peut donc être appréhendée d'une part comme une ressource qui permet les échanges, d'autre part comme une ressource qui produit un sentiment d'appartenance.

Pour Servet (2013), la *monnaie souveraine* occulte la dimension de partage. Or, si l'on introduit cette notion de partage, le lien de subordination induit par la dette disparaît : l'individu appartient au corps social « pour ce qu'il partage avec le groupe ». Dans cette perspective, le sentiment d'appartenance provient du partage plus que de l'échange (Alary et Blanc, 2013 ; Servet, 2013). Servet et Swaton (2018) réétudient alors les relations de réciprocité sous l'angle du partage, défini comme

1 dans *Théories françaises de la monnaie* p. 36, (Alary et al., 2016).

2 Cf. *Théories françaises de la monnaie*, (Alary et al., 2016).

« la possibilité pour ceux reconnus comme membres d'une communauté d'utiliser une ressource instituée comme bien commun », dans le cadre des monnaies locales complémentaires. Au-delà du sentiment d'appartenance, les auteurs concluent à une interdépendance recherchée qui crée la reconnaissance de l'autre. Via le lien, la ressource créée par la monnaie s'incarnerait dans la reconnaissance réciproque des besoins et des intérêts de chacun. Le *commun* proposé par Servet (2013, 2018) ne serait pas la monnaie locale complémentaire (MLC) elle-même mais le sentiment d'appartenance, fondé sur le partage, la réciprocité et la reconnaissance, permis par l'usage de celle-ci.

Outre l'existence d'une ressource, on notera, dans le cadre des monnaies locales, que les statuts et les règlements intérieurs des associations gestionnaires définissent, d'une part, le faisceau de droit et d'obligations des *commoners*, ici adhérents-usagers de la monnaie locale, d'autre part les règles de gouvernance qui régissent les relations des *commoners* entre eux comme celles avec les *outsiders*. Les MLC apparaissent ainsi remplir les trois conditions d'existence d'un *commun*.

Les *communs* fonciers étudiés par Ostrom s'articulent autour de ressources matérielles vitales qui répondent à des besoins fondamentaux. Le sentiment d'appartenance peut-il être considéré comme une ressource immatérielle vitale, qui répond, comme les *communs* fonciers, à un besoin fondamental? L'approche psychologique peut ici compléter les approches sociologiques et ethnographiques intégrées dans la conception institutionnaliste de la monnaie.

Sentiment d'appartenance, sens et bien-être

Dans les champs économique, social et politique, la fin des années 1960 a été marquée par une remise en cause de la croissance économique, évaluée par la progression du PIB, comme indicateur unique des progrès sociétaux. Jusqu'aux crises économiques de 1974 et 1979, le *mouvement des indicateurs sociaux* a tenté de faire contrepoids au pouvoir de la quantification économique sur la décision publique (Perret, 2004). De nouveau, depuis la fin des années 1990, l'utilisation du PIB comme moteur de l'orientation des politiques publiques suscite de nombreuses critiques du fait notamment de son incapacité à évaluer le bien-être collectif (Perret, 2004; Laurent, 2016). En dépit des apports de Putnam (2000), avec la notion de capital social, comme de Sen (2010), avec les notions de *functionnings* et de *capabilities*, les indicateurs sociaux, bien que suivis par les statistiques nationales¹ peinent encore à trouver leur place vis-à-vis du PIB.

1 Dans le cadre du suivi des progrès de la France dans l'atteinte des 17 objectifs de développement durable adoptés par l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations unies, l'INSEE publie des indicateurs nationaux, notamment sur l'objectif 3 : permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Parallèlement aux réflexions économiques et sociales, les recherches en médecine et en psychologie ont particulièrement exploré les déterminants de la qualité de vie à partir des années 1960. La psychologie de la santé étudie plus spécifiquement depuis quelques années les facteurs ayant un effet sur la qualité de vie et le bien-être.

Pour Bruchon-Schweiter et Boujut (2021), ce sont les aspects qualitatifs du bien-être qui correspondent à un véritable progrès social. Les auteurs s'intéressent aux composantes de la qualité de vie et aux principaux outils permettant de l'évaluer. La qualité de vie est reconnue comme une notion complexe à appréhender, sans définition consensuelle et transdisciplinaire stabilisée. Son évaluation, essentiellement fondée sur des critères objectifs (PIB, taux de pauvreté, taux de chômage...) dans la deuxième moitié du XX^e siècle, prend en compte aujourd'hui des indicateurs subjectifs, individualisés et psychosociaux, uniquement accessibles par auto-évaluation. Pour l'Organisation mondiale de la Santé, la qualité de vie englobe les notions de bonheur, de bien-être, de santé.

Deux champs de la psychologie corroborent et complètent ces conclusions. En psychologie positive, la théorie de l'autodétermination définit l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale comme les trois besoins psychologiques fondamentaux à satisfaire pour être heureux (Deci et Ryan, 2008). Dans le champ proche de la psychologie hédoniste, le plaisir caractérisé par des émotions et cognitions positives, le sens compris comme une contribution à quelque chose de collectif et l'engagement constituent les fondements du bonheur authentique (Seligman, 2015; Kahneman *et al.*, 1999).

Ainsi, le sentiment d'appartenance, le sens trouvé dans la participation à une action collective, l'implication dans un projet partagé sont des facteurs d'amélioration de la qualité de vie.

Sur la base de ces théories, il est possible de formuler l'hypothèse que l'utilisation d'une monnaie locale améliore le sentiment de bonheur et la qualité de vie de ses adhérents. L'usage d'une MLC produirait une ressource qui augmente le bien-être des *commoners* par le sens donné aux actions, le sentiment d'appartenance induit, le partage rendu possible.

SECTION 2. L'EUSKO, UN FACTEUR D'AMÉLIORATION DU BIEN-ÊTRE DES USAGERS

Méthodologie

Parmi les nombreux projets de monnaie locale initiés en Europe, l'*eusko* est exemplaire du fait de sa rapide expansion. En moins de dix ans, la MLC basque

a séduit plus de 4000 utilisateurs particuliers, 1300 entreprises, 37 collectivités locales et compte plus de 3 millions d'unités en circulation. Depuis sa création en 2013, Euskal Moneta (EM), l'association gestionnaire de l'*eusko*, vise une action transformatrice, par l'incitation à de nouvelles façons de consommer et de se comporter en citoyen. Dans ses statuts, EM déclare comme objet social et but de l'association vouloir « renforcer le lien social, les pratiques écologiques et solidaires, l'usage public de la langue basque et la relocalisation de l'économie ».

Nous analysons la question du sentiment d'appartenance et celle de la production de sens sur la base de deux sources complémentaires :

- les données recueillies lors d'entretiens individuels semi-directifs (11) et de *focus groups* (18 participants) réalisés dans le cadre de l'étude d'impact social d'EM ;
- les résultats d'une enquête nationale diffusée par le Mouvement Sol¹ auprès de l'ensemble des utilisateurs de monnaies locales en France. Ce questionnaire, administré par mail durant l'été 2020, a reçu les réponses de 128 professionnels et 204 particuliers adhérents d'EM ; les réponses relatives au sentiment d'appartenance et à la production de sens sont analysées dans cette contribution.

Résultats

Respect des valeurs, solidarité et appartenance au territoire

Les entretiens et *focus groups* organisés en 2020 visaient à co-construire des critères d'évaluation d'impact sur trois axes prédéterminés par le Comité de pilotage d'EM : relocalisation de l'économie, diffusion de l'Euskara, amélioration des pratiques écologiques. Ces axes ont été validés par les participants, avec néanmoins de nombreuses nuances et compléments apportés.

La question des valeurs portées par EM et du respect de ces valeurs par les professionnels adhérents a émergé naturellement dans les propos des personnes interviewées. L'idée que l'*eusko* doit apparaître comme un vecteur de transmission de valeurs pour renforcer/maintenir le sentiment d'appartenance à un collectif qui défend des valeurs communes est revenue dans plus des deux tiers des entretiens ainsi que dans les échanges des *focus groups*. A ce titre, il apparaît notamment primordial aux personnes interrogées d'éviter certains effets d'opportuniste qui seraient nuisibles dans le temps. Au-delà des trois axes sélectionnés par le comité de pilotage, la question de la solidarité et celle du sentiment d'appartenance au territoire ont été considérées tout autant essentielles. Un des *focus group* a longuement discuté le fait que l'usage de l'*eusko* ne devait pas « être un sujet de division

¹ Association nationale représentative des monnaies locales en France, voir : <https://sol-monnaies-locales.org>

du territoire », distinguant ceux qui auraient les moyens d'acheter des produits en euskos, de ceux qui les pensent trop onéreux pour leur budget ou encore les bascophones des non-bascophones.

L'analyse des contenus des entretiens et des *focus groups* montre que l'*eusko* est majoritairement perçu comme un outil pour dépasser des enjeux individuels, aller vers plus de solidarité et d'intérêt collectif.

Ces résultats sont confortés par l'examen des principaux champs lexicaux issus des réponses à la question « pourriez-vous donner 3 mots qui vous viennent à l'esprit quand on vous dit "monnaie locale" ? » adressée aux adhérents particuliers (répondants : 149 ; mots recueillis : 440). Les mots « solidaire » ou « solidarité » sont les plus cités (49 occurrences). Si l'on rajoute les termes de sens proche (« entraide », « soutien », « partage », « équitable »), ce sont 80 mots qui touchent le champ de la solidarité, soit 18,2 % des réponses. L'idée de proximité arrive en seconde position, avec « local », « relocalisation », « proximité », elle représente 70 mots, soit 15,9 % des réponses, presque à égalité avec les mots qui relèvent du champ politique où apparaissent « démocratie », « souveraineté », « alternative », « engagement », « transition », « résilience », « responsabilité » : 69 mots, soit 15,7 % des réponses.

Le partage de valeurs, la solidarité et le sentiment d'appartenance au territoire sont des attendus forts des adhérents, cités prioritairement lors des questions ouvertes.

Sens, engagement, partage

Pour les adhérents à une MLC, l'usage de ce moyen de paiement vise un ou plusieurs objectifs spécifiques (T1 et T2). Il donne du sens à l'acte d'achat, permet de soutenir des activités conformes aux valeurs des adhérents, il est en lui-même une forme d'engagement (T3). Les résultats de l'enquête confirment l'importance de la proximité et du partage pour les adhérents (T4).

Plus de 71 % des répondants se déclarent engagés dans un ou plusieurs autres mouvements citoyens : associations, partis politiques, ONG... et 16 % l'avoir déjà été par le passé, soit près de 88 % du panel. Ces résultats montrent que les utilisateurs de la MLC sont en recherche de sens et d'implication, de participation à une action collective, valorisée par une communauté unie autour de valeurs et à ce titre valorisante pour l'utilisateur.

SECTION 3. LE LIEN, L'APPARTENANCE, LE SENS COMME RESSOURCES PRODUITES

La MLC apparaît donc comme une ressource commune. Son usage apporte un sentiment d'appartenance à une communauté, de partage de valeur et d'actions solidaires au sein de cette communauté, il donne également du sens à l'acte d'achat. Par ces apports, au regard des facteurs d'amélioration de la qualité de vie précédemment définis, nous pouvons voir en l'*eusko*, un facteur d'amélioration du bien-être de ses usagers.

Ces derniers, lorsqu'ils sont interrogés, spécifient des enjeux en termes de valeurs partagées à maintenir et prioriser.

Dans les *communs* étudiés par Ostrom, il existe une rivalité dans l'accès à la ressource. Ses travaux avaient pour finalité d'identifier les conditions permettant une gestion durable de biens naturels rivaux. Parmi ses résultats, figure notamment la construction d'un outil de diagnostic dédié à l'étude de la durabilité des systèmes socio-écologiques complexes (SSE). Le cadre SSE (F1) a été conçu à l'origine pour être appliqué à des situations de gestion de ressources communes (*common-pool resource*) dans lesquelles les utilisateurs de ressources extraient des unités de ressources d'un système de ressources (McGinnis & Ostrom, 2014).

Les « situations d'action », au centre du cadre, représentent des interactions entre acteurs. Les acteurs de toute situation d'action sont présumés dotés d'une rationalité limitée. Ils cherchent à atteindre des objectifs pour eux-mêmes et pour les communautés auxquelles ils s'identifient, mais le font notamment dans le contexte de dilemmes sociaux omniprésents et de limitations cognitives. Les variables de second niveau des « situations d'action » comprennent notamment l'analyse des interactions (I) suivantes : conditions de récolte des unités de ressources, processus de partage d'informations, processus de délibération, conflits, activités de réseautage, activités de suivi et d'évaluation, tout comme l'analyse de résultats (O) telles que les mesures de performances sociale et écologique.

Si l'on tente une transposition aux MLC, il est possible de concevoir le circuit monétaire alternatif (CMA) créé comme le système de ressources. Nous considérerons alors le sentiment d'appartenance induit par l'échange, le partage de valeurs communes et le sens donné à l'acte d'achat comme des unités de ressources produites par le système.

Le CMA, en fonction des valeurs qu'il défend, crée des unités de ressources auxquelles peuvent accéder des individus qui partagent les valeurs défendues et démontrées. Il peut exister une forme de rivalité dans l'accès au sentiment d'appartenance, en fonction de l'intensité de l'attachement des adhérents aux différentes valeurs défendues par le CMA.

Dans notre schématisation (F2), le profil Adhérent 1 pourrait accéder à plus d'unités de ressources que les profils 2 ou 3. En effet, ses valeurs et l'importance relative qu'il y accorde correspondent aux valeurs défendues par le CMA et à la façon dont celui-ci les priorise. Les profils Adhérent 2 et Adhérent 3 partagent les valeurs du CMA mais seraient plus satisfaits par des actions qui privilégieraient un ordre de priorisation des valeurs distinct. En fonction du système de gouvernance mis en œuvre et des choix d'actions et d'orientation opérés, l'accès aux unités de ressources peut ainsi varier en intensité pour les différents profils d'*insiders*.

EM fonde le sentiment d'appartenance de ses adhérents sur ses promesses et ses actions au profit de la défense de l'économie locale, de la langue basque, du lien social, de pratiques écologiques et solidaires. Ses adhérents ne sont pas tous identiquement sensibles à l'atteinte de ces différents objectifs. Le sentiment d'appartenance perçu par chacun pourra varier en fonction des actions et des résultats d'EM sur chaque axe, créant une forme de rivalité dans l'accès aux ressources « partage de valeurs communes », « sens », « sentiment d'appartenance ».

Pour les MLC, il existe un réel enjeu à préserver la pérennité des ressources produites. Elles ne peuvent parvenir à leurs objectifs qu'en multipliant le nombre de leurs adhérents. Les adhérents participent au système pour les unités de ressources que celui-ci leur procure. La gouvernance doit donc réguler les conditions d'utilisation et de fonctionnement général du système de ressources afin qu'il produise les unités de ressources les plus satisfaisantes pour le plus grand nombre d'adhérents possible. Comme pour les *communs* naturels, la rivalité peut menacer l'équilibre du système de ressource et la production de ressources elle-même.

Le schéma du cadre révisé du système socio-écologique (F1) montre que le système de gouvernance (GS) établit les conditions d'interactions (I) qui produisent des résultats (O). Cependant, les flèches en pointillés indiquent aussi l'existence de rétroactions des situations d'action sur chacun des quatre autres composants de premier niveau. Ces rétroactions méritent d'être observées et analysées pour assurer l'équilibre du système.

Brondizio, Ostrom et Young (2013) soulignaient l'importance de la création d'arrangements institutionnels afin de faciliter la coproduction, la médiation, la traduction et la négociation de l'information et du savoir entre acteurs d'un système d'exploitation de ressources.

Ainsi, si l'on considère le CMA comme un système de ressources d'une part, le sentiment d'appartenance induit par l'échange, le partage de valeurs communes et le sens donné à l'acte d'achat comme des unités de ressources produites par ce système d'autre part, il est opportun de discuter des diverses incidences de ces considérations en termes de gouvernance et d'enjeux pour Euskal Moneta.

Premièrement, il apparaît utile d'analyser les variables de second niveau des « situations d'action ». Les conditions de récolte des unités de ressources, les processus de partage d'informations, les processus de délibération, les conflits, les activités de réseautage, les activités de suivi et d'évaluation définies comme des interactions (I), les mesures de la performance sociale et écologique définies comme des résultats (O) rétroagissent sur la production de ressources. Il convient de les étudier afin d'éventuellement modifier les règles de gouvernance qui créent leurs conditions de réalisation.

Deuxièmement, les actions engagées en matière d'arrangements institutionnels méritent d'être poursuivies, les relations avec les « Acteurs » collectivités locales, adhérentes ou non, impactent les conditions de fonctionnement du système de production ou co-production de ressources.

Troisièmement, dans la mesure où le partage de valeurs est une condition de création du sentiment d'appartenance, le système devrait organiser ou faciliter l'accompagnement à la transformation ou à la transition pour les postulants *insiders* qui ne seraient pas encore représentatifs des valeurs de la communauté. Cet accompagnement constitue une forme de médiation, nécessaire à la protection du socle des valeurs communes.

Quatrièmement, la mise en œuvre, la formalisation et la diffusion des résultats d'une mesure d'impacts périodique semble une réponse pertinente aux besoins relatifs à la traduction et au partage de l'information et du savoir entre acteurs de ce système d'exploitation de ressources.

Concrètement, en termes opérationnel pour EM, voir le CMA mis en œuvre comme un système de ressources, implique d'inclure la question du sentiment d'appartenance à une communauté de valeurs dans sa stratégie de développement et ses modalités de gouvernance. Les premiers travaux engagés autour de la mesure d'impact social (MIS) d'Euskal Moneta ont été focalisés sur les axes « relocalisation de l'économie, diffusion de l'Euskara, amélioration des pratiques écologiques ». S'il est vrai que ces axes participent à la raison d'être d'EM, ses statuts mentionnent également « renforcer le lien social, les pratiques... solidaires ». Il conviendrait donc de ne pas limiter l'analyse aux trois axes initialement choisis.

CONCLUSION

Ce chapitre poursuivait deux objectifs, celui de contribuer à la reconnaissance de l'utilité des MLC d'une part, de proposer des pistes d'amélioration de leurs pratiques de gouvernance d'autre part.

Nos recherches apportent des éléments de preuve de la capacité des MLC à contribuer au bien-être de leurs adhérents par le sentiment d'appartenance produit et le sens donné aux actions. Par ailleurs, en mobilisant le cadre théorique des *communs*, des pistes de travail concrètes pour l'amélioration des conditions d'organisation et de production du système de ressources que constitue un circuit monétaire alternatif ont été proposées.

Ce travail présente de nombreuses limites. Tout d'abord, il se fonde sur une étude de cas unique, l'association Euskal Moneta, celle-ci est toutefois gestionnaire de la première MLC européenne. Ensuite, les entretiens et *focus groups* ont permis un recueil de données sur la base d'une participation volontaire, donc auprès d'acteurs engagés aux côtés de l'association, avec certainement un biais sur la représentativité globale des adhérents. L'enquête, plus large, tend à réduire ce biais. Enfin, la question de savoir jusqu'à quel point le cadre SSE peut être utilement appliqué reste une question ouverte, y compris pour ses concepteurs (McGinnis et Ostrom, 2014).

Pour conclure, nous relevons que les ressources administrées en tant que *Commun* ont sur les *insiders* des impacts économiques et sociologiques mais également psychologiques. S'il s'agit le plus souvent d'améliorer les conditions de vie économiques et sociales du groupe, il est aussi possible d'observer des effets sur le bien-être individuel dans le cas des MLC. Cette capacité à produire du bien-être manque encore de visibilité. Les pistes d'action discutées dans cette contribution posent donc un jalon dans les recherches en cours sur les modalités de gouvernance et de mesure d'impacts des monnaies locales complémentaires.

ILLUSTRATIONS

T1 : Pourquoi utilisez-vous votre monnaie locale ?	Occurrences
Soutenir l'économie locale, les circuits courts, les commerces de proximité	175
Utiliser un circuit monétaire non spéculatif	104
Participer à un projet écologique et à une économie durable	87
Soutenir mon territoire	65
Cela renforce mon sentiment d'appartenance à mon territoire	60
Renforcer la cohésion sociale, la solidarité et la convivialité sur le territoire	35
Soutenir une association dont je suis membre à travers la monnaie locale	25
Participer à un projet démocratique	7
Total	558

Plusieurs réponses possibles, 201 répondants.

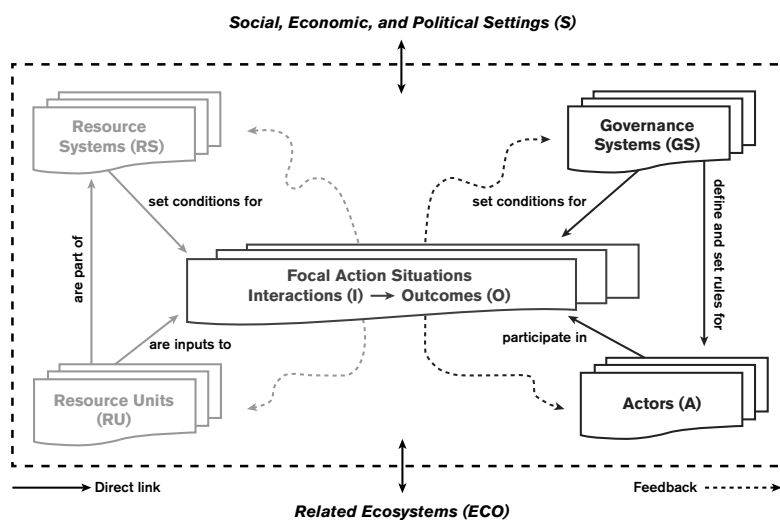
T2 : Est-ce également pour soutenir l'euskara* ?	Nb
Oui	177
Non	25
Total	202

* L'euskara est la langue basque.

T3 : Utiliser la MLC est une manière concrète d'incarner la société à laquelle j'aspire...				
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Répondants
123	53	2	1	179

	T4 : Lorsque vous payez en monnaie locale ...				Répondants
	Oui, tout à fait	Oui, plutôt	Non, pas vraiment	Non, pas du tout	
- vous avez l'impression d'être en phase avec vos valeurs	118	61	2	2	183
- vous sentez que la personne en face de vous partage des valeurs avec vous	77	90	12	3	182
- cela donne un autre sens à vos achats	101	73	5	2	181

F1 : Cadre révisé du système socio-écologique (SSE), composants de premier niveau



Source : (McGinnis & Ostrom, 2014)

F2 : Actions menées par le CMA et intensité de l'attachement des adhérents aux valeurs

CMA	Profil Adhérent 1	Profil Adhérent 2	Profil Adhérent 3
V1 : +++	V1 : +++	V1 : +++	V1 : +
V2 : ++	V2 : ++	V2 : +	V2 : +++
V3 : +	V3 : +	V3 : ++	V3 : +++

Source : auteur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGLIETTA Michel, ORLÉAN André, 1998, *La monnaie souveraine*, Odile Jacob, Paris.
- ALARY Pierre, BLANC Jérôme, 2013, « Monnaie et monnaies : pluralité et articulations », *Revue française de socio-économie*, 12(2), p. 15-25.
- ALARY Pierre, BLANC Jérôme, DESMEDT Ludovic, THERET Bruno, 2016, *Théories françaises de la monnaie*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BRONDIZIO Eduardo, OSTROM Elinor, YOUNG Oran, 2013, « Connectivité et gouvernance des systèmes socio-écologiques multiniveaux : le rôle du capital social », *Management & Avenir*, 65(7), p. 108-140.
- BRUCHON-SCHWEITZER Marilou, BOUJUT Émilie, 2021, *Psychologie de la santé. Concepts, méthodes et modèles*, Dunod, « Psycho Sup », Paris.
- CORIAT Benjamin, 2015a, *Qu'est-ce qu'un commun ? Quelles perspectives le mouvement des communs ouvre-t-il à l'alternative sociale?*, Attac France, Paris.
- CORIAT Benjamin, 2015b, *Le retour des communs*, Les liens qui libèrent, Paris
- CORIAT Benjamin, 2015c, *Le renouveau des communs ou la crise de l'idéologie propriétaire*, Les Liens qui libèrent, Paris.
- CORNU Marie, ORSI Fabienne, ROCHFELD Judith, 2021, *Dictionnaire des biens communs*, Presses Universitaires de France.
- DARDOT Pierre, 2015, *Commun : Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, La Découverte, Paris.
- DECI Edward, RYAN Richard, 2008, "Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health", *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), p. 182-185.
- DEFALVARD Hervé, 2017, « Des communs sociaux à la société du commun », *RECMA*, 345, p. 42-56.
- HARRIBEY Jean-Marie, 2015, *Pour une conception matérialiste des biens communs*, Les Possibles, (5), Attac France, Paris.
- KAHNEMAN Daniel, DIENER Ed, SCHWARZ Norbert, 1999, *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, Russell Sage Foundation, New York.
- LAURENT Éloi, 2016, « Introduction. Le bien-être en trois dimensions », *Revue de l'OFCE*, 145(1), p. 5-9.
- LOMAZZI Lisiane, MENARD Marc, 2018, « Où en est la théorie du/des commun(s)? Vers une économie politique culturelle », *tic&société*, 12(1).
- McGINNIS Michael, OSTROM Elinor, 2014, "Social-ecological system framework: Initial changes and continuing challenges", *Ecology and Society*, 19(2).
- PERRET Bernard, 2004, « Mesurer le développement social pour une institutionnalisation des indicateurs sociaux », *Rapport moral sur l'argent dans le monde. La finance pour quoi faire ?*, AEF info, Paris.

Communs et bien-être : quand la monnaie locale fait lien

- PUTNAM Robert, 2000, *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New-York.
- SAMUELSON Paul, 1954, "The Pure Theory of Public Expenditure", *The Review of Economics and Statistics*, 36(4).
- SELIGMAN Martin, 2015, *Pratiquer la psychologie positive au quotidien. Pour mener une vie heureuse*, InterEditions, Paris.
- SEN Amartya, 2010, *L'Idée de justice*, Flammarion, Paris.
- SERVET Jean-Michel, 2013, « Monnaie : quand la dette occulte le partage », *Revue française de socio-économie*, 12, p. 125-147.
- SERVET Jean-Michel, SWATON Sophie, 2018, « Penser la dimension de commun de la monnaie à partir de l'exemple des monnaies complémentaires locales », *Revue Interventions économiques*, 59.
- THERET Bruno, 2013, « Dettes et crise de confiance dans l'euro : Analyse et voies possibles de sortie par le haut », *Revue française de socio-économie*, 12(2), p. 91-124.
- WEINSTEIN Olivier, 2015, « Comment se construisent les communs : questions à partir d'Ostrom », in CORIAT Benjamin (dir.), *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*, Les Liens qui libèrent, Paris, p. 69-86.

PARTIE 3

Redynamiser
la démocratie
par l'économie

CHAPITRE 13

VERS UNE RÉAPPROPRIATION POLITIQUE DE LA VIE QUOTIDIENNE ? UNE ANALYSE DES EFFETS DE L'ENGAGEMENT DANS LES ASSOCIATIONS PARISIENNES

Mathilde Renault-Tinacci

L'émergence d'un « citoyen critique » dans le renouvellement générationnel (Tiberj, 2017), et le processus d'individualisation des engagements (Vermeersch, 2004) se traduit par l'abandon des organisations politiques traditionnelles, l'érosion de la croyance dans la capacité des régimes parlementaires à porter l'expression publique des citoyens, ou encore la déritualisation des comportements politiques. L'expression des citoyens s'autonomise ainsi, se personnalise (Lichterman, 1996) et s'appuie aussi sur une palette toujours plus élargie d'action individuelle ou collective. Ces transformations ont une incidence importante sur la participation associative et le rôle qui est donné aux corps intermédiaires par les citoyens qui s'y engagent.

Dans ce contexte et dans la perspective de l'anthropologie de la citoyenneté (Carrel, Neveu, 2014) qui souhaite travailler la notion de citoyenneté hors des cadres légitimes ou dominants, invitant à s'attacher presque exclusivement à sa reformulation par les citoyens eux-mêmes, nous interrogerons la manière dont les associatifs du territoire parisien se réapproprient et labellisent leurs pratiques quotidiennes, comme relevant de l'action politique. Notre article s'intéresse particulièrement au rapport alternatif politique¹. Celui-ci est caractérisé par une volonté de faire la politique autrement par l'engagement associatif, et une distance plus ou moins critique avec la politique instituée. Les « alternatifs politiques » ont ainsi un rapport alternatif à la politique (Renault-Tinacci, 2021). La focale est donc portée sur la construction sociale du politique de manière compréhensive, à un niveau

1 Une typologie construite sur la base d'une analyse factorielle multiple enrichie par l'analyse du corpus de l'enquête qualitative a permis de mettre en évidence quatre types de rapports au politique : rapport indifférent privé, rapport de proximité et de politisation, rapport distancié et dépolitisé et rapport alternatif politisé. Ce sont les individus qui s'inscrivent dans ce rapport alternatif au politique, qui font l'objet de cet article. Cette typologie est déjà présentée dans un article publié dans la revue *Participations* (Renault-Tinacci, 2021).

microsociologique, et éclipse les réalités organisationnelles et collectives associatives. Les résultats développés au cours de cet article s'appuient sur une enquête inductive qui s'est déroulée entre septembre 2015 et novembre 2017 dans le cadre d'un travail doctoral. Elle comprend deux phases : l'une qualitative par observation ponctuelle d'associations (12 associations suivies pendant les journées de travail, assemblées générales, bureau, moments de convivialités ou réunions) et entretiens semi-directifs (35), *focus group* (11) et une autre phase quantitative par questionnaire auto-administré (N=820) construit sur la base de l'analyse du premier corpus d'entretiens. Le terrain choisi pour répondre à cette question se limite au territoire parisien, et se fait sur la base d'une comparaison entre petites associations récentes (de moins de 10 ans, plus largement composées de jeunes de 18 à 39 ans) et associations plus anciennes et installées sur le territoire depuis au moins une vingtaine d'années. En 2019, lors de nouvelles visites dans les associations suivies, quelques entretiens informels ont pu être réalisés avec les fondateurs des associations lorsqu'ils étaient toujours actifs dans l'association.

Dans cet article, nous développons deux grands axes de réflexion.

Après avoir brièvement montré quelles sont les caractéristiques principales de celles et ceux qui envisagent l'association (loi de 1901 cat. 92 et parfois « de fait ») comme espace du politique c'est-à-dire chez ceux ayant un rapport « alternatif » à la politique institutionnelle, nous verrons ainsi comment, pour l'individu engagé, l'association devient un moyen d'affirmation de ses capacités politiques pour asseoir une citoyenneté sur mesure.

Nous analyserons dans un deuxième temps, la manière dont l'association encourage le développement d'une politique de l'existence (« *life politics* » [Giddens, 1997]), encouragée par une mise en réflexivité permanente de l'individu et sa responsabilisation, mais aussi sur l'adoption de « styles de vie » (Juan, 1991). Cette « infra-politique » se terre dans la diffusion des normes, des prises de consciences par les interactions dans les associations venant transformer les pratiques ou routines des alternatifs politiques voire celles de leurs proches. Nous verrons également comment leur expérience associative a pu les pousser (ou non) vers de nouvelles expériences d'engagement.

Cet article cherche à montrer comment la politique de la vie quotidienne et de l'existence – que nous appelons désir de politisation ordinaire – peut devenir un agrégat d'activités et des pratiques par lesquelles les individus peuvent (agir et) se donner des marges de résistances pour agir sur la vie en société. La démocratie dans ce cadre, ne serait plus tant un « système institutionnel ou un régime de gouvernement » qu'une « forme de vie » (Ferrarese, Laugier, 2015) portée plus individuellement que collectivement, tout en s'inscrivant dans une dimension associacionniste.

L’AFFIRMATION D’UNE RÉAPPROPRIATION POLITIQUE DES ALTERNATIFS POLITIQUES

Caractéristiques sociales des alternatifs politiques

Nous avons déjà montré (Renault-Tinacci, 2021) que le rapport alternatif au politique est plus répandu chez les 18-39 ans – marquant ici un effet d’âge (Muxel, 2011) – ainsi que chez les plus diplômés, et dans les catégories socioprofessionnelles supérieures (CSP). Toutefois s’agissant le plus souvent d’étudiants ou de jeunes diplômés, l’enquête qualitative montre des situations d’hybridation d’emploi plutôt complexes (juxtaposition d’emplois appartenant à des CSP distinctes par exemple comme arbitre de foot ou chargé d’enseignement) et souvent précaires. L’origine sociale des parents – analysée au moyen de la CSP des parents – est particulièrement hétérogène chez les individus ayant un rapport alternatif à la politique : on retrouve en ce sens aussi bien des filles et fils de cadres moyens, que de professions intellectuelles supérieures ou des filles et fils d’ouvriers ou employés. Les jeunes femmes sont également plus nombreuses à avoir ce rapport alternatif à la politique. L’engagement dans l’associatif est par ailleurs peu induit par une transmission familiale (associative ou politique) et s’inscrit faiblement dans une logique de reproduction. Les trajectoires politiques des alternatifs sont *a priori* et avant l’entrée dans l’association (terrain de l’enquête) plutôt dépolitisées. La dépolitisation étant entendue ici de manière réductrice c’est-à-dire relative aux pratiques et aux engagements formalisés conventionnels (partis politiques, associations) ou non conventionnels (participation ou organisation de manifestation).

L’association support de la construction d’une citoyenneté sur mesure

Une volonté d’affirmation du sujet politique est perceptible dans les représentations sociales sur la citoyenneté analysée chez les acteurs : chez les alternatifs on peut parler d’une citoyenneté en substitution (Renault-Tinacci, 2018) dans laquelle la citoyenneté politique et la citoyenneté civique/associative se relie, au point de ne plus former qu’un même acte d’engagement. La politique partisane est perçue comme l’entretien d’une passivité individuelle, non conflictuelle ou non efficiente, et ne participant pas d’une transformation de la société. Pour Pascal^{*1}, 28 ans, fondateur de l’association Grandéfi*, association qui promeut les alternatives locales,

1 L’ensemble des prénoms des enquêtés et des associations a été anonyme. Les prénoms ont été choisis pour leur capacité à refléter l’origine sociale des enquêtés. Pour les associations, les termes choisis se rapprochent des secteurs d’activités qu’ils doivent désigner. Toutes ces modifications sont suivies d’une « * ». Seule la COY11 n’a pas été anonymisée.

les discours institutionnels prônant la citoyenneté, font perdre au concept toute profondeur. Le fonctionnement actuel du système politique, entraîne la citoyenneté dans des conceptions apolitiques qui lui retirent toute sa conflictualité : « Ça ne veut plus rien dire dans la merde dans laquelle il est utilisé. Clairement avec les pouvoirs publics. »

Si le terme est ici rejeté avec force par Pascal* c'est parce qu'il s'apparente tout d'abord à une injonction d'obéissance aux institutions, mais aussi une façade démocratique mise en place par les pouvoirs publics pour susciter l'adhésion, sans pour autant s'apparenter à une véritable participation politique et démocratique.

On dégage deux sous-représentations dans cette citoyenneté de substitution : une représentation relevant d'une communauté d'appartenance choisie (identification volontaire à une communauté politique), et une représentation de la citoyenneté de substitution comme relevant de sa propre autonomie et valorisant un détachement de toute logique communautaire. Dans le cas de la première sous-représentation, la citoyenneté se fait hors de l'appartenance à une communauté nationale ou juridique associée généralement au droit de vote. La participation à la communauté politique relève donc d'un choix. Marion*, 25 ans, ingénieure en fin d'études ; bénévole à la COY11, affirme ainsi : « Chacun est citoyen de quelque chose. Il peut choisir son propre référentiel, son groupe. »

Dans la deuxième sous-représentation, la citoyenneté constitue le moyen de se réapproprier la complexité du monde, hors des institutions et des communautés de rattachement. Bisimwa*, 35 ans, community organizer chez Permis pour le futur*, association qui lutte pour l'égalité des chances explique :

C'est la citoyenneté du XXI^e siècle. Ce XXI^e siècle où on ne veut pas choisir d'être blanc ou noir, d'être de gauche ou de droite, d'être binaire en fait : je suis cela ou non. Il faut déconstruire pour reconstruire [...] d'autres attaches.

C'est dans une perspective constructiviste que se fait l'affirmation singulière de l'individu dans l'espace public. Les enquêtés ont en ce sens la volonté de refuser tout système de sens et appartenance, préconstruit. Dans les deux cas, ce positionnement rappelle à bien des égards le phénomène d'identisation mis en avant par Pierre Tap (1980), qui rend compte de processus d'autonomisation et de séparation avec les systèmes d'appartenances originels. L'espace de l'engagement devient en ce sens un espace qui permet de développer de nouveaux cadres de singularisation pour l'individu en dehors des espaces normatifs et des assignations identitaires qu'ils contiennent, développant ainsi de multiples possibilités de contribution à l'espace démocratique (Zask, 2011).

L'association pourvoyeuse de capacités politiques

L'analyse des résultats de l'enquête quantitative, et de l'enquête qualitative, nous permet de présenter trois capacités politiques obtenues au travers de l'engagement associatif chez les alternatifs politiques.

Premièrement, la participation active au sein de leur association donne aux alternatifs politiques le sentiment d'être moins impuissants face aux défis liés à la mutation des sociétés et aux grands risques qui pèsent sur elles. Ainsi 82,4 % des alternatifs indiquent que leurs engagements associatifs leur donnent un sentiment de puissance sur les enjeux de société. La variable construite du rapport au politique ainsi que celle du sentiment de puissance entretiennent par ailleurs une dépendance de forte intensité vérifiée par le test de Cramer¹. Pour François-Xavier*, fondateur de EcocirQ*, la création de son association, et plus largement son engagement, lui ont permis de « réduire la frustration » qu'il subissait lorsqu'il était développeur informatique quelques années auparavant :

Parce qu'on voit que les choses changent, le monde bouge, et finalement regarder les choses c'est terrible, parce qu'on se sent totalement incapable d'avoir prise avec le contemporain. [...] Je pense que beaucoup de personnes se sentent pieds et poings liés dans le contexte professionnel, et aussi un peu en privé.

Dans son discours, plusieurs constats méritent d'être soulignés, qui confirment nos propos liminaires : le monde du travail tout d'abord semble enfermer l'individu en limitant sa capacité expressive et créative. Ensuite, il exprime le caractère insupportable du sentiment de passivité, qui se développe dans la vie quotidienne, notamment à l'égard des institutions qui contrôlent, cadrent et décident à la place de. Le moyen de reprendre du pouvoir, serait dès lors de proposer des conditions d'existence alternatives dont l'activité associative ferait partie en opposition aux logiques dominantes : la sortie du régime salarial mais aussi la reprise du contrôle de son « temps social » (Sue, 1994) seraient la clef du développement d'un sentiment de « pouvoir sur ».

Deuxièmement, l'association permet aux alternatifs de porter une voix collective mais surtout d'être un levier d'expression individuelle. La variable concernant la possibilité de porter une conviction personnelle dans l'espace public et la variable synthétique du rapport au politique alternatif sont fortement dépendantes avec une intensité relationnelle moyenne (V de Cramer). Toutefois nous nous autorisons ici une analyse : ce n'est pas parce que l'on fait valoir un avis à partir

¹ Le test de Cramer permet de mesurer l'intensité des relations entre deux variables.

de soi que cela exclut la dimension collective. Il s'agit dans ce cadre de faire valoir une parole à partir de soi, sans aucune forme de délégation. La volonté de faire valoir son expression personnelle concernerait plutôt ceux qui sont traditionnellement exclus des arènes « légitimes » ou encore traditionnelles de l'espace public, notamment les femmes¹.

Troisièmement, les personnes indiquant transmettre ou proposer leurs idées aux élus par le biais de l'association ont plutôt un rapport alternatif au politique. Les alternatifs politiques croient ainsi davantage en leur créativité dans l'action ainsi que dans leurs capacités à influencer le personnel politique, que les membres d'associations entretenant un autre type de rapport au politique (voir note 1). Ainsi les variables (rapport alternatif au politique et capacité à influencer le personnel politique) sont dépendantes avec une intensité de relation moyenne (V de Cramer). Toutefois dans les discours, les effets de l'association sur l'action publique sont souvent euphémisés. Aussi, l'ensemble des enquêtés minorent toutefois les effets qu'ils pourraient avoir grâce à l'association sur l'action publique transformant le terme d'« impact » employé par l'enquêtrice en « inspiration » ou encore « en influence ».

Notre quatrième point est structurant dans ce travail de recherche. Près des 2/3 des alternatifs politiques estiment que leur implication dans leurs associations a changé leur mode de vie. Pour discuter ce résultat nous mobilisons la notion d'infra-politique développée par James C. Scott (2006).

Quelle note?

EFFETS DE L'ENGAGEMENT OU COMMENT L'ASSOCIATION PARTICIPE D'UNE PERSONNALISATION DE LA POLITIQUE

L'infra-politiques des modes et styles de vie

Nous définissons ici les styles de vie comme : « Une forme d'expression politique à part entière pour certains segments de la population. Ils peuvent incarner des convictions, des choix, des rêves, des espoirs politiques, dans la lignée d'une réorientation de l'engagement politique vers l'action directe, pragmatique » (Faburel, 2015), à partir d'une lecture compréhensive individuelle. Dès lors, l'analyse empirique des styles de vie, désigne les transformations dans les choix de consommation, les modes de déplacement, les comportements vis-à-vis de l'environnement, et les valeurs rattachées. La réorientation des styles de vie à partir de l'engagement associatif, nous apparaît comme une forme d'infra-politique dans le sens où cela s'apparente à une forme de résistance plus ou moins invisibilisée,

¹ Nancy Fraser (1990) démontre combien l'espace public met en avant un profil de citoyen type pour contribuer à l'espace public. Les autres profils en sont souvent exclus.

appropriée au niveau individuel mais discutée collectivement au sein de l'association et également (inégalement) diffusée parmi ses membres. Ces styles de vie ne constituent pas en soi un objectif de l'association, qui ne cherche pas à l'afficher comme un résultat de son activité.

Dans l'enquête quantitative, la variable synthétique du rapport au politique alternatif et la variable de perception des effets de l'engagement associatif sur les styles de vie sont fortement dépendantes avec une intensité de relation moyenne attestée par le test de Cramer.

La transformation des pratiques exprimée par nos enquêtés alternatifs politiques, concerne avant tout les dimensions de la consommation, qu'il s'agisse de dépenses contraintes ou non, qui ont une dimension ordinaire et répétitive. Que cela soit dans des associations dont les thématiques sont plus ou moins larges, les nouvelles pratiques des acteurs vont intégrer les dimensions de respect de l'environnement, de justice sociale ou encore de mise à distance plus générale, du capitalisme spéculatif boursier. Julien*, 28 ans, membre bénévole du collège administrateur de Grandéfi*, ami du fondateur nous explique en ce sens :

Mais on va dire tout ce qui est geste du quotidien, ce genre de trucs, je ne faisais pas gaffe avant, j'en suis d'autant plus sensibilisé avec l'asso. [...] On était sur l'alimentation/agriculture et bon je pense que ce n'était pas si anodin que ça, aujourd'hui j'ai 6 pieds de tomates [...] je n'étais pas du tout, du tout sensible avant, mais alors pas du tout, du tout avant.

Pour Florent*, fondateur de Connaissances pour un autre monde*, les transformations qui ont eu cours dans sa vie quotidienne depuis la création de son association sont nombreuses. Il a ainsi changé de banque, passant d'une banque, la Société Générale, à l'historique capitaliste, à une banque coopérative et inscrite dans l'histoire de l'économie sociale et solidaire afin que son « argent échappe aux paradis fiscaux », quitté EDF, fournisseur historique français d'électricité de 1946 jusqu'à son entrée en concurrence en 2004 pour Enercoop (« l'énergie militante »), adhéré à une AMAP pour changer de modèle d'alimentation, etc. La quasi-totalité de nos enquêtés alternatifs politiques, admettent en ce sens avoir vu leur « comportement changer » et leurs pratiques quotidiennes se transformer, à la suite de leur engagement associatif. Mais cette nouvelle responsabilité individualisée des démarches de consommation (Dobré et Juan, 2009), n'a pas seulement des effets individuels. Car les alternatifs politiques ne cherchent pas seulement à se transformer eux-mêmes, mais aussi à influencer voire modifier les pratiques d'autrui.

L'infra-politique par les sociabilités

On peut distinguer trois figures idéales-typiques, relevant d'une exigence instituante, chez nos enquêtés via ces pratiques et leur contamination à d'autres cercles sociaux : l'individu exemplaire, l'individu sensibilisant, l'individu dérangeant. Ces trois types idéaux, participent de ce que nous appelons l'individu instituant. C'est-à-dire une personne qui constate une discordance entre les valeurs qu'il défend (démocratie, justice sociale, respect du bien commun) et la réalité. L'écart est si considérable, qu'il tend à agir pour le réduire à la fois vis-à-vis de lui-même (concordance subjective) et du monde :

Dans notre premier idéal type, l'individu modèle cherche à se constituer en « acteur- exemple ». Il cherche à transformer les normes sociales par l'exemplarité de ses actes quotidiens. Pour autant, il ne porte pas pour un discours « vers l'extérieur », n'engage pas forcément de débat sur des sujets qui lui tiennent à cœur, même avec ses cercles de sociabilités les plus proches. Comme nous le dit Elisa*, bénévole organisatrice à la COY11 :

Je suis rentrée deux semaines chez moi [*chez ses parents en milieu rural juste après la COY11*], et mes potes de là-bas m'ont traité de parisienne. [...] En mode, il y a un fossé qui s'est creusé entre eux et moi [...] Et pareil je leur dis; je ne suis pas écolo complète. Au contraire j'essaye. Parce que j'ai pu prendre des habitudes toutes simples que j'ai vues ici comme la gourde. [*Elle la montre.*] Et pour moi, c'est devenu un truc normal, mais ils se foutent de moi. Et je me suis rendue compte qu'on pouvait pas mettre des trucs dans la tête des gens comme ça. Je peux juste adopter moi-même la gourde.

Ses pratiques, peuvent servir selon elle, de modèle dans son milieu d'origine, sans même qu'elle cherche à les imposer, ni à convaincre ses interlocuteurs.

Dans notre deuxième idéal type, l'individu sensibilisant, l'acteur dépasse le seul cadre du modèle, pour sensibiliser et tenter d'avoir un impact vertueux, sur son cercle de sociabilités. L'individu incite ses proches à adopter des « petits gestes » allant d'une participation marginale à des activités associatives (bénévole sur stand, adhésion) jusqu'à une transformation de la consommation : Maxime*, salarié à l'époque de la recherche chez Grandéfi* pousse ainsi ses amis à voter ou soutenir financièrement les campagnes de l'association. Arthur*, pour sa part, transforme ses cadeaux d'anniversaire(s) en campagne de crowdfunding pour éviter une surconsommation inutile, et faire porter indirectement à ses proches des projets qui lui tiennent à cœur. Par ailleurs, il utilise massivement les réseaux sociaux pour diffuser

des contenus sensibilisants. Cette sensibilisation peut parfois conduire à des engagements associatifs des proches ou des connaissances, dans l'association, de manière ponctuelle ou parfois de longue durée. Les acteurs inscrits dans ces deux premières figures ne sont pas dans une logique conflictuelle ou de prise de conscience politique (au sens d'une nécessité d'action en vue d'une transformation sociale nécessaire pour l'amélioration de la société), auprès de leurs proches ou leurs connaissances.

Dans notre troisième idéal-type, l'individu dérangeant, la mise en débat, la recherche d'une réflexion critique chez les interlocuteurs est stimulée. Florent*, fondateur de Connaissances pour un autre monde* nous décrit ainsi sa posture :

Parce que dans tout, je milite pour ça, aussi bien dans le cadre de l'association qu'au quotidien, quand je mange avec des amis, quand je vois ma famille [...]. J'ai un oncle qui est cadre à la Société générale alors je te laisse imaginer les débats, quand on commence à parler du fait que, j'ai quitté la Société générale pour aller au Crédit coopératif et que mon but soit d'aller à la NEF, quand ils auront un compte courant. Parler des dégâts de la société de consommation... ça fait partie des discussions fréquentes dans les repas de famille, dans les soirées avec les potes.

Cette posture est plus généralement répandue parmi nos enquêtés alternatifs politiques, qui sont les fondateurs de leur association. Les acteurs soulignent toutefois une faiblesse dans cet agglomérat de pratiques quotidiennes. Inès*, bénévole à la COY relève en ce sens : « Moi je m'engage par ci, par-là dans des projets [mouvement ou vie associative] et des pratiques mais je sais qu'il me manque quelque chose, et je ne sais pas ce que c'est. »

On conclura alors sur deux points : le premier est le constat selon lequel la participation associative transforme effectivement des pratiques effectives, des « styles de vie » relevant de la sphère privée et dotés d'un sens politique. Mais, ces changements à partir de soi et sur soi atteignent rarement une échelle systémique. Cette désillusion est davantage marquée parmi ceux qui ont tenté d'avoir un impact direct dans leurs différents réseaux de sociabilités.

Nos enquêtés deviennent des experts de leur propre vie quotidienne, maîtrisant les conséquences de ce à quoi chacun de leur geste peut aboutir, et dans des dimensions aussi bien environnementales, qu'économiques ou sociales. Les décisions de nos enquêtés entraînent des « problématisation(s) politique(s) » (Barthe, 2006) régulées collectivement au sein de l'association. L'analyse de ces formes d'infra-politiques (Scott, 2006) des modes de vie, interprétée comme l'ouverture de nouveaux espaces politiques, nous a permis d'interroger ce qu'est le politique pour nos alternatifs dans une dimension quotidienne. Poursuivant l'analyse de

ces effets de l'engagement, nous étudions dans cette nouvelle section les « poursuites » des carrières militantes des alternatifs politiques.

Des engagements poursuivis à l'écart de la politique instituée

Ainsi, quel « continuum de la participation » (Fillieule, 1997) existe-t-il chez nos alternatifs politiques? Nous choisissons ici de présenter la poursuite des trajectoires d'engagement dans des actions politiques relevant d'un répertoire plus « classique » (Tilly, 1986) et ne relevant pas de l'infra-politique. Il n'est pas chose aisée d'isoler les effets de l'appartenance associative, sur les trajectoires individuelles d'engagement et plus encore lorsque ces dernières ne sont pas traitées de manière longitudinale. Usuellement, l'engagement associatif peut aboutir d'une part à un engagement politique (au sens partisan), ou alors à un repli strict vers un engagement associatif, entendu comme un substitut au monde politique traditionnel (Hamidi, 2010).

Pour les alternatifs, la suite de la trajectoire d'engagement se réalise à l'écart de la politique instituée. Ainsi, ces derniers auront une tendance à se réengager dans des collectifs informels, des mouvements citoyens ou de persévérer dans une carrière militante exclusivement associative. L'expérience associative entraîne dans ce cas, une défiance renforcée à l'égard des institutions politiques traditionnelles, notamment lorsqu'elle est partagée au sein du collectif. Un phénomène largement observé au sein de l'association Grandéfi* et sur lequel les bénévoles s'accordent lors du focus group, notamment Arthur* avec un lapsus révélateur :

Ça a peut-être donné envie de s'intégrer dans d'autres asso, de continuer à participer toujours à la vie de la cité, donc je ne suis pas sûr qu'il y ait eu des gens qui soient partis militer dans un autre parti politique, enfin, dans un parti politique quoi. [*Rires*]

L'engagement associatif aboutit dans certains cas à une diversification des formes d'engagement, étoffée par un répertoire d'actions collectives non-conventionnelles, qu'elles soient collectives (désobéissance civile, manifestations, sit-in) ou individuelles (participation sur les réseaux sociaux). Ainsi chez la plateforme de l'engagement* ou Squat en vert*, certains membres vont participer à des manifestations dont ils auront préalablement discuté au sein de l'association, sans que l'organisation y soit associée de quelque manière que ce soit. L'association leur permet pourtant d'avoir accès à des informations nécessaires à cette participation politique. Au regard de ces analyses, nous ne pouvons conclure à « une hypothèse du repli sur l'associatif » (Renault-Tinacci, 2010) mais plutôt à un continuum de la participation développée strictement hors de la sphère de la politique instituée.

CONCLUSION

Cet article nous a permis de montrer comment l'engagement associatif apparaît comme une alternative à la politique instituée pour une partie des associatifs parisiens, jeunes et diplômés. L'association devient le cadre mais aussi le tremplin d'une politique et citoyenneté sur mesure au travers de dimensions diverses comme l'environnement (amélioration par des pratiques individuelles comme le tri sélectif, la consommation zéro déchet ou sans emballage, la consommation de produits issus de circuit court), la lutte pour plus d'engagement des citoyens devenus passifs (sensibilisation sur les réseaux sociaux et le bouche à oreille) et enfin plus de justice sociale (changement de banque, circuit court privilégié pour les agriculteurs, faire fonctionner des associations d'insertion plutôt que des entreprises à but lucratif pour des prestations de services). Le politique se fait en dehors du monde institutionnel alliant action individuelle (routines, consommation, habitudes voire boycott que nous avons décrit par le prisme des styles de vie) et collective (débats dans l'association, sit-in, participation à des manifestations via l'association). Leur microdécision et leur volonté de transformation à petite échelle, tentent d'agir sur la « structuration et changement des conditions de vie », que Beck décrit, en opposition avec la vision classique de la politique, comme « la défense et la légitimation de la domination, du pouvoir et de l'intérêt ». Les conflits de schèmes (Kaufmann, 2001) engendrés par la multiplication des arènes de socialisation notamment au travers du vécu collectif associatif, peuvent par ailleurs amener au développement d'une réflexivité plus grande de l'individu associé et viendront renforcer la transformation des routines et de la consommation. Ils participent ce faisant d'un processus d'autodétermination politique de l'individu dans son rapport au monde. Les risques qui pèsent sur les sociétés contemporaines sont intégrés par les alternatifs politiques au point de constituer un programme d'habitudes de vie, et d'engagements sous des formes non-conventionnelles. La force des associations réside ainsi dans leur capacité à relier leur projet à « la politique de la vie » (Giddens, 1991), des individus, mais aussi à sélectionner l'expérience singulière privée pour en faire du politique. Notons sur ce point qu'il n'est pas étonnant de voir se multiplier à Paris des jeunes associations qui se préoccupent de sujets toujours plus divers allant de la défense de l'environnement à la défense des populations ou à l'alimentation, ou encore d'assister au développement d'associations portées vers les alternatives. Les associations soutiennent les « choix de style de vie », en ce qu'elles fournissent un cadre collectif et des outils permettant aux individus de faire face à la charge d'autonomie et de responsabilisation commune qui pèse sur eux dans ce désir de

politisation ordinaire¹ sans pouvoir estomper le risque de découragement et désillusion que nous avons pu mettre en évidence au cours de cet article.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARTHE Yannick, 2006, *Le pouvoir d'indécision. La mise en politique des déchets nucléaires*, Economica, Paris.
- CARREL Marion, NEVEU Catherine (dir.), 2014, *Citoyennetés ordinaires. Pour une approche renouvelée des pratiques citoyennes*, Karthala, Paris.
- DOBRE Michelle, JUAN Salvador, 2009, (dir.), *Consommer autrement – La réforme écologique des modes de vie*, L'Harmattan, Paris, p. 5-9.
- FABUREL Guillaume, 2015, « Les éco-quartiers comme construction infrapolitique d'un habiter? Expériences sensibles et paysagères, modes de vie et valeurs socio-environnementales. Développement durable et territoires », *Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 6(2). Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/developpementdurable/10978>
- FERRARESE Estelle, LAUGIER Sandra, 2015, « Politique des formes de vie », *Raisons politiques*, 57, p. 5-12.
- FILLIEULE Olivier, 1997, *Stratégies de la rue : Les manifestations en France*, Presses de Sciences Po, Paris. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/strategies-de-la-rue-1997--9782724607074.htm>
- FRASER Nancy, 1990, "Rethinking the public sphere: A contribution to the critique of actually existing democracy", *Social text*, 25/26, p. 56-80.
- GIDDENS Anthony, 1991, *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Polity Press, Cambridge.
- HAMIDI Camille, 2010, *La société civile dans les cités. Engagement associatif et politisation dans des associations de quartier*, Economica, Paris.
- PEREIRA Irène, 2013, « Individualité et rapports à l'engagement militant », *Interrogations?*, 5. Disponible à l'adresse : <https://www.revue-interrogations.org/Individualite-et-rapports-a-l>
- KAUFMANN Jean-Claude, 2001, *Ego : pour une sociologie de l'individu*, Nathan, Paris.
- LICHTERMAN Paul, 1996, *The search for political community: American activists reinventing commitment*, Cambridge University Press, Cambridge.
- MUXEL Anne (dir.), 2011, *La politique au fil de l'âge*, Presses de Sciences Po Paris, Paris.
- RENAULT-TINACCI Mathilde, 2018, *La participation associative une nouvelle voie politique? Du désir de politisation ordinaire : effets politiques et construction d'une citoyenneté personnalisée dans l'expérience associative parisienne*. Thèse de doctorat, Université Sorbonne Paris Cité.
- RENAULT-TINACCI Mathilde, 2021, « "On veut faire de la politique autrement", ou la fabrique d'un engagement politique sur mesure dans les associations parisiennes », *Participations*, 30, p. 221-247. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-participations-2021-2-page-221.htm>
- SCOTT C. James, 2006, « Infra-politique des groupes subalternes », *Vacarme*, 36(3), p. 25-29.
- SUE Roger, 1994, *Temps et ordre social*, Presses Universitaires de France, Paris.
- TAP Pierre, 1980, *Identité collective et changements sociaux*, Privat, Toulouse.
- TIBERJ Vincent, 2017, *Les citoyens qui viennent: comment le renouvellement générationnel transforme la politique en France*, Presses Universitaires de France, Paris.
- TILLY Charles, 1986, *La France contestée, de 1600 à nos jours*, Fayard, Paris.
- VERMEERSCH Stéphanie, 2004, « Entre individualisation et participation : l'engagement associatif bénévole », *Revue française de sociologie*, 45, p. 681-710.
- ZASK Joelle, 2011, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, Lormont.

1 Ce concept est défini comme « la montée d'une politique personnalisée, ordinaire et existentielle dans le monde occidental contemporain dans une perspective de transformation générationnelle » (Renaut-Tinacci, 2018).

CHAPITRE 14

ASSOCIATIONNISME ET RECHERCHE-ACTION : QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE-ACTION « TERRITOIRE D'INSERTION ET D'INCLUSION »

*Collectif PICOTE [projets interdisciplinaires coopératifs territoriaux]¹
Bernard Balzani, Melaine Cervera, Elise Marcandella et Sylvain Starck*

INTRODUCTION

Ce chapitre propose d'interroger les dimensions politiques de la recherche scientifique à travers l'analyse d'une recherche-action « Territoire d'insertion et d'inclusion » (T2I), menée avec un conseil départemental (CD) autour de sa politique d'insertion. En analysant les outils de gestion du CD en la matière et en rencontrant en entretiens, en ateliers et en *focus group* les différents acteurs de cette politique, la recherche-action eut pour objectif de faciliter l'amélioration de la qualité des services rendus aux personnes recevant le revenu de solidarité actives (RSA) dans le cadre de l'accompagnement vers l'emploi². À travers ce cas d'étude, il s'agit d'illustrer une certaine conception de la recherche scientifique et de sa mise en œuvre.

L'hypothèse poursuivie est que cette recherche scientifique s'inscrit dans une conception élargie de l'associationnisme (Laville, 2010). Premièrement, T2I a été déployée par un collectif de recherche, constituant une association de fait et, secondement, les différentes configurations d'acteurs constituent des associations au sens de Latour³, entre personnes ayant différents statuts, ces associations ren-

1 Communication écrite par les auteurs mentionnés, à partir d'une recherche-action conduite par le collectif PICOTE, associant, en plus, trois chercheuses : Khoudia Guèye (CEREFIGE, université de Lorraine), Isabelle Houot (LISEC, université de Lorraine) et Delphine Wannemacher (CEREFIGE, université de Lorraine).

2 Cette facilitation devait passer par une mise en réseau des acteurs de l'insertion pour répondre, si nécessaire, à l'appel à projets « 100 % inclusion » lancé par le ministère du Travail dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences 2018-2022.

3 Bruno Latour (2005/2007) propose de suivre les connexions établies entre différents acteurs. Il s'agit de

dant possible T2I. Autrement dit, les dimensions politiques d'une investigation scientifique en recherche-action peuvent être abordées sous l'angle d'un double associationnisme élargi : celui du collectif qui produit la recherche et celui des associations rendant possible la recherche-action. En quoi le déploiement des recherches-actions dépend-il de la qualité des associations entre membres de collectifs de recherche et entre chercheurs et acteurs ? Quelles sont les associations favorables au développement d'une connaissance scientifique ancrée ? En quoi les recherches-actions permettent-elles l'inscription des connaissances à la fois dans l'espace scientifique et dans les espaces sociaux ? C'est à ces interrogations que ce chapitre propose de répondre.

Dans une première partie, la recherche-action T2I et le collectif de recherche sont présentés dans le contexte de l'espace scientifique. Dans une deuxième partie, les différents modes d'engagement des chercheurs dans l'investigation sont décrits. Enfin, dans une troisième partie, cette recherche-action est analysée sous l'angle de l'associationnisme.

PRODUCTION SCIENTIFIQUE, COLLECTIF DE RECHERCHE ET RECHERCHE-ACTION T2I

La production scientifique interpellée

La recherche est aujourd'hui interpellée par un rapport social et institutionnel au discours scientifique complexe. Si précédemment, dans le cadre d'une conception associant progrès social et scientifique, le discours scientifique semblait pouvoir faire force de loi, celui-ci est aujourd'hui relativisé au regard d'autres points de vue sur le monde et sur la vérité ou les vérités qu'il est possible d'énoncer. L'épidémie de Covid 19 ou le changement climatique en sont de bons exemples. Pour autant, le discours scientifique est encore associé à un point de vue spécifique sur le monde¹ et suscite tout à la fois une considération attentive, de la défiance, des critiques, de l'incompréhension, voire des remises en question.

L'organisation sociale de la recherche s'inscrit dans le fil historique d'une coupure opérée, à partir du XVIII^e siècle et la construction de l'autorité scientifique (Bensaude-Vincent, 2013), entre champ scientifique spécialisé à fort coût d'entrée et champ social ordinaire ramené au registre de l'opinion. Or, selon une vision uti-

comprendre la production ou non d'une organisation sociale et de la caractériser à partir des activités qui sont déployées entre les acteurs (les actants non-humains ne sont pas inclus dans les analyses qui suivent).

1 Inscrit comme tout point de vue dans des statuts sociaux, des jeux de pouvoir, des intérêts individuels et collectifs, des ambitions, des idéologies, des pratiques sociales, etc.

litariste, la recherche est aujourd'hui pleinement invitée à participer aux enjeux socio-économiques, à relever les défis d'une organisation concurrentielle de l'activité scientifique et dans laquelle la recherche figure une opportunité et un capital pour produire de la richesse et s'inscrire pleinement dans le contexte d'une économie marchande. Même si les mots d'ordre sont aujourd'hui au dialogue « science-société » et à l'engagement d'une « science ouverte », la qualité de cette participation et de cette ouverture reste problématique notamment parce que ce dialogue se situe invariablement dans des jeux de pouvoir et d'intérêts différenciés. En effet, si la recherche peut avoir l'occasion d'instrumentaliser le « terrain » dans une logique extractiviste de production de données, les acteurs de terrains peuvent tout autant instrumentaliser la recherche pour légitimer leurs actions et leurs stratégies.

La question de la communauté légitime pour produire, débattre, questionner, soutenir un discours ayant prétention à dire le « vrai » semble aujourd'hui socialement posée avec une intensité inédite. Si le social est le terreau du développement de la pensée, c'est en tout cas ce qu'il ressort des travaux de Piaget ou Vygotski et des approches socio-constructivistes qui en découlent mais aussi d'une conception dialogique du champ scientifique, l'enjeu s'avère ainsi considérable, pour toute recherche scientifique, de définir avec soin l'organisation et la mise en œuvre de cette communauté. Les enjeux sociétaux et politiques croisent ainsi des enjeux épistémologiques, ce qui oblige à penser formellement toute organisation sociale du travail de recherche, cette organisation ayant des incidences non seulement sur la place accordée à chacun dans la « cité scientifique » mais aussi sur la qualité de production des savoirs, dépendante de la qualité du « terreau » cultivé. L'essor d'une injonction aux recherches participatives découle probablement de ce contexte.

Le collectif de recherche PICOTE

Dans ce contexte, un collectif de recherche s'est constitué autour d'une demande d'un CD à propos de la coordination de sa politique d'insertion. Ce collectif s'appelle PICOTE (Projets interdisciplinaires coopératifs territoriaux). Il est composé de sept enseignants-chercheurs de disciplines différentes (sciences de gestion et du management, sociologie, sciences de l'éducation et de la formation) issus de trois laboratoires du même établissement d'enseignement supérieur et d'un professionnel de l'insertion. Impulsé au départ par des enseignantes-chercheuses en sciences de gestion et du management, ce collectif a réuni autour de la recherche-action T2I des enseignants-chercheurs d'autres disciplines, en sociologie et en sciences de l'éducation et de la formation. Attachées aux « projets innovants collaboratifs territoriaux », les chercheuses en sciences de gestion et du management ont contacté différents collègues afin de construire un projet commun autour de ces questions

d'insertion et d'inclusion. Le prétexte du partenariat avec le CD a permis, au-delà du projet même, une émulation particulière permettant l'interconnaissance entre enseignants-chercheurs. Au-delà de chacune des disciplines et des expertises mobilisées, ce sont des affinités électives, ainsi que le partage d'un objectif commun et l'attachement à l'ancrage de la recherche dans et avec les terrains enquêtés qui est à la source de la force des liens produisant ce collectif. Menant au pas de course une recherche-action dont les ambitions initiales nécessitaient davantage de temps, l'interdisciplinarité nécessaire à l'objet étudié et les visées démocratiques de la recherche se sont construites chemin faisant. Le dialogue entre disciplines et les associations avec les multiples acteurs alimentèrent progressivement des débats de fond relevant non plus seulement des concepts, des méthodes et des outils pertinents à mobiliser au service de la recherche-action mais bien plus de la recherche comme action pouvant répondre conjointement à une ambition épistémologique et politique.

La recherche-action T2I (2019-2020)

En 2018, dans le contexte de reformulation nationale de la politique d'insertion à travers, notamment, la « stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté » du gouvernement Philippe, un CD a sollicité l'appui de la recherche dans le redéploiement de sa politique territoriale d'insertion. Face à un État « re-centralisateur », ce département et plus précisément sa direction de l'action sociale et de l'insertion (DASI) a cherché à redéfinir et repréciser son « offre d'insertion » déployée sur ses six territoires (six services territoriaux d'insertion). Dans une logique d'optimisation, il s'agissait dans ce cadre de faire bénéficier l'offre d'insertion à l'ensemble des personnes et de veiller à ce qu'elle atteigne effectivement sa cible. La demande du CD aux chercheurs consistait, en s'appuyant sur cette architecture institutionnelle, à lever les dysfonctionnements de l'adéquation entre offre de services d'insertion et demandes des personnes. Dans le cadre d'une contractualisation de neuf mois, l'investigation se centra tout d'abord, dans une démarche proactive de recherche-action, sur la collecte d'informations qualitatives auprès des cadres du département et des professionnels de terrain mais aussi des bénéficiaires du RSA. Le collectif proposa de mettre en suspens la logique adéquationniste de l'outil de gestion « chaîne de service » proposée par le CD en se concentrant à la fois sur l'offre de services et son opérationnalisation coordonnée et sur l'expertise des premiers concernés par l'action, soit les personnes ciblées par les actions d'insertion. Il s'agissait ainsi de potentiellement déceler les décalages entre les représentations sociales (de l'insertion) des acteurs. L'hypothèse sous-jacente à la démarche consistait à affirmer que les dysfonctionnements des politiques d'insertion, outre la multi-dimensionnalité des vies qu'elles souhaitent prendre en compte, provenaient

des différences et des décalages entre plusieurs représentations de l'insertion. Ces différentes perceptions orientant les activités et engagements des acteurs seraient donc, par hypothèse, la source des dysfonctionnements de la politique d'insertion. Aussi, le CD s'engagea avec le collectif de recherche dans une dynamique visant à privilégier la conception d'une représentation partagée (par tous les acteurs) de l'insertion. La démarche de recherche-action devait réunir les acteurs de l'emploi au-delà de la politique départementale (Maison de l'emploi, Pôle emploi, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi [DIRECCTE], Direction départementale de la cohésion sociale [DDCS]¹ et conseil régional). Ce n'est pas moins qu'une réforme institutionnelle d'ampleur qu'il s'agissait d'envisager au moyen de cette recherche, et ceci en impliquant le maximum d'acteurs concernés. Que la recherche-action engagée puisse favoriser le passage de l'insertion à l'inclusion demeurait un défi qui renforçait la position du CD comme tête de file de l'action sociale susceptible d'entraîner avec lui l'ensemble des acteurs publics et privés concernés. Ainsi, d'une première demande visant à résoudre l'adéquation dysfonctionnelle entre offre et demande en matière d'insertion, le CD et le collectif de recherche souhaitèrent s'engager dans une démarche transformative visant à décaler les regards sur les questions d'insertion en agissant sur le volet des représentations collectives de cette dernière. Par ce biais, la recherche et l'engagement de chercheurs vinrent soutenir une transformation souhaitable du monde de l'insertion, en interrogeant, par une démarche scientifique, le modèle développé par ce CD².

Du côté opérationnel, T2I ambitionna de donner lieu à une réelle coopération entre chercheurs et praticiens dans la co-construction de l'objet et la collecte de données. Or, la réalisation concrète de la recherche-action sur un temps court la rapprocha à plus d'un titre d'une forme de recherche-action s'apparentant à une coordination entre un comité de pilotage décidé en amont et les terrains enquêtés couplés à la négociation d'un objet de recherche. Finalement, les associations entre les différents acteurs impliqués dans la recherche restèrent assez fragiles pour ce qui concerne les allocataires du RSA ou les professionnels sur les territoires. Les relations établies avec le porteur du projet pour le CD et l'ensemble des membres du collectif de recherche, accompagnées d'un grand-témoin (coordinateur d'un réseau de l'insertion par l'activité économique) et d'une stagiaire furent plus structurantes et opérantes. Une recherche-action menée avec et pour un acteur public reste de ce point de vue singulière puisqu'elle prend le risque d'être soumise aux temporalités

1 La DIRECCTE et la DDCS ont été fusionnées en 2021 pour devenir la Direction départementale de l'emploi, du travail et des solidarités (DDETS).

2 Les enjeux et les résultats de cette recherche-action ont été décrits dans un ouvrage paru en 2022 qui y est consacré (Picote, 2022).

de la politique publique au détriment de la co-construction de la planification de la recherche avec toutes les personnes associées à l'action. C'est principalement ce qui ressort de la recherche T2I, même si la qualité des relations tissées, liée notamment à l'écoute effective dans les espaces d'échange avec les différents acteurs, est de nature à relativiser cette orientation générale.

S'ENGAGER EN RECHERCHES-ACTION

La charte

À l'initiative de l'une des membres du collectif, et à la suite d'échanges lors des premières réunions de travail où la charte figurait à l'ordre du jour, un document partagé a abouti à une première version d'une possible charte. Le fait que la démarche n'ait finalement pas abouti sans avoir été clairement abandonnée – elle fait encore aujourd'hui l'objet de questionnements – témoigne d'une difficulté à partager un même engagement dans la recherche et notamment dans sa visée politique.

L'idée d'une charte, comme prémices des engagements en commun, figurant une première vision de l'engagement dans la recherche, a été poursuivie afin d'identifier et de s'accorder sur un récit commun en mesure de conduire et réguler le travail de recherche, en associant une conception partagée de la fonction et de la nature de celui-ci. Elle caractérise ici un mode d'engagement possible, donnant forme politiquement à la recherche à mener, par le biais d'un cadre axiologique commun aux actions de chaque chercheur engagé. Pour ce faire, des principes ont été formalisés :

[Le collectif PICOTE] part du principe que le développement [des territoires] s'articule autour de trois dimensions clés : autonomie des acteurs, éthique des démarches et travail collaboratif/coopératif (co-construction). Et d'autre part, les différents travaux ont pour objectif d'accompagner par la recherche les transformations économiques, institutionnelles, sociales, écologiques sur les territoires dans une perspective éthique et solidaire.

(Extrait de document de travail interne au collectif, 2019)

Or, cette démarche, souhaitant peser sur l'organisation collective et le sens associé à l'action du collectif, s'est finalement confrontée à deux autres enjeux plus implicites traçant d'autres modes d'engagement et conceptions politiques de la recherche.

L'auto-institution du collectif par l'action

L'un d'entre eux accorde plus de poids aux régulations conjointes de l'action, encadrées par la rigueur et la systématique de la démarche scientifique, qui peut être ancrée dans la tradition positiviste mais pas seulement. Il caractérise une forme d'engagement possible, arc-bouté à une approche pragmatiste. La valeur de l'action étant conférée par les réalisations effectives, leur réussite et non par des principes définis a priori. Les principes de la recherche-action visés initialement vont dépendre des réalités concrètes de l'opérationnalisation de la recherche. À une vision délibérative demandant d'interroger et d'accorder les valeurs a priori de l'action scientifique et les principes qui en découlent, s'oppose ici une vision plus pragmatiste d'un collectif s'auto-constituant dans l'action en train de se faire. C'est finalement dans le cours de l'action et en prenant appui sur la méthodologie scientifique et son approche instrumentée que le collectif pourra statuer, au fur et à mesure de l'avancement du projet, des choix à opérer, des situations à résoudre, des productions à réaliser, sur l'effectivité de la recherche-action.

Ainsi, c'est lors des *focus group* réalisés en binôme avec les allocataires du RSA que les chercheurs ont été amenés à s'accorder sur le sens effectif d'une co-construction avec les acteurs et ont défini, dans l'action effective, les formes de la symétrie à mettre en place avec eux ou des interactions réciproques. Cette symétrie a aussi été effective et éprouvée à travers d'autres scènes : tout d'abord, celle des multiples discussions et échanges par courriels, qui prirent parfois la forme de négociations, avec le porteur de projet pour le CD. Ces échanges poursuivirent à la fois l'objectif de légitimation de la démarche de recherche visant à décadrer la demande initiale du CD dans une forme acceptable pour la DASI, tout autant qu'ils permettaient au collectif d'ouvrir les terrains de recherche sur les territoires et au porteur de projet du CD d'intégrer la recherche-action au déploiement d'une possible réforme de sa politique sociale et d'insertion. Ces espaces plus symétriques atténuèrent le rapport instrumental de la relation entre financeur et financé.

Cette expérience de recherche interroge ici, rétrospectivement, la pertinence de travailler sur des valeurs incarnées dans une charte (entendue comme un ensemble de principes constituants ou une éthique fondatrice partagée) sans qu'auparavant ait été éprouvé par chaque membre le travail en commun. En effet, l'auto-institution d'un collectif ne se décrète pas et le discours en la matière n'est pas assez performatif pour produire en soi le collectif. Les vécus des épreuves des activités en commun semblent plus susceptibles de générer, par leur entremêlement et leur analyse pragmatiste, un cadre axiologique commun support à l'action collective.

Le collectif : un espace de protection facilitant l'émancipation

Un troisième mode d'engagement dans la recherche, traduisant une autre conception politique de celle-ci, a lui aussi été évoqué au cours de la recherche et a proposé une alternative aux deux autres modes d'engagement. Ce mode d'engagement alternatif a fait l'objet d'une formalisation spécifique lors d'une réunion de recherche qui s'est déroulée début juillet 2020, durant laquelle l'un des membres du collectif PICOTE avance l'idée qu'en ce qui le concerne ce sont les affinités électives et donc l'amitié qui motivent son engagement dans un groupe de travail et, notamment, celui-ci. Le rappel de cette prise de parole lors de la séance commune dédiée aux retours sur les situations troublées qui ont parsemé la recherche évoque aussitôt aux membres du groupe les multiples épisodes où le groupe a cultivé sa capacité à prendre soin de chacun de ses membres, à rendre manifeste la solidarité entre eux, mais aussi les moments informels (temps de repas, trajets en co-voiturage, partages d'expériences et d'histoires de vie, etc.) privilégiant la qualité des interconnaissances au-delà des stricts rôles professionnels. À l'évocation de ce souvenir, se reconstruit pour chaque membre l'idée que le collectif posait les bases d'une solidarité de protection permettant l'émancipation de chacun d'un cadre universitaire commun dominé par les régulations publiques néolibérales. Cette idée revenait à considérer le « travail du commun » (Nicolas-Le Strat, 2016) comme vecteur de protection collective, dessinant un contexte accentuant le « pouvoir d'agir » de chaque membre dans un environnement qui peut parfois sembler institutionnellement hostile.

Quel mode d'engagement de la recherche-action a dès lors été opérant et structurant ? Il convient de souligner dès à présent que tous trois ont fonctionné lors du déploiement de la recherche T2I. Pour reprendre ici une conception de l'action ordinaire proposée par Bruno Latour, les acteurs sociaux ont toujours « plusieurs philosophies au feu » (Latour, 2005/2007, p. 75). À cet effet, ils s'engagent pratiquement en suivant des logiques d'action variables tenant compte de la diversité des situations et des contextes. C'est notamment le temps disponible qui a favorisé ou empêché l'adoption d'un mode d'engagement dans la recherche. La charte n'a pas été adoptée. Toutefois, sa présence symbolique et les échanges auxquels elle a donné lieu ont été constamment présents en arrière-plan de l'engagement mutuel. Pour indice fort, l'inaboutissement de la démarche a été régulièrement interrogée durant le temps du projet et même après. Les travaux en analyse de l'activité permettent de comprendre cette situation paradoxale. Yves Clot (1999) précise ainsi que le réalisé n'a pas le monopole du réel et que celui-ci est riche des activités potentielles qui pèsent finalement sur la manière dont le réalisé se déploie. En d'autres termes, le réalisé ne serait jamais à analyser indépendamment des actions réalisables et à réaliser, mais aussi des futurs désirables.

LA RECHERCHE-ACTION COMME ASSOCIATIONNISME ÉLARGI :
QUESTIONS DE TEMPORALITÉ ET DE QUALITÉ DES ASSOCIATIONS

Que les recherches-actions puissent être reliées au cadre de l'associationnisme doit être précisé. Ce cadre s'inscrit dans les travaux de Jean-Louis Laville pour qui, dans la synthèse qu'il consacre à l'économie sociale et solidaire (ESS) en 2016, l'associationnisme porte, dans une acception élargie, sur le développement de « l'agir associatif » (p. 26) où « s'éprouve le pouvoir d'agir ensemble » (p. 20) entre appartenances héritées et appartenances construites associativement. Ce pouvoir d'agir ensemble « autorise des expériences sociales œuvrant à la transformation de l'ordre institutionnel ou participant à la refonte de l'ordre normatif institué » (p. 27). Dans cette perspective, la recherche peut être investie comme un espace « associatif » spécifique, instituant des sujets de droit dans une égalité juridique de puissance, générant un espace public émanant de l'ensemble des acteurs et des régulations qu'ils opèrent en vue de la production socialement organisée de savoirs. Proche d'une aspiration autogestionnaire, cette visée a été expérimentée avec succès à d'autres périodes par d'autres, comme le montre, par exemple, l'expérience d'un centre de recherche associatif, le Centre de recherche et d'information sur la démocratie et l'autonomie (CRIDA), entre le début des années 1980 et 2015 :

En sciences humaines et sociales, la difficulté de la mise à distance des objets étudiés et le souci de scientificité imposent des degrés de réflexivité divers. Au CRIDA, ce postulat est questionné à la faveur d'une posture qui admet une « connivence » plus grande avec les « terrains de recherche », voire un engagement auprès des acteurs.

(Bucolo, Gardin, 2017, p. 4-5)

D'autres approches encore engagent et développent d'autres associations avec les acteurs, comme celle du groupe de recherche avec les territoires autogérés de ressources naturelles et autres en commun (TARNAC) articulant « diplomatie de lutte » et « diplomatie d'alliances » (Defalvard, 2022, p. 224) dans une visée politique de la recherche en faveur de l'action territoriale coopérative.

Le cadre associationniste appliqué à la recherche-action T2I rejoue ainsi les rapports sociaux existant tout en ouvrant vers une reconfiguration de ces derniers par l'ensemble des activités et médiations réalisées à partir d'une ambition partagée de production d'un discours « vrai » sur le monde de l'insertion. Les chercheurs engagés dans ce type de démarche assument donc l'idée de densifier des pratiques sociales de recherche inspirées des principes démocratiques en construisant des lieux de socialisation et une expression originale de l'institution scientifique (propos

inspirés de Laville, 2016, p. 29). Lorsque les recherches-actions sont engagées par des collectifs de recherche, les situer dans l'associationisme, au sens de l'association (coopérative) de chercheurs et de l'observation des associations entre acteurs, paraît dans ce sens une perspective à approfondir pour asseoir leur légitimité.

La recherche-action T2I fut en effet doublement concernée par les associations. Premièrement au regard du fait que l'épistémologie de cette recherche se rapproche du corpus de travaux sur l'ESS et, plus particulièrement, sur l'économie solidaire et les principes associatifs qui y sont développés. Partant de là, il s'agit de promouvoir la construction d'une organisation sociale pour le travail de recherche, heuristique d'un point de vue épistémologique et assumant des effets sociaux d'un point de vue performatif. Deuxièmement car en relevant le défi de suivre les associations réalisées entre les acteurs (selon les recommandations de Bruno Latour, 2005/2007), il s'agit de rendre compte des réalités sociales et de leurs dynamiques. Sans entrer dans les détails, quatre registres d'associations se sont tissés dans le cours de la recherche-action T2I, produisant des configurations aux sources de ces tensions : associations dans un collectif de recherche nouvellement constitué ; associations entre les différents participants à la recherche ; associations entre chercheurs ; associations entre chercheurs, commanditaire de la recherche et décideur institutionnel.

Cette double approche de l'association dans la recherche (prise comme espace associatif constitutif de la recherche engagée d'une part, et comme associations entre acteurs d'autre part) présente dès lors une tension fondatrice des difficultés et des possibilités de développement du travail scientifique ainsi engagé ou à tout le moins visé. En suivant les associations opérées entre les acteurs, il s'agit de rendre compte d'un état existant ; en assumant une visée transformative du monde de l'insertion, il s'agit de provoquer l'établissement de nouvelles associations. Dès lors, l'objet visé par la recherche oscille entre réalités sociales hors de l'association de recherche et celles déployées dans celle-ci ; entre les réalités sociales et les mondes souhaitables qui sont questionnés à l'intérieur de l'association de recherche et celles et ceux du dehors. De telles tensions ont été éprouvées au cœur de certaines des difficultés rencontrées dans la recherche T2I et peuvent être sources d'enseignements pour les recherches-actions : la tension inexorable entre l'imaginaire émancipateur du groupe et le réel.

Concevoir la recherche comme la construction d'associations entre ces différents acteurs et interroger la place différenciée de ces derniers dans l'activité de recherche et de production de savoirs s'avère une tâche particulièrement vive lorsque la recherche implique des personnes en situation de vulnérabilité, socialement désaffiliées ou encore dominées. Ce qui est bien le cas de la recherche T2I qui, se voulant recherche-action, implique des personnes percevant le RSA et vivant toutes des situations de fragilité sociale, même si ces situations ne constituent pas l'ensemble

de leurs expériences de vie. Dans la recherche T2I, l'ambition fut d'associer et de s'associer avec une grande diversité d'acteurs sociaux impliqués à des titres divers dans « l'offre d'insertion » déployée par le CD partenaire. Or, si cette recherche comprend une telle diversité d'acteurs, elle hérite aussi des ancrages sociaux, des dispositions sociales et identitaires, des relations fonctionnelles et symboliques qui assignent des places relatives à chacune et chacun. Aussi rigides puissent être ces assignations, les recherches-actions peuvent tout de même provoquer certains bougés. Par exemple, l'association entre une chercheuse et un allocataire du RSA, entraîna, par le biais d'une rencontre en *focus group*, l'engagement progressif de cette personne dans et avec le collectif de recherche, particulièrement à l'occasion de communications en symposium dans le cadre de colloques universitaires.

Au regard de la diversité des approches s'inscrivant dans l'épistémologie des recherches-actions, aujourd'hui largement documentée et signalant les processus différenciés d'association entre acteurs et chercheurs, une autre grille de lecture des recherches-actions peut, au regard de l'expérience de T2I, être proposée et ce, en fonction de deux critères discriminants. Le premier est la distance plus ou moins grande qui sépare le chercheur du « terrain » ou, dit autrement, l'attachement du ou des chercheurs à l'action en train de se faire et dans laquelle ils ou elles s'impliquent. Dans le terme de « distance » au « terrain », se noue un enjeu crucial, celui de savoir à quel point le chercheur partage, sur le plan axiologique, la finalité poursuivie par les acteurs du terrain. Sur ce point, l'engagement en recherche participe d'une aspiration à la transformation durable des pratiques. Le second concerne la temporalité partagée de l'enquête, c'est-à-dire le temps passé par les différentes personnes engagées dans la démarche (professionnels de la recherche compris) à la conception commune de l'objet, de la question évolutive de recherche, de la manière d'en rendre compte à partir des données et d'interpréter des résultats, dans un sens qui ne peut être univoque ni totalement stabilisé. Ainsi, que les recherches-actions soient collaboratives, coopératives, éthiques, impliquées, embarquées, participatives ou encore en recherche-intervention (tous ces termes accolés au terme recherche-action étant promus par les politiques publiques¹), c'est surtout ce double item, celui de la distance à l'action et celui de la temporalité, qui semble caractériser la plus ou moins grande puissance heuristique des pratiques d'enquête en recherche-action.

1 En septembre 2022, l'Agence nationale de la recherche a publié l'appel à projets « sciences participatives 1 », dans le cadre de son programme pluriannuel « Science avec et pour la société » lancé en 2021.

CONCLUSION

Partant d'une approche associationniste de la recherche-action, comment opère *in fine* le collectif de recherche aux confins de ses modes d'engagement et de ses réalisations dans la recherche? Un éclairage incluant la question de la temporalité permet de saisir en partie la dynamique à l'œuvre, à condition d'envisager le fonctionnement du collectif au-delà de la recherche-action T2I. Cette perspective peut être saisie à travers l'émergence d'une « politique de l'amitié » comme principe de régulation. Comme le précise Jacques Derrida, « L'engagement dans l'amitié prend du temps, il donne le temps parce qu'il anticipe. Il donne et prend du temps parce qu'il survit au présent vivant ». Car l'amitié est cette activité qui suppose « le passage par l'épreuve d'une difficulté qui prend du temps » (1994, p. 32), le temps de ce qui est à réfléchir et à délibérer, le boisseau de sel qui est à partager et qui, à terme, conduit à une stabilité qui n'est pas celle du calculable mais celle de la confiance et du prendre soin. Ce sont bien les linéaments d'une politique de l'amitié que cette première recherche-action du collectif Picote vise à cultiver afin de constituer un espace de travail suffisamment puissant pour venir interroger de manière critique le modèle extractiviste de recherche obéissant aux logiques calculatoires aujourd'hui dominantes, situé dans la filiation politique d'une conception néolibérale du faire société.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BENSAUDE-VINCENT Bernadette, 2013, *L'opinion publique et la science. À chacun son ignorance*, La Découverte, Paris.
- BUCOLO Elisabetta, GARDIN Laurent, 2017, « Économie solidaire et universités. Le rôle du Crida dans la construction de formations universitaires en économie sociale et solidaire » [en ligne], *Forum international de l'économie sociale et solidaire. Engagement, citoyenneté et développement* : « Comment former à l'économie sociale et solidaire? », Marrakech, Maroc.
- CLOT Yves, 1999, *La fonction psychologique du travail*, PUF, Paris.
- DEFALVARD Hervé, 2022, « Postface », in PICOTE, *Les acteurs territoriaux au défi de l'insertion : vers le territoire capacitant?*, EPUR, Reims, p. 257-265.
- DERRIDA Jacques, 1994, *Politiques de l'amitié*, Galilée, Paris.
- LATOURET Bruno, 2005/2007, *Changer de société, refaire de la sociologie*, La Découverte, Paris.
- LAVILLE Jean-Louis, 2010, *Politique de l'association*, Seuil, Paris.
- LAVILLE Jean-Louis, 2016, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Points, Paris.
- NICOLAS-LE STRAT Pascal, 2016, *Le travail du commun*, Édition du commun, Saint-Germain sur-Ille.
- PICOTE, 2022, *Les acteurs territoriaux au défi de l'insertion : vers le territoire capacitant?*, EPUR, Reims.

CHAPITRE 15

RÉINVENTER LES RELATIONS ENTRE ACTEURS PUBLICS ET ASSOCIATIONS FACE À LA CRISE : RETOURS SUR L'EXPÉRIMENTATION DU DISPOSITIF *NINA ET SIMON·E·S*

Caroline Demeyère, Stéphanie Havet-Laurent et Lamia Bouadi

Cet article s'inscrit dans un projet de recherche lauréat de l'Institut français du monde associatif (IFMA), portant sur la transformation des relations entre associations et pouvoirs publics dans le domaine des inégalités et violences liées au genre¹. Nous offrons un regard croisé sur des initiatives en France et en Algérie pour renouveler l'accompagnement des personnes victimes et promouvoir une culture de l'égalité sur les territoires.

Le thème des rencontres 2022 du RIUESS, « l'ESS : actrice des transitions? » porte un espoir : l'ESS et ses organisations (OESS) ont un rôle clef à jouer dans la transition écologique, sociale et solidaire. Elles doivent être force de proposition pour construire des modèles de gestion, de gouvernance et de solidarité alternatifs et durables (Eynaud et de França Filho, 2019). Mais ces attentes envers l'ESS pour la transition peuvent paraître disproportionnées. Les OESS sont marginalisées par rapport au modèle économique dominant et leurs membres (travailleur·e·s salarié·e·s, bénévoles, personnes accompagnées) sont souvent en situations de vulnérabilités et de précarités. Elles ne peuvent endosser seules la responsabilité du dépassement du capitalisme néolibéral et de son modèle insoutenable. Une perspective plus large est nécessaire : le renouvellement des liens entre l'ESS et les autres secteurs est une *condition* et un *enjeu* des transitions. Nous l'investissons par le cas des relations entre associations et pouvoirs publics.

L'appel à communication souligne en outre la pluralité des transitions. Face à la crise climatique, l'imaginaire collectif est tourné vers la dimension environnementale du développement durable (DD). Cela marginalise l'autre facette de

¹ Nous remercions Alain Andrieu pour sa relecture.

l'insoutenabilité (Eynaud et de França Filho, 2019) : la montée des inégalités. La hiérarchisation et à la *désolidarisation* de ces deux enjeux s'inscrivent dans la capacité du capitalisme à capturer la critique écologique en la dépolitisant, en la circonscrivant à l'opportunité de nouveaux marchés et en reproduisant la *durabilité de la précarité* (Demeyère, 2020). Il est impossible de penser une transition écologique « en silo ». Les « solutions » déplacent souvent l'insoutenabilité du Nord au « Sud global » et reproduisent les inégalités (Laugier *et al.*, 2015). L'articulation des dimensions écologiques, économiques, sociales et solidaires de la transition doit être poursuivie.

Notre travail contribue à l'intégration des dimensions sociales et solidaires à la réflexion sur le rôle de l'ESS dans les transitions en se focalisant sur les inégalités et des violences liées au genre, dans une optique de multiplicité des identités sociales¹. La lutte contre le patriarcat et ses symptômes² est souvent perçue comme annexe dans les transitions et dans l'ESS (Verschuur *et al.*, 2015). L'idée que les inégalités et violences liées au genre disparaîtront lorsque la transition sera achevée est répandue³. Le genre est pourtant une menace de division des solidarités au sein même des communautés en ESS; aussi, la transition solidaire doit-elle être féministe et s'adresser aux inégalités systémiques (Hillenkamp *et al.*, 2019; 2021).

Avec cette compréhension, nous analysons la transformation des relations des associations aux pouvoirs publics dans le domaine de la lutte contre les inégalités et violences liées au genre à partir du cas *Nina & Simon-e-s (N&S)* : un point d'information et d'écoute gratuit et ouvert à tou-te-s investissant une galerie marchande durant la crise de la Covid. Nous visons à comprendre le développement de l'expérimentation et dans quelle mesure elle manifeste un renouvellement des relations entre les pouvoirs publics et les associations dépassant le contexte de crise.

1 Les femmes et minorités de genre ne sont pas des groupes sociaux uniformes ayant les mêmes intérêts. Les expériences des inégalités et violences sont médiées par les identités et situations : assignation raciale ou ethnique, handicap visible ou non, situation économique, administrative (être citoyen-ne d'un pays démocratique, avoir un titre de séjour ou non...), familiale, classe sociale, âge...

2 Violences sexistes et sexuelles, discriminations à l'égard des femmes et des minorités de genre, misogynie allant jusqu'aux crimes, masculinité toxique et ses conséquences sur les femmes et les hommes (liste non exhaustive).

3 Ce postulat est fondé explicitement ou non sur une interprétation marxiste, malgré les travaux des féministes matérialistes qui l'ont réfuté.

TRANSFORMATION DES RELATIONS AUX POUVOIRS PUBLICS ET RÔLE DE L'ESS POUR LA TRANSITION

Une pluralité de concepts pour décrire et traduire une aspiration

Collaboration, partenariats, coopération, co-construction, co-production..., une pluralité de concepts décrit la transformation des relations des pouvoirs publics aux acteurs de la société civile et le rôle de l'ESS dans l'action publique (Salamon et Toepler, 2015). Ils traduisent l'aspiration à repenser leurs relations et l'organisation de l'action publique vers des modalités plus démocratiques. Ils rompent avec les conceptions néolibérale (des associations en concurrence comme « agents » du « principal » public) et traditionnelle (des associations « gouvernées » et « dépendantes » de l'État) (Thynne et Peters, 2015). Le renouvellement des relations est crucial pour équiper les OESS dans la transition. Il n'est ni réaliste ni souhaitable que les OESS s'engagent isolément dans ces transitions ou deviennent le secteur soutenable, exemplaire, contre des secteurs public et marchand qui continueraient « comme d'habitude », de façon insoutenable. L'ESS est une hétérotopie, un espace où l'utopie d'une transition se concrétise qui risque d'être maintenu comme « autre », isolé du système dominant (Braconnier, 2019). L'insoutenabilité ne peut être résolue par un seul secteur, au risque de faire de l'ESS un palliatif localisé, et d'ignorer son rôle dans l'économie en relation aux autres secteurs (Eynaoud et de França Filho, 2019). Il faut promouvoir des modèles durables au sein de l'ESS mais aussi « ESSiser » les autres secteurs (Saddier, 2022).

Les efforts pour permettre aux OESS d'être force d'initiative dans l'action publique se heurtent toutefois aux relations asymétriques persistantes, cadrées par la dépendance à des financements publics de plus en plus incertains, de court terme et fragmentés. Les conflits et la volonté de contrôle des associations par l'État ne s'arrêtent pas avec la diffusion d'un référentiel collaboratif (Camus, 2014). Les pouvoirs publics et les associations ne sont pas des blocs monolithiques et la pluralité des échelles d'action publique s'ajoute à cette complexité. Ce risque amène à s'intéresser aux pratiques dans une perspective compréhensive.

Les crises comme opportunité de transformer les relations ?

Les crises sont des moments privilégiés pour remettre en cause les modes de fonctionnement et les relations existantes (Comfort *et al.*, 2019). Elles révèlent brutalement l'insoutenabilité du modèle économique et social dominant et font valoir la nécessité de s'engager dans la transition : penser le « monde d'après ». Les crises soulignent le rôle de l'ESS pour la résilience des communautés, des sociétés et des

territoires (Demiroz *et al.*, 2014), dans l'urgence et à plus long terme. Elles sont des fenêtres d'opportunités pour de nouveaux modes d'organisation et l'idéal collaboratif (Comfort *et al.*, 2019; Moshtari et Gonçalves, 2017). La situation exceptionnelle et imprévisible met en lumière le partage de valeurs et les synergies entre les acteurs plutôt que les différences ou les risques à collaborer (Boersma *et al.*, 2019).

La durabilité des collaborations issues d'une crise est toutefois variable (Coles *et al.*, 2018). La collaboration peut être stoppée après une réponse ponctuelle, ou générer une coopération de long terme, pour reconstruire après la crise et créer des systèmes de prévention (Curnin et O'Hara, 2019). Les conséquences des dispositifs imaginés, bricolés, expérimentés pendant la crise de la Covid sont discutées. Les pratiques et transformations relationnelles mises en œuvre pour répondre à l'urgence dans un contexte extraordinaire, peuvent-elles perdurer? Sont-elles des réponses créatives limitées aux circonstances qui les ont vu naître ou des jalons vers une transition de plus long terme?

L'EXPÉRIMENTATION *NINA ET SIMON-E-S*

Enjeux du renouvellement des relations pour l'égalité...

... entre les femmes et les hommes est un champ d'intervention du secteur associatif et un domaine d'action publique institutionnalisé dans les pays du Nord grâce à l'organisation du féminisme comme mouvement social pluriel et aux pressions des associations féministes sur les États (Dauphin, 2010). Les inégalités liées au genre sont un problème public global qui présente des manifestations locales différentes. Cela justifie les appels à transformer les relations entre les OESS¹ et les acteurs locaux. Ces collaborations visent la conduite d'un changement culturel et dans l'organisation des politiques publiques, au-delà des politiques dédiées à l'égalité². Dans les pays où l'égalité des droits a été gagnée, l'enjeu est d'assurer l'accès à ces droits et l'égalité réelle sur le territoire (Feltesse, 2013).

La crise de la Covid a affecté l'égalité femmes-hommes et les associations qui s'y dédient. Les violences liées au genre ont explosé durant les confinements. L'augmentation des inégalités entre les femmes et les hommes est constatée dans l'ensemble des sphères : le travail, l'éducation, la vie privée et familiale (OIT, 2020; ONU Femmes, 2021). La crise a fait perdre 36 ans pour l'atteinte de l'égalité au

1 Ici, les associations spécialisées dans la promotion de l'égalité issues du féminisme ou non mais aussi d'autres OESS qui y contribuent, comme les centres culturels et sociaux, les associations sportives, culturelles et d'éducation populaire, les têtes de réseau...

2 Par exemple, dans la politique de la ville, dans les budgets publics...

niveau mondial (Forum économique de Davos, 2021). Le renouvellement des relations des associations aux pouvoirs publics a pour enjeu la capacité des associations à assurer leur rôle face à cette situation, alors que leurs capacités d'action ont été affectées par la crise. En effet, les modèles socio-économiques ont été déstabilisés et les activités associatives développées pour lutter contre les inégalités ont été transformées à court et long terme : difficultés, voire impossibilité d'accueillir les personnes bénéficiaires dans les permanences pendant les confinements, d'accéder en présentiel aux publics et d'organiser des événements, impacts sur le travail salarié et bénévole, incertitudes sur le financement...

Le cas *Nina et Simon.e-s*

Le cas de l'expérimentation *NéS* est étudié comme un processus en cours de 2020 à 2021, ce qui limite le biais de succès et la reconstruction a posteriori (Gazley et Guo, 2020), par de l'observation, des entretiens et du recueil documentaire. *NéS* est un point d'accueil, d'information et d'écoute gratuit ouvert à tous-tes, sur l'égalité, la conjugalité, la sexualité et les violences. Cette expérimentation s'est développée en investissant un espace public atypique, une cellule d'un centre commercial de la métropole lilloise, dans le contexte de la crise de la Covid. Le point d'accueil était cogéré par des associations spécialisées dans la lutte contre les inégalités et les violences liées au genre, employeuses ou non, jusqu'à sa fermeture en décembre 2021. Des acteurs publics ont pris part au dispositif. Ainsi, la Direction régionale aux droits des femmes et à l'égalité (DRDFE), administration déconcentrée en charge des politiques d'égalité entre les femmes et les hommes, a impulsé le projet, soutenue par les préfetures des Hauts-de-France et du Nord, et le département du Nord. La version itinérante, *En voiture Nina et Simon.e-s*, créée en février 2021, est toujours déployée.

D'un dispositif d'urgence mandaté par l'État (mars 2020-juillet 2020)...

À l'origine, *NéS* est construit à partir d'un point d'urgence éphémère de lutte contre les violences, créé pendant le premier confinement, en mars 2020. Les associations constatent en effet la montée des violences liées au genre auxquelles elles ne peuvent pas répondre par le modèle traditionnel de la permanence ou des interventions associatives, sachant que le protocole sanitaire impose leur fermeture administrative. Le public, confiné, se déplace moins. Les Hauts-de-France sont alors désignés par l'administration centrale comme une région pilote pour organiser un service public de proximité dans des cellules commerciales. La DRDFE ouvre avec sept associations locales un point dans une galerie marchande. En face

du supermarché resté ouvert, il assure le primo-accueil et la redirection des personnes vers les structures. Treize femmes et leurs enfants sont exfiltrées du domicile pendant le premier confinement.

... à une expérimentation unique en France (juillet 2020-février 2021)

Au déconfinement de mai 2020, l'administration centrale demande le maintien de l'expérimentation malgré la réticence des associations, qui souhaitent reprendre leurs activités traditionnelles séparément. En juin 2020, la DRDFE les réunit pour discuter des conditions du maintien de l'expérimentation, dans un contexte de crise qui perdure mais s'est transformé. Les associations expriment leur intérêt à poursuivre le projet si elles peuvent coconstruire un espace à leur image, dépassant la gestion de l'urgence et la « prise en charge » des violences. Les permanences associatives ont rouvert et le point ne doit plus être leur substitut d'urgence. La gratuité et l'inclusion restent les principes directeurs. Les associations aspirent à des changements : viser un public plus large, ne se reconnaissant pas forcément comme « victime de violence » et promouvoir une approche holistique de la lutte contre les violences et les inégalités, incluant de la prévention, de la sensibilisation et de l'empouvoirement. Les inégalités et violences sont un problème systémique qui appelle à un changement culturel plutôt que des « conséquences » que les associations délégataires de l'État devraient « gérer ». Quatre associations intègrent le dispositif, représentant une reconnaissance de la diversité associative : une ciblant les femmes racisées et issues de l'immigration, deux promouvant l'égalité liée aux identités de genre et aux orientations sexuelles (LGBTQA+), et une dédiée à l'égalité professionnelle.

La DRDFE plaide auprès de l'administration centrale pour l'allocation d'un budget dédié à la rémunération des associations tenant les permanences. La direction du centre commercial continue son prêt gracieux de locaux et d'équipements. *Nina et Simon-e-s*, en écriture inclusive, naît comme un « concept store » associatif et public de l'égalité : il s'éloigne d'une démarche où l'usager-ère vient vers le service public et propose un accès à l'information « décomplexé ». Les codes de communication répondent aux commerces voisins : l'image de la permanence associative est « dépourssiérée » avec une identité visuelle forte.

A partir de février 2021, les salariées de trois associations sont détachées à temps partiel sur le point d'accueil : une juriste, une psychologue et une conseillère conjugale. Les autres associations bénévoles et employeuses continuent à assurer des permanences en binôme. La version itinérante de *NéS*, avec deux vans d'accès aux droits *En voiture Nina et Simon-e-s*, est lancée en février 2021, pour « aller vers » les populations en zone rurale ou périphérique.

*Fin... et prolongement d'une expérimentation
de collaboration (février 2021-décembre 2021)*

La crise n'est plus perçue comme un contexte d'urgence permanente, mais comme une conjoncture durable. Les directions des associations détachant des salariées sur le point d'accueil vivent l'adaptation au fonctionnement inter-organisationnel comme des contraintes notamment en matière de gestion des ressources humaines (temps de travail, déplacements, supervision...). Les salariées ressentent un manque d'articulation entre leur travail à *N&S* et dans leur association et une méconnaissance de leur contribution par leurs structures et leurs collègues. Des doutes sur l'intérêt à maintenir le point d'accueil sont exprimés par des travailleur-e-s elles-mêmes : est-ce la meilleure utilisation de leur temps et de leurs compétences professionnelles, quand l'organisation du lieu ne permet pas de suivi des personnes, contrairement aux permanences associatives classiques ? Est-ce la localisation la plus judicieuse ? « L'aller vers » le public n'a plus le même sens avec la transformation du contexte ; la population en zone urbaine aux alentours du centre n'est plus confinée et a accès à un réseau associatif dense pour répondre à ses besoins. La cellule commerciale est un atout pour la visibilité mais présente aussi des contraintes : si l'aménagement du lieu offre la possibilité de discussions privées à l'abri des regards, le point d'accueil reste relativement bruyant, et de nombreuses personnes y entrent moins par curiosité (ce que le point d'accueil cherche à générer) que par erreur (en confondant le point d'accueil avec une boutique). Si l'adhésion aux valeurs qui fondent la collaboration perdure, les questionnements portent sur le fait que *N&S* soit toujours le meilleur moyen de les atteindre.

L'aspiration à un lieu inter-associatif impulsé par l'acteur public et cogéré au quotidien par les associations rencontre des limites. Les activités de *N&S* sont certes développées par les associatifs avec une autonomie dans l'animation, avec des formats créatifs (ateliers mandalas, Café sexo), des conférences originales et une programmation estivale riche. Toutefois, l'autonomie dans la cogestion du point d'accueil rencontre des limites logistiques. Pour des raisons de sécurité, *N&S* nécessite deux personnes pour ouvrir. La DRDFE gère les imprévus : la directrice ou ses collaborateurs-ice-s arrivent fréquemment pour maintenir le point ouvert en dehors de leur temps de travail. Elle prend en charge la communication, car aucune association n'a de ressource à y consacrer.

En octobre 2021, la DRDFE souhaite solliciter le renouvellement, portée par la demande de l'administration centrale de transposer le dispositif à d'autres territoires à l'échelle nationale. La création d'une association *N&S* agissant comme une méta-organisation est envisagée, avec une réflexion autour des possibilités financières pour la salarisation d'une personne dédiée. Le dépôt d'une marque

Nina et Simon-e-s pour protéger le concept de dérives marchandes est évoqué. Un troisième van *En voiture NÉS* est mis en place. La pérennisation semble la solution la plus soutenue, mais les salariées associatives permanentes du point d'accueil n'y adhèrent pas toutes. Jusqu'en novembre, l'avenir du lieu est donc incertain alors que les financements s'arrêtent en décembre. La DRDFE conduit une enquête auprès des parties prenantes et sur la fréquentation du point d'accueil. En décembre 2021, elle décide de sa fermeture en maintenant sa version itinérante, qui implique moins de cogestion au quotidien et semble mieux correspondre à « l'aller vers ». La réouverture future du point sous un mode éphémère (comme un « pop-up store de l'égalité »), en ciblant d'autres lieux est envisagée.

DISCUSSION

L'expérimentation comme réaction à la crise ou point de départ d'une transition ?

NÉS permet de discuter de l'institutionnalisation de dispositifs expérimentaux nés dans le cadre d'une crise, et de la durabilité des changements relationnels entre les associations et l'État véhiculés dans ces dispositifs. Le dépassement du caractère éphémère et situé du dispositif est souhaité par les acteurs publics nationaux, qui cherchent à soutenir et à étendre un dispositif innovant, et la DRDFE qui a porté le projet. Pourtant, la pérennisation du dispositif n'est pas un but partagé par l'ensemble des acteurs associatifs, y compris celles des travailleuses dont l'emploi dépend du dispositif ! Ce constat surprenant nous amène à réfléchir à nos représentations en tant que chercheuses et actrices associatives sur ce qui constitue la réussite ou l'échec d'une expérimentation à visée d'innovation sociale. Dans le cas de la crise de la Covid, comme pour de nombreuses crises à venir, la difficulté réside dans le maintien de la mobilisation des acteurs alors que l'urgence diminue mais que la crise mute, s'éternise, se normalise.

Des dispositifs éphémères, ou dont la pérennisation n'est que partielle, comme *NÉS* ne sont pas des échecs. Ce sont des espaces pour préfigurer la transition, développer et mettre en œuvre de nouveaux imaginaires des relations entre les OESS et les pouvoirs publics. Leur réussite et leur valeur sociale réside dans le « processus » de coopération, l'établissement d'un précédent ou d'un jalon de la collaboration entre associations et pouvoirs publics plutôt que dans l'institutionnalisation de ce dispositif.

La spécificité de la configuration territoriale et la transposition à d'autres contextes

NéS est reconnu comme un projet ayant fonctionné, un cas unique et exemplaire en France alors que les autres régions pilote se sont heurtées à des échecs. Des configurations territoriales spécifiques ont permis à l'expérimentation de se développer : un écosystème associatif et public local, un volontarisme particulier de la DRDFE pour obtenir les ressources soutenant la collaboration et les initiatives des acteurs associatifs individuels sur le point d'accueil, et le soutien des acteurs privés lucratifs qui l'hébergent. Il est identifié par tous les acteurs participants comme le « bébé » de la directrice, ce qui souligne l'incarnation du dispositif par une actrice publique et son équipe dont la motivation, les qualités et les efforts sont relevés comme essentiels à la collaboration. La DRDFE est une administration de petite taille perçue comme militante au sein de l'État (Dauphin, 2010), ce qui lui confère un avantage : les acteurs associatifs et publics présents s'appuient sur une confiance et des relations interpersonnelles qui lissent les différences sectorielles. La demande d'extension du dispositif à d'autres territoires suscite questions à cause de cette configuration relationnelle et territoriale particulière. La compréhension du contexte et des conditions de développement de ces initiatives est donc essentielle.

Les questions d'extension voire d'exportation de *NéS* à d'autres territoires font écho au contexte plus large de notre recherche, qui croise des initiatives conduites en France et en Algérie. *NéS* manifeste les avancées dans la reconnaissance et la collaboration des pouvoirs publics avec les OESS en France. Par contraste, l'Algérie traîne l'héritage de l'étatisation de l'économie sociale et d'une gestion quasi-autoritaire du mouvement associatif (Benramdane, 2015) qui contraint les collaborations. Mais ce constat doit être nuancé : le parcours des organisations de la société civile algérienne se construit dans l'alternance de périodes autoritaires et de brèches de libéralisation. Le volet algérien de notre enquête, qui cible quinze associations, révèle leur revendication de ne pas pallier les insuffisances du service public, mais de devenir des partenaires des pouvoirs publics. Cette vitalité fait écho aux aspirations des associations participant au dispositif *NéS* malgré un contexte différent. La mise en regard des effets des crises sur le renouvellement des relations associations-pouvoirs publics dans les deux pays sera intéressante à explorer.

En conclusion, le cas *NéS* constitue une expérimentation emblématique d'un renouvellement des rapports entre associations et pouvoirs publics. L'expérimentation a duré plus longtemps que prévu et a pris fin dans sa version sédentaire. Sa version itinérante est innovante en tant que service public « allant vers » les usager·ère·s, mais est moins ambitieuse et « demandante » en termes de collaboration. Le renouvellement des rapports entre acteurs associatifs et publics a contribué à inventer

de nouvelles façons d'accompagner les personnes bénéficiaires. Ils n'ont été que partiellement institutionnalisés après la crise qui les a fait naître. Les spécificités territoriales habilitant le processus questionnent sur la transposabilité de l'expérimentation à d'autres contextes territoriaux et institutionnels. Pourtant, elles sont des espaces de préfiguration des transitions essentielles qui gagneraient à être étudiées et mises en conversation dans des pays du Nord et du Sud.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BENRAMDANE Djamel, 2015, *Étude Les associations algériennes. Des acteurs émergents en manque de reconnaissance en Algérie*, Plateforme des organisations de la société civile algérienne.
- BEZES Philippe, 2018, "Exploring the legacies of new public management in Europe", in ONGARRO Edoardo, VAN THIEL Sandra (dir.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, Palgrave Macmillan, Londres, p. 919-966.
- BOERSMA Kees, KRAIUKHINA Anastasiia, LARRUINA Robert, LEHOTA Zsofia, NURY Elham Omar, 2019, "A port in a storm: Spontaneous volunteering and grassroots movements in Amsterdam. A resilient approach to the (European) refugee crisis", *Social Policy & Administration*, 53(5), p. 728-742.
- CAMUS Annie, 2014, « Les relations entre les organisations du tiers secteur et du secteur public : recension des principales approches conceptuelles », *Revue interventions économiques*, 50.
- CLEGG Stewart R., HARRIS Martin, HÖPFL Harro, 2011, *Managing modernity: beyond bureaucracy?*, Oxford University Press, Oxford.
- COLES John B., ZHANG Jing, ZHUANG Jun, 2018, "Partner selection in disaster relief: Partnership formation in the presence of incompatible agencies", *International journal of disaster risk reduction*, 27, p. 94-104.
- COMFORT Louise K., HAASE Thomas W., ERTAN Gunes, SCHEINERT Steve R., 2019, "The Dynamics of Change Following Extreme Events: Transition, Scale, and Adaptation in Systems Under Stress", *Administration & Society*, 52(6), p. 827-861.
- CURNIN Steven, O'HARA, Danielle, 2019, "Nonprofit and public sector interorganizational collaboration in disaster recovery: Lessons from the field", *Nonprofit Management and Leadership*, 30(2), p. 277-297.
- DAUPHIN, Sandrine, 2010, *L'État et les droits des femmes : des institutions au service de l'égalité?*, PUR, Rennes.
- DEMIROZ Fatih, HU Qian, 2014, "The role of nonprofits and civil society in post-disaster recovery and development", in KAPUCU Naim, LIOU Kuotsai (dir.), *Disaster and development*, Springer, Cham, p. 317-330.
- DEMEYÈRE Caroline, 2020, « Tourisme post COVID-19, conditions de travail et précarité dans le secteur touristique. Une réflexion sur un aspect négligé de la responsabilité sociale », *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 39(3).
- EYNAUD Philippe, CARVALHO DE FRANÇA FILHO Genauto, 2019, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Érès, Toulouse.
- FELTESSE Vincent, 2013, *Égalité femmes/hommes dans les territoires. État des lieux des bonnes pratiques dans les collectivités locales et propositions pour les généraliser*, rapport remis à la ministre des Droits des femmes. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/rapport/33288-egalite-femmeshommes-dans-les-territoires-etat-des-lieux-des-bonnes-p>

*Réinventer les relations entre acteurs publics et associations face à la crise :
Retours sur l'expérimentation du dispositif* Nina et Simon.e.s

- FORUM ÉCONOMIQUE DE DAVOS, 2021, *Global Gender Gap Report 2021*. Disponible à l'adresse : <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2021/>
- GAZLEY Beth, GUO Chao, 2020, "What do we know about nonprofit collaboration? A systematic review of the literature", *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), p. 211-232.
- LAUGIER Sandra, FALQUET Jules, MOLINIER Pascale, 2015, « Genre et inégalités environnementales : nouvelles menaces, nouvelles analyses, nouveaux féminismes », *Cahiers du Genre*, 2, p. 5-20.
- MOSHTARI Mohammad, GONÇALVES Paulo, 2017, "Factors influencing interorganizational collaboration within a disaster relief context", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), p. 1673-1694.
- ONU FEMMES, 2021, *Measuring the shadow pandemic: Violence against women during COVID-19*. Disponible à l'adresse : <https://data.unwomen.org/publications/vaw-rga>
- ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, 2020, *Le COVID-19 et le monde du travail. Cinquième édition, Estimations actualisées et analyses*. Disponible sur l'adresse : https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_749442.pdf
- THYNNE Ian, PETERS Guy B., 2015, "Addressing the present and the future in government and governance: Three approaches to organising public action", *Public Administration and Development*, 35(2), p. 73-85.
- HILLENKAMP Isabelle, GUÉRIN Isabelle, VERSCHUUR Christine, 2019, « L'économie solidaire sous le prisme du genre : une analyse critique et possibiliste », *Revue française de socio-économie*, 22, p. 107-124.
- HILLENKAMP Isabelle, GUÉRIN Isabelle, VERSCHUUR Christine, 2021, *Effervescences féministes : Réorganiser la reproduction sociale, démocratiser l'économie solidaire, repenser la valeur*, L'Harmattan, Paris.
- VERSCHUUR Christine, HILLENKAMP Isabelle, GUÉRIN Isabelle, 2015, *Une économie solidaire peut-elle être féministe?*, L'Harmattan, Paris.
- SADDIER Jérôme, 2022, *Pour une économie de la réconciliation. Faire de l'ESS la norme de l'économie de demain*, Les petits matins, Paris.

CHAPITRE 16

LA TRANSITION DU MODÈLE INCLUSIF DE L'ACTION SOCIALE FACE À L'ÉMERGENCE ET/OU AU RETOUR DE NOUVEAUX ET D'ANCIENS ACTEURS : LE CAS DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

Olivier Gajac

INTRODUCTION

Les associations d'action sociale (Afchain, 2001) ont assumé depuis l'après-guerre des prérogatives de plus en plus importantes dans la lutte contre les exclusions. De fait, les associations d'action sociale telles que les associations d'influence sociale, les associations d'action sociale et médico-sociale et les associations de l'insertion par l'activité économique (IAE) (Gajac, 2010, 2014, 2018) se sont inscrites dans les politiques sociales à différentes périodes en poursuivant, avec un degré d'altérité variable à la puissance publique, diverses finalités.

À ce titre, les associations d'influence sociale telles que les communautés Emmaüs – annonçant avec d'autres associations un renouveau du mouvement caritatif en France – font leur apparition dans les années 1940 (Brodiez-Dolino, 2013), alors que les associations d'action sociale et médico-sociale, dès la fin du XIX^e siècle, d'inspiration en partie religieuse, suivent davantage au début du XX^e siècle, un processus de laïcisation dans le cadre de la mise en place de l'État social. Enfin, les associations de l'IAE apparaissent dans les années 1970 en rupture avec la conception classique de l'action sociale (aide sociale) pour promouvoir l'autonomie des individus. Au cœur des politiques de lutte contre l'exclusion, on pourrait dès les années 1990 se les représenter à travers le modèle de politique publique normatif appelé « inclusif » (Lafore, 2021).

En individualisant l'accompagnement et en mettant en avant l'idée de parcours, ce modèle inclusif dont le maître-mot est l'insertion dans le droit commun (emploi, logement, etc.) mérite d'être interrogé, du fait que l'histoire sociale serait

une succession et un chevauchement, entre les XIX^e et XX^e siècles, de modèles de politique publique normatifs (tutélaire, réparateur et inclusif) (2021), et parce qu'aujourd'hui, le modèle inclusif se trouve dans une phase de transition. Au regard de la fragilisation de l'« intégration assurée » et de l'augmentation de l'« intégration disqualifiante » de la société salariale depuis 1970 (Paugam, 2007), de la décentralisation et des dispositifs de déduction fiscale des dons dans les années 1980 (Hanet-Kania, 1996), les associations d'action sociale connaissent des limites au regard de la montée des vulnérabilités.

Face à leur constat d'échec à permettre un retour dans le droit commun, elles seraient plutôt amenées à assurer une gestion des places dans l'hébergement et/ou à proposer des emplois plutôt précaires à un retour souvent illusoire sur le marché du travail. Le modèle inclusif ou de l'insertion est-il en transition vers un nouveau modèle normatif? Comme le mentionne Robert Lafore, « ce que l'on dénomme maintenant "l'action sociale" est entré dans une longue période de transition : un régime normatif s'installe progressivement alors que les anciennes structures perdurent » (2021, p. 22).

Tout en restant des acteurs centraux de l'action sociale aujourd'hui, elles se voient absorbées par de nouvelles formes de management public, à travers une rationalisation technico-administrative de la dépense publique et une décentralisation, et concurrencées par la montée de nouveaux acteurs privés. De fait, notre hypothèse est qu'elles ne tendent plus à être les seuls acteurs de la solidarité face à l'émergence et/ou au retour de nouveaux et d'anciens acteurs.

UNE SOLIDARITÉ ACTIVE EN PANNE

Entre les années 1950 et 2000, le cadre institutionnel de la solidarité a muté d'une société salariale où la protection assurantielle se substitue à l'assistance sociale, à une société de précarité, où la solidarité va s'incarner à travers des aides sociales universelles envers les populations pauvres. Or, un changement de paradigme de l'action sociale a fait son apparition d'abord avec la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, puis avec le revenu de solidarité active (RSA).

Face à une injonction de la puissance publique en faveur d'un mode de gestion managériale et d'une politique d'activation des minimas sociaux (Castel, Duvoux, 2013), les associations sont conviées au nom de la liberté de l'individu à promouvoir des parcours plus individualisés, où l'autonomie et le projet d'insertion sont les maîtres-mots (Gajac, 2010). De la sorte : « L'individu fragilisé [est] celui qui est sollicité dans sa capacité à être autonome, à assurer sa liberté d'entreprendre » (Haeringer, 2008, p. 8). Dès les années 2000, les associations d'action sociale font le

constat que les dispositifs publics semblent de moins en moins en mesure de fournir une réponse viable aux demandes sociales et que le mouvement associatif a des difficultés à assurer la sortie des publics sur le droit commun et le marché de l'emploi.

Bien que les départements soient devenus les chefs de file de l'action sociale, les associations d'action sociale et médico-sociale, en restant dans le giron de l'État, s'incarnent toujours dans des politiques territorialisées. En revanche, les programmes de lutte contre la pauvreté et d'inclusion engagés dans les années 2010 par le gouvernement conduisent les Structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) à s'inscrire en partie dans des politiques territoriales. De fait, le modèle inclusif s'incarne à différents niveaux institutionnels à travers les SIAE pour un retour vers l'emploi, mais aussi par le biais des associations d'action sociale et médico-sociale avec les lois du 24 mars 2014 Accès au logement et urbanisme rénové (ALUR) et du 11 février 2005 en continuité à la loi de 2002.

Néanmoins, les dispositifs d'action territoriale tels que les territoires zéro chômeurs ne sont pas en soi nouveaux, le mouvement des régies de quartier face aux enjeux de l'intégration disqualifiante avait décidé de sortir de la logique des contrats aidés pour stabiliser les publics fragiles en CDI. Les associations d'action sociale et médico-sociale elles-mêmes ont continuellement innové en mutualisant des services, et en créant de nouveaux dispositifs de coordination à l'échelle nationale et locale (le 115 Samu social, la Commission d'harmonisation et de réorientation [CHR], Service intégré d'accueil et d'orientation [SIAO]). Ces dernières, ne pouvant plus honorer leur principe d'inconditionnalité en termes d'accueil, d'hébergement et d'insertion (AHI), elles sont conduites ces dernières décennies à établir des priorités au regard des demandes sociales.

Si la solidarité, selon Serge Paugam, du point de vue de la citoyenneté, correspond à « des valeurs d'égalité entre les membres d'une même communauté politique » elle se traduit envers les pauvres « en termes de droits sociaux » (2013, p. 23). De fait, si la solidarité, c'est la reconnaissance que les individus sont membres de la communauté nationale, alors ils ont des droits et cela conduit au fait que tous les membres étant vus comme des ayants droit, « c'est sa propre cohésion et sa propre unité que la République défend » (Castel, Duvoux 2013, p. 7). Or, l'une des spécificités de la pauvreté aujourd'hui est « plutôt le non-recours, c'est-à-dire le fait de *ne pas bénéficier de prestations* auxquelles on a droit » (Duvoux, 2012, p. 12), conduisant au constat que « de nombreuses personnes ne peuvent (ni ne veulent, quand elles le peuvent) profiter de leurs droits » (2012, p. 8). Cette solidarité que les associations d'action sociale ont porté en termes d'intégration et d'accès aux droits semble compromise.

Par conséquent, une série de divers acteurs tels que les associations caritatives, humanitaires, communautaires (de migrants de l'Est), les squats militants, les associations et institutions religieuses se verraient aujourd'hui encore plus impliqués dans

les politiques d'action sociale locales en termes d'accès aux droits. Pour cet article, nous nous sommes focalisé sur les associations d'action sociale et médico-sociale pour illustrer comment elles sont amenées, au regard de l'évolution de leur environnement juridico-institutionnel, à s'adapter à l'échelle locale et à établir des liens ou non avec l'émergence et/ou le retour d'anciens et de nouveaux acteurs. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons ciblé une région, la Nouvelle-Aquitaine, dans laquelle nous avons mené 25 entretiens semi-directifs dans cinq villes de tailles diverses (d'une métropole à une ville de 3 000 habitants) aussi bien auprès des associations d'action sociale et médico-sociale que des associations caritatives, humanitaires, communautaires, des squats militants et des associations/institutions religieuses. Du côté caritatif, les associations sont composées de : la communauté Emmaüs, les Restos du Cœur, la Croix-Rouge, le Secours populaire et le Secours catholique¹ ; et du côté humanitaire par Médecins du Monde, alors que le champ communautaire regroupe des associations albanaises et roms, que les squats militants sont des habitats collectifs et qu'enfin, les associations/institutions religieuses rassemblent les diocèses, les églises, les mosquées, les temples et les associations afférentes.

Dans cet article, nous essaierons de répondre aux enjeux de la recomposition de l'action sociale en termes d'AHI à l'échelle territoriale et d'appréhender la transition du modèle inclusif vers un nouveau modèle normatif.

LE CARITATIF AU SECOURS DE LA SOLIDARITÉ

La solidarité en termes d'accès aux droits n'est plus l'apanage des associations d'action sociale et médico-sociale. Les acteurs non-institutionnels dont la logique centrale repose sur l'aide, accueillent de plus en plus de publics n'ayant pas accès aux droits sociaux. De la sorte, ils sont amenés à jouer un rôle de retour aux droits communs dont la charge reposait jusqu'alors sur les travailleurs sociaux. De fait, la solidarité envers les pauvres s'inscrit dans un double mouvement, avec d'un côté les associations d'action sociale et médico-sociale et de l'autre, les acteurs non-institutionnels.

À ce titre, les querelles d'appropriation de la prérogative « pauvreté » ayant traversé les siècles, entre l'assistance publique, les œuvres philanthropiques, l'Église, le secteur caritatif laïcisé et l'action sociale tendraient vers des formes de cohabitation ou de complémentarité. Alors qu'en France, la notion de solidarité a remplacé le terme de charité² (Isambert, 1996), d'après notre terrain d'enquête, on ne pourrait

1 Concernant les associations caritatives, nous regardons l'évolution de leur mission d'aide même si on trouve en leur sein des SIAE. Dans notre échantillon, une seule association caritative porte un chantier d'insertion.

2 « En France, *charité* est utilisée par les catholiques, tandis que les laïques et les hommes de confessions

plus séparer la solidarité de la charité (ou du caritatif dans sa version laïque) en termes de cohésion sociale.

Le retour et l'émergence de nouveaux et/ou anciens acteurs sur le champ de l'action sociale démontre que la centralité d'une politique publique normative ne met pas fin aux précédentes. Dans ce sens « [...] l'histoire des politiques sociales [...] gagne à être appréhendée comme un écheveau complexe et multiforme, où le rôle des pouvoirs publics locaux et des associations apparaît fondamental – en amont, en aval et dans les interstices des mesures nationales » (Brodiez-Dolino, 2013, p. 10), Or la phase transitionnelle du modèle inclusif met « en lumière les frontières illusoire organisant les représentations de l'univers social » (Zeneidi-Henry, 2002, p. 130) du fait que l'on voit apparaître de nouveaux et anciens acteurs.

Comme le montrent les données de terrain et le souligne également Nicolas Duvoux (2012), il serait impossible pour les acteurs classiques de l'action sociale de fonctionner sans cet environnement d'acteurs caritatifs, auxquels nous pouvons rajouter les acteurs humanitaires, les squats militants, les associations communautaires et même les associations/institutions religieuses. À cet égard, plusieurs mots illustrent leur rôle au regard des associations d'action sociale et médico-sociale et des personnes en difficulté sociale : intermédiaire, support, relais, complémentaire, solidaire, aide.

D'ailleurs, les associations caritatives, longtemps cantonnées à la distribution de biens et de services, sont amenées à effectuer un travail d'accueil, d'accompagnement et de retour aux droits (minima sociaux, santé, culture, éducation, etc.). Les associations humanitaires, définies comme « des groupements [...] privés ayant pour objectif d'apporter [...] un secours aux plus défavorisés » (Isambert, 1996, p. 102) et de pacifier dans le sens de maintenir un ordre, tendent à fournir un travail d'information sur les droits et les dispositifs pour les publics et un accès à la santé.

Les squats militants, comme pratique alternative à l'hébergement, permettent de mettre à l'abri des personnes susceptibles de rester à la rue, dont certaines d'entre elles devraient accéder au logement de droit commun (Bouillon, 2011), mais ils sont un support propice à la mise en place des démarches d'entraide vers le retour au droit commun comme nous l'avons remarqué. On retrouve ce genre de démarches dans le travail effectué par des associations communautaires aidant à sortir des populations de l'Est des squats vers les logements sociaux.

Enfin, si l'apolitisation des associations/institutions religieuses tend à être une idéologie en faveur de l'action caritative (Ledure, 2005), un nouvel élan de la pratique de la foi dans toutes les communautés religieuses inviterait à repenser les « rapports entre le caritatif, le social [...] et la responsabilité [...] » (Durant,

minoritaires préféreraient *philanthropie, bienfaisance* [...] comme un terme neutre, disponible pour être utilisé par les pouvoirs publics » (Baciocchi *et al.*, 2014, p. 28-29).

2009, p. 66-67). Il ressort qu'elles ne travailleraient pas directement ou peu à un retour au droit, mais plutôt, à créer du lien social qui pour certains individus peut signifier que leur pauvreté trouve un écho dans une intégration rapprochée.

La solidarité se nourrit dorénavant de principes solidaires propres à différentes doctrines telles que le caritatif, l'humanitaire, l'entraide, le communautaire et le religieux et à leur singularité en termes de répertoire d'action. Les limites que connaissent les associations d'action sociale et médico-sociale ont conduit ces dernières à se résoudre et à s'ouvrir autant à ces nouveaux et anciens acteurs qu'à leur doctrine et principe d'action. Ainsi, ces collaborations inter-organisationnelles s'éloignent d'une vision professionnelle de l'action sociale corporatiste et sectorielle.

Paradoxalement, elles sont moins critiques qu'elles ne l'étaient envers Médecins du Monde et l'association Don Quichotte sur le canal Saint-Martin, car la distribution de tentes et de sacs de couchage se poursuit, mais les critiques se sont transformées en coopérations. De plus, les frontières entre acteurs professionnels et acteurs caritatifs (bénévoles) s'accompagnaient d'une forme de condescendance de la part des travailleurs sociaux comme l'illustre l'étude de Djemila Zeneidi-Henry sur les SDF à Bordeaux (2002), voire d'une indifférence (dans un autre contexte régional) vis-à-vis des associations d'influence sociale telles que les communautés Emmaüs dans le cadre du dispositif départemental d'AHI (Gajac, 2010).

L'ÉCOUTE SOCIALE VERSUS LA LOGIQUE DE PARCOURS

La professionnalisation du secteur de l'action sociale et son corollaire l'isomorphisme institutionnel suspend leurs objectifs à une rationalisation instrumentale des activités. De fait, elles vont peu à peu perdre la spécificité qu'elles défendaient au regard de la diversité des demandes sociales. Ce constat nous permet de comprendre que la culture de résultat et la rationalisation des dépenses sociales en lien avec le processus de professionnalisation ont écarté les associations d'action sociale et médico-sociale de leur dimension sociale originelle.

De fait, le phénomène de non-recours aux droits que le rôle complémentaire des acteurs non-institutionnels vient compenser s'explique en grande partie par le fait que ces derniers ne proposent pas un mode de fonctionnement gestionnaire. Au contraire, ils ont au moins deux spécificités que l'on ne retrouve quasiment plus dans les associations d'action sociale et médico-sociale. Tout d'abord, leur approche met en avant l'accueil et l'écoute. À ce titre, les associations caritatives ont l'avantage d'être plus accueillantes et à l'écoute des personnes, et en proposant une aide et/ou un service, elles offrent plutôt des espaces de repos, de socialisation et de dialogue favorables à l'interconnaissance et aux liens sociaux. Quant

aux associations humanitaires, les bénéficiaires les rejoignent plus facilement que les structures classiques de l'action sociale et médico-sociale, car elles seraient en capacité d'offrir, sans limite de temps, un accompagnement singulier et global à la personne au regard de ses droits. Là où les associations communautaires ont pour ambition d'améliorer les conditions de vie de leurs compatriotes en les aidant à sortir des squats pour rejoindre un logement social. Les squats militants contiennent une alternative se situant dans « la longue chaîne des habitats de "secours" précaires et insécurisants [...] [est] pourtant hospitalier » (Bouillon, 2011, p. 9) pour de nombreuses catégories de population (migrants, déboutés, saisonniers, travailleurs pauvres, jeunes étudiants, femmes isolées, bénéficiaires de droits sociaux et communautés de l'Est) sachant qu'elle peut être aussi un support de socialisation pour les personnes (2011), c'est-à-dire, un « chez soi [...] lorsqu'il permet d'engager des relations sociales » (Zeneidi-Henry, 2002, p. 261) et comme nous l'avons également observé, quand il permet effectivement de recevoir, et d'être un lieu de construction/reconstruction où il est possible d'entreprendre un « travail de l'intimité » (Bouillon, 2011). Enfin, les associations/institutions religieuses revigorées dans un contexte où la vulnérabilité touche une part de plus en plus importante de la population font que certaines parmi elles sont en capacité de proposer une intégration rapprochée à travers la famille et la communauté, que d'autres, tentent de mobiliser la foi des paroissiens à veiller aux situations de vulnérabilité à tel point que certains bénévoles se sentent investis d'une mission qui personnalise leur lien avec le public.

Ce qui est frappant à travers les acteurs non-institutionnels, c'est qu'ils s'éloignent de la logique de projet et de parcours d'insertion au cœur du modèle normatif inclusif. Au contraire, en mettant en avant le lien social et l'individu, ce dernier n'est pas soumis à une normativité dite inclusive dont on sait que son effectivité est un « iceberg » qui cache l'échec profond de la rationalité administrative. À cette première spécificité, nous pouvons mentionner que tous les acteurs associatifs en possèdent une seconde, celle de fonctionner entièrement avec de l'engagement bénévole, ce que l'on ne retrouve plus au sein des associations d'action sociale et médico-sociale. Ces deux spécificités sont complétées par le fait que la plupart de ces acteurs associatifs seraient plus facilement identifiables, accessibles et répandus sur le territoire national. Ceci vaudrait aussi bien pour les associations caritatives, les associations et institutions religieuses que les différentes formes de squat. Comme le rappelle Djemila Zeneidi-Henry (2002), à Bordeaux, « ce sont les associations caritatives qui sont les plus nombreuses sur ce terrain et qui offrent une large gamme de prestations » (2002, p. 130). Quelle que soit la taille de la ville, une personne pourra toujours trouver une association caritative. Cela est encore plus vrai pour les institutions religieuses, qui pour des raisons

historiques, ont une forte implantation sur le territoire. En revanche, les squats trouveraient la métropole plus inclusive que les moyennes et les petites villes sauf à prendre en compte le mouvement des zones à défendre (ZAD). Néanmoins, il ne faut pas minimiser les stratégies des individus comme nous avons pu le constater dans une ville moyenne jouant le jeu de la location *via* des bailleurs, faisant de la location envers des personnes en errance des squats officiels.

L'attrait des acteurs non-institutionnels envers les personnes exclues de leurs droits sociaux est intrinsèquement lié à la nature de leur solidarité et de leur mode d'action (support, aide, entraide) conçus en dehors du cadre jurico-institutionnel de l'action sociale. Nombreux sont les individus qui sont plus susceptibles de d'établir ou rétablir chez ces acteurs du lien social et d'accéder aux droits sans pour autant être évalués dans un cadre administratif. L'accompagnement social encore présent au début des années 2000 est passé à l'actif des acteurs non-institutionnels exemptés d'une obligation de résultat, d'une gestion de parcours et d'un système de tarification à la journée.

UNE PLURALITÉ DE SOLIDARITÉS À L'ÉCHELLE DES TERRITOIRES

La solidarité, sujette à des formes plurielles au regard des acteurs non-institutionnels, semble dessiner les soubassements de la transition du modèle inclusif où les associations d'action sociale et médico-sociale enracinent leurs pratiques d'AHJ dans des collaborations territoriales informelles. En partant de l'idée que le territoire est « un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème social ou une production partagée » (Pecqueur, Itçaina, 2012, p. 48), elles externalisent leur mission vers les acteurs non-institutionnels.

Alors que cette externalité s'était opérée dans des mutualisations et des coordinations entre les associations d'action sociale et médico-sociale, les travailleurs sociaux intègrent dans leur mission le rôle d'intermédiaire, de relais, de support des acteurs non-institutionnels. Ainsi, ils ont recours pour des personnes déboutées aux squats comme « solution d'urgence et de repli » (Bouillon, 2011, p. 43) ou ils évaluent, face à la saturation des dispositifs d'hébergement, les capacités des personnes et leur résilience en mobilisant leurs ressources, leur entourage et communauté (Manciaux, 2001). Néanmoins, les personnes elles-mêmes ont appris à combler les temporalités limitées de prise en charge réglementaire des centres d'hébergement d'urgence en rejoignant en journée les associations caritatives (Zeneidi-Henry, 2002).

De fait, les professionnels connaissent les acteurs non-institutionnels, qu'ils ont eux-mêmes sollicités. Les solutions provisoires que les personnes trouvent

permettent de comprendre comment l'individu peut se créer un chemin de vie par ses ressources propres. De la sorte, les associations caritatives jouent le rôle de relais. Les associations humanitaires se révèlent être des intermédiaires entre les Centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS) et les squats. Ces derniers font office de solutions face à l'insuffisance d'hébergement, à la saturation du Samu social 115 et aux parcours de fin de droit des dispositifs d'AHI.

Or cette externalité serait également suscitée par la nouvelle tendance managériale des politiques publiques locales qui tendent à concevoir, « l'accueil des "assistés" par l'enrôlement des structures "partenaires" extérieures » (Martin, 2017, p. 1-2). À ce titre, la nouvelle logique serait de rechercher « un opérateur, quelle que soit sa nature juridique, pour remplir des fonctions » (Lafore, 2010, p. 71). Comme à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle, dans un contexte de raréfaction des moyens et de choix politiques peu progressistes, le fort lobbying religieux, a amené les autorités publiques à marchander de vastes secteurs de l'assistance (Gilson, 2011; Lafore, 2010; Topalov, 1996). Dans ce contexte, les pouvoirs publics ne seraient plus réticents à s'appuyer sur les acteurs non-institutionnels.

Signe des temps, le mouvement Emmaüs, faisant exception chez les acteurs caritatifs, du fait d'une logique d'entraide et d'une forte autonomie, a obtenu en 2010 une reconnaissance législative des communautés suite à celle du statut de compagnon en 2008. Les associations humanitaires et leur principe d'agir et de témoigner ont acquis une expertise qui leur permet d'être reconnues et d'élargir les dispositifs publics autour du thème de la précarité-santé et dans lesquels les institutions sociales parapubliques se sont greffées. Les associations caritatives auraient des intérêts multiples pour les pouvoirs publics et les institutions sociales parapubliques comme assurer une distribution d'aide alimentaire et soutenir la gestion de dossiers d'endettement ou de RSA. De la même façon, ils font appel aux associations religieuses pour gérer l'octroi d'une distribution d'aide alimentaire à des bénéficiaires (des minima sociaux ou non) et instituer une paix sociale « divine » dans des lieux publics.

Finalement, le modèle inclusif de l'action sociale semble bien se trouver dans un processus de transition. Les acteurs non-institutionnels font partie de la réalité des associations d'action sociale et médico-sociale dans la mise en place de politiques sociales à l'échelle territoriale. Néanmoins, ces acteurs non-institutionnels se voient en parallèle sollicités par les pouvoirs publics locaux, leur reconnaissant ainsi une plus grande légitimité d'action, mais sans grand moyen supplémentaire.

VERS DES POLITIQUES TERRITORIALES
ENTRE ARRANGEMENTS CIVIQUES ET/OU INSTITUTIONNELS

Alors que cette dynamique d'une pluralité d'acteurs participe au principe de la solidarité nationale, l'avènement du Département providence, n'a pas encore permis de conduire à une politique territoriale, quand bien même un système de droits sociaux à l'échelle territoriale (Lafore, 2004) ait été créé. Cette coopération nécessaire avec ces nouveaux et anciens acteurs conduit davantage à des arrangements territoriaux non-institutionnels.

À ce stade, on observe plutôt des « dynamiques de jeux de complémentarité, de coopération ou de concurrence entre divers processus de construction territoriale [...] [où] il pourrait y avoir [entre les acteurs non-institutionnels et les acteurs classiques de l'action sociale et/ou les pouvoirs publics et institutions sociales parapubliques] des niveaux d'agrégation intermédiaires des actions, par affinités, par sentiment partagé d'appartenance ou par regroupement, en vue de trouver une solution à un problème jugé comme commun » (Pecqueur, Itçaina, 2012, p. 49-50).

Ces jeux conduisant à des arrangements dépendant des territoires et des acteurs présents, s'opèrent entre les associations d'action sociale et médico-sociale et les nouveaux et anciens acteurs, mais aussi, entre ces derniers en l'absence des premiers sur un territoire, voire avec la sollicitation des pouvoirs publics locaux ou des institutions sociales parapubliques en présence ou non des associations d'action sociale et médico-sociale. Néanmoins, les pouvoirs publics locaux expriment des préférences entre les nouveaux et anciens acteurs, car certains mettent davantage l'accent sur le social que sur le politique, qui est généralement évité par les élites locales.

Outre ces coopérations non-institutionnelles, il n'existe pas d'entité spatiale nouvelle qui permettrait une politique de partenariat et de synergie selon la conception « d'un nouveau mode de "gouvernance" » pour répondre aux défis économiques et sociaux (Hamzaoui, 2007, p. 142). On se trouverait plutôt dans un cadre de réseaux du fait de l'absence de structure juridique (Fraise, 2002) et/ou dans des rapports inter-associatifs liés à des interconnaissances et relations informelles.

Alors que les associations d'action sociale classique étaient centrales dans les politiques sociales, la solidarité au fondement de la citoyenneté est soutenue en grande partie par l'émergence et/ou le retour de nouveaux et anciens acteurs. De la sorte, la transition du modèle inclusif est renforcée par un volontariat citoyen non financé par un principe de redistribution des richesses, mais davantage par un recours aux dons et aux bénévoles. De fait, la solidarité change de nature en fonction des territoires où les acteurs non-institutionnels tendent à devenir les premiers relais du retour au droit commun.

La transition du modèle inclusif de l'action sociale face à l'émergence et/ou au retour de nouveaux et d'anciens acteurs : le cas de la région Nouvelle-Aquitaine

Cette solidarité de plus en plus déterminée en fonction des ressources du territoire, c'est-à-dire, par la présence des nouveaux et anciens acteurs soulève la question des disparités au niveau des territoires (Martin, 2017) d'autant plus que les solidarités religieuses ne cherchent pas généralement le retour aux droits et que les préférences des pouvoirs publics et des institutions sociales para-publiques pourraient dépolitiser le social dans la mise en œuvre de politiques territoriales.

CONCLUSION

Nous avons montré que les associations d'action sociale et médico-sociale, dans un contexte de crise de l'action sociale, ont recours à de nouveaux (anciens) acteurs non-institutionnels comme relais dans l'accès aux droits sociaux de personnes vulnérables. Ces acteurs non financés par un principe de redistribution des richesses, en participant à la cohésion sociale, font que la solidarité définie en termes de citoyenneté et de droits sociaux est soutenue par d'autres principes tels que le caritatif, l'humanitaire, le communautaire, l'engagement citoyen et la foi religieuse, dans une moindre mesure. Le retour et l'attrait de ces acteurs non-institutionnels tiennent à un fonctionnement mettant l'accent sur le lien social, à l'opposé du modèle inclusif, et au fait qu'ils soient autonomes et plus facilement identifiables numériquement. Néanmoins, ils trouvent également un écho auprès des pouvoirs publics et des institutions sociales parapubliques, dont leur préférence conduit à faire prévaloir certains acteurs parmi les nouveaux et anciens acteurs et à participer à la transition du modèle inclusif en termes de politique sociale territoriale.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AFCHAIN Jacques, 2001, *Les associations d'action sociale*, Dunod, Paris.
- BACIOCCHI Stéphane *et al.*, 2014, « Les mondes de la charité se décrivent eux-mêmes. Une étude des répertoires charitables au XIX^e et début du XX^e siècle », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*, 61(3), p. 28-66.
- BOUILLON Florence, 2011, *Le squat : problème social ou lieu d'émancipation*, Édition Presse ENS, Paris.
- BRODIEZ-DOLINO Axelle, 2013, « Entre social et sanitaire : les politiques de lutte contre la pauvreté-précarité en France au XX^e siècle », *Le Mouvement Social*, 242(1), p. 9-29.
- CASTEL Robert, DUVOUX Nicolas, 2013, *L'avenir de la solidarité*, PUF, Paris.
- DURAND Jean-Paul, 2009, « L'apolitisation de l'action caritative, l'exemple congréganiste : suppléance, utilité sociale, charité, concurrence, prosélytismes », *Transversalités*, 111(3), p. 63-75.
- DUVOUX Nicolas, 2012, *Le nouvel âge de la solidarité, Pauvreté, précarité et politiques publiques*, Seuil, Paris.

- FRAISSE Laurent, 2002, « S'organiser en réseau : une mutation de l'espace public associatif », in TRAVERSAZ Fabrice, HAERINGER Joseph. (dir.), *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, p. 117-134.
- GAJAC Olivier, 2018, « Les associations d'action sociale et les publics vulnérables : de la déviance à une altérité aux compromis institutionnels », *Sciences et actions sociales*, 10(2), p. 73-93.
- GAJAC Olivier, 2014, « La gouvernance de l'exclusion en France : analyse de trois modèles de gestion associative », *Revue Interventions économiques*, [En ligne], 50. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2195>
- GAJAC Olivier, 2010, *Les associations face à la récurrence de l'exclusion*, Thèse doctorale, Université Paris Dauphine, Paris.
- GILSON Martha, 2011, « Une minorité en action : la charité protestante en France, XIX^e-XX^e siècles », *Le Mouvement Social*, 234(1), p. 63-82.
- HAERINGER Joseph, 2008, « La question associative aujourd'hui », in HAERINGER Joseph (dir.), *La démocratie, un enjeu pour les associations d'action sociale*, Desclée de Brouwer, Paris, p. 7-15.
- HAMZAOUI Mejed, 2007, « Économie sociale d'insertion : enjeux et limites », *Empan*, 65(1), p. 136-145.
- HANET-KANIA Nathalie, 1996, « L'État et les associations humanitaires en France », in PAUGAM Serge (dir.), *L'exclusion. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris, p. 438-448.
- ISAMBERT François-André, 1996, « L'engagement humanitaire et les formes contemporaines de solidarité », in PAUGAM Serge (dir.), *L'exclusion. L'état des savoirs*, La Découverte, Paris, p. 101-108.
- LAFORE Robert, 2021, « Le basculement institutionnel de l'action sociale », in GUÉLAMINE Faïza, SOCIRAT Valère (dir.), *Diriger au sein des nouvelles organisations sociales et médico-sociales. Donner du sens à l'action*, Dunod, Paris, p. 11-30.
- LAFORE Robert, 2010, « Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale », *Informations sociales*, 162(6), p. 64-71.
- LAFORE Robert, 2004, « La décentralisation de l'action sociale. L'irrésistible ascension du département-providence », *Revue des affaires sociales*, 4, p. 17-34.
- LEDURE Yves, 2005, *Léon Dehon : entre mystique et catholicisme social*, Bulletin du secrétariat de la conférence des évêques de France, 2.
- MANCIAUX Michel, 2001, « La résilience. Un regard qui fait vivre », *Études*, 10(395), p. 321-330.
- MARTIN Pascal, 2017, « La nouvelle gouvernance de l'État social et le management des désaffiliés », *Sciences et actions sociales*, 6(1), p. 1-13.
- PAUGAM Serge, 2013, « Les cycles de la solidarité envers les pauvres », in CASTEL Robert, DUVOUX Nicolas (dir.), *L'avenir de la solidarité*, PUF, Paris, p. 23-41.
- PAUGAM Serge, 2007, *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, PUF, Paris.
- PECQUEUR Bernard, ITÇAINA Xavier, 2012, « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi? », *RECMA*, 325(3), p. 48-64.
- TOPALOV Christian, 1996, « Langage de la réforme et déni du politique. Le débat entre assistance publique et bienfaisance privée, 1889-1903 », *Genèses*, 23, p. 30-52.
- ZENEIDI-HENRY Djemila, 2002, *Les SDF et la ville*, Édition Bréal, Paris.

CHAPITRE 17

L'ÉCOSYSTÈME À IMPACT, VERS LA STRUCTURATION D'UN MARCHÉ DE L'ÉVALUATION DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

Marion Studer

INTRODUCTION

Depuis les années 2000, l'économie sociale et solidaire (ESS) est aux prises avec de nouvelles contraintes évaluatives. Cristallisées par la diffusion de l'évaluation d'impact social, elles sont à l'origine d'une reconfiguration profonde du champ. Venant progressivement se substituer à l'utilité sociale (Studer, 2021), le terme d'impact social présente l'intérêt de fédérer une large palette d'acteurs. Il est défini comme « l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaire) que sur la société en général » (CSESS, 2011, p. 8). Son évaluation concerne aussi bien les effets sur le tissu social local du développement des activités de Responsabilité sociale des entreprises (RSE) du groupe pétrolier Total dans la zone du delta du Niger (L'Huillier, 2017), le développement de l'engagement citoyen généré par l'inclusion des parents dans la gestion quotidienne des crèches coopératives et associatives de la région Hauts-de-France (Cresson *et al.*, 2020) que l'influence d'une politique de diffusion des outils numériques sur les apprentissages des élèves du primaire et du secondaire (Agence Phare, 2021). L'évaluation d'impact social participe ainsi de l'accroissement de la porosité entre les frontières du public, de l'ESS et du secteur privé lucratif. Elle conduit à reléguer au second plan les logiques d'action et d'accumulation des organisations (privé lucratif, associatif, privé à lucrativité limitée, etc.) en positionnant au centre du spectre évaluatif les résultats de l'activité mise en place. Elle rend en cela comparables des actions *a priori* singulières.

S'il existe plusieurs dynamiques permettant d'expliquer le déploiement de l'évaluation d'impact social dans l'ESS, l'une relève de la place prééminente prise depuis les années 2010 par des acteurs que l'on peut qualifier de « nouveaux entrants » dans l'ESS. Comme pour les dynamiques de diffusion du contrat à impact social (Williams, 2018), ce nouvel *écosystème à impact* est à l'origine de la diffusion d'une définition univoque de l'impact social, de critères tout aussi univoques de son évaluation, mais constitue également l'un des artisans majeurs de l'établissement d'un marché de l'évaluation au sein de l'ESS. L'objet de cette contribution est précisément de se centrer sur la structuration de ce marché. Nous proposons d'adopter pour cela l'approche de la sociologie économique. Dans cette perspective, nous rejetons l'hypothèse naturaliste du marché et son caractère autorégulé. En prenant appui sur la réalisation d'un travail de thèse, nous privilégions à la posture néo-classique l'analyse du cadre institutionnel au sein duquel s'effectuent les échanges. Nous nous concentrons pour cela à la fois sur l'*écosystème à impact*, favorisant la structuration et la diffusion de ce marché en émergence au sein de l'ESS (1), et sur les règles formelles qui en organisent l'interaction (2).

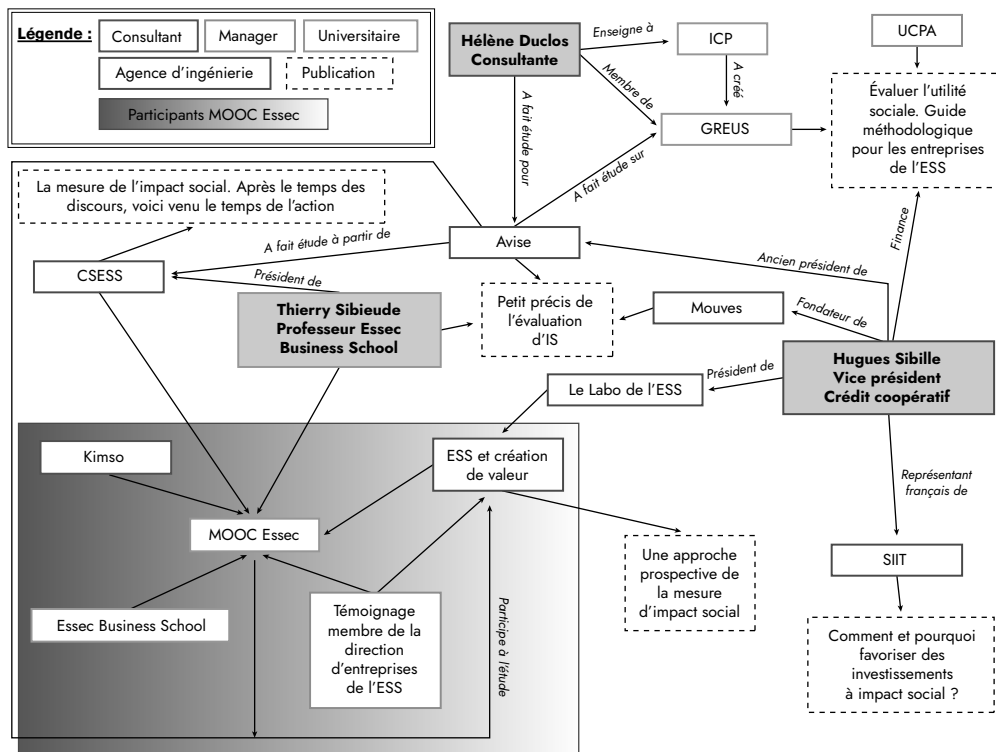
1. L'ÉCOSYSTÈME À IMPACT

Dans ses travaux sur la *Sociologie de la gestion*, Valérie Boussard (2008) utilise le terme de « prescripteurs » pour désigner l'écosystème d'acteurs à l'origine de la construction d'un marché des dispositifs de gestion. Partant du constat de l'existence d'une incertitude sur le marché, l'auteure décrit ces acteurs comme des intermédiaires venant combler l'incomplétude des savoirs au sein du marché. Ils se répartissent pour cela en trois groupes : les managers, les universitaires et les consultants. Dans cette « triangulation », chacun des acteurs est doté d'un rôle spécifique : celui de formaliser la connaissance sur les dispositifs de gestion pour les universitaires, de diffuser la connaissance pour les consultants et de la mettre en application au sein de leur organisation pour les managers. Appliquée à l'ESS, cette représentation, qu'il faut compléter de la figure de l'agence d'ingénierie, permet de donner à voir l'émergence d'un *écosystème à impact* (1.1.), au sein duquel est élaboré un ensemble d'équipements (1.2.), concourant à la structuration du marché de l'évaluation. La composition des membres français du sous-groupe de travail du Groupe d'experts de la commission sur l'entrepreneuriat social (GECES), à l'origine de la publication du rapport « Approches proposées pour la mesure de l'impact social » (GECES, 2014), est exemplaire.

1.1. Les interrelations de l'écosystème à impact : la triangulation « élargie » du sous-groupe de travail du GECES

Le sous-groupe de travail du GECES est créé en octobre 2012 à la suite de la promulgation de l'« Acte pour le marché unique » établie par la Commission européenne et du Programme européen de l'emploi et l'innovation sociale, prévoyant chacun l'élaboration de méthodes permettant d'évaluer les gains socioéconomiques produits par les entreprises sociales. Il s'est vu attribuer la mission de « convenir d'une méthodologie européenne susceptible de s'appliquer à l'économie sociale européenne » et de « développer, d'ici à la fin de 2013, une méthodologie permettant d'évaluer l'incidence sociale des activités menées par les entreprises sociales » (GECES, 2014, p. 5). Pour travailler sur cette méthodologie, différents acteurs sont conviés au groupe de travail, dont quatre acteurs français permettent d'illustrer les relations entretenues dans la *triangulation élargie* de notre *écosystème à impact* (figure 1).

Figure 1. Triangulation élargie des acteurs français du rapport du GECES



Source : Auteurs.

La première figure de la *triangulation élargie* est celle de l'universitaire, représentée dans le groupe de travail du GECES par Thierry Sibieude. Cet acteur est à l'origine de la production et de la diffusion de connaissances sur l'évaluation, d'abord *via* la formation. Sibieude assure ainsi des cours sur l'évaluation de l'impact social aux étudiants de l'ESSEC Business School au sein de la Chaire innovation et entrepreneuriat social, qu'il co-fonde en 2003, et élabore en 2019 la formation en ligne (MOOC) « Évaluation & Mesure d'impact social ». Cette diffusion de la connaissance passe également par la production de guides et méthodologies d'évaluation. Sibieude préside par exemple en 2011 le groupe de travail du Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS) à l'origine de la publication du rapport sur la définition de l'impact social et de son évaluation (CSESS, 2011). Il publie également avec les agences d'ingénierie Avise et Mouves le « Petit précis de l'évaluation de l'impact social » (2013).

La seconde figure est celle du consultant. Elle est jouée dans le groupe de travail du GECES par Hélène Duclos. Comme pour l'universitaire, ce type d'acteur est d'abord à l'origine de la production de connaissances sur l'évaluation d'impact social. Concernant Duclos, cela prend la forme d'enseignements assurés au sein de la faculté des sciences économiques et sociales de l'Institut catholique de Paris (ICP), de l'université d'Aix-Marseille, de l'université Pierre-Mendès-France de Grenoble et du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Duclos participe également au Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale (GREUS), un groupe de réflexion à l'origine de l'évaluation de l'utilité sociale de l'UCPA. Le rôle de la figure du consultant concerne ensuite la diffusion de cette connaissance par le biais de production de guides méthodologiques, à l'exemple du « Guide sur la mesure de l'utilité sociale », publié en 2007 en partenariat avec l'agence d'ingénierie Avise (Avise et Culture et Promotion, 2007). Elle contribue enfin à la transmission du savoir aux managers par le biais d'accompagnements à l'évaluation. C'est notamment le cas, pour Duclos, de la réalisation de l'évaluation au sein de l'UCPA, financée par la Fondation du Crédit coopératif dont l'un des acteurs du GECES, Hugues Sibille, est vice-président, ou encore de l'activité de conseil qu'elle mène depuis 2001 au sein de son cabinet TransFormation Associés (Duclos, 2001, 2014; Duclos et Cherbonnel, 2019).

La troisième figure de la *triangulation élargie* est celle du manager. Au sein du marché de l'évaluation d'impact social, les managers sont principalement des acteurs issus de l'entreprise privée lucrative venant prendre la direction des moyennes et grosses structures de l'ESS ou des acteurs de l'entrepreneuriat social. Avant de rejoindre la structure, ces managers travaillaient dans une entreprise privée lucrative, par exemple en tant que conseiller en management du changement, en tant que responsable de la démarche qualité ou encore en tant que responsable de la démarche

RSE. Quand ils arrivent à la tête de la structure de l'ESS, ils constatent la navigation « à vue » de la structure et mettent en place des outils qu'ils utilisaient dans ces entreprises antérieures afin de mieux diriger la structure, tels que des tableaux de bord ou des outils de suivi. Ils poursuivent ensuite cet effort par la mise en place d'une évaluation de l'impact social en la justifiant par un meilleur pilotage de l'activité.

Enfin, un quatrième prescripteur s'ajoute à cette triangulation. Il s'agit de la figure de l'« agence d'ingénierie ». Elle rassemble l'ensemble des acteurs qui ne sont ni manager, ni universitaire, ni consultant et qui pourtant contribuent à la formalisation de la connaissance sur l'évaluation d'impact social. L'une des pierres angulaires de cette figure est représentée dans la figure 1 par Hugues Sibille. Sibille travaille dès le milieu des années 2000 à l'élaboration d'un cadre institutionnel et juridique pour adapter en France les pratiques des investisseurs philanthropes anglo-saxons (*venture foundations*) afin de « dépasser les antagonismes souvent stériles » entre efficacité économique et intérêt général et faire preuve de « pragmatisme » (Ghezzali et Sibille, 2010, p. 29). Dans cet esprit, il fonde l'Avise en 2002, une agence collective d'ingénierie ayant pour mission de développer l'ESS et l'innovation sociale en France en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement, qu'il préside jusqu'en 2016. Sibille fonde ensuite en 2006 le Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (CODES), à l'origine de la création en 2010 du Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux). Il devient en 2016 président du *think tank* le Labo de l'ESS ainsi que de la Fondation du Crédit coopératif.

Le rôle de l'ensemble de ces agences d'ingénierie est tout autant politique que méthodologique. Ces agences présentent des proximités relationnelles avec le pouvoir politique – usant de leurs réseaux pour faire valoir leurs idées – avec des acteurs économiques, ce qu'elles légitiment en considérant qu'elles sont « des leurs », et revendiquent parfois une proximité avec le monde de la recherche. Ces agences d'ingénierie jouent ainsi un rôle de « passeur » (Jobard *et al.*, 2020). À côté des canaux habituels de circulation des savoirs, des normes et des méthodes, elles facilitent cette circulation (au sens logistique et au sens de la légitimation). Dans la *triangulation élargie*, Sibille se situe ainsi à l'interstice entre l'universitaire et le consultant. Il participe à la production de connaissances sur l'évaluation d'impact social, par la formation au sein du MOOC de l'ESSEC Business School, la diffusion des travaux menés par les universitaires et consultants (Avise, 2016a, 2016b; Avise, ESSEC Business School et Mouves, 2013; Avise et ii-Lab, 2017), mais également en produisant ses propres études (Avise, 2017; Avise et Culture et Promotion, 2007; Avise, La Fonda et Le Labo de l'ESS, 2017). En parallèle de son engagement pour le développement de l'entrepreneuriat social, Sibille entretient des liens étroits avec les pouvoirs politiques en constituant l'un des principaux instigateurs de l'*impact investing* en France.

C'est ainsi qu'il est mandaté par Benoît Hamon, alors ministre délégué à l'ESS, pour représenter la France au sein du groupe de travail *social impact investment taskforce* (SIIT). Ce groupe de travail spécialement constitué en 2013 par le G8, alors sous la présidence du Royaume-Uni, s'est vu assigner l'« objectif ambitieux de produire un rapport sur la stimulation d'un marché mondial d'investissement à impact afin d'améliorer la société » (SIIT, 2014, p. 2).

La représentation des relations entretenues entre trois des quatre contributeurs français du rapport du GECES donne ainsi à voir l'existence d'un maillage relationnel dans lequel se positionnent les quatre figures de la *triangulation élargie*. En son sein, chaque membre est relié aux autres par des connaissances communes et des conventions partagées conduisant à la production de théories, de démarches et d'outils similaires. Chacun de ces acteurs participe en cela de la construction d'un réseau d'acteurs, mais aussi d'un langage commun et d'un *éthos* de l'évaluation d'impact social. Cette articulation contribue à produire les *conditions sociales d'encastrement* (Le Velly, 2012) venant combler l'incomplétude des savoirs sur l'évaluation et équiper le marché de l'évaluation d'impact social.

1.2. Les équipements du marché de l'évaluation d'impact social

La lecture de l'*écosystème à impact*, sous l'exemple du rapport du GECES, révèle l'existence d'une pluralité de liens entretenus entre les figures de la *triangulation élargie*. Au sein de ce maillage, sont élaborés et diffusés un ensemble d'équipements, ou *conditions sociales d'encastrement*, favorisant et rendant possible la structuration du marché de l'évaluation d'impact social. Ils ont pour rôle d'assurer l'échange marchand, d'abord en qualifiant l'objet échangé. La période des années 2010 est ainsi le théâtre de l'accélération des réflexions sur l'évaluation d'impact social, impulsée par les agences d'ingénierie, telles que le Mouves, à travers un Impact Score, mais également par la figure du manager, à l'exemple de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES, 2020) ou encore par les financeurs privés tels que la Fondation Carasso (2019) ou la Fondation La France s'engage (2018).

Ces financeurs privés développent des partenariats avec les entrepreneurs sociaux et porteurs de projets afin de définir des référentiels d'indicateurs d'impact social. La production de ces *dispositifs matériels* joue dans le cadre du marché de l'évaluation d'impact social un double rôle. En plus de rendre centrale la question de l'évaluation au sein de l'ESS, notamment en conditionnant l'accès aux financements des fondations à la réalisation d'une évaluation, ces référentiels équipent le marché de guides et pratiques que tout un chacun peut (ou doit) s'approprier.

Ces référentiels rendent possible, voire indispensable, l'évaluation d'impact social en fournissant des outils pour la réaliser tout en modelant sa forme aux attentes

de leurs auteurs (un référentiel quantitatif ou une expression monétaire de l'impact). Ils se complètent de la production d'une vaste littérature sur le sujet produite aussi bien par la figure de l'universitaire (Avisé, ESSEC Business School et Mouves, 2013; ESSEC Business School, 2011), celle du consultant (Agence Phare, 2017, Improve et Fondation Rexel, 2017; KPMG, 2017, 2018), que la figure de l'agence d'ingénierie (Avisé, 2016a, 2020; Avisé, La Fonda et Le Labo de l'ESS, 2017), et de l'organisation régulière de colloques, journées d'étude et formations sur le sujet. Ce sont les exemples de la formation proposée par la KPMG *Academy* (2018a, 2018b), la formation en ligne (MOOC) proposée par l'ESSEC Business School¹ ou encore le programme « Cap Impact » de l'Avisé (2021) visant à « professionnaliser les acteurs de l'accompagnement de l'ESS sur l'évaluation d'impact social ».

L'écosystème à impact se renforce au tournant des années 2010 par le développement du mouvement des entrepreneurs sociaux et de l'apparition d'organismes d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprises socialement innovantes, tels que les incubateurs *Sensecube* de Makesense ou Ashoka. En lien avec le monde académique, ces incubateurs participent de l'acculturation autour de l'impact social et de son évaluation en sensibilisant les entrepreneurs sociaux passant par leur programme. Ils contribuent ainsi à ritualiser l'idée que les organisations de l'ESS doivent évaluer leur impact social. Combiné aux interrelations de la *triangulation élargie*, l'activité de ces incubateurs donne leur forme aux échanges marchands réalisés. Elle permet à un marché en émergence de se structurer tout en lui assurant un rythme de croissance important depuis une décennie. Cette croissance, décrite par les consultants au travers d'une multiplication des demandes d'évaluation s'appuie sur une dernière « forme macro-institutionnelle » (Celle, 2020), celle de l'État.

2. LE RÔLE DE L'ÉTAT DANS LA STRUCTURATION DU MARCHÉ DE L'ÉVALUATION D'IMPACT SOCIAL

La lecture sous le prisme de la sociologie économique permet d'arrimer l'écosystème à impact à une dynamique davantage macro-institutionnelle au travers des *règles formelles*. Définies dans le droit et dans les règlements (droit de propriété, du contrat, liberté de commerce et d'industrie, etc.), ces règles ont pour objet de structurer les échanges réalisés au sein du marché (2.1.), mais également d'en favoriser la diffusion (2.2.).

¹ <https://impactinitiative.essec.edu/index.php/mesurer-limpact-social/>, consulté le 18 janvier 2022.

2.1. Mesures de soutien de la demande d'évaluation d'impact social

Concernant l'évaluation d'impact social, les *règles formelles* ont plus précisément pour finalités de structurer et soutenir la demande d'évaluation d'impact social par l'instauration de trois mesures gouvernementales.

Les deux premières d'entre elles sont la promulgation de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite « Loi ESS ») et la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) du 22 mai 2019. Ayant pour objet de définir le périmètre de l'ESS, la loi ESS élargit le champ, jusqu'alors circonscrit à une reconnaissance statutaire, à des sociétés commerciales selon certains critères, notamment celui de l'utilité sociale (Article 1-II). La démonstration de cette utilité sociale permet à une entreprise d'obtenir l'agrément ESUS (Entreprise solidaire d'utilité sociale) et de bénéficier d'avantages financiers réservés à l'ESS, notamment d'accéder à l'épargne salariale. La loi PACTE, quant à elle, permet aux entreprises du secteur privé lucratif de devenir « société à mission ». Pour cela, les entreprises doivent inclure dans leur statut des objectifs sociaux et environnementaux qu'elles s'engagent à poursuivre dans le cadre de leurs activités. La qualité « société à mission » est ensuite contrôlée chaque année par un organisme tiers indépendant.

Ces deux lois ouvrent ainsi indirectement le marché de l'évaluation d'impact social à un nouveau type de demande, celle des entreprises privées lucratives. Puisque l'appartenance à l'ESS ou l'obtention de la qualité de « société à mission » dépend de la capacité de ces entreprises à démontrer qu'elles poursuivent une finalité sociale, ces entreprises sont incitées à solliciter des cabinets afin de la démontrer *via* l'évaluation d'impact social.

La troisième mesure est relative à l'initiative « *#FrenchImpact* », renommée par la suite « *Le French Impact* ». Lancée en janvier 2018 par Christophe Itier, alors Haut-commissaire à l'ESS et à l'innovation sociale au sein du ministère de la transition écologique et solidaire, cette initiative est présentée en miroir de la *French Tech*, comme une bannière permettant d'inscrire l'ESS au cœur du modèle de développement économique. De même que les structures de la *French Tech* justifient d'un « savoir-faire français » dans l'innovation technologique, la communauté *French Impact* revendique un « savoir-faire français » en étant pionnière dans la résolution des problèmes sociaux et environnementaux. Cette initiative soutient notamment le déploiement du marché de l'évaluation d'impact social par la mise en place du chantier « Évaluation et Accès à la donnée ». Dans ce chantier, l'objectif est de construire une méthodologie type d'évaluation d'impact social pour les lauréats du *French Impact*.

Comme pour la production de référentiels par les fondations en partenariat avec les entrepreneurs sociaux, il s'agit ici de structurer un « écosystème » autour de l'évaluation d'impact social. Plus précisément, ce chantier vise à produire ce qu'un des consultants interrogés dans le cadre de notre thèse nomme un « outil de place ». Cet outil définit le cadre de l'évaluation, ce qu'il faut évaluer, quels sont les types d'évaluations préconisées et comment les projets peuvent accéder à cette évaluation. Il s'agit aussi d'appliquer les modalités d'évaluation de l'outil de place aux structures lauréates du *French Impact* souhaitant obtenir des financements.

Dans le cadre de l'initiative *Le French Impact*, l'État devient ainsi prescripteur de l'évaluation, pour les lauréats de l'initiative *Le French Impact*, tout en accompagnant les entreprises du champ vers l'accroissement de l'évaluation de leur performance et la structuration du marché de l'évaluation d'impact social (*via* la mise à disposition d'outils d'évaluation ou encore la mise à disposition des données publiques).

2.2. Un contexte macro-institutionnel favorable à la diffusion du marché

Réenchasser la dynamique du *French Impact* dans les arrangements institutionnels de l'ESS donne également à voir un contexte socioéconomique fertile au développement accéléré du marché de l'évaluation d'impact social. En effet, si l'ESS s'inscrit, à la suite du déploiement du « nouveau management public » (NPM) (Osborne et Gaebler, 1992; Osborne et Plastrik, 1997), dans des exigences de reddition de compte de son efficacité par le biais de l'évaluation d'impact social, les transformations plus globales des modes de régulation du champ, instillées par ce NPM, notamment concernant ses modes de financement (Eyraud, 2013; Prouteau et Tchernonog, 2017, 2019), sont tout aussi favorables à la structuration d'une demande d'évaluation.

Ces transformations prennent essentiellement la forme de la substitution de la commande publique à la subvention dans les financements publics et de l'accroissement du recours au financement privé par la vente de prestations aux usagers. Elles conduisent à l'instauration d'un contexte de plus en plus concurrentiel au sein du champ. Toutes choses égales par ailleurs, la contraction des financements publics à destination de l'ESS conduit à la mise en concurrence des structures en bénéficiant, puisqu'un même nombre d'organisations (voire un nombre plus important [Tchernonog, 2018]) doit se partager un montant global de fonds publics réduit. Par ailleurs, en passant de la subvention à la commande publique, la collectivité instaure un régime de concurrence. En leur qualité « d'offreur » ou de « prestataire », les structures de l'ESS sont comparées entre elles, mais également dans certains domaines, comparées avec des acteurs du secteur privé lucratif. Que ce soit pour la première ou pour la deuxième forme de concurrence, la mise en comparaison

des structures de l'ESS favorise le déploiement de stratégies de distinction. Parmi ces stratégies, celle de l'évaluation d'impact social constitue, à plusieurs égards, un « argument de vente » supplémentaire permettant aux organisations de l'ESS de se différencier des autres structures tout en mettant à mal les stratégies coopératives dont elles se réclament pourtant.

Enfin, le développement des ventes de prestations aux usagers contribue également à la structuration du marché de l'évaluation d'impact social. Le passage de l'utilisateur simple bénéficiaire à l'utilisateur finançant tout ou partie du service dont il bénéficie n'est pas neutre. En devenant « consommateur », l'utilisateur est muni d'une capacité de retrait ou d'achat par rapport aux prestations qu'il analyse et compare avec d'autres, quitte à aller voir ailleurs s'il n'est pas satisfait. Comme pour les deux premières formes de concurrence, les structures de l'ESS sont de plus en plus contraintes de développer des stratégies marketing afin de se différencier et d'augmenter leurs « parts de marché ». Si dans le secteur privé lucratif la stratégie de différenciation passe essentiellement par le prix et la qualité du produit, pour l'ESS, cela prend la forme de la réduction maximale des coûts de fonctionnement et de la production d'un impact social. En évaluant son impact social, ses contributions individuelles nettes, l'organisation démontre sa « plus-value » et devient plus attrayante que les structures concurrentes aux yeux de l'utilisateur.

CONCLUSION

Alors que l'ESS s'est historiquement constituée en marge du marché en fournissant des biens non ou mal pris en compte par ce dernier (Gadrey, 2004), plusieurs dynamiques récentes concourent à une profonde reconfiguration de son organisation et se traduisent par l'accroissement de la logique marchande en son sein. La dynamique de structuration du marché de l'évaluation d'impact social est, à cet égard, exemplaire.

Notre contribution montre que cette structuration est soutenue par un *écosystème à impact* composé d'acteurs interreliés. Articulé sous la forme d'une *triangulation élargie* composée des figures de l'universitaire, du consultant, du manager et de l'agence d'ingénierie, cet *écosystème* est à l'origine du déploiement d'un ensemble d'institutions (ou *conditions sociales d'encastrement*) assurant le déroulement des échanges. Ces institutions (dispositifs matériels, formations, Initiative *Le French Impact*, etc.) permettent aussi bien de diffuser les offres d'évaluation, de structurer la demande, d'authentifier et de qualifier les prestations d'évaluation, que de participer à la création d'une culture de l'évaluation au sein de l'ESS. Dans cette culture,

L'écosystème à impact, vers la structuration d'un marché de l'évaluation dans l'économie sociale et solidaire?

si les méthodes à déployer sont encore sujettes à de vifs débats, l'idée qu'il est nécessaire d'évaluer son impact social est progressivement réifiée (Desrosières, 2008).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGENCE PHARE, 2017, *L'expérience de l'évaluation d'impact social. Pratiques et représentations dans les structures d'utilité sociale*, rapport pour l'Avisé.
- AGENCE PHARE, 2021, *Évaluation longitudinale des activités liées au numérique éducatif (ELAINE) : volet qualitatif*, Rapport d'évaluation pour la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.
- AVISE, 2016a, *Dossier impact social. Toute structure d'utilité sociale cherche à générer un impact social positif. C'est sa raison d'être ...*, rapport de l'Avisé.
- AVISE, 2016b, *Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes*, rapport de l'Avisé.
- AVISE, 2017, *Mode d'emploi. Évaluer l'impact social. Un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale*, rapport de l'Avisé.
- AVISE, 2020, *Impact social, utilité sociale : deux notions opposées ou complémentaires ?*, rapport de l'Avisé.
- AVISE, 2021, *Évaluation de l'impact social. Poursuite du programme Cap Impact en 2021*, rapport de l'Avisé.
- AVISE, CULTURE ET PROMOTION, 2007, « Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation », *Cahier de l'Avisé*, n°5.
- AVISE, ESSEC BUSINESS SCHOOL, MOUVES, 2013, *Petit précis de l'évaluation de l'impact social*, Guide Avisé-Essec Business school-Mouves.
- AVISE, II-LAB, 2017, *Évaluation d'un programme de lutte contre la récidive de sortants de prison*, rapport de l'Avisé.
- AVISE, LA FONDA, LE LABO DE L'ESS, 2017, *ESS et création de valeur. Une approche prospective de la mesure d'impact social*, rapport d'étude.
- BOUSSARD Valérie, 2008, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Éditions Belin, Paris.
- CELLE Sylvain, 2020, *La dynamique démocratique de l'économie sociale. Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Villeneuve d'Ascq, Université de Lille.
- CRESSON Geneviève, DUMONT Clémence, FANTONI Anne-Cécile, LECOMTE Véronique, TCHANDJIABO Hélène, 2020, *Démarche coopérative et mobilisation des parents et des professionnels au sein des Établissements d'accueil de Jeunes enfants*, Rapport d'évaluation réalisé dans le cadre du projet Interreg VISES.
- CSESS, 2011, *La mesure de l'impact social. Après le temps des discours, voici venu le temps de l'action*, rapport présenté lors de la séance plénière du CSESS du 8 décembre.
- DESROSIÈRES Alain, 2008, *Pour une sociologie historique de la quantification*, Presses de l'école des Mines, Paris.
- DUCLOS Hélène, 2001, « Comment évaluer son utilité sociale ? », *DPNT*, 98.
- DUCLOS Hélène, 2014, *Construction d'un référentiel de l'utilité sociale de la médiation numérique*, rapport final, projet co-financé par la ville de Brest, Brest métropole, le Contrat urbain de la cohésion sociale et la région Bretagne.
- DUCLOS Hélène, CHERBONNEL Émilie, 2019, « Pourquoi les festivals doivent être évalués à l'aune de leur utilité sociale », *Nectart*, 9(2), p. 104-113.
- ESSEC BUSINESS SCHOOL, 2011, *Guide du retour social sur investissement (SROI)*, Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social, Paris.
- EYRAUD Corine, 2013, *Le capitalisme au cœur de l'État. Comptabilité privée et action publique*, Éditions du Croquant, Broissieux.

- FONDATION DANIEL ET NINA CARASSO, 2019, *La Boussole de l'Art Citoyen. Renforcer l'impact de votre projet grâce à l'évaluation*, rapport d'étude.
- FONDATION LA FRANCE S'ENGAGE, 2018, *Engagés pour l'innovation sociale*, rapport de La France s'engage.
- GADREY Jean, 2004, *L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire. Une mise en perspective sur la base de travaux récents*, rapport de synthèse pour la DIES et le MIRE.
- GECES, 2014, *Approches proposées pour la mesure de l'impact social*, rapport pour la Commission européenne.
- GHEZALI Tarik, SIBILLE Hugues, 2010, *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*, Grasset, Paris.
- IMPROVE, FONDATION REXEL, 2017, *Guide de la mesure d'impact social*, rapport d'Improve.
- JOBARD Fabien, GEERAERT Jérémy, LAUMOND Bénédicte, MÜTZELBURG Irina, ZEIGERMANN Ulrike, 2020, « Sociologie politique des passeurs. Acteurs dans la circulation des savoirs, des normes et des politiques publiques », *Revue Française de science politique*, 70, p. 557-573.
- KPMG, 2017, *Baromètre de la mesure d'impact social 2017*, rapport d'étude de KPMG France.
- KPMG, 2018, *Baromètre de la mesure d'impact social 2018*, rapport d'étude de KPMG France.
- KPMG ACADEMY, 2018a, *Initiation à l'évaluation de l'impact social*, KPMG France.
- KPMG ACADEMY, 2018b, *Évaluer l'impact social de votre programme (formation-action)*, KPMG France.
- LE VELLY Ronan, 2012, *Sociologie du marché*, La Découverte, Paris.
- L'HUILLIER Hélène, 2017, *L'impact de projets locaux de RSE sur le développement humain durable. Applications à des projets menés par des multinationales au Nigéria et au Mexique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Lille, Université de Lille – ESSEC Business School.
- OSBORNE David, GAEBLER Ted, 1992, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Penguin Press, New York.
- OSBORNE David, PLASTRIK Peter, 1997, *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, Basic Books, New York.
- PROUTEAU Lionel, TCHERNONOG Viviane, 2017, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, p. 531 à 542.
- PROUTEAU Lionel, TCHERNONOG Viviane, 2019, *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, 3^e édition, Éditions Dalloz, Paris.
- SIIT, 2014, *Impact Investment: The Invisible Heart of Markets. Harnessing the power of entrepreneurship, innovation and capital for public good*, rapport du Social Impact Investment Taskforce établi sous la présidence au G8 du Royaume-Uni.
- STUDER Marion, 2021, « Utilité sociale, impact social. Quelles implications pour les associations ? », in *Les modèles socio-économiques des associations : approches plurielles et spécificités*, Éditions La Documentation française, Paris, p. 239-255.
- TCHERNONOG Viviane, 2018, « Les associations : état des lieux et évolutions. Vers quel secteur associatif demain ? Poids, ressources, bénévolat, emploi salarié, profil des dirigeants », *ADDES, Fondation Crédit coopératif*.
- UDES, 2020, *L'UDES lance VALOR'ESS, sa plateforme numérique dédiée à la mesure de l'impact social des entreprises*, communiqué de presse du 2 juin.
- WILLIAMS James W., 2018, "Surveying the SIB economy: Social impact bonds, 'local' challenges, and shifting markets in urban social problems", *Journal of Urban Affairs*, 42(6), p. 907-919.

PARTIE 4

Ouvrir les possibles
et penser la radicalité
du changement de modèle
de développement

CHAPITRE 18

LA CONTRIBUTION DES MONNAIES LOCALES AUX DYNAMIQUES DE TRANSITION

Sacha Colsaet et Yannick Lung

La crise écologique, l'augmentation brutale des inégalités à travers le monde, source de tensions sociales exacerbées, avec son lot de précarisation et la remise en cause des principes de représentation démocratique rendent la situation actuelle intenable. Le temps est à l'urgence des transitions.

Face à l'incapacité des gouvernements de faire face aux défis qui se dressent, des groupes de citoyennes et citoyens lancent de nombreuses initiatives pour essayer d'infléchir la trajectoire qui se dessine. Ils essaient d'inventer ensemble de nouvelles façons de faire pour engager, au plan local, des dynamiques de transition environnementale et sociale.

Cette recherche multiforme d'un renforcement du lien social a naturellement trouvé sa place dans les innovations monétaires à travers la recherche de monnaies alternatives pour inverser les évolutions actuelles qui nous conduisent à l'impasse : mondialisation, financiarisation, destruction de l'environnement, etc. Institution sociale par excellence, la monnaie¹ est en effet un vecteur majeur du lien social dans nos économies et nos sociétés, d'autant plus que les échanges monétaires ont pris une place essentielle dans les relations entre les acteurs sociaux.

La monnaie repose sur la confiance qui se construit au sein d'une communauté autour d'un signe monétaire, qu'il soit matériel ou virtuel. S'opposant à l'anonymisation des échanges réduits au seul rapport marchand, la plupart des monnaies alternatives – à l'exception des cryptomonnaies – vont tenter de redonner du sens aux échanges monétaires en créant un espace où les acteurs partagent des valeurs humanistes, sociales et écologiques. Il s'agit de se reconnaître mutuellement en tant qu'individualité appartenant à un collectif.

1 Pour une première approche des enjeux théoriques de la monnaies, on pourra se reporter au premier chapitre du livre publié par Les Économistes atterrés : *La monnaie. Un enjeu politique*, Éditions du Seuil, Paris, 2018.

À la fin du XX^e siècle, de multiples initiatives vont ainsi se développer sur les différents continents, parmi lesquels les monnaies locales (ou monnaies sociales) qui apparaissent comme un des leviers pour activer les dynamiques de transition afin d'inverser les évolutions des dernières années : privilégier le local par rapport au mouvement de globalisation ; s'orienter vers des placements éthiques et solidaires en réaction à la financiarisation ; renforcer le pouvoir d'agir des citoyens sur les enjeux monétaires et financiers ; favoriser les circuits courts et l'orientation des dépenses vers des achats écologiques et éthiques face à la crise environnementale.

Ce chapitre¹ vise, à partir du cas de la France, à analyser comment ces monnaies peuvent participer à ces dynamiques de transition si elles dépassent le cadre encore trop confidentiel de leur diffusion. Il s'appuie sur un ensemble de travaux en les mettant en perspective de cet enjeu et en résonance avec la pratique de la monnaie locale dans laquelle sont impliqués les auteurs.

Après avoir dressé rapidement un état des monnaies locales en France, on précisera les valeurs portées par ces monnaies avant de montrer leur impact social en s'appuyant sur une récente enquête sur l'utilité sociale de ces monnaies réalisée à l'initiative du Mouvement Sol.

LE DÉVELOPPEMENT RÉCENT DES MONNAIES LOCALES EN FRANCE

S'il y eut des expériences auparavant, les monnaies locales complémentaires telles que nous les connaissons aujourd'hui en France sont apparues à la suite de la crise financière de 2008. En 2010, trois monnaies locales sont lancées : l'*occitan* à Pézenas (Hérault), l'*abeille* (Lot-et-Garonne) et la *commune* (Loire). C'est le point de départ d'une dynamique de forte croissance au cours de la décennie 2010.

L'émergence des monnaies locales

C'est à la fin du siècle dernier que se développent de nouvelles formes de monnaies alternatives. Il s'agit, à petite échelle, de se réapproprier la question monétaire. S'inspirant d'initiatives lancées dans d'autres pays comme les Banques de temps ou les Accorderies, des collectifs citoyens vont ainsi, dès les années 1980, multiplier en France des systèmes d'échanges locaux (SEL) : les participants peuvent offrir certains services (bricolage, jardinage, garde d'enfants, couture, initiation à l'informatique, etc.) et bénéficier en contrepartie des services proposés par d'autres. Dans ces initiatives, il y a certes un enjeu économique : accéder à des biens ou services qui

¹ Ce chapitre reprend des éléments qui sont développés dans : Yannick Lung, *Les monnaies locales dans les dynamiques de transition*, Éditions Apogée, Rennes, 2022.

ne seraient pas accessibles autrement. Mais l'essentiel, c'est la volonté de renforcer le lien social sur un territoire par un échange, en prenant l'heure comme unité de compte. On est dans une logique de réciprocité, à la frontière du don/contre don et de l'échange monétaire.

La limite des SELs, c'est que de tels échanges excluent les professionnels, ce qui restreint les possibilités aux seules relations entre des particuliers. Les monnaies locales visent à dépasser cette contrainte en élargissant le cercle des participants aux échanges du réseau.

Inspirée d'expériences étrangères, une première tentative va être lancée au début du XXI^e siècle avec le projet SOL¹. Conçu de façon centralisée avec la participation d'acteurs importants de l'ESS, mais un engagement citoyen très inégal selon les territoires, il sera abandonné. Mais il sera l'incubateur de monnaies encore actives comme le *sol violette* à Toulouse et aboutira à la création du Mouvement Sol, un des deux réseaux des monnaies locales en France.

À l'inverse de cette démarche centralisatrice, c'est une dynamique conçue par des collectifs locaux citoyens, ancrée sur des territoires qui va s'imposer à partir de 2010 en France. Ces initiatives fondent un nouveau modèle, celui des monnaies locales complémentaires et citoyennes, qui va progressivement se disséminer dans le pays.

La normalisation des monnaies locales

Au cours de la décennie, des collectifs citoyens vont ainsi créer de nombreuses monnaies locales sur différents territoires : de 2010 à 2022, quelques 92 monnaies locales auraient été lancées sur différents territoires en France, mais 10 d'entre elles ont cessé leur activité, par épuisement des bénévoles et 5 autres ont été fusionnées.

L'emploi du conditionnel exprime le fait qu'il subsiste des incertitudes sur le dénombrement exact des monnaies locales. Il est en effet parfois difficile de vérifier si telle ou telle monnaie s'est effectivement lancée ou si elle est restée à l'état de projet et, dans l'hypothèse où elle a circulé, si elle est active, en sommeil ou définitivement arrêtée. On a procédé par recoupement de différentes sources d'informations en complétant l'enquête Triangle², en dépouillant la presse, en observant l'activité sur

1 Se reporter au témoignage de Celina Whitaker, coordinatrice du Projet SOL (2005-2010).

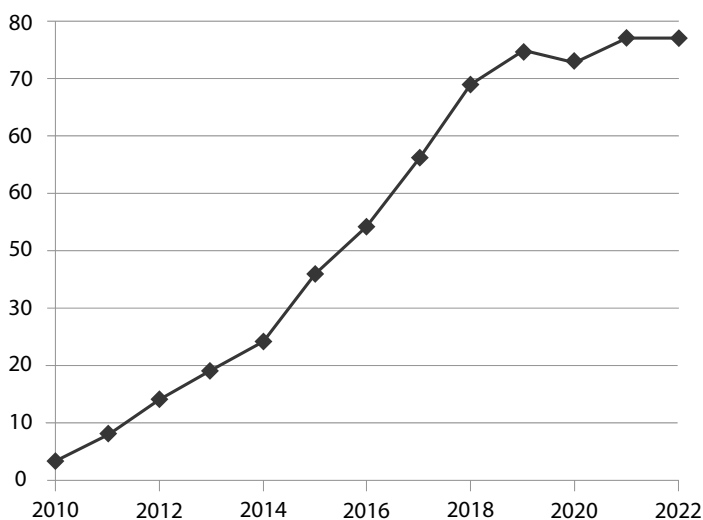
2 Blanc J., Fare M., Lafuente-Sampietro O., *Les monnaies locales en France : un bilan de l'enquête nationale 2019-20*, Triangle – UMR 5206 Université Lumière Lyon 2, Sciences Po Lyon, CNRS, avril 2020. Cette source est référencée comme *enquête Triangle* dans le présent texte.

Depuis la version définitive de ce texte, une enquête plus récente a été réalisée. Se reporter à la publication disponible sur HAL pour actualiser les données : Jérôme Blanc, Marie Fare, Oriane Lafuente-Sampietro. *Les monnaies locales en France en 2023. Résultats de la seconde enquête nationale*. Université Lumière Lyon 2; Sciences Po Lyon; Université de Rouen Normandie. 2023, p. 68. Disponible à l'adresse : <https://shs.hal.science/halshs-04268002v3>

internet et les réseaux sociaux, ou en échangeant directement avec les responsables des monnaies. Il subsiste cependant des doutes et il faut lire la donnée statistique avec une marge d'incertitude. Ce qui importe, c'est l'ordre de grandeur et la progression.

Sous ces hypothèses et ces réserves, il y aurait 77 monnaies locales en circulation au 31 décembre 2022. Le pic du lancement est atteint en 2018 avec 15 nouvelles monnaies créées au cours de l'année, mais le ralentissement est très net par la suite. L'année 2020 est même marquée par plus de fermetures que de lancement de nouvelles monnaies : la crise sanitaire a affecté nombre de monnaies locales car le relationnel en présence physique est important, tant avec les particuliers qu'avec les prestataires. Elle a aussi probablement retardé certains démarrages de quelques mois puisque la croissance reprend l'année suivante mais il semble qu'on ait atteint un palier.

Figure 1 – Nombre de monnaies locales en circulation en France 2010-2022
Monnaie en circulation au 31 décembre de l'année



Source : enquête Triangle, complétée par l'auteur.

Cette croissance va bénéficier du vote de la loi de l'économie sociale et solidaire (juillet 2014) qui donne une base juridique aux « titres de monnaie locale complémentaire » dans son article 16. Les monnaies locales sont ainsi inscrites dans le code monétaire et financier. Cette institutionnalisation des monnaies locales et la sécurisation juridique légitiment l'action des collectifs même si la réglementation introduit des contraintes.

Ainsi les monnaies locales complémentaires doivent respecter certains principes communs. Elles doivent être gérées par une structure de l'ESS (en général des associations) dont la gestion de la monnaie est « l'unique objet social ». Elles ne peuvent circuler qu'entre les seuls adhérents de la structure gestionnaire, sur un territoire délimité. Le mécanisme est en général le suivant : des particuliers convertissent leurs euros en unités de monnaie locale (avec une parité) s'adressant à un bureau ou comptoir de change qui leur remet des coupons-billets ou en opérant un virement depuis leur compte bancaire si la monnaie est numérique. Ces euros convertis doivent être placés dans un fonds de garantie auprès d'une institution financière, le plus souvent une institution éthique comme la NEF ou le Crédit coopératif.

Les particuliers utilisent la monnaie locale lors de leurs dépenses auprès du réseau des « prestataires¹ », c'est-à-dire l'ensemble des activités acceptant la monnaie locale en paiement de biens ou de services : commerçants, entreprises, associations, etc. Mais les particuliers ne peuvent pas reconverter la monnaie locale en euros. Seuls les prestataires peuvent opérer une reconversion en euros s'ils n'arrivent pas à dépenser la monnaie locale reçue. Cette reconversion s'effectue moyennant le plus souvent une commission pour frais de reconversion (de 2 à 5 %) afin de les inciter à utiliser eux-mêmes la monnaie.

De fortes disparités entre les monnaies locales

S'il y a eu quelques échecs, la plupart de ces monnaies sont aujourd'hui actives mais elles sont très diversifiées, autant par l'étendue du territoire couvert que par le volume de leur activité. Une monnaie locale peut circuler sur une commune, voire un centre-ville, ou s'étendre à une région, le cas général étant intermédiaire (départemental ou infra-départemental).

En ce qui concerne le volume de l'activité des différentes monnaies locales, l'enquête réalisée (fin 2019-début 2020) par l'équipe du laboratoire Triangle (Lyon) permet d'avoir des indications chiffrées sur ces disparités. Plus de 60 d'entre elles ont répondu au questionnaire, ce qui permet d'avoir une idée assez précise de la situation. Les écarts entre monnaies peuvent aller de 1 à plus de 500 sur le montant de monnaie locale en circulation ou de 1 à 80 pour le nombre d'adhérents particuliers et prestataires².

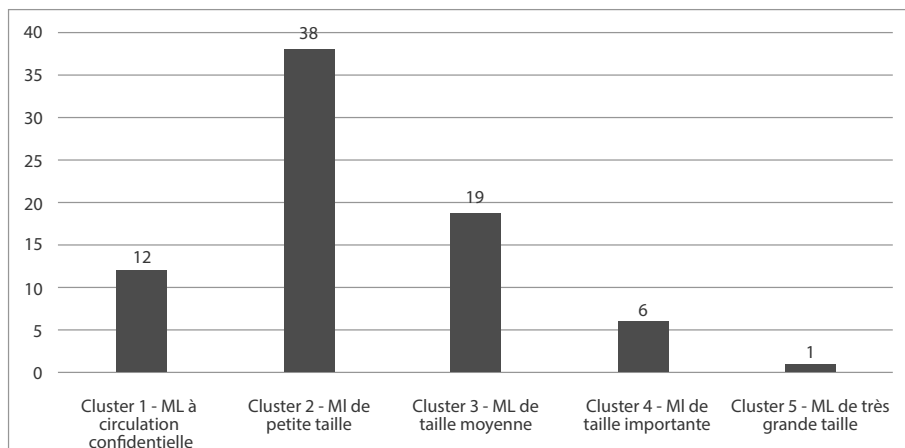
Les auteurs ont proposé une classification en cinq grands groupes selon le critère de la taille en combinant différents indicateurs. Cette classification met en évidence

1 Le terme « professionnels » est parfois utilisé. D'autres monnaies ont leur langage : ils sont désignés comme « accepteurs » par *lou pélou* (Limousin).

2 Les données portent sur 2018 et depuis, les écarts se sont aggravés, le maximum de monnaie locale en circulation atteignant en 2022 l'équivalent de 3,5 millions d'euros.

le cas singulier de l'*eusko*, monnaie du Pays basque, qui représentait à lui seul le tiers du montant total des monnaies locales, suivi par une demi-douzaine de monnaies locales de taille importante. La plupart des monnaies restent confidentielles ou de petite taille.

Figure 2 – La répartition des monnaies locales selon leur taille (données 2018)
Nombre de monnaies par groupe de taille



Source : enquête Triangle.

Au-delà de l'effet taille, on peut ajouter d'autres facteurs plus qualitatifs de la diversité des monnaies locales comme, par exemple, les caractéristiques du territoire (rural *versus* urbain) souvent associées avec une configuration différente du réseau des prestataires (il y a plus de producteurs de produits agricoles dans un cas que dans l'autre).

REDONNER DU SENS AUX ÉCHANGES : LES VALEURS PORTÉES PAR LES MONNAIES LOCALES

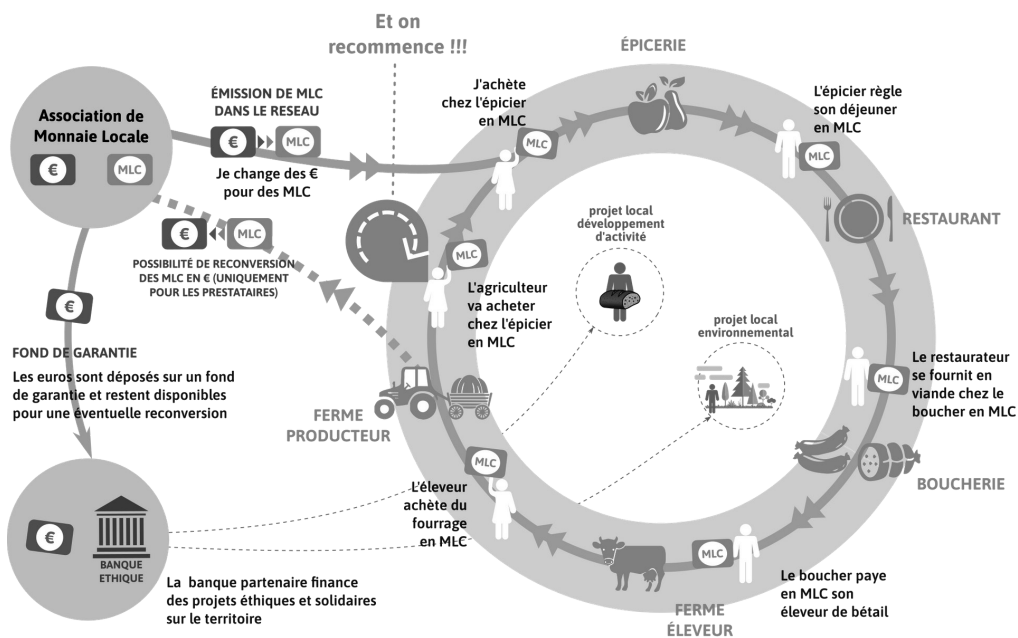
Les monnaies locales visent à « redonner du sens aux échanges », en dépassant le seul caractère marchand qui domine dans nos sociétés, particulièrement lors des achats dans les grandes surfaces ou sur internet. Il s'agit de sortir de l'anonymat qui caractérise de telles pratiques, l'échange d'un bien ou d'un service en monnaie locale réunissant des adhérents d'une association qui partagent les mêmes valeurs. Ces valeurs sont exprimées dans une charte que la quasi-totalité des monnaies locales proposent de signer lors de l'adhésion.

Jérôme Blanc et Marie Fare ont analysé plusieurs de ces chartes. Il en ressort que, sous des formes différentes, trois principales valeurs sont prédominantes pour les monnaies locales : la relation de proximité, la transition écologique et l'engagement citoyen.

La relation de proximité

Une monnaie locale ne pouvant circuler que sur un territoire délimité, les dépenses sont donc orientées vers des achats auprès de commerces ou des services de proximité. Pour les particuliers, il s'agit donc de régler leurs achats dans leur quartier, leur ville ou leur village pour soutenir l'économie locale. Quant aux prestataires qui reçoivent des paiements en monnaie locale, ils ont tout intérêt à ne pas demander la reversion en euros et sont donc incités à utiliser la monnaie pour payer leurs fournisseurs, leur expert comptable ou leur service informatique, leurs salariés, etc. L'objectif est de constituer progressivement un circuit économique permettant de faire circuler la monnaie locale sur un territoire donné, en limitant ou en retardant autant que possible la fuite hors du territoire que facilite le paiement en euros.

Schéma 1 – Le circuit de la monnaie locale



Source : Pyrène (monnaie09.fr), Mouvement Sol.

En réduisant cette fuite, la monnaie locale permet de relocaliser les échanges et contribue au renforcement de l'économie locale. Cette contribution est d'autant plus importante que le circuit économique s'étoffe grâce à un nombre important d'utilisateurs (particuliers et prestataires) et à une variété de biens et de services payables en monnaie locale. Il faut donc étendre le réseau des prestataires qui acceptent ce paiement, ce qui constitue un enjeu essentiel aujourd'hui pour les monnaies locales engagées dans une stratégie de changement d'échelle. Cela demande une démarche stratégique s'appuyant sur l'investissement de bénévoles ou l'activité de salariés chargés du développement du réseau, mais aussi le passage à des outils de paiement numérique. Et cela demande du temps et de la patience car plusieurs années sont nécessaires pour arriver à boucler un tel circuit économique.

Au-delà de la dimension économique, la relation de proximité est synonyme d'un renforcement du lien social à travers une mise en avant du territoire. Le nom de la monnaie locale est ainsi porteur d'une identification par le nom ou la langue comme la *gonette* à Lyon qui fait référence au terme « gone » ou la monnaie du Pays basque qui s'appelle ainsi *eusko* (basque). La défense de la langue basque est une valeur forte de cette monnaie.

Les monnaies locales sont parfois accusées de localisme, de repli sur un territoire, donc de fermeture. Ceci relève d'un malentendu : d'une part, il s'agit de monnaies complémentaires qui n'ont ni la vocation, ni l'ambition de se substituer à la monnaie nationale ou européenne car les échanges en monnaie locale ne portent que sur une partie limitée des dépenses pour l'achat de biens et services ; d'autre part, les autres valeurs que portent ces monnaies traduisent plutôt l'ouverture sur le monde¹.

La transition écologique

Deuxième valeur affirmée dans la plupart des chartes : les monnaies locales s'engagent à participer à la transition écologique. Ainsi en privilégiant des achats de produits locaux et des fournisseurs à proximité, les transports de marchandise sont réduits et les émissions de CO₂ diminuent a priori – même si ce n'est pas automatique car cela dépend des modes de production sur le territoire².

Plus encore, les monnaies locales tendent à orienter les achats vers des produits alimentaires bio, la question d'une alimentation saine étant parfois explicitée dans leurs objectifs fondamentaux. Les achats auprès de magasins d'alimentation sont en

1 « L'universel, c'est le local moins les murs » déclarait le poète portugais Miguel Torga en 1954 à l'occasion d'une conférence au Brésil qui a été publiée depuis.

2 Si la production locale repose sur des techniques polluantes (comme le chauffage des serres), le bilan carbone peut être défavorable en comparaison d'un bien produit avec des techniques plus propres, même s'il est transporté sur une longue distance en grand volume.

effet le premier poste de dépenses en monnaies locales. Les magasins Biocoop sont ainsi souvent prestataires et comptoirs de change, tout comme les supermarchés coopératifs et collaboratifs ou encore de nombreux petits magasins de vente en vrac.

Diminuer la consommation énergétique et réduire les déchets en s'inscrivant dans une démarche d'économie circulaire font aussi partie de l'ADN des monnaies locales. On retrouve ainsi parmi les prestataires aussi bien des structures proposant des énergies renouvelables, que le partage de véhicules, des recycleries ou des boutiques offrant des produits de seconde main.

Tous les prestataires ne sont pas bios, éthiques et solidaires, mais le respect des chartes suppose que des efforts soient réalisés dans ce sens. Certaines monnaies proposent ainsi à leurs prestataires de les accompagner dans ces efforts d'économie d'énergie et de réduction des déchets, s'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

L'engagement citoyen

Le troisième pilier des monnaies locales est la réappropriation citoyenne de la monnaie. Contestant la privatisation de la monnaie par les banques (qui sont à l'origine de l'essentiel de la création monétaire) et sa gestion technocratique par les banques centrales, l'objectif est d'affirmer que les citoyens ont leur mot à dire sur le système monétaire. En tant qu'adhérents de l'association, ils peuvent intervenir directement dans la gestion de leur monnaie locale.

Mais, au-delà de la gestion de la monnaie locale, l'objectif est de permettre aux citoyennes et citoyens de renforcer leur pouvoir d'agir sur les enjeux économiques, monétaires et financiers, ce qui passe par une meilleure compréhension des mécanismes monétaires. De ce point de vue, les monnaies locales ont une mission d'éducation populaire et elles utilisent différents outils pour animer la réflexion collective autour de ces enjeux¹.

Une des motivations fortes de l'adhésion à la monnaie locale tient aux excès de la financiarisation et la conversion des euros en monnaie locale est donc perçue comme une façon de réaffecter les fonds vers une finance éthique et solidaire.

Les monnaies locales comme commun

Les monnaies locales relèvent de ce que l'on appelle un bien commun ou un « commun ». Si les démarches coopératives et plus largement l'économie sociale et

¹ Une fresque de la monnaie a ainsi été développée, suivant la démarche de la fresque du climat et autres fresques.

solidaire existent depuis longtemps, l'attention s'est longtemps focalisée sur l'opposition binaire entre le public et le privé.

On retrouve ce clivage dans la monnaie : l'essentiel de la monnaie est privée, émise par les banques lors de l'octroi de crédits à des entreprises ou des particuliers, la fonction de l'État étant d'assurer la cohérence du système monétaire, par son rôle régalien (la monnaie légale est l'euro) ainsi que par la gouvernance de ce système à travers des dispositifs réglementaires et l'intervention des banques centrales qui doivent éviter l'effondrement de ce système.

La notion de commun offre une autre perspective pour considérer les biens ou services qui bénéficient à une collectivité mais reposent sur une auto-gouvernance dans leur gestion. Entre la gestion décentralisée par le marché et la gestion centralisée, hiérarchique par l'État, il y a place pour une administration collective de ces biens par la participation des membres de la communauté concernée. C'est bien cette dimension de « commun » que l'on retrouve dans les monnaies locales complémentaires et, plus généralement, dans les monnaies alternatives.

L'IMPACT SOCIAL DES MONNAIES LOCALES

Il est difficile de critiquer les monnaies locales sur la base des valeurs qu'elles portent, mais il faut bien reconnaître que les effets potentiels attribués à ces monnaies restent à démontrer. C'est tout l'intérêt de l'enquête réalisée à l'initiative du Mouvement Sol sur l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires¹. Deux questionnaires ont été élaborés pour tenter d'appréhender l'impact social des monnaies locales : le premier concernait les particuliers et le second les prestataires. Ces questionnaires ont été largement diffusés parmi les adhérents des différentes monnaies en France par l'envoi de courriels ou par les réseaux sociaux. Quelque 1 600 particuliers et 565 prestataires ont répondu. Malgré certains biais associés à cette méthode d'enquête, celle-ci apporte des éléments de preuve venant étayer les hypothèses formulées.

Le renforcement de la dynamique territoriale

Cette enquête permet en effet de préciser comment ces monnaies contribuent à redynamiser l'économie des territoires par des circuits courts, réduisant la fuite de la monnaie en dehors du territoire grâce aux échanges de proximité. Les adhérents des

¹ Mouvement Sol, *Monnaies locales : monnaies d'intérêt général. Étude sur l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires*, Lyon, avril 2021. Téléchargeable sur le site web. Les pages qui suivent reprennent largement les résultats publiés dans ce document.

monnaies locales qui ont répondu aux questionnaires en ligne¹ semblent avoir modifié leurs comportements de façon significative. Ainsi près de la moitié (48 %) disent acheter davantage auprès de commerces et prestataires locaux depuis leur adhésion.

Certes, pour les professionnels, cet impact reste peu lisible d'autant que le montant de monnaie locale en circulation reste souvent assez faible (inférieur à 100 000 euros). Cependant, plus d'un sur cinq (22 %) considèrent que cela a un effet sur son chiffre d'affaires et près d'un quart (24 %) estiment qu'il y a un effet de fidélisation de la clientèle.

Au final, les monnaies locales tendent bien à réduire les fuites en dehors du territoire. À partir des données sur les échanges numériques de deux monnaies locales, Oriane Lafuente-Sampietro a calculé que l'impact d'un versement d'une somme en monnaie génère plus de dépenses sur le territoire que son versement en euro : l'effet multiplicateur est estimé entre 1,25 et 1,50 – soit une augmentation de 25 à 50 %. Ainsi le versement d'une subvention municipale à une association aurait un effet sur l'économie du territoire plus important si elle est faite en monnaie locale plutôt qu'en euros. En effet, les bénéficiaires seront incités à acheter auprès des commerces locaux plutôt que dans un supermarché ou sur une grande plate-forme de vente en ligne.

Mais l'influence des monnaies locales sur les dynamiques territoriales ne se limite pas à son seul impact économique : elles sont aussi vectrices de renforcement du lien social. Portées par des collectifs citoyens, les monnaies locales sont insérées dans le tissu associatif du territoire, auquel elles apportent parfois des financements.

Les monnaies locales sont aussi des vecteurs du renforcement du sentiment d'appartenance à un territoire à travers leurs noms, les images sur les coupons-papiers (images qui valorisent souvent les lieux symboliques), quand ce n'est pas la défense de la langue locale (cas de l'*eusko* ou du *nissart*).

Du fait de la nature transversale de la monnaie indispensable aux échanges qui structurent notre société, les monnaies locales participent au maillage du territoire car elles ont vocation à associer les différents acteurs présents sur le territoire qui partagent les mêmes valeurs, notamment dans le monde de l'ESS et en relation avec les collectivités locales. On les retrouve dans de nombreux projets collectifs.

Une contribution à la transition écologique

L'enquête du Mouvement Sol indique aussi que l'appartenance à une monnaie locale contribue à modifier les pratiques environnementales de ses adhérents. D'une part, en leur permettant d'avoir accès à de nouvelles informations sur des modes

¹ Cette précaution vaut pour toutes les réponses qui seront évoquées.

de vie et de consommation plus écologique et, d'autre part, en offrant de nouvelles opportunités d'achat par le réseau des prestataires. Ainsi près de la moitié des répondants (48 %) disent avoir augmenté leurs achats de produits locaux et plus du tiers leurs achats de produits bios (36 %). *A contrario*, ils réduisent leurs achats en grande surface (69 %) ou sur internet (51 %).

Cette évolution vers des pratiques plus écologiques concerne aussi les prestataires, auprès desquels les monnaies locales multiplient les dispositifs incitatifs (sensibilisation aux enjeux environnementaux, défis visant l'amélioration de leurs pratiques, accompagnement de démarches RSE, création de filière de recyclage, etc.). Ces différentes démarches semblent porter leurs fruits, ce que suggèrent les réponses des prestataires au questionnaire du Mouvement Sol : depuis leur adhésion aux monnaies locales, ils indiquent avoir adapté leurs pratiques pour réduire leur impact environnemental (84 %), pris davantage en compte les pratiques environnementales de leurs partenaires commerciaux (64 %) ou encore avoir augmenté leurs partenaires à moins de 150 km (23 %).

Un nouvel espace de citoyenneté et de solidarité

Le projet des monnaies locales est aussi de permettre aux citoyens de se ré-approprier la question monétaire en participant à une dynamique collective et en déconstruisant certaines représentations dominantes des questions monétaires et financières. A nouveau, les résultats de l'enquête montrent un impact certain puisque près de 70 % des répondants déclarent que l'utilisation de la monnaie locale leur a permis de mieux comprendre les liens entre enjeux économiques et enjeux écologiques, sociaux et démocratiques.

Au-delà, les monnaies s'efforcent aussi de développer des formes de démocratie participative en associant autant que possible leurs adhérents aux prises de décision. Les processus mis en place s'inspirent souvent des principes de la sociocratie avec une recherche de consensus/consentement, communication bienveillante, transparence, etc.

L'un des buts des monnaies locales est bien le renforcement du lien social, ce qui induit une démarche de solidarité, notamment entre les adhérents du réseau qui partagent les mêmes valeurs. Les utilisateurs et utilisatrices particuliers vont ainsi aller prioritairement auprès des professionnels qui acceptent la monnaie locale (66 % des réponses) et conseiller ces prestataires à leurs connaissances (70 % des réponses). Les prestataires eux aussi recommandent des professionnels du réseau à leurs confrères (80 % des répondants). Le soutien au réseau de prestataires constitue une orientation partagée par plusieurs monnaies locales. Ce peut-être de façon permanente avec les subventions aux associations, les prêts à taux zéro

aux professionnels ou de façon ponctuelle. Lors des confinements liés à la crise de la COVID-19 en 2020 et 2021, plusieurs monnaies locales ont ainsi organisé différentes initiatives pour aider les professionnels en difficulté.

Dans cette démarche de solidarité, on retrouve chez plusieurs monnaies locales une préoccupation : se débarrasser d'une image de « monnaie bobo » (faire ses courses dans les magasins bio chers avec des billets de Monopoly) et se saisir des monnaies locales comme outil d'intégration sociale des populations fragilisées. En collaboration avec les centres communaux d'action sociale, plusieurs projets ont été menés notamment autour la question de l'alimentation.

Bien qu'encore très largement méconnues, les monnaies locales sont aujourd'hui en voie de reconnaissance institutionnelle par les collectivités locales, comme par les structures de l'ESS, mais aussi au-delà : elles sont de plus en plus fréquemment prises en compte par les chercheurs universitaires dans le champ de l'économie monétaire¹ et un rapport parlementaire a récemment souligné leur impact social².

Cet intérêt tient à ce qu'elles apportent des éléments de réponse aux principaux enjeux sociétaux actuels : renforcer le pouvoir d'agir des citoyens, réorienter la dépense vers le local et vers des achats à faible impact environnemental. Il ne s'agit certes pas d'une solution miracle mais, parmi un ensemble d'actions possibles, c'est l'un des leviers par lesquels citoyennes et citoyens, pouvoirs publics peuvent agir concrètement. Les monnaies locales peuvent participer à modifier les pratiques si elles prennent une place plus significative qu'aujourd'hui à travers un changement d'échelle.

Le défi est important pour les associations qui portent ces monnaies. Pour avoir un impact significatif, il s'agit d'accélérer la diffusion des monnaies locales en multipliant prestataires et particuliers utilisateurs. Introduction d'une version numérique, professionnalisation, partenariat avec les collectivités locales, tous ces enjeux stratégiques supposent un changement majeur dans l'organisation pour dépasser le stade d'un entre-soi.

1 Voir les travaux de Michel Aglietta, Bruno Théret ou Les économistes atterrés cités dans les références, sans oublier Couppey-Soubeyran J., Delandre P. et Fert F., « Projets de monnaie, projets de société », *AOC*, 1^{er} décembre 2021.

2 Dans le Tome V (« Écologie, développement et mobilités durables. Économie sociale et solidaire ») de l'*Avis présenté au nom de la Commission des affaires économiques sur le projet de loi de finances pour 2020* (n° 2772) à l'Assemblée nationale, la députée Barbara Bessot Ballot développe toute une partie sur le thème : « Les monnaies locales complémentaires : un outil pour le développement de l'économie sociale et solidaire dans les territoires? »

Les difficultés rencontrées par plusieurs monnaies locales mettent en évidence un essoufflement fréquent des bénévoles. Pour franchir le cap du changement d'échelle, un accompagnement s'avère nécessaire et une implication forte des collectivités locales semble indispensable. Au-delà des seules collectivités locales, le niveau national pourrait se saisir de cet outil de transitions en soutenant les monnaies locales et en faisant évoluer le cadre réglementaire pour faciliter leur utilisation, notamment par les collectivités locales.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADEME, 2016, *Les monnaies locales complémentaires environnementales : État des lieux, impacts environnementaux et efficacité économique*, Paris.
- AGLIETTA Michel, VALLA Natacha, 2021, *Le futur de la monnaie*, Éditions Odile Jacob, Paris.
- BLANC Jérôme, 2018, *Les monnaies alternatives*, La Découverte, Paris.
- BLANC Jérôme, 2020, *Politiques territoriales de résilience et de transition écologique : la piste des monnaies locales*, Terra Nova, Paris.
- BLANC Jérôme, FARE Marie, 2016, "Turning values concrete: The role and ways of business selection in local currency schemes", *Review of social economy*, 74(3), p. 298-319.
- BLANC Jérôme, FARE Marie, LAFUENTE-SAMPIETRO Oriane, 2020, *Les monnaies locales en France : un bilan de l'enquête nationale 2019-20*, Triangle – UMR 5206, Université Lumière Lyon 2, Sciences Po Lyon, CNRS.
- BLANC Jérôme, LAKÓCAI Csaba 2020, "Toward spatial analyses of local currencies: The case of France", *International Journal of Community Currency Research*, 24, p. 11-29.
- DERUDDER Philippe, 2017, *Monnaies locales complémentaires et citoyennes. Pourquoi, comment?*, 3^e édition, Éditions Yves Michel, Gap.
- DUVERGER Timothée, 2016, *L'économie sociale et solidaire : une histoire de la société civile en France et en Europe de 1968 à nos jours*, Éditions Le Bord de l'Eau, Lormont.
- DUVERGER Timothée, 2021, *Utopies locales. Les solutions écologiques et solidaires de demain?*, Les petits matins, Paris.
- FARE Marie, 2016, *Repenser la monnaie. Transformer les territoires, faire société*, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris.
- FARE Marie, DISSAUX Tristan, 2017, « Jalons pour une approche socioéconomique des communs monétaires », *Économie et institutions*, 26.
- FOUREL Christophe, MAGNEN Jean-Philippe, MEUNIER Nicolas, 2015, *D'autres monnaies pour une nouvelle prospérité*, Éditions Le Bord de l'Eau, Lormont.
- LAFUENTE-SAMPIETRO Oriane, 2021, "Measuring the income impact of local convertible currencies: Computing multipliers for local convertible currencies community", Working Paper, Université Lyon 2, UMR5206 Triangle.
- LAFUENTE-SAMPIETRO Oriane, 2022, *Les effets des monnaies locales convertibles françaises sur la structuration des échanges et l'activité économique des entreprises adhérentes. Une approche quantitative au prisme de l'économie régionale*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lyon 2, novembre 2022.
- LES ÉCONOMISTES ATTERRÉS, 2018, *La monnaie, un enjeu politique. Manuel critique d'économie monétaire*, Éditions du Seuil, Paris.
- LIETAER Bernard, 2017, *Créer une monnaie complémentaire. Manuel à l'usage des citoyen-ne-s*, Éditions Le Bord de l'Eau, Lormont.

La contribution des monnaies locales aux dynamiques de transition

- LIETAER Bernard, DUNNE Jacqui, 2016, *Réinventons la monnaie! Les premiers pas vers un nouveau paradigme*, Éditions Yves Michel, Gap.
- LUNG Yannick, 2022, *Les monnaies locales dans les dynamiques de transition*, Éditions Apogée, Rennes.
- MOUVEMENT SOL, 2021, *Monnaies locales : monnaies d'intérêt général. Étude sur l'utilité sociale des monnaies locales complémentaires*, Lyon.
- SERVET Jean-Michel, SWATON Sophie, 2018, « Penser la dimension de commun de la monnaie à partir de l'exemple des monnaies complémentaires locales », *Revue Interventions économiques* [En ligne], p. 59.
- THÉRET Bruno, 2007, « La monnaie au prisme de ses crises d'hier et d'aujourd'hui », *La monnaie dévoilée par ses crises, Volume I – Crises monétaires d'hier et d'aujourd'hui*, Éditions de l'EHESS, Paris, p. 17-74.
- TICHIT Ariane, 2021, *Les monnaies alternatives. De la diversité monétaire à la diversité économique*, Maison des Sciences de l'Homme de l'université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand.
- WHITAKER Celina, LAMARCHE Thomas, OULD AHMED Pepita, PONSOT Jean-François, 2015, « L'expérience des monnaies complémentaires : questionner et redéfinir le lien des citoyens à la monnaie », *Revue de la régulation*, 18(1), p. 1-13.
- ZIMMERMAN Jean-Benoît, 2020, *Les communs. Des jardins partagés à Wikipedia*, Éditions Libre et Solidaire, Paris.

CHAPITRE 19

RÉPRESSION SYNDICALE, REVENDICATIONS SALARIALES ET HORIZON COOPÉRATIF. L'APRÈS M : RÉCUPÉRATION D'UN McDONALD'S DANS UN QUARTIER D'IMMIGRATION

Maryline El Khoury

INTRODUCTION

La libéralisation et la flexibilisation du travail qui ont lieu depuis plusieurs décennies accroissent la destruction des droits du travail, multiplient le travail flexible, les contrats en intérim, etc., ainsi que les délocalisations et les fermetures d'usines et d'entreprises en Europe de l'Ouest (Wagner, 2007). En 2019, le mouvement des gilets jaunes s'est constitué en France et s'est étendu dans d'autres pays comme la Belgique, pour protester contre la vie chère et le manque d'investissements dans les services publics, signe de la crise de l'État social que Bourdieu appelle la main gauche de l'État. À côté des manifestations qui ont lieu dans l'espace public pour dénoncer la précarité et la déstructuration du marché du travail, les travailleurs¹ déploient également, des manières de résister, plus locales, dans le lieu de travail, ce qui mène parfois à des reprises de l'activité économique en coopérative. On observe précisément cela au McDonald's de Ste Marthe Le Camp, dans le XIV^e arrondissement de Marseille où un conflit syndical oppose les salariés de la branche au franchisé qui prévoit de licencier les quelques septante sept salariés, à la fin de l'année 2019. Après des années de lutte pour l'obtention de droits sociaux et ayant arraché leur contractualisation, les salariés, rejoints par des salariés d'autres branches de la franchise, occupent plusieurs mois durant le restaurant pour défendre les emplois et protéger l'outil de travail. Le conflit éclate dans un quartier d'immigration particulièrement touché par la pauvreté, le chômage,

1 La règle grammaticale du masculin qui l'emporte a été choisie à défaut de place. Évidemment, les femmes sont incluses à chaque fois qu'il est question d'ouvriers, de travailleurs, de salariés...

comptant un nombre très élevé de logements sociaux et des familles monoparentales, ce qui accentue les conséquences des licenciements dans le monde du travail, puisque le salaire constitue souvent dans ces foyers la principale source de revenu. Le franchisé cherche à céder le bail à un patron fictif pour étouffer le berceau de la contestation qui s'est progressivement construit dans cette branche. Kamel Guemari, leader syndical et salarié de la branche à ce moment-là joue un rôle très actif dans le conflit syndical ce qui lui vaut une hostilité et des chantages particuliers de la part du franchisé. En d'autres termes, le conflit syndical révèle plutôt un anti-syndicalisme contre lequel s'opposent les salariés et une volonté d'évincer le meneur (Kamel). Installé à Ste Marthe depuis 1992, c'est donc en décembre 2019 que le restaurant fermera ses portes, sur fond de licenciements massifs, dont la violence sociale, économique et symbolique n'est qu'illusoirement compensée par des compensations. Les salariés recevront en effet des indemnités de licenciement, à l'exception de Kamel Guemari, qui les refuse. Ce faisant, il restera ainsi officiellement salarié, sans toutefois toucher de salaire. Ce n'est qu'au printemps 2020, suite à l'épidémie du Covid-19 en France, que les salariés et des bénévoles occuperont à nouveau le restaurant, cette fois-ci à d'autres fins et indépendamment des structures syndicales. Avec la crise sanitaire, la précarité, l'isolement et la détresse alimentaire se renforcent chez les catégories sociales les plus précaires et les plus isolées. Face à cette situation, d'anciens salariés et des bénévoles réquisitionnent les locaux abandonnés par la franchise et organisent une réponse d'urgence sociale. Après plusieurs mois de distribution de colis alimentaires, des discussions animent les bénévoles, au sujet de la pérennisation de la plateforme d'entraide et la relance de l'activité économique. Le lieu occupé, nommé durant cette période « zone à développer », est progressivement envisagé comme pouvant accueillir une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). De la lutte syndicale au projet coopératif, les bénévoles vont faire valoir différentes manières de résister aux attaques patronales et à la vision bourgeoise de la propriété économique. Une double vengeance sociale se manifeste, d'un côté contre le franchisé et les intérêts privés des actionnaires, et d'un autre côté contre les pouvoirs publics qui maintiennent dans l'exclusion, le stigmatisation et la misère sociale les populations immigrées, musulmanes et pauvres. Aussi, nous verrons avec Marcuse (1992) que la violence de la résistance s'oppose à la violence instituée de l'ordre dominant, ce qui porte les bénévoles à favoriser les principes de nécessité et de justice sociale sur celui de la légalité.

À partir d'observations participantes et d'entretiens (tant formels qu'informels), on tentera de comprendre les conditions de possibilité de la mobilisation ainsi que ce sur quoi s'appuient les revendications des acteurs mobilisés, leurs représentations de la justice sociale, de la propriété des moyens de production et de leur légitimité à occuper l'outil de travail. Nous faisons l'hypothèse que

les revendications des acteurs et la politisation qu'ils opèrent s'appuient sur des dispositions sociales liées tant au milieu du travail qu'au milieu familial, religieux, scolaire, militant et local (le monde du travail et son environnement) qui les définissent. L'approche compréhensive permettra d'appréhender la manière dont les savoirs locaux interviennent dans la définition des injustices. Mais une analyse en termes de champs et d'habitus complétera l'approche compréhensive pour analyser les conditions objectives qui produisent les représentations des acteurs et leurs rapports au travail. On s'intéressera donc à la récupération de l'outil de travail par le bas, *on the side of the subalterns*, (Becker, 1967) sans toutefois souscrire à une « perspective populiste ou romantique héroïsant les ouvriers victimes devenant rebelles authentiques car ces salariés licenciés ne sont pas moins les perdants de l'histoire » (Wachtel, 1971 in Allal *et al.*, 2018). Ils le sont tant ils ont été licenciés et demeurent majoritairement aux marges du marché du travail conventionnel. Mais c'est pour ceux-là, tous ceux que la bourgeoisie dominante rejette dans l'abjection que « la pensée critique doit tenir bon : démasquer les mécanismes qui permettent à la société de tenir les hommes en lisière, élaborer et diffuser le savoir et la conscience de ce qui se passe, rendre les hommes conscients, détecter les fissures de l'ordre, telles sont les tâches (pas seulement théoriques!) qui lui incombent pour préparer un futur encore possible » (Marcuse, 1963 cité par Raulet, 1992). Et avec Guy Debord, répondre à la question : Comment les hommes et les femmes font-ils/elles l'histoire à partir des conditions préétablies pour les dissuader d'intervenir (Debord, 2004) semble tout à fait pertinent pour étudier l'improbable, le surprenant voire le spectaculaire que produit le renversement d'une condition de travail salariée à celle de sociétaire ou encore la transformation d'une chaîne de multinationales en coopératives, mais, le beau de l'émancipé, ne doit pas nous faire oublier de retirer les œillères qui nous empêchent de voir la violence, la souffrance, l'exclusion qui demeurent, malgré les proclamations de liberté et d'utopie. L'utopie doit maintenir la critique comme le disaient Marx et Engels (Lallement, 2020), sinon elle ne vaudrait pas une heure de peine. Nous tâcherons donc d'analyser l'Après M dans une perspective critique qui permette à la fois de déceler les renversements de rapports de force ainsi que les transformations émancipatrices mises en œuvre mais sans toutefois mystifier ce qui n'est parfois rien de moins qu'une « stratégie de survie » où les groupes sociaux « tentent de sauver les morceaux d'une histoire, de sources d'identification et de catégorisation qui les ont célébrés » (Quijoux, 2011).

LA GRÈVE ET L'OCCUPATION COMME STRATÉGIE DE PROTECTION
DE L'EMPLOI : DES ENJEUX DE LUTTE DE CLASSES

La grève et l'occupation du lieu de travail pour protéger les emplois et l'outil de travail est une stratégie politique que pratiquent les ouvriers depuis le XIX^e siècle au moins. Pour le prolétariat et le salariat contemporain, ce registre d'action est une manière de s'opposer aux volontés patronales de fermer ou délocaliser l'usine et licencier la force de travail. Ils reflètent manifestement des enjeux de lutte de classe, qui opposent le prolétariat au patronat; deux groupes sociaux antagonistes du monde social. Un exemple assez récent et proche de Marseille illustre cette manière de résister à la fermeture de l'usine et aux licenciements qui vont avec : à l'instar de la lutte des Lip dans les années 1970, c'est à Gemenos, en 2011 que les « Fralib » occupent leur usine pendant 1 336 jours, luttant contre les licenciements prévus par le groupe Unilever. Cette victoire historique d'une coopérative, née d'une reprise de l'outil de travail par les salariés, a sans doute contribué à rendre pensable l'horizon coopératif chez Kamel Guemari qui a participé à la lutte des Fralib et constitue ainsi un élément des conditions objectives de possibilité de l'Après M. Le conflit qui oppose les salariés du McDonald's au franchisé, en 2019, est loin d'être inédit ou extraordinaire. Mais bien que le conflit revête une forme existant précédemment dans l'histoire, des spécificités sociologiques permettent d'en saisir des variations. La lutte qui éclate à la fin de l'année 2019 s'inscrit dans une tradition contestataire antérieure dans la branche du McDonald's de Ste Marthe. Les salariés s'opposent au gestionnaire de la franchise depuis au moins 2012. Ce restaurant fait partie d'une unité économique et sociale qui lie le McDonald's à six autres branches, soit 370 salariés qui négocient ensemble leurs conditions de travail. En 2012, c'est dans le restaurant de Ste Marthe qu'est lancée une grève pour l'obtention du 13^e mois de salaire et c'est dans cette même branche que les salariés obtiennent la contractualisation des avantages sociaux qu'ils et elles revendiquent (13^e mois de salaire, mutuelle prise en charge par l'employeur de 90 à 95 %, prime à l'intéressement, etc.). Bien que des salariés d'autres McDo de la franchise se mobilisent, c'est surtout à Ste Marte que la mobilisation s'intensifie. La mobilisation « ne prend pas » dans les autres branches, comme l'explique une ancienne salariée d'un des Mc Donald de la franchise qui vient d'être embauchée à l'Après M :

Chez nous y a personne qui osait se mobiliser, ils avaient peur des directeurs, alors on allait pas rester pour des gens qui veulent pas se battre. C'est pour ça qu'on a rejoint Kamel et les autres ici [*à Ste Marthe*]. On a dormi sur les banquettes du McDo pendant des semaines et des semaines... on a encore des séquelles au dos.

La spécificité du McDonald's de Ste Marthe, contrairement aux autres branches, est marquée par la longévité des contrats – fait plutôt rare dans cette multinationale où les salariés sont généralement des étudiants disposant de contrats courts ce qui encourage un grand turnover. À l'instar de Kamel, leader du mouvement syndical, embauché en 1998 et employé jusqu'en 2019, certains salariés font toute leur « carrière » au sein de la franchise, ou une bonne partie. La longévité des contrats s'accompagne également d'un ancrage géographique des travailleurs au lieu de travail.

DISPOSITIONS SOCIALES PROFESSIONNELLES ET EXTRA-PROFESSIONNELLES

La plupart des salariés sont des habitants du quartier et cela participe à créer un rapport affectif au restaurant, décrit comme la place du village. Cette appellation a d'autant plus de sens dans un quartier où les aménagements pour enfants, les espaces verts, publics et gratuits sont inexistantes. Cette proximité des salariés au lieu de travail et leur appartenance commune au quartier va contribuer à faire émerger non seulement un sentiment d'appartenance au lieu. Ce n'est pas juste une entreprise où l'on touche une rémunération, c'est un lieu de sociabilité, un lieu de rencontre, un lieu d'échange et de détente, notamment pour les mamans qui viennent y faire jouer leurs enfants. Mais outre l'attachement individuel des salariés au lieu de travail, une certaine reconnaissance fondée sur des rapports extra-professionnels (Pagis, Quijoux, 2019) lie les salariés entre eux, sur base de leur appartenance partagée à l'islam, au quartier, à l'immigration, à la langue arabe, etc. Ainsi, si l'indiscipline des ouvriers (Chamayou, 2018), dérange le franchisé, ce n'est pas qu'en raison des épisodes répétés de grèves et de revendications de droits sociaux qui risquent de déclencher des vagues dans les autres branches de la franchise, mais c'est aussi en raison de l'organisation permanente du travail qui se fait selon une certaine réappropriation de la gestion des horaires, du travail, des contrats, etc. L'attribution des contrats et des horaires se faisait par exemple sous le principe du « travailler moins pour travailler tous » (Gorz, 1988). Des contrats à mi-temps étaient multipliés, démultipliant le nombre d'employés qui pouvaient, en principe, être embauchés. Des horaires aménagés en fonction des dispositions des étudiants ou des mères célibataires étaient mis en place. Aussi, d'anciens prisonniers ont été admis pour travailler avec leurs bracelets électroniques, ce que refusent de faire la plupart des entreprises conventionnelles. On suppose que cette solidarité s'appuie sur le partage de dispositions extra-professionnelles qui lient les différents travailleurs, indépendamment de leur statut dans

l'entreprise et indépendamment du statut de l'entreprise, ce qui nous amène à l'hypothèse qu'il ne faut pas surestimer la transformation en coopérative du restaurant pour que les salariés puissent repenser et se réappropriier l'outil et l'organisation du travail. Il semble y avoir une continuité entre la forme pré-coopérative, c'est à dire de franchise classique et le modèle coopératif. On suppose ici, que la franchise ne revêtait déjà pas une forme « classique » et cela semble fortement lié au contexte géographique et social du restaurant. Ainsi, la réappropriation de la forme « franchise » qui était en vigueur se poursuit dans la réappropriation de la forme SCIC qui émerge.

Loin des ouvriers modèles, « zélés » que décrit Maxime Quijoux (2011) dans ses travaux sur les usines argentines récupérées en coopérative par les salariés, au début des années 2000, les salariés du McDonald's de Ste Marthe s'inscrivent plutôt dans une culture protestataire ancienne qui les rapproche davantage de salariés « indisciplinés » ou « indociles ». Vu la distance qui sépare le contexte salarial argentin des années 2000 à l'état du salariat français en 2019, on peut s'interroger sur la pertinence d'une telle comparaison, mais la distinction entre salarié « modèle » et salarié « indiscipliné » semble néanmoins pertinente pour s'interroger sur les conditions de possibilités objectives qui expliquent les soubassements de la lutte et l'acheminement vers la coopérative. Ce qui est attendu des salariés diffère selon leurs dispositions sociales et ce qu'ils attendent d'eux-mêmes est également affecté par la manière dont ils se perçoivent et par la manière dont ils se savent/pensent perçus par le groupe majoritaire (blanc, non musulman). Par exemple, de la violence symbolique est perceptible par rapport à l'exigence que Kamel attend des salariés et des bénévoles le jour d'ouverture du restaurant où de nombreux journalistes sont présents, armés de caméras. Il y a un enjeu à se montrer professionnels et cela passe par la sanction de certaines habitudes qui étaient jusque-là légitimes au sein du restaurant. Au moment où sortent les premiers burgers « ovni étoilé » (formule signée par le chef Passeda), quelques bénévoles entrent pour fêter, filmer et célébrer les premiers résultats. Kamel arrive aussitôt et rappelle qu'il ne faut surtout pas qu'on rentre si on a pas de tunique de cuisine, ce n'est pas hygiénique, « ils vont dire qu'on est sales »... Il ne faut pas apparaître en jogging dans les cuisines, il ne faut pas qu'ils nous prennent pour des « crades ». Il faut se mettre à la hauteur de ce que les blancs attendent et ne pas leur donner à voir ce qu'ils aimeraient bien voir, c'est à dire des jeunes de cités sales, désordonnés et sans discipline.

SUR LE CHARISME DES LEADERS

De par son ancienneté dans la franchise, par sa loyauté à la cause des salariés depuis des années, par son refus des indemnités qui lui ont été proposées pour étouffer le conflit, Kamel a construit son personnage comme le référent symbolique de la lutte, son représentant charismatique. Il incarne le bandit social de Hobsbawm (2018), qui pour l'État, est un criminel mais qui demeure à l'intérieur de la société marginale « un héros, un champion, un vengeur, un justicier, peut-être même un libérateur ». Avec Marcel Mauss, on apprend que l'efficacité symbolique d'un héros ne repose pas sur une croyance, pas plus qu'elle ne relève de la pensée réflexive ((1934), 2021). Elle relève plutôt des logiques sociales inconscientes. Ce sont les significations culturelles partagées par Kamel et les bénévoles venant pour la plupart du même quartier, qui donnent sens à sa notoriété (Cervera-Marzal, 2021). Il est celui qui n'a pas vendu son corps, celui qui n'a pas trahi, celui qui a risqué sa vie pour les salariés, pour les habitants du quartier, etc. Un bénévole confie la chose suivante : « Ils ont voulu nous acheter, mais il y a une chose qu'ils ne savent pas, c'est que notre corps, il ne nous appartient pas, il appartient à Dieu. » Ainsi le pouvoir charismatique qu'incarne Kamel est indissociable de la reconnaissance dont il bénéficie de la part des bénévoles et des valeurs culturelles en vigueur dans le groupe. Comme le montre Weber, le caractère versatile de ce type de domination exige de Kamel qu'il prouve par des miracles, des succès ou le bien-être des bénévoles et des salariés qu'il mérite son rôle (Kauffmann, 2014). Mais le justicier qu'il incarne est moins celui auquel serait attaché le groupe conscient d'être une minorité spoliée, exclue, marginalisée, etc., que le sage qui a des valeurs, qui fait des bonnes œuvres, qui fait et qui appelle à faire le bien, à penser aux autres, etc. Le référentiel culturel et religieux semble prévaloir à un rôle politisé qui ne relèverait que du fantasme du chercheur voulant à tout prix voir du politique partout et délaissant ce faisant les catégories pratiques qui font sens pour les acteurs. Le charisme de Kamel se traduit par sa place surplombante (symbolique et décisionnaire) qui fait de lui l'incorruptible de toute décision et choix stratégique du projet. Mais il n'est pas seul à occuper une position de leader. Fathi qui a rejoint la mobilisation vers la fin du printemps 2020 bénéficie également d'une grande notoriété et d'une place surplombante dans l'organisation. Son passé militant et son expertise dans les associations font de lui un acteur central aux côtés de Kamel. Ils sont deux à cadrer les stratégies de l'organisation et à prendre la parole publiquement, que ce soit auprès des journalistes, lors de conférences, de négociations avec les pouvoirs publics ou avec les bénévoles, etc. Les bénévoles semblent leur déléguer le monopole de la gestion de la lutte. Ils leur font confiance, car l'un a prouvé sa dévotion à la cause et l'autre dispose, de par son capital militant (Matonti, Poupeau, 2004), d'une longue

expérience dans le domaine du droit au logement, du sans-abrisme, de l'antiracisme, etc. ainsi que de ses savoir-faire acquis en tant que président de la fondation Abbé Pierre et Emmaüs. En témoignent les phrases suivantes qu'on entend souvent dans la bouche des bénévoles : « Il faut demander à Kamel et Fathi », « il faut voir ce que Kamel et Fathi en pensent », « mais vous en avez parlé à Kamel ? », ou encore « ils savent ce qu'ils font », « il faut demander à la direction ». Ainsi, bien que des efforts sont fournis par l'un et l'autre pour rejeter les termes de patrons et de chef, ils semblent incarner la hiérarchie à laquelle se réfèrent les bénévoles. Mais les bénévoles ne sont pas unanimes dans l'appréciation de l'organisation du pouvoir au sein de la structure. Les bénévoles venant du centre-ville, souvent blancs, politisés et disposant de capital culturel et militant antérieur sont plus sensibles à une organisation horizontale, à une répartition du pouvoir entre les membres du collectif... parmi eux, certains restent impliqués bien que cette forme d'organisation ne soit pas en vigueur, car ils croient dans le projet et qu'ils ont confiance. Certains ont espoir que la forme horizontale en vigueur dans la plateforme de distribution alimentaire serve de laboratoire pour le restaurant. D'autres, ont choisi l'*exit* et ne viennent plus à l'Après M (Hirschmann, 1995). Ainsi les attachements aux modes d'organisation démocratiques éloignent certains bénévoles qui ne les retrouvent plus et qui ne sentent pas écoutés ou qui sont en désaccord avec les choix opérés. Les bénévoles qui viennent des cités voisines, qui s'organisent à l'Après M sans tradition militante préalable semblent moins sensibles à de tels objectifs démocratiques. Ils font confiance à Kamel et Fathi et ne semblent pas remettre en question la verticalité de l'organisation. Ils ne semblent pas contraints par la hiérarchie ou la division verticale du pouvoir qui leur apparaît souvent comme « la seule qui fonctionne ».

LA RÉQUISITION DU McDONALD'S : STRATÉGIE DE SURVIE POUR RÉPONDRE À LA CRISE SANITAIRE

La crise sanitaire exacerbe une grande précarité et un isolement social qui ne relèvent pas de la crise tant ils sont constants dans les quartiers d'immigration. Mais il n'empêche que le confinement a provoqué des effets catastrophiques pour les groupes sociaux qui vivent généralement de travail illégal, qui ne sont pas régulés ou qui ne disposent pas de domicile. Alors que la première occupation du restaurant manifeste un objectif salarial, visant à protéger les emplois et l'outil de travail, l'espace fait l'objet, dans cette période de confinement, d'une occupation qui vise à répondre à une situation d'urgence. Il ne s'agit plus d'un « nous salariés » mais d'un « nous habitants des quartiers nord qui avons faim ». La transformation de la revendication va affecter les motifs de l'occupation.

Répression syndicale, revendications salariales et horizon coopératif. L'Après M :
Récupération d'un McDonald's dans un quartier d'immigration

« La violence a deux formes très différentes » dit Marcuse dans *Philosophie de l'émancipation* : « La violence institutionnalisée de l'ordre dominant et la violence de la résistance, nécessairement vouée à rester illégale face au droit positif. Il est absurde de parler de légalité de la résistance. Aucun système social, même le plus libéral, ne peut légaliser constitutionnellement ou autrement une violence qui vise à le renverser. Ces deux formes remplissent donc des fonctions opposées. Il y a une violence de la défense de la vie et une violence de l'agression. »

(FU, 49, 1992)

« Il est absurde de parler de légalité de la résistance » dit-il et la plupart des bénévoles mobilisés au moment du confinement pour apporter de l'aide aux habitants du quartier en situation de détresse semblent y souscrire, comme en attestent les propos d'une ancienne bénévole qui a participé au lancement de la plateforme d'entraide à l'Après M, pendant le confinement :

Quand on appelait les asso pour trouver des denrées alimentaires, certains nous parlaient du squat et de l'illégalité de l'occupation. On leur disait que les gens ont la dalle et qu'on s'en fout de savoir si le squat est légal ou pas, on en parlera plus tard, là on doit distribuer des colis.

Les acteurs font ainsi valoir le principe de nécessité sur celui de légalité. Une stratégie offensive semble guider la lutte dans le sens où les acteurs du projet n'attendent pas de l'État ou de la municipalité qu'elle leur dise comment s'organiser, ni sous quelles conditions ils peuvent le faire (De Lagasnerie, 2020). Par exemple, légalement, il était interdit d'interposer ou de modifier les infrastructures dans l'enceinte du restaurant, pourtant, ils ont fait installer trois conteneurs et un algeco sur l'espace du parking pour accueillir les stocks. Le déplacement des stocks (de l'intérieur du restaurant vers l'extérieur) au début de l'année 2021, s'explique par l'ouverture prochaine du restaurant en *fast social food* et par la nécessité de mettre aux normes d'hygiène les locaux internes. Face à la détresse sociale et alimentaire, l'entraide et la justice sociale prévalent sur le droit. C'est dans cette perspective que les agents trouvent une manière de se légitimer. Et pour justifier davantage leur légitimité, ils rappellent que le maire est venu sur place, qu'il a tenu un discours élogieux envers eux, saluant leur projet, l'entraide et la solidarité et que celui-ci perdrait la face en demandant de retirer les conteneurs. « Qu'est-ce qu'ils vont faire? Les retirer? Qu'ils viennent...! » La stratégie utilisée consiste à rendre irréversible le projet d'entraide. Le rendre irréversible et irréprochable pour le pérenniser.

Pour rendre irréversible le projet, les stratégies s'articulent sur plusieurs niveaux. D'un côté, il s'agit de s'appuyer sur les médias et les journalistes pour

donner de la visibilité et de la notoriété à la mobilisation. La médiatisation tant au niveau national qu'international permet de répandre le récit de la lutte mais également d'attirer des bénévoles et des soutiens. D'un autre côté, sur le long terme, des relations se nouent entre toutes les personnes qui viennent visiter le lieu, soit qu'elles donnent un coup de main, soit qu'elles aident financièrement, soit qu'elles donnent des contacts ou des ressources utiles. Le réseau et les ressources locales des meneurs du projet s'amplifient ainsi avec des contacts qui viennent d'autres villes et disposent de capital social, culturel, économique considérable. L'occupation du lieu et son aménagement en « zone à développer » rendent possible une confusion entre les temps quotidiens et le temps politique (De Lagasnerie, 2020). Confectionner les colis alimentaires, ranger les stocks, faire le ménage, aller chercher les marchandises, mais aussi, organiser des rencontres avec d'autres militants, organiser des fêtes, des concerts, etc. sont tant d'activités qui rythment le quotidien et qui contribuent à créer des liens entre les bénévoles. Les marges de manœuvre sont relativement importantes, certains bénévoles viennent avec leur instruments de musique, on y joue de la guitare près du feu, des barbecues s'improvisent, on boit du café, on discute toute la journée, ... il y a moyen de prendre des initiatives. Les bénévoles qui occupent l'espace et semblent se sentir chez eux, y passent leurs journées, y restent même souvent manger le soir. Nombre des bénévoles sont des habitants des cités voisines, des mamans ou des personnes isolées. On y répète toujours qu'« ici, on sait quand on vient mais on ne sait jamais quand on repart ». Un rapport lâche au temps s'institue : « Il y a toujours quelque chose à faire » entend-on régulièrement. Cette période d'occupation collectivise un sentiment individuel d'appartenance au projet et crée une histoire commune faite d'espoir et de souvenirs, qu'évoqueront plus tard les bénévoles qui seront présents à l'inauguration du restaurant. Après plusieurs mois d'occupation illégale, des menaces d'expulsion commencent à peser sur les bénévoles ainsi que des menaces de destruction du bâtiment détourné de son activité marchande depuis décembre 2019. Ces menaces pousseront les membres du projet à créer La part du peuple, une Société Citoyenne Immobilière afin de récolter de l'argent et racheter collectivement le bâtiment à McDonald's. Des parts peuvent s'acquérir pour 25 euros et un système de parts suspendues est établi. Le mouvement Rendez-nous les clés marquera cette phase de la lutte. Mais n'ayant pas obtenu la somme demandée (1,2 million €) dans les temps impartis avant l'expulsion, les salariés acceptent la proposition que leur fait le maire de racheter le bâtiment au franchisé. Il sera acquis pour la somme d'environ 600 000 €. L'illégalité de l'occupation était dénoncée par des représentants politiques que le profil des occupants semble déranger. Ils proviennent pour la plupart des quartiers d'immigration, sont musulmans, pauvres et irrégularisés

pour certains. Cédric Dudieuzère du parti le Rassemblement national, dira par exemple, s'adressant au maire de la ville : « Cet établissement a été réquisitionné et squatté par une partie de ses anciens salariés de manière totalement illégale. Ce que tout élu aurait dû dénoncer, vous avez décidé de l'encourager », ou encore Catherine Pila, présidente du groupe Les Républicains : « Vous cautionnez les squatteurs, M. le maire » (Rédaction Marseille, 2021). En dépit des frustrations de ces représentants politiques qui jouent le jeu de l'attribution arbitraire du statut de « bons » ou de « mauvais » squatteurs (Bouillon, 2009 ; Coutant, 2000), les salariés, rejoints par des bénévoles parviennent à obtenir les clés du bâtiment.

PÉRENNISATION DE L'OCCUPATION ET EXPÉRIMENTATION POLITIQUE D'UN MODÈLE SOCIAL ET ÉCONOMIQUE ALTERNATIF

revendications des salariés traduisent une vision contradictoire de la propriété. D'un côté, le leader de la mobilisation semble avoir intériorisé le discours patronal qui fait de McDonald's un ascenseur social, un levier d'émancipation, une école de la vie... et d'un autre côté, il fait valoir une vision de la propriété des moyens de production contradictoire avec celle de la bourgeoisie économique lorsqu'il affirme que les actionnaires exploitent la misère des quartiers. La trajectoire sociale de Kamel explique qu'il soit attaché à l'emploi que permet McDonald's dans son quartier. L'entreprise est en effet le second employeur du XIV^e arrondissement de Marseille, après Carrefour. La valorisation du modèle salarial assuré par la franchise s'explique d'une part, évidemment, par la rémunération que celui-ci permet mais également par la reconnaissance donne le statut de salarié. Ce dernier permet en effet aux salariés de s'éloigner et de se distinguer du sous-prolétariat, condamné au travail illégal aux marges du marché conventionnel. Cette distinction est d'autant plus importante pour des habitants d'un quartier d'immigration que peu de choses distinguent des « délinquants » qui habitent les mêmes quartiers et qui vivent, eux d'activités illicites. Rappelons que, dans l'arrondissement qui héberge la franchise, le niveau de chômage est parmi les plus élevés de Marseille. Kamel évoque souvent dans ses discours le fait que les habitants du quartier sont des opprimés, des exploités et que la responsabilité de cette domination incombe à des structures oppressives et non aux sujets individuels. Il rappelle que leurs mamans se lèvent à 4h du matin pour aller nettoyer les bureaux ou pour nettoyer les toilettes, elles font un travail invisible, grâce auquel les classes supérieures s'enrichissent confortablement. Ce regard structurel sur la société relève sans doute de la socialisation politique du leader à des structures syndicales de gauche où la perspective du matérialisme historique domine.

La revendication de réappropriation ne concerne donc pas que l'outil et le lieu de travail pour les salariés mais également l'espace et ses ressources pour les habitants du quartier. Cette réappropriation semble être envisagée sous le mode de la double vengeance sociale. D'une part, se venger du franchisé qui s'approprie (en bénéficiant d'exonérations fiscales car il s'agit d'une zone franche urbaine) les richesses produites dans le quartier par leurs habitants et d'autre part, se venger des pouvoirs publics qui les maintiennent dans l'exclusion, la stigmatisation et la précarité, ces pouvoirs publics qui les « pointent du doigt » comme dit Kamel, « au lieu de leur tendre la main ». Cette vengeance sociale, qu'Elsa Dorlin décrit comme « le signe d'une subjectivité qui ne s'est pas laissée abattre par la domination » (2022), se fonde donc non seulement sur une condition économique de domination mais également sur la domination raciale subie. Cette volonté de vengeance sociale s'exprime dans des formules telles que « on va leur prouver de quoi on est capable ». Ils veulent s'organiser et prouver qu'eux aussi, bien qu'appartenant aux classes populaires, immigrées et musulmanes, ils peuvent s'organiser pour « montrer l'exemple », « faire du bien ». Un axe moral semble guider les justifications des pratiques.

Mais la position qu'ils occupent dans le monde social les force à « marcher sur un fil ». Leur stratégie offensive est contrainte de s'exercer dans le domaine de l'infra-politique. L'anthropologue anarchiste James Scott a théorisé la notion d'infra-politique pour faire référence précisément aux manières de résister des subalternes, dans des contextes où la critique spectaculaire, visible, publique est très coûteuse (2009). Les meneurs de la lutte évitent ainsi de s'engager dans des polémiques ou des discours critiques publics. Les conflits se règlent davantage dans l'ombre, discrètement, de sorte à éviter de se mettre à dos l'État ou des représentants politiques. Ne pas risquer d'être renvoyés au stigmate passe notamment par une recherche d'intransigeance et d'exemplarité. Une grande méfiance des partis politiques et des représentants politiques est régulièrement exprimée à travers la formule « on est apartisan, mais ce qu'on fait est très politique ». Cette phrase que l'on entend encore le jour de l'ouverture du restaurant en coopérative le 5 décembre 2021 : « C'est un restaurant politique mais apartisan » révèle la volonté de mettre à distance les partis politiques et les élus. La politique institutionnelle est rejetée. Mais cette méfiance ne conduit pas pour autant à un total rejet des élus, la stratégie est plus subtile. Nombre d'élus viennent visiter le lieu mais les membres de l'Après M prennent ces visites à la légère. Ils les accueillent, leur servent le café, mais n'attendent rien d'eux. Une certaine complaisance est en jeu, ils estiment qu'ils ne viennent que se « racheter une virginité ». Leur méfiance par rapport à la politique traditionnelle se double d'une méfiance par rapport aux acteurs de l'économie solidaire qui appartiennent généralement aux classes moyennes et supérieures. En effet, à Marseille, un ensemble de tiers-lieux ont été créés par des personnes blanches, de classe moyenne et supérieure,

diplômées et dotées en capital social et culturel. Ces espaces sont acquis, souvent gratuitement, ou achetés à l'aide de subventions pour des projets « sociaux et solidaires ». Mais souvent, il s'agit de lieux « abandonnés » dans des quartiers populaires que les tiers-lieuxistes investissent selon leurs intérêts de classe, leurs normes culturelles, leurs habitudes de consommation, etc., ce qui exclut de fait la population qui habite le quartier et sur le dos de qui les subsides ont été avancées. L'Après M entend se distinguer de ceux-là qu'ils nomment les *startupeurs du social*. Ainsi, la mobilisation de l'Après M semble traduire un rejet du principe de charité, car ce ne sont ni des organes institutionnels, ni la bourgeoisie qui distribuent l'aumône aux pauvres, ce sont les habitants des quartiers d'immigration, pauvres, musulmans, rejetés et marginalisés par les dispositifs institutionnels, économiques, politiques et sociaux qui s'organisent pour s'entraider. En somme, l'Après M s'inscrit d'un côté dans une tradition politique classique de mobilisation salariale puisque la grève et l'occupation initiale ont pour objectif principal de protéger les emplois. D'un autre côté, l'Après M rejoint les expériences coopératives, tout en véhiculant des registres singuliers portés par les acteurs mobilisés qui appartiennent aux classes populaires, musulmanes, issues de l'immigration. Ce qui alimente leurs croyances et leur représentation de la lutte de manière spécifique et ce qui les distingue de la majorité de ce qu'est l'économie solidaire aujourd'hui.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLAL Amin, CATUSSE Myriam, BADIMON Montserrat, 2018, *Quand l'industrie proteste. Fondements moraux des (in)soumissions ouvrières*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- BECKER Howard, 1967, "Who's side are we on?", in *Social Problems*, 14(3), Oxford University Press, Oxford.
- BOUILLON Florence, 2009, *Les mondes du squat*, Presses Universitaires de France, Paris.
- BOURDIEU Pierre, 1979, *La Distinction*, Les Éditions de Minuit, Paris.
- CERVERA-MARZAL Manuel, 2021, *Le populisme de gauche. Sociologie de la France insoumise*, La Découverte, Paris.
- CHAMAYOU Grégoire, 2018, *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*, La Fabrique, Paris.
- COUTANT Isabelle, 2000, *Politiques du squat*, La Dispute, Paris.
- DEBORD Guy, 2004, *La planète malade*, Gallimard, Paris.
- DE LAGASNERIE Geoffroy, 2020, *Sortir de notre impuissance politique*, Fayard, Paris.
- DORLIN Elsa, 2022, interview filmée au TNBA à l'occasion de la parution de son ouvrage *Sexe, genre et sexualités : introduction à la philosophie féministe*, Librairie Mollat, Bordeaux.
- GORZ André, 1988, *Métamorphoses du travail. Quête de sens*, Gallimard, Paris.
- HIRSCHMANN Albert O., 1995, *Défection et prise de parole*, Fayard, Paris.
- HOBSBAWN Éric (1972) 2018, *Les Bandits*, (trad.) ROSPARS Jean-Pierre et GUILHOT Nicolas, La Découverte, Paris.

- KAUFFMANN Élisabeth, 2014, « Les trois types purs de la domination légitime » de Max Weber : les paradoxes de la domination et de la liberté », (vol. 5) *Sociologie*, Paris.
- LALLEMENT Michel, 2020, « UTOPIE », entretien tourné au Conservatoire national des arts et métiers, en ligne sur ABC Penser.
- MATONTI Frédérique, POUPEAU Franck, 2004/5, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, Paris.
- MAUSS Marcel, (1934) 2021, *Les techniques du corps*, Payot, Paris.
- PAGIS Julie, QUIJOUX Maxime, 2019, « Des ressorts aux incidences biographiques du travail. Socialisation professionnelle et circulations dispositionnelles », ENS Paris-Saclay, Paris.
- QUIJOUX Maxime, 2011, *Néolibéralisme et autogestion : l'expérience argentine*, IHEAL Éditions, Paris.
- RAULET Gérard, 1992, *Herbert Marcuse. Philosophie de l'émancipation*, Presses universitaires de France, Paris.
- REDACTION MARSEILLE, 2021, « Marseille. L'ancien McDonald's de Saint-Barthélemy officiellement racheté par la ville », *Actu Marseille* (consulté le 30 juin 2022).
- SCOTT James, 2009, *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Éditions Amsterdam, Paris.
- WAGNER Anne-Catherine, 2007, *Les classes sociales dans la mondialisation*, La Découverte, Paris.

CHAPITRE 20

LA TRANSITION POUR TOUS S'ENRACINE DANS LES TERRITOIRES : ÉLÉMENTS DE RECHERCHE EXPLORATOIRE

*Francis Kern, Josiane Stoessel-Ritz
et Chaire Économie sociale et solidaire de l'UHA*

Cette contribution s'inspire des travaux récents publiés par Bruno Latour (2015 à 2022) qui pose l'hypothèse que le changement climatique constitue le cadre général de débats politiques où s'affrontent des visions profondément divergentes voire antagonistes dans leurs manières de considérer les ressources de la Terre et de garder un monde habitable. Latour identifie au moins quatre versions différentes de la Terre (2020) :

Avec des propriétés et des capacités si différentes que l'on pourrait parler de planètes distinctes [...], il y a la planète de ceux qui veulent continuer à se moderniser à tout prix, sans tenir compte des limites (planète Globalisation) [...], il y a la planète de ceux qui se sentent trahis par le système économique actuel et qui ont besoin de se cacher derrière les murs de leur État-nation pour se protéger (planète Sécurité) [...], il y a la planète de [ceux qui sont] suffisamment privilégiés pour penser qu'ils auront l'occasion de s'échapper (planète Exit) [...], et une planète dont le mode de vie pourrait concilier prospérité tout en restant dans les limites planétaires encore à inventer (planète Gaïa).

Dans les limites d'une seule Terre pour tous, fragilisée dans sa capacité à renouveler ses propres ressources et qui se présente à ce jour comme une production très complexe devenue non maîtrisable (boucles de rétroaction) par les humains (Lovelock, 2009; Latour, 2015), les systèmes d'interdépendances accrues entre les composantes terrestres semblent emportés dans une course effrénée (Rosa, 2021) qui accélère voire amplifie la reproduction économique et sociale (planète Globalisation) et de profondes inégalités territoriales (planète Sécurité).

En déclarant « il faut faire coïncider la notion de territoire avec celle de subsistance¹ », Latour met l'accent sur une double question essentielle de la transition : d'une part, cette dernière ne peut se penser qu'à partir du territoire, mais à quel territoire faut-il faire référence?; d'autre part, que signifie la transition dans la prise en compte des subsistances sur ce territoire?

Les enjeux de ce que nous appelons la (ou les) transition(s) interrogent la manière dont les humains entendent habiter la Terre et l'acceptation collective d'une rupture économique, politique et épistémologique avec l'ère de la modernisation de l'après-guerre. L'emprise des marchés (Callon, 2017) et des firmes érigées en instance de régulation dans un monde néolibéral a détourné le regard d'une partie de l'humanité, aux marges du progrès et de la modernisation : celle des petits paysans, des communautés rurales, des petites entreprises de services et de commerces (« informel »), soit plus de 50 % de l'humanité dont les activités semi-marchandes, associatives ou collectives ne sont pas prises au sérieux par la pensée d'un monde global (Boyer, 2021). La « civilisation matérielle » (Braudel, 1985) n'est pas prise en compte dans les représentations sociales dominantes, ce qui rend invisibles des formes d'activités économique et sociale, des modes de vie et d'habiter.

Notre objectif est d'interroger la transition façonnée dans et par les territoires à l'appui de deux terrains, le premier est le lieu d'une transition discrète, émergente et non formelle de l'Écomusée d'Alsace (Stoessel-Ritz, 2016) *vs* le second qui, en s'appuyant sur une transition construite et encadrée (dispositif des pôles territoriaux de coopération économique), désigne une capacité collective de transformation sociale, revisite les formes de résistance et de mobilisation dans leurs relations au territoire. Des modalités de transition qui remettent en question les représentations établies du progrès, de la course aux ressources et à leur privatisation, portée vers la (sur)consommation et qui inventent des formes de coexistence nécessaires entre des habitants vivant dans des mondes éloignés, fracturés et paradoxalement proches, voisins car reliés par les mêmes contraintes d'interdépendances concrètes sur un territoire.

D'un côté, nous posons la question des représentations sociales de la transition comme des freins potentiels au changement, de l'autre, les pratiques et l'expérience de la coopération et des liens sur les territoires permettent de rendre compte des

1 « S'il y a un piège dans lequel il ne faut pas tomber, c'est de croire que le seul choix serait entre la globalisation sans Terre habitable et l'État-nation sans définition concrète d'un sol réel. C'est pourquoi je propose de parler du "Terrestre" : le terrestre est un troisième pôle, un troisième attracteur... qui est défini par le fait que vous faites coïncider la notion de territoire avec celle de subsistance. À partir de ce moment tout peut commencer à changer. » Bruno Latour dans *Séries d'été 2018 Long Format*, l'interview de N. Truong, *Le Monde* du 23 juillet 2018 à l'occasion de la parution de « Où suis-je? ».

Disponible à l'adresse : www.lemonde.fr/series-d-ete-2018-long-format/article/2018/07/20/il-faut-faire-coincider-la-notion-de-territoire-avec-celle-de-subsistance_5334260_5325928.html

retombées sur la manière de voir ou d'agir vers la transition sociale, économique et écologique nécessaire.

L'hypothèse que nous proposons repose sur l'existence de potentiels, sociaux, culturels et économiques qui régissent des capacités humaines et sociales (au sens d'Amartya Sen) ancrées dans les territoires et qui résistent, se renouvellent et régénèrent des dynamiques de coopération et de solidarités permettant de construire des communs sociaux (Defalvard, 2017).

Pour y parvenir, nous considérons la possibilité de sous-systèmes territorialisés qui permettent d'interroger la construction de voies de la transition par une configuration des ressources territoriales, un ancrage culturel, historique et social et une manière de concevoir les modes d'habiter et de produire conduisant vers des modes de transition plus solidaires (projet de l'économie sociale et solidaire) adaptés aux territoires.

DES PÔLES TERRITORIAUX DE COOPÉRATION ÉCONOMIQUE (PTCE) AUX PÔLES D'INNOVATION SOCIALE ET ÉCOLOGIQUE (PISE, 2022)¹

« Le territoire, ce n'est pas la circonscription administrative [...], c'est ce qui nous permet de subsister » (Latour, 2018, *op.cit.*).

Pour que le territoire permette à chaque individu ou collectif de subsister, il faut opérer un inventaire des forces et faiblesses du territoire sur lequel ces derniers vivent et travaillent. De ce point de vue, la grille d'analyse qu'a proposée Bernard Pecqueur (2004) pour circonscrire le développement territorial peut être un outil pertinent et constituer une réponse pour mettre en valeur, enrichir la notion de subsistance. Précisons d'abord comment Bruno Latour perçoit les subsistances :

Êtes-vous capable de définir ce qui vous permet de subsister? La liste que vous dressez de vos conditions d'existence définit le territoire que vous habitez [...]. Ce n'est pas l'espace qui définit le territoire mais les attachements et les conditions de vie. Vous avez un territoire si vous pouvez le visualiser [...] que vous tentez de le faire prospérer et de le défendre avec et contre d'autres qui veulent se l'approprier.

(Latour, 2018)

Pecqueur a ouvert la voie « ESS et territoire : un couple allant de soi » (2012) dans le cheminement de ses travaux antérieurs (2004; 2006), il propose une démarche

¹ Disponible à l'adresse : <https://www.ess-europe.eu/fr/publication/les-poles-dinnovation-ecologique-et-sociale-dans-lunion-europeenne-version-francaise>

conceptuelle et méthodologique en distinguant ressources et actifs du territoire, il intègre les pratiques artisanales ou agricoles présentes sur le territoire. Apprentissage, savoir-faire et intelligence collective permettent de transformer les ressources présentes en actifs du territoire. Ces ressources sont d'une grande diversité, naturelles, agricoles ou patrimoniales en milieu rural ou inscrites dans le champ social des modes de vie urbains structurés par l'habitat, les activités industrielles et de services des entreprises. Les acteurs du territoire en particulier ceux de l'ESS promeuvent aussi des actifs territoriaux dans le champ culturel, artistique et de l'éducation populaire et des activités de proximité immergées dans le tissu associatif. Il faut pouvoir compléter cette première approche des subsistances, celle d'un cadrage méso-socio-économique du territoire par une dimension politique.

« Pour atterrir », pour prendre en compte « le Terrestre », Latour (2018) nous invite à répondre aux questions suivantes : Qui êtes-vous, que voulez-vous, où habitez-vous ? Pour se situer, il revient à chacun de définir ses intérêts dans un monde à défendre : il faut pouvoir effectuer une opération de description (premier axe) : « On demande à des gens de décrire leur territoire de subsistance en même temps que les injustices qu'ils y détectent et les moyens d'y mettre fin, c'est-à-dire la doléance » (Latour, 2018). Le dispositif démocratique serait le deuxième axe de la transition qui permet de rédiger de nouveaux cahiers de doléances afin d'engager la transition. Il nous paraît indispensable de concilier les deux approches, celle socioéconomique d'une dynamique territoriale et celle politique de la mobilisation sociale et citoyenne autour de la rédaction de cahiers de doléance. Ces doléances sont incontournables pour permettre à chacun et chacune de s'exprimer, d'atterrir, de faire prospérer et de défendre son territoire.

Il y a complémentarité entre ces deux axes de la transition, une approche qui pourrait être perçue comme technocratique mais qui constitue un cadrage socioéconomique qui a l'originalité d'être ascendante, qui se fonde sur les richesses matérielles, mais aussi humaines, sociales et culturelles du territoire ; et une approche fondée sur la mobilisation sociale et citoyenne au travers des cahiers de doléances qui débouche sur une prise de conscience politique, sur la manière de s'orienter en politique afin de mesurer le caractère incontournable et l'urgence de la transition social-écologique (Laurent, 2017). Ces cahiers de doléances peuvent impliquer des actions de rupture nécessaires pour défendre les territoires et engager la transition.

Dans la transition, les actions de rupture se sont clairement exprimées dans la mobilisation autour de Notre-Dame-des-Landes, de Bure pour le stockage des déchets radioactifs ou dans les combats des peuples autochtones pour la défense de leurs terres et des écosystèmes forestiers.

Décrire le territoire de subsistance renvoie à l'expérimentation des PTCE, comme pionniers d'une autre vision du territoire et de la place des résidents et des

entités institutionnelles. Ce type de regroupement coopératif multi-acteurs (collectivités, entreprises, associations et autres collectifs) développe des potentiels de transition mais doit aussi faire face à un processus d'institutionnalisation (Fraise, 2017). Ce dispositif a été décliné à l'échelle européenne dans les pôles d'innovation sociale et écologique (PISE) dont 70 projets ont été retenus et 30 d'entre eux analysés dans un rapport du Groupe d'experts de la Commission sur l'économie sociale et l'entreprise sociale (GECES, 2022). Ce rapport insiste davantage sur la dynamique endogène que suscite la diversité des acteurs que sur son ancrage territorial en soulignant le fait que « chaque pôle est fortement ancré dans son contexte social et culturel » (Rapport GECES, 2022) et imprime la nature des pôles, leurs caractéristiques et leur fonctionnalité. Une expression résume bien cette ambiguïté interprétative de la transition sur les territoires : « Un pôle de l'économie sociale et plus spécifiquement, un pôle d'innovation sociale et écologique, est [plutôt] une ressource pour le territoire [que] l'utilisation du territoire comme ressource » (*op. cit.*).

Ainsi les PTCE et les PISE contribuent à stimuler le développement local comme conséquence vertueuse de leur existence (première assertion), alors que le processus ressource/actif de Bernard Pecqueur est au cœur de la problématique de la seconde assertion, le territoire comme ressource. Ces deux approches viennent compléter d'un point de vue socioéconomique et sociotechnique la coopération incontournable des acteurs sur le territoire. Ces « clusters » de l'ESS promeuvent la coopération de tous les acteurs du territoire qu'ils relèvent de l'ESS ou de l'économie standard, marchande et lucrative. À ce titre, ces acteurs disposent d'une connaissance des dynamiques socioéconomiques des territoires intégrant leurs composantes formelles et informelles et des capacités soutenables d'auto-organisation et de solidarités : l'acceptation du territoire est comprise dans la conjugaison de l'unité et de la diversité par le maillage des interdépendances (familiales, citoyennes, économiques et sociales des activités) et de l'autonomie. Le risque étant d'éviter la formation d'un « entre-soi » (par exemple réservé à certaines entreprises) ou la fragmentation du tissu social et économique accélérant la dégradation du bien vivre ensemble par la raréfaction de ce qui fait ressource pour les habitants.

Les exemples ne manquent pas, comme dans les réalisations du Parc naturel régional des Ballons des Vosges (la Société coopérative d'intérêt collectif [SCIC] écoOparc, qui anime un réseau d'entrepreneurs en transition inspiré par une démarche territoriale de coopération ouverte dans les vallées vosgiennes alsaciennes)¹, de même à la SCIC Transition écologique et territoriale par la recherche et l'innovation sociale (Tetris) de Grasse (voyage apprenant des étudiants du Master ESS de

¹ Disponible à l'adresse : <https://ecooparc.com/>

Mulhouse en 2016)¹ qui a permis d'identifier le besoin de mise en confiance des habitants pour un projet économique innovant porté par Tetris ou à la commune de Mouans Sartoux où la maison du commerce équitable irrigue par la distribution des produits locaux et bio-équitable le territoire ce qui encourage les producteurs à s'engager dans l'agroécologie.

De fait, la question des subsistances est au centre des activités, l'approche socioéconomique d'une dynamique territoriale (au sens de Pecqueur) des PTCE en est l'illustration mais au travers de la coopération et des échanges, ce sont bien les liens sociaux territoriaux qui contribuent à construire une vision partagée entre des mondes différents et qui permettent de prospérer tout en prenant de la distance ou en rejetant « les bienfaits du progrès » (Barbier, 2021).

Ces « bienfaits » prennent la forme de lotissements en milieu périurbains ou ruraux, de zones d'activités souvent commerciales et de contournements, voies rapides et bretelles autoroutières ou l'artificialisation de sols et en sont les conséquences les plus dramatiques. Cette logique mortifère de progrès reste à ce jour incitative par les taxes foncières et autres ressources financières qu'elles génèrent pour les collectivités.

DE L'ÉCOMUSÉE D'ALSACE, PROJET PORTEUR DE TRANSITION
À LA COVID-19, CRISE DISRUPTIVE : QUAND UNE DYNAMIQUE
DE TRANSITION CHERCHE À S'ADOSSE AUX TEMPORALITÉS SOCIÉTALES
ET INSTITUTIONNELLES

Les années 1970 sont marquées par une fracture sociétale avec l'avènement de la modernité qui érige en modèle le mode de vie urbain et consumériste, l'industrialisation et la ville avec ses équipements au prix d'une disqualification sociale, culturelle et économique des autres sociétés, notamment paysannes et rurales. En Alsace, le projet de l'Écomusée émerge après la rencontre fortuite de deux mondes, de jeunes étudiants et bénévoles amoureux de la nature et des familles paysannes du Sundgau qui décident de donner à ces jeunes ce qui faisait leur existence, à savoir leur patrimoine (maison, mobilier, terres, outils de travail) et qui avait perdu toute sa valeur. Ce don est le fait générateur d'un projet collectif innovant qui prend forme quelques années plus tard, avec l'invention d'un écomusée, projet conçu et construit par la mise en commun de maisons paysannes données, de biens, de mémoire et de savoirs : ce ne sera ni un musée, ni un parc

¹ Voyage apprenant du 21-25 janvier 2016 d'un groupe d'étudiants de Master 2 Ingénierie de projets en ESS de l'université de Haute-Alsace, coordonné par Martine Théveniaut présenté aux XVI^e Rencontres du RIUESS à Montpellier. Disponible à l'adresse : https://base.socioeco.org/docs/1_3_stoessel-ritz_theveniaut_chemla.pdf

d'attraction, mais un lieu créatif et innovant de transmission des savoirs des communautés paysannes aux générations à venir. Ouvert en 1984, ce projet témoigne d'une initiative citoyenne pionnière pour la vision d'un nouveau monde à venir, celle d'un commun qui fait lien avec la mémoire collective, les savoirs paysans et le monde en devenir. Ce projet de transition précurseur connaît malheureusement un succès qui sera bref : critiqué pour son positionnement hybride, ni public, ni privé, l'Écomusée d'Alsace se situe en dehors des cadres institutionnels, il demeure non conforme aux représentations dominantes du progrès tourné vers la modernité et restera incompris (Stoessel-Ritz, 2016).

Un décalage social et idéologique exprime une dissonance profonde, culturelle, politique et idéologique entre d'un côté le projet d'Écomusée, générateur d'innovation sociale et d'émancipation citoyenne et la vision moderniste des « Trente Glorieuses » des institutions publiques, enfermées dans une vision réductrice du monde paysan (identifié à la tradition et au folklore) à distance du progrès incarné par la croissance des villes. L'Écomusée d'Alsace est l'expression décalée d'un projet précurseur et pionnier de développement durable vers une transition à dimension sociale, solidaire et écologique pertinente. Il a été incompris et rejeté par les acteurs publics, sa reconnaissance par la réappropriation des habitants des territoires locaux a été incertaine et tardive.

L'émergence d'une initiative collective de transition sociale écologique obéit à des contingences et surtout à une temporalité propre (imaginaire collectif, communauté de projet, résonance sociale) qui peut paraître incomprise et en décalage avec des temporalités institutionnelles et socialement construites notamment autour du « progrès ».

Longtemps incomprise, l'initiative pionnière de l'Écomusée est revisitée récemment pour être perçue autrement (lien social, appartenances et identités) : l'écriture d'un cahier de doléances pourrait-elle matérialiser l'intérêt des citoyens du territoire pour cette innovation citoyenne qu'ils se réapproprient et qui participe de la fabrication de nouvelles ressources d'émancipation (savoirs, lien social, relation au monde), soit de nouvelles subsistances immatérielles pour le territoire et ses habitants ?

À l'inverse d'un projet collectif émergent, les crises constituent un puissant facteur de rupture imprévisible dans les rythmes et les modes de vie (« le monde d'avant »), à l'instar de la crise pandémique du Covid-19. La crise sanitaire (2020) comme une coupure violente des relations sociales et d'imposition descendante de nouvelles règles dans la gestion des risques peut-elle constituer un moment déclencheur d'une transition sociale écologique ?

Comment les habitants se sont-ils saisis de la question de la gestion des risques dans leur vie quotidienne et quels sont les potentiels de résilience qui se sont révélés à

l'échelle des territoires? La crise sanitaire a fonctionné comme un révélateur rendant plus visibles des inégalités de classes, de genre et de territoire. La recherche menée dans les premiers « clusters » français des quartiers « populaires » (Mulhouse, Belfort, Strasbourg) a mis en lumière les solidarités intergénérationnelles et informelles (collectifs, réseaux de voisinage) et d'interroger sous un jour nouveau la dimension vitale des liens sociaux et de la relation aux autres mis à l'épreuve de la crise sur le territoire (El Idrissi, 2022). La crise sanitaire est-elle un facteur « disruptif » de déclenchement d'une transition sociale et écologique? Les travaux en cours dans les villes de l'Est s'attachent à analyser la structuration de nouvelles formes de solidarités et d'organisation collective d'échanges et de services, soit l'expression d'une dynamique territoriale qui appelle un processus transactionnel de reconnaissance des initiatives collectives des habitants par les acteurs publics et institutionnels. Ce défi de l'ajustement des attentes réciproques entre celles portées par des collectifs d'habitants et d'acteurs locaux, et celles des acteurs publics et des institutions interpelle une posture pour de nouvelles relations de reconnaissance réciproque et de légitimité pour agir au nom du bien commun. L'après-crise est un temps d'incertitudes qui permet des ouvertures inattendues pour des transactions nécessaires entre les habitants et les institutions du territoire.

Pour poursuivre cette recherche exploratoire sur les polarisations territoriales et la coopération : de la prospérité à l'engagement politique des acteurs, il reste nombre de questions à explorer et mettre en discussion. Si le développement territorial implique un projet de territoire (Zander, Barbier, 2021), s'il vise à la prospérité des populations habitant le territoire est-il suffisant pour leur permettre de s'orienter en politique?

La condition de réussite de la transition social-écologique se fonde sur la capacité à coopérer des acteurs pour assurer à la fois la prospérité des habitants et leur permettre de s'orienter en politique. Le développement territorial doit intégrer une maturité coopérative (Baudon, 2018) à l'échelle d'un territoire qui deviendrait un territoire coopératif (Bauvillard)¹ à l'appui d'un long chemin qui implique précisément par l'échange de formuler, d'exprimer ses attentes sur le devenir du territoire. La manière d'habiter le territoire est intimement liée aux conditions d'existence et à l'attachement que l'on porte au territoire.

La transition sociale-écologique telle que définie par Eloi Laurent (2017) peut s'enrichir d'une mobilisation citoyenne, entre autres à travers les cahiers de doléances, pour qu'elle ne se dissipe pas dans les méandres d'une transition réparatrice mais s'inscrive dans les enjeux d'une réelle mutation/ bifurcation de notre système socio et techno-économique. Néanmoins, cette transition réparatrice

¹ Disponible à l'adresse : <https://fondation.credit-cooperatif.coop/institut-des-territoires-cooperatifs>

peut aussi devenir innovatrice quand elle vient alimenter le débat et l'orientation politique. Elle donne de la consistance à la mobilisation citoyenne mais ne peut dégager des perspectives sociétales de prospérité et du bien vivre sans une mobilisation citoyenne, ancrée et ouverte à la relation au monde.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARBIER Rémi, 2021, « Pour réussir la transition écologique, il faut changer les comportements » in BARBIER Rémi, HAMMAN Philippe, (dir.) *La fabrique contemporaine des territoires*, Le Cavalier Bleu, Paris, p. 117-124.
- BAUDON Guy, « Entre les plis : Processus de coopération comme levier pour un nouveau projet de société ». Disponible à l'adresse : https://vimeo.com/547869668?embedded=true&source=video_title&owner=35478965
- BAUVILLARD Patrick et Anne. Disponible à l'adresse : <https://fondation.credit-cooperatif.coop/institut-des-territoires-cooperatifs>
- BLANC Maurice, STOESEL-RITZ Josiane, 2021, « La proximité territoriale favorise le lien social et les solidarités » in BARBIER Rémi, HAMMAN Philippe, (dir.) *La fabrique contemporaine des territoires*, Le Cavalier Bleu, Paris, p. 29-36.
- BOYER Robert, 2021, *Une discipline sans réflexivité peut-elle être une science? épistémologie de l'économie*, La Sorbonne, Paris.
- BRAUDEL Fernand, 1985, *La dynamique du capitalisme*, Arthaud, Paris.
- CALLON Michel, 2017, *L'emprise des marchés. Comprendre leur fonctionnement pour pouvoir les changer*, La Découverte, Paris.
- COLLETIS Gabriel, PECQUEUR Bernard, 2004, « Révélation de ressources spécifiques et coordination située » colloque *Économie de proximité*, Marseille, juin. Disponible à l'adresse : <https://shs.hal.science/halshs-00278639>
- DEFALVARD, Hervé, 2017, « Des communs sociaux à la société du commun », *RECMA*, 345, p. 42-56.
- EL IDRISSE Sarra, 2022, « Le territoire mulhousien, fabrique de nouvelles communautés de projets associatifs : trajectoire d'un collectif émergent », 5^e Rencontres RESSOR Grand-Est, 17-18 novembre 2022, Metz, Université de Lorraine.
- FRAISSE Laurent, 2017, « Mieux caractériser les PTCE face à un processus rapide d'institutionnalisation », *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, Institut de l'économie sociale, p. 21-39. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-recma-2017-1-page-21.htm>
- GRUPE D'EXPERTS DE LA COMMISSION SUR L'ÉCONOMIE SOCIALE ET L'ENTREPRISE SOCIALE (GECES), 2022, Pôles d'innovation sociale et écologique dans l'Union européenne, perspectives et expériences rapport du sous-groupe, « Le rôle des pôles et des formes similaires de coopérations entre entreprises dans la promotion de développement de l'économie sociale », Luxembourg, office de publications de l'Union européenne. Disponible à l'adresse : <https://www.ess-europe.eu/fr/publication/les-poles-dinnovation-ecologique-et-sociale-dans-lunion-europeenne-version-francaise>
- LATOUR Bruno, SCHULTZ Nikolaj, 2022, *Mémo sur la nouvelle classe écologique*, La Découverte, Paris.
- LATOUR Bruno, 2020, « Toi et moi, on ne vit pas sur la même planète », XII^e biennale de Taipei (Fine Art Museum) adaptée par le Centre Pompidou-Metz, du 6 novembre 2021 au 4 avril 2022.

- LATOURE Bruno, 2018, « Il faut faire coïncider la notion de territoire avec celle de subsistance », Séries d'été 2018 Long Format, par N. Truong, *Le Monde*, 22-23/07/2018. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/series-d-ete-2018-long-format/article/2018/07/20/il-faut-faire-coincider-la-notion-de-territoire-avec-celle-de-subsistance_5334260_5325928.html
- LATOURE Bruno, 2017, *Ou atterrir? Comment s'orienter en politique*, La Découverte, Paris.
- LATOURE Bruno, 2015, *Face à Gaïa. Huit conférences sur le nouveau régime climatique?*, La Découverte, Paris.
- LAURENT Eloi, 2017, *À l'horizon d'ici, les territoires au cœur de la transition social-écologique*, Le bord de l'eau, Lormont
- LOVELOCK James, 2009, *The vanishing face of Gaïa*, Penguin Books, London
- PECQUEUR Bernard, ITÇAINA, Xabier, 2012, « Économie sociale et solidaire et territoire : un couple allant de soi? », *RECMA*, 325, p. 48-64.
- PECQUEUR Bernard, 2006, « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces, Territoires et sociétés*, 124-125, p. 17-32.
- PECQUEUR Bernard, 2004, « Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud », Colloque international : *La décentralisation au service du développement local*, Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri, Algérie, 26-27 novembre 2004. <https://shs.hal.science/halshs-00277511>.
- ROSA Hartmut, 2021, *Résonance. Une sociologie de la relation au monde*, La Découverte, Paris.
- STOESSEL-RITZ Josiane, 2016, « Le lien social comme source de richesse patrimoniale. L'Écomusée d'Alsace, un bien commun au cœur des conflits d'appropriation », in LETHIELLEUX Laetitia et COMBES-JORRET Monique, (dir.), *Formes et fondements de la créativité dans l'économie sociale et solidaire*, Épures, Reims, p. 35-50.
- ZANDER Patricia, BARBIER Rémi, 2021, « La clef, c'est le projet de territoire », in BARBIER Rémi, HAMMAN Philippe (dir.) *La fabrique contemporaine des territoires*, Le Cavalier Bleu, Paris, p. 85-91.

CHAPITRE 20

DÉPASSER DES CONTRADICTIONS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) POUR FAVORISER LES TRANSITIONS

Patrice Braconnier

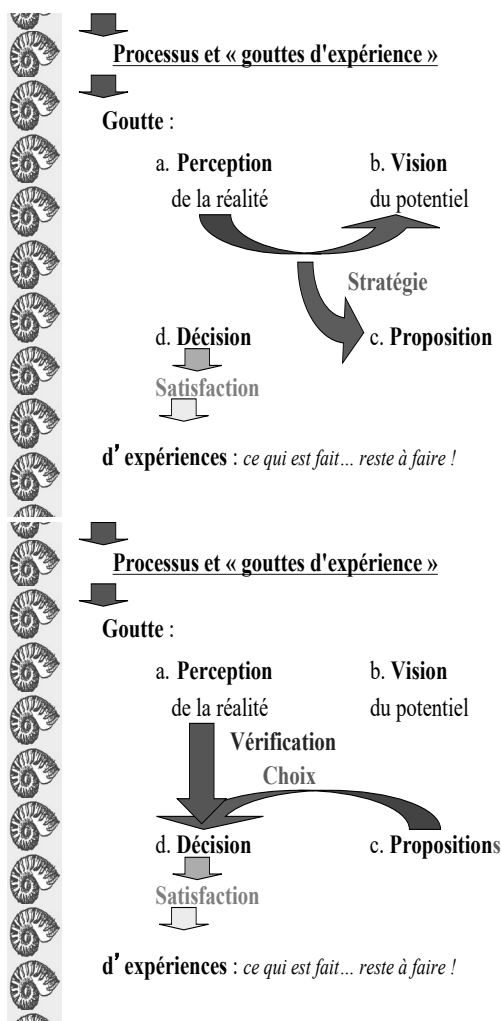
Quelle place l'ESS peut-elle occuper et quel rôle peut-elle jouer dans les transitions que la Société est susceptible d'effectuer à l'avenir? L'ESS a déjà fait la preuve de son « agir social » lors des passages d'une société agricole à une société industrielle, puis à une société tertiaire. De ces deux temps, elle tient son nom d'économie « sociale » et « solidaire ». Qu'en serait-il eu égard aux transitions qui se présentent à nous? L'ESS n'est plus une utopie comme au XIX^e siècle; elle existe concrètement et témoigne d'innovations et d'expériences concluantes, vécues au quotidien. Toutefois, minoritaire, voire isolée, elle peut être considérée comme une économie à part¹, une hétérotopie (Foucault, 2009) qui par son troisième principe² justifie l'existence de contradictions et par son sixième³, le risque de son enfermement dans un « agir social » restreint.

D'aucuns pourraient supposer que, face à ces transitions, l'ESS puisse s'étendre de manière stratégique à l'ensemble de la société. Son expérience prometteuse en termes de coopération, de pouvoir « en commun » (Quelquejeu, 2001), pourrait s'exercer d'autant mieux dans un contexte difficile, voire hostile (Chapelle, Servigne). Encore faudrait-il que les Pouvoirs publics et une proportion suffisante de la Société soient prêts à jouer le jeu, qu'ils aient envie de faire face aux enjeux, se forment et s'organisent dans ce sens. L'ESS est-elle capable de contribuer à un sursaut de mobilisation et de créativité pour penser, analyser, concevoir et exercer un « agir social radicalement modifié »? Dans un sens éthique renforcé, elle pourrait ouvrir le « pour nous et entre nous » à un « Nous » global et le « avec et pour

1 Voir la publication dans VSE.

2 « L'hétérotopie a le pouvoir de juxtaposer en un seul lieu réel plusieurs espaces, emplacements qui sont en eux-mêmes incompatibles. »

3 « La fonction sociétale de l'hétérotopie : espace d'illusion ou de compensation... »



Par cette conception organique, nous examinons comment les expériences vivantes, auto-organisatrices, auxquelles nous nous référons ont tissé progressivement un lien de cohérence notamment par :

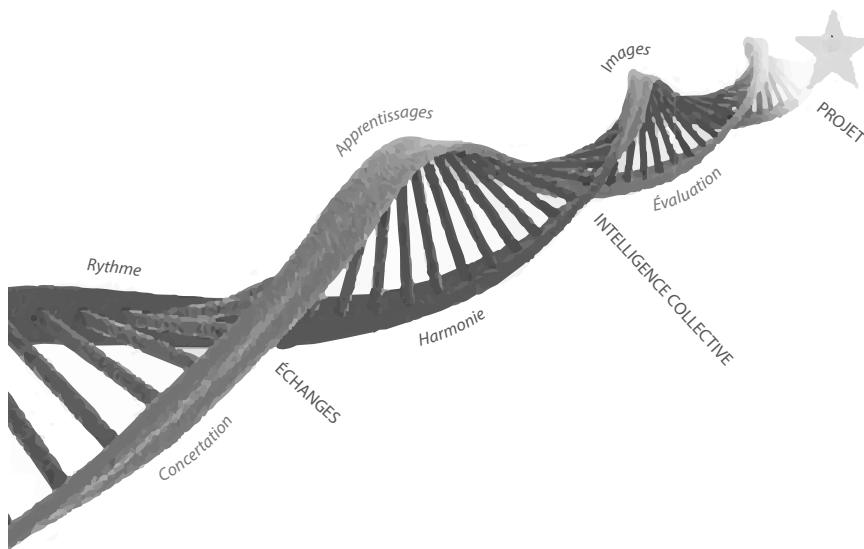
- L'établissement d'un diagnostic (axb) partagé (consensus, différences et divergences) ;
- L'élaboration et le choix d'une stratégie [(axb)xc] (hiérarchisation de propositions d'actions) ;
- La décision d'organiser le changement (d/c/a/e) (choix, vérification et satisfaction).

Avec le schéma ADN, nous mettons en perspective cette approche organique de la transition. Il s'agit d'envisager comment une succession de GE peut constituer une démarche transitionnelle. Inspiré de cybernétique et de poésie, ce schéma fait le lien entre trois niveaux d'un système collectif :

- opérationnel caractérisé ici par le rythme et la concertation nécessaires aux échanges (ni trop pour ne pas épuiser, ni trop peu pour ne pas perdre le fil) ;
- structurel, voire culturel, où les échanges doivent être transformés en changements harmonisés par l'apprentissage collectif (si prégnants dans l'ESS) et constituer l'intelligence collective;
- stratégique qui met en œuvre l'évaluation de cette intelligence collective en fonction de ce que l'on imagine du projet, du sens et de la cohérence de l'action.

Schéma 4

Un processus de recherche et d'action collectif



Par son rôle sociétal, sa capacité à répondre à des besoins collectifs, l'ESS peut agir radicalement pour prendre soin de « la Vie comme souverain bien » (Arendt, 1961) en cohérence avec l'humanisme (Fleury, 2019) dont ses membres se revendiquent souvent.

APPRÉHENSION DE RÉALITÉS EN ESS PAR DES EXPÉRIENCES :
QUELLES CONTRADICTIONS ?

Je me réfère ici à cinq expériences de recherche-action-formation (RAF) menées au sein de l'ESS :

**SCIC B323 du Master Droit et Développement
de l'ESS de l'université de Poitiers¹**

J'ai animé pendant plus de dix ans les cours et travaux pratiques de méthodologie de projet, de diagnostic et d'évaluation au sein de ce Master.

Régulièrement, les étudiants du Master faisaient la remarque suivante : les intervenants professionnels commencent par présenter l'ESS comme une économie altruiste mettant l'humain au centre et ayant, elle, des valeurs ! Ceci m'a conduit à approfondir la notion de valeur², souvent évoquée comme une supériorité de l'ESS. Ainsi j'ai pu mieux expliquer aux étudiants que si nous n'avons pas forcément les mêmes valeurs, tout être humain a un système de valeurs complémentaires les unes des autres ; la différence entre valeur économique (utilitaire) et sociale (éthique) ne doit pas conduire à les opposer ; cette contradiction mérite d'être dépassée. Dans ce sens, les étudiants, par la gestion de la SCIC, réalisaient une activité conciliant économique et social.

**Vivre ensemble et radicalisation dans
des Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC)**

Cette opération, montée avec la Fédération régionale des MJC à la suite des attentats de Charlie Hebdo, s'est déroulée en 2016. Associant progressivement salariés, directions et administrateurs de six MJC³, elle suivait le rythme des cinq phases de la GE.

Lors des premières séances de travail, les animateurs des MJC témoignaient du dilemme entre leur mission revendiquée d'émancipation et d'Éducation populaire et l'injonction de surveillance des quartiers par les pouvoirs publics. Le diagnostic partagé mît en évidence l'incapacité à identifier des personnes radicalisées dans leurs quartiers. Il semblait donc important de se rassurer face au battage médiatique en renforçant la co-construction de leur projet associatif. La question

1 Voir Braconnier et Caire (2012, 2018, 2019).

2 Voir Braconnier et Caire (2009).

3 Voir le numéro 2020-2 de *Pensée plurielle*.

de la radicalisation soulignait l'impact de l'ethnocentrisme et la difficulté d'intégrer la diversité malgré l'attachement aux principes de laïcité et de l'Éducation populaire.

Accueil par le Centre SocioCultuel (CSC) de Niort Grand Nord

Cette RAF¹, conçue durant plus d'un an, proposait un déroulement suivant les niveaux progressifs du schéma ADN.

La méthodologie associée à la GE a été mobilisée au premier niveau. À l'issue, les participant·e·s ont témoigné de l'effort consenti pour s'engager dans une démarche inconnue. Cependant le rythme, la rigueur de la méthode et son efficacité les ont rassuré·e·s. La qualité des échanges produits les a encouragé·e·s à dépasser un premier paradoxe :

- le CSC manque de notoriété face à la menace de choix politiques défavorables par rapport aux besoins des habitants (notamment la baisse des subventions) alors que;
- le travail en équipe (salariés, administrateurs, bénévoles) et en partenariat prédispose à l'installation de la Maison des services, l'arrivée de nouveaux habitants et de nouvelles cultures, le recours au mécénat et à des financements privés.

La validation des orientations stratégiques a permis de revaloriser la position du CSC. Forts de cette réassurance, l'engagement au deuxième niveau (apprentissage et harmonie) s'est fait avec beaucoup plus d'aisance et de souplesse. La qualité d'échange générée précédemment était d'autant plus utile qu'il s'agissait de traiter de la dimension (inter)culturelle de l'accueil à un niveau de complexité supérieur. L'élaboration du référentiel d'accueil a conduit à une prise de conscience forte : l'accueil est une démarche de réciprocité nécessitant d'aller vers les autres autant que vers Soi.

Management et Équipe d'encadrement de l'UDAF XXL

Demandée en 2018 par la direction générale (DG) de l'époque sous la forme d'analyse de la pratique, cette démarche de RAF (non pas d'analyse des pratiques) mettait un registre de compétences managériales à la disposition de l'équipe de cadres en fonction de l'expression de leurs besoins à chaque séance.

Lors des deux premières années d'intervention, grâce à son rythme bimensuel, la concertation a été travaillée systématiquement suivant les trois premières phases

¹ Voir Braconnier (2022).

de la GE, avec une hiérarchisation des propositions en termes d'importance. Cette période correspond au premier niveau du schéma ADN : elle a favorisé l'échange entre les cadres¹. Cette première période m'a permis de voir à quel point ce type d'association peut être assimilé à une économie administrée. La soumission à la réglementation enferme ou confirme les cadres intermédiaires dans leur position. Le plus souvent compétents et consciencieux, ils sont « entre le marteau et l'enclume ». Dans une logique d'imposition et de conformité, l'injonction paradoxale de la direction (devenez autonomes!) et les incertitudes d'un environnement mouvant pouvaient les mettre en grande souffrance.

Néanmoins, lors de cette première période, les cadres exprimaient l'attente d'une sortie d'un management d'injonction paradoxale. Aussi a-t-elle constitué une transition en termes de prise de conscience et de confiance à titre individuel et collectif : « Je ne suis pas obligé de me soumettre ; je peux prendre le risque de proposer, des initiatives... »

Le passage d'une nouvelle DG, porteuse de projets, a révélé la tension entre sécurité (routine administrative) et risques (nouveaux projets et partenariats). Pour les cadres, il en ressortait l'urgence et l'importance de prendre soin de Soi pour pouvoir prendre soin des autres, de l'organisation et du territoire. Dans ce sens, le travail engagé est sorti d'une logique analytique pour favoriser le pas de côté, la créativité, l'engagement. Avec leur consentement, voire d'après leur demande, des interventions plus constructives, holistiques et organiques (valorisation des talents individuels, jeu Totem, Qui gong, Art thérapie, théâtre d'improvisation, méditation) ont été organisées en parallèle de la poursuite de temps d'analyse.

Le départ de cette DG, de même que le renouvellement de plus de la moitié des cadres et la mise en œuvre de ces séances mixtes (analyse, engagement) conduisent à relativiser la situation. On peut donc considérer que la démarche est entrée dans le deuxième niveau du schéma ADN (apprentissage et harmonisation) par un travail sur la culture de management-encadrement.

Diagnostic partagé de l'Association Fraineau à Cognac

Le directeur de l'association, en fonction depuis sept ans, nous a sollicité à la suite d'une année qu'il jugeait difficile en termes d'arrêts de travail, de qualité de vie au travail, de mécontentement des salariés anciens dans l'association². Il envisageait

1 Il n'a pas vraiment lieu d'être dans un système administré où la loi s'impose à tous et où règne l'exécution de la règle.

2 Une enquête de la médecine du travail avait donné lieu à une restitution ayant permis aux salariés de s'ouvrir à son égard. Il souhaitait poursuivre cette démarche par l'élaboration de propositions qu'il n'avait pu obtenir ni du CSE ni des équipes.

une intervention d'analyse institutionnelle pour une conduite du changement avec l'équipe de direction et les salariés.

Nous lui avons proposé une démarche de diagnostic organisationnel partagé à laquelle il a associé tous les salariés et quelques administrateurs. Il en est ressorti des ressources et des enjeux avec des oppositions apparentes¹. Le croisement stratégique des forces-faiblesses avec les opportunités-menaces a mis en évidence un niveau important d'indécision qui nous a interrogés, notamment :

- La conscience des forces, ayant si peu d'impact sur les menaces, la perception de l'extérieur et des enjeux seraient insuffisantes ?
- L'esprit Fraineau consisterait-il à se concentrer majoritairement sur le positif² ?
- À la suite ont émergé deux formulations témoignant de tensions complémentaires :
- Quel équilibre trouver entre adaptation et positionnement ?
- Comment maintenir l'unité des services compte tenu de tensions issues de l'inclusion ?

Ces expériences comportent des contradictions apparentes, notamment :

Expériences en ESS	Contradictions apparentes
SCIC B323 du Master DDESS	Économique / Social
Radicalisation et vivre ensemble avec des MJC	Surveillance / Émancipation
accueil par le CSC de Niort Grand Nord	Recevoir au Centre / Aller vers les habitants
Management et équipe d'encadrement UDAF XXL	Conformité aux normes / Stratégie
Diagnostic organisationnel – Association Fraineau	Esprit interne / Pressions externes

Elles témoignent de situations plus générales de l'ESS avec la société et d'oppositions entre :

Économique et social

Cette opposition, vive autant dans l'ESS que dans le reste de la Société, a la vigueur des valeurs qu'elle confronte :

- l'utilitaire³ avec la lucrativité considérée comme enrichissement personnel en lien avec l'individualisme ;

1 Autonomie d'action et liberté de choix / manque de temps, de confiance de la Direction ; communication descendante / ascendante ; coopération en gardant notre identité et notre indépendance ; IME / SESSAD...

2 Positif : au sens de ce qui est concret et favorable.

3 Valeur utilitaire ou économique : « Rapportée à l'efficacité ou à la contribution en ce moment, à la survie ou au développement d'un système de référence : le moi, l'entreprise... » (Lussato, 1989).

- l'éthique avec l'altruisme, la solidarité par le collectif...

Le monde de l'économie est marqué par le résultat des comptes annuels dans lequel le travail et la masse salariale sont des charges. Par contre dans l'ESS, en référence à la firme autogérée (Defalvard, 2013), on cherche à optimiser le rapport « Valeur ajoutée / volume de travail », ainsi la masse salariale est à la fois facteur de la valeur ajoutée et fonction du volume de travail.

Dimension sociale et solidaire

- La dimension sociale (entre nous et pour nous) comprend les familles des mutuelles et des coopératives. Définies comme un groupement où « tous les sociétaires étant au même titre propriétaires...¹ », elles constituent ainsi un dedans avec des sociétaires inclus, et un dehors... Leur activité peut être évaluée en termes utilitaires (appartenance au-dedans...).
- La dimension solidaire de l'ESS (avec et pour les autres) la situe dans un rapport politique avec la société : elle est porteuse d'actions « parmi les autres » (Arendt, 1961). Néanmoins ces autres sont souvent considérés comme devant être aidés, pris en charge, recevoir une compensation (personnes vulnérables, pauvres, handicapées...), bénéficiaires d'une sécurité protectrice².

Pouvoir hiérarchique et collégialité³

Notre culture est marquée par des systèmes politiques d'imposition et économiques de redistribution (Polanyi, 1983). Ces formes d'exercice du pouvoir « sur » auraient jusqu'à présent prédominé (et pour cause) sur celle de pouvoir « en commun ». Ils favorisent la confusion entre pouvoir, violence et autorité (Quelquejeu, 2001). Mais certaines situations ont montré que la hiérarchie n'était pas indispensable⁴, que la bonté⁵ peut primer dans l'action (Lecomte, 2012).

1 Réf. aux articles 1, 2 et 3 de la Charte de l'économie sociale de 1980.

2 Sécurité protectrice : « Elle s'adresse à des couches de populations vulnérables à toutes les fluctuations de la conjoncture. La sécurité protectrice doit servir à leur fournir un filet de protection sociale afin qu'elles ne se trouvent, en aucun cas, réduites à la misère » Sen (2003).

3 CNRTL : Où le pouvoir de décision n'est pas exercé par un chef unique, mais par un conseil généralement restreint dont les membres possèdent des pouvoirs égaux.

4 Pendant le confinement, des orchestres ont donné des concerts sans chef avec chaque musicien à distance. Le rôle du chef d'orchestre résiderait-il plus dans la répétition (entraînement à l'interprétation) que dans la direction?

5 CNRTL : Qualité d'une personne bonne, portée à considérer, traiter les autres d'une façon favorable, en s'abstenant de les nuire, et surtout en œuvrant pour leur épanouissement vital, aux dépens même de ses propres intérêts.

Vision du potentiel : quel avenir pour l'ESS?

À partir de cette appréhension de réalités relatives à l'ESS, nous avons constaté que la co-construction de diagnostics et de projets favorisait le dépassement de contradictions apparentes :

- Dans le cadre de la SCIC du Master DDESS, il s'agissait notamment de dépasser l'opposition entre Social et économique. L'expérience vécue de la SCIC mettait les étudiants en confrontation avec les principes de réalité et d'idéal, caractéristiques de la démarche de projet, celui de la SCIC ou ceux que leurs prestations servaient. Ainsi ils étaient conduits à concilier cette contradiction apparente pour les plus « militants de l'ESS ».
- Lors de la RAF « *Radicalisation et vivre ensemble* », la contradiction apparente était liée à la tension entre l'instrumentalisation par les pouvoirs publics pour exercer une surveillance des quartiers et la mission d'émancipation des MJC. Le dépassement s'est effectué lorsque les participants ont donné la priorité au renforcement de la co-construction de leur projet associatif. Au-delà d'une réaction, la démarche de projet offrait une capacité de prévention et de proactivité au sens de l'Éducation populaire en mobilisant des ressources maîtrisables... L'intitulé du colloque issu de cette RAF, a mis en évidence l'enjeu au niveau des rêves communs¹.
- Lors de la RAF « *accueil par le CSC Niort Grand Nord* », la contradiction apparaissait sur la dissociation de l'accueil par rapport au Centre : « dans » ou « hors » les murs. Au-delà de cette centralité immobilière, apparut dans les témoignages la notion de mobilité excentrée, en proximité tout d'abord (le voisinage, l'arrêt de bus...). Ensuite la mobilité s'est dégagée des lieux et orientée dans le sens d'aller vers les personnes à accueillir et les talents d'accueil qu'ils pouvaient représenter. Il s'agissait de mobiliser et de constituer un réseau pour mailler le quartier, tisser un filet de liens sociaux sécurisants pour rebondir, se ressourcer, se mettre en mouvement. Le dépassement de cette opposition sécurité/mouvement a été facilité par la prise de conscience que chacun porte en soi une étrangeté intérieure; les témoignages ont montré qu'accueillir consiste à la rechercher, la mobiliser, à s'organiser dans ce sens.
- Pour le « *Management et équipe d'encadrement de l'UDAF XXL* », l'attachement des Cadres aux normes, à la conformité, les freinait pour prendre une position stratégique. Piégés dans l'injonction paradoxale de la DG (Devenez autonomes!), ils étaient en souffrance en l'absence d'issue. Or, dans un contexte fortement réglementé et normé, sortir de cet état de dépendance n'est pas qu'une

1 Dans une société « libérale » de « variété-multiple » (Fauvet, 1997), les communs sont nécessaires pour rechercher une unité (Jung, 1986) respectueuse de la diversité, sinon la monstruosité (Negri, 2004) nous guette.

question d'autonomie mais aussi de capacité à suivre ses intuitions et à prendre des initiatives. Le jeu collectif revêt ici une importance supérieure en évitant le risque d'être rejeté d'autant plus qu'il n'est pas une caractéristique évidente des Cadres. Un tel dépassement nécessite un travail d'autonomisation, grâce à la confiance, dans le temps, d'autant mieux que l'on change de registre d'expression pour mobiliser la créativité.

- Lors du *diagnostic partagé de l'Association Fraineau*, la tension se focalisait au préalable sur la Direction. Résultant d'un décalage entre la pression externe ressentie plus particulièrement par la Direction et l'esprit interne cultivé par les salariés, cette tension était source d'inquiétude pour la Direction. Le dépassement s'est effectué avec le temps et par le partage du diagnostic : la construction d'orientations communes et de propositions, mais aussi tout ce qui s'est dit et a été entendu lors des séances en « ruminant » du sens commun (Stengers, 2020), et ne figure pas en compte-rendu. Cette transition a été porteuse d'un apaisement dynamique car désinhibant.

À partir de ces expériences, nous voyons que les contradictions peuvent inhiber l'agir social dans l'hétérotopie au sens de sa fonction sociétale : espace d'illusion ou de compensation. L'illusion de trouver des solutions transférables à l'ensemble de l'Économie ou la compensation réparatrice d'un manque de reconnaissance par la société d'une valeur... En synthèse, qu'est-ce que l'ESS pourrait concilier pour dépasser ces contradictions ?

En termes « d'agir social radicalement modifié », la *recherche de l'intérêt général en économie*, peut conduire l'ESS à composer avec trois types d'économies (Polanyi, 1983) :

- *Réciprocité par solidarités délimitée et ouverte* afin d'entretenir au quotidien la vie des *hominum sapientium* que nous sommes et qui ont réussi à subsister jusqu'à maintenant par la capacité à vivre en société et pas seulement en tribu comme l'homme de Neandertal (Harari, 2018).
- *Marché d'affaires à lucrativité limitée* : il s'agirait de répondre en premier lieu à des besoins pour entretenir la vie dans une démarche de lucrativité limitée (principe radical du « juste prix ») et de complémentarité de valeurs. L'économie pourrait être vue comme ce qu'il y a à produire, « l'œuvre technique », à faire sans affairisme. Le marché en constituerait le lieu d'échange.
- *Redistribution par une autorité collégiale* qui veillerait sans relâche au partage radical de l'*affectio societatis*. La complexité de notre société pourrait être mieux saisie par l'intelligence collective. On pourrait ainsi sortir de l'opposition entre sommet individuel et base collective de la pyramide caractéristique du pouvoir « sur ». La confusion entre pouvoir et autorité serait dissipée : le pouvoir « en

commun » s'exerce dans la réunion de ses membres; l'autorité assure le maintien dans le temps des décisions prises dans l'exercice du pouvoir.

Ainsi l'ESS pourrait devenir l'économie des affaires à lucrativité limitée, sociale par autorité collégiale et solidaire de manière tant délimitée qu'ouverte.

Propositions pour favoriser les transitions :
cultiver l'art de la transition, de l'entre-deux

À partir des expériences présentées, nous avons vu la force que peut représenter, dans une approche stratégique de transition, ce patrimoine de contradictions apparentes de l'ESS :

- *la SCIC B323* constituait une transition des études vers une activité professionnelle. La gestion collective de la SCIC constituait une formation en situation de travail par l'entraînement à la prestation de services et à la coconstruction de projets pour l'ESS. Les prestations reliaient les étudiants avec ce monde professionnel.
- *la RAF sur la radicalisation* a constitué une transition pour les participants entre une situation de déstabilisation et d'urgence liée à des attentats terroristes et une réassurance dans les liens entre salariés, direction et administrateurs, mais aussi leur réinvestissement dans un projet associatif d'éducation populaire à terme.
- *la RAF sur l'accueil du CSC Niort Grand Nord* souligne l'importance de la transition en tant qu'exercice de déconstruction-reconstruction collective pour passer d'un état connu, structuré, où l'accueil est considéré de manière autocentrée à une situation collective plus ouverte (aller vers pour accueillir), plus respectueuse de la diversité (dimension intime de l'accueil) et néanmoins en quête d'harmonie.
- *la RAF Management à l'UDAF XXL* amène l'équipe d'encadrement à passer d'une logique de subordination à la DG, avec une faible identité d'équipe à une autonomie individuelle (prendre des initiatives, des risques, se projeter) et collective (constituer une équipe).
- *le diagnostic partagé de l'association Fraineau* a été une transition pour l'ensemble des acteurs :
 - les administrateurs ayant participé ont élargi leur point de vue institutionnel essentiellement tournée vers l'extérieur à une meilleure connaissance des salariés et de l'activité renforçant cette position ;
 - les salariés ont retrouvé un temps d'échange institutionnel et en partie apaisé la direction par rapport aux pressions qu'elle subit de la part des tutelles ;

- la direction a réduit son inquiétude et gagné en assurance et en confiance par rapport aux salariés et aux administrateurs...

Les contradictions présentes dans ces expériences ont été dépassées par des démarches de diagnostic et de projet constitutives de ces transitions. Une proposition consiste donc à cultiver l'art de la transition dans un agir social ainsi radicalement modifié. Au lieu de se laisser considérer comme une hétérotopie mise à distance, une alternative repoussée à la marge de l'économie et de la société, il s'agit pour l'ESS de se situer dans l'entre-deux, à la bonne distance pour exercer une médiation dans des situations de contradictions à dépasser. C'est une modification radicale au sens où elle revient aux sources de l'ESS, à son *affectio societatis* : l'économie du lien social.

Pour ce faire, il est nécessaire de déconflictualiser la notion de contradiction, de sortir de l'opposition logique entre une chose et son contraire. Aussi peut-on considérer les contradictions comme des « tensions ». Caractéristiques de la vie, elles diffèrent du conflit et surtout de la violence, même si toutes deux peuvent en découler.

L'holocratie définit une tension comme étant issue de besoins insatisfaits (il en est souvent question en ESS) ou d'opportunités, de menaces qui apparaissent dans l'environnement. En passant des contradictions aux tensions, on peut accéder aux différences afin de les transformer en une complémentarité. La transition pourrait donc se définir comme une mise en complémentarité, le temps de la conciliation du monde d'avant et du monde d'après. Autrement dit, effectuer une transition consisterait à trouver graduellement du lien entre une situation actuelle insatisfaisante et une situation future plus satisfaisante qui instituerait ces contradictions en complémentarité positive. Dans ce sens, il nous faut accepter que notre expérience peut être à la fois rationnelle (consciente-logique) et irrationnelle (inconsciente-hédonique-esthétique), que le rêve peut se mêler à la réalité.

Des expressions traduisent bien le caractère graduel des transitions : au fur et à mesure, progressivement, successivement... La graduation de la transition s'échelonne à court, moyen ou long termes. Elle prend en compte des niveaux différents de changements :

- opérationnels qui s'effectuent à court terme pour des apprentissages simples ;
- d'habitudes ou de méthodes de travail dont on ne pourra voir les résultats qu'à moyen terme ;
- d'attitudes qui supposent (sauf dans des situations de chocs) d'investir à long terme.

La transition opère un changement qui nécessite d'être conduit en collectif et accompagné. Conduit car, sans projet, sans bonne étoile, il est difficile de sortir des

habitudes, de la routine, de sa zone de confort même inconfortable, de l'amertume pour prendre la mer (Fleury, 2020). Si on l'ose, on peut être tenté de s'adapter avant tout aux contraintes extérieures, à l'urgence... Enfin, il est difficile de maintenir un cap de proactivité à moyen et long terme dans des périodes perturbées.

Le changement doit être organisé, accompagné avec la garantie de trois conditions (Melese, 1983). Tout d'abord, réassurer individuellement car le changement est anxiogène; il faut donc, comme en escalade, tenir trois prises stables avant d'en lâcher une... Accepter l'insécurité du changement. Ensuite, associer les parties prenantes à l'élaboration de nouvelles règles : que changer? Choisir de changer plutôt que de subir. Enfin, comprendre la nouvelle donne et ses enjeux : quelles évolutions, ruptures à anticiper? Quelles idées reçues à chasser? Pourquoi changer? Savoir pourquoi changer.

Nous ne présentons ici que quelques propositions de façons de cultiver l'art de la transition. L'ESS regorge d'expériences en la matière si elle valorise son caractère d'hétérotopie, notamment son troisième principe¹. Elle doit garder à l'esprit et inspirer l'importance organique du lien et de la graduation que réalise la transition à l'inverse de l'opposition qui dissocie, fige, clive, désunit et dévitalise.

*Décision pour une ESS actrice des transitions :
considérer la vie comme souverain bien!*

Cultiver l'art de la transition, c'est mettre en perspective cette approche organique de la GE tant aux niveaux opérationnel (rythme et concertation) pour favoriser les échanges, que culturel (apprentissage et harmonisation) pour générer les fruits de l'intelligence collective, jusqu'au niveau stratégique et collectif (imaginaire et évaluation) pour réinvestir autrement la question du sens et du projet.

Pour affirmer le rôle sociétal de l'ESS, au-delà de sa capacité à répondre à des besoins collectifs plus que de proposer une offre de masse, nous pensons qu'il ne reste plus que « la Vie comme souverain bien », la vie active, conjonction de son entretien, de l'œuvre technique et de l'Action politique. Il convient d'en prendre soin en cohérence avec l'humanisme dont les membres de l'ESS se revendiquent. Nous avons déjà montré² que l'ESS est assez souvent dans cette conjonction de ces « activités de la vie » et dans quelle mesure elle favorise le développement par la mobilisation des libertés instrumentales (Sen, 2003). Ses capacités d'intervention sur les trois termes de l'action (court, moyen et long) la prédisposent à accompagner les transitions.

1 « Le pouvoir de juxtaposer en un seul lieu réel plusieurs espaces, plusieurs emplacements qui sont en eux-mêmes incompatibles. »

2 Voir dans le chapitre de l'ouvrage *L'économie sociale et solidaire et le travail* en bibliographie.

Considérer la vie comme souverain bien, c'est sortir, sans pour autant les exclure, des seules pensées analytiques et mécanistes qui décomposent et automatisent. C'est faire le choix du vivant que l'on essaie de comprendre, mais surtout d'en être partie prenante avec tout ce qu'il représente de dualités à dépasser : dedans-dehors, sécurité-risque, corps-esprit... C'est prendre en compte la complexité contemporaine du vivant et accorder de l'attention aux interactions autant sinon plus qu'à la quantité et la diversité des éléments qui la constituent. C'est accepter de composer avec le réel et de s'aventurer dans l'incertitude, plutôt que de ruminer seul dans sa tête. Ce n'est pas confondre le Covid et la guerre, bien qu'il faille essayer d'éviter leurs effets délétères et d'y remédier.

Considérer la vie comme souverain bien implique une conception du développement ni conquérant, ni envahissant, mais allant dans le sens de l'émancipation, de l'individuation (Jung, 1986) et de la mobilisation des libertés collectives. L'ESS pourrait contribuer à réorganiser la conception du développement durable, par l'exemple en considérant la dimension écologique, non pas comme un pilier égal aux autres mais comme le milieu de la vie, comme le chez-soi des individus vivants, humains que nous sommes. Le développement a été longtemps considéré en termes d'étendue géographique, mais notre planète est maintenant entièrement quadrillée. Aussi pourrait-il être assimilé plutôt à un déroulement dans le temps, équilibrant les interactions entre conservation et transformation. Il pourrait être considéré comme un processus organique d'actualisations continues, succession de gouttes d'expérience, tension entre présent et futur, connaissance et action.

Dans le cadre du développement, les projets sont porteurs des apprentissages qui garantissent tant leur réussite que le développement : on apprend de ses erreurs et la succession de projets génère du développement. Grâce à ses capacités, notamment à gérer ni prioritairement ni exclusivement en fonction de la lucrativité, à animer une diversité de parties prenantes, à transmettre des connaissances (à court terme), des compétences (à moyen terme) et des valeurs (à long terme), l'ESS est équipée pour le développement et la coconstruction de projets. Cette co-construction met en œuvre la mobilisation et la créativité pour « concevoir et exercer un agir social ». Ce d'autant mieux que l'ESS travaille souvent à entretenir la vie au quotidien en même temps qu'elle œuvre à inventer et mettre au monde des objets ayant une durée de vie de moyen terme.

Satisfaction en guise de conclusion

En termes de développement et de transition, la formule du « reliquat inachevé » de l'École de Palo Alto est à rapprocher de : « Ce qui est fait reste à faire » (Fleury, 2011).

Ces expériences autour du dépassement de contradictions en ESS sont issues de démarches participatives et constituent une ouverture favorable aux transitions. Elles témoignent de l'intérêt de concilier et d'articuler ce que la vie nous apporte, en ce qui nous concerne :

- Architecture, organisation, formation, recherche...
- Changer, déménager, manager, ménager...
- Développement économique, local, durable...
- Cultiver jardins, territoires, ESS, démocratie, radicalité...
- Prendre soin de l'humain : soi (je-nous), les autres, le territoire, l'organisation...
- De belles rencontres humaines de belles personnes, qu'elles en soient toutes remerciées!

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARENDET Hannah, 1961, *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, Paris.
- BRACONNIER Patrice, CAIRE Gilles, 2009, « Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale », in *Marché & organisations*, 9, L'Harmattan, Paris, p. 67-88.
- BRACONNIER Patrice, CAIRE Gilles, 2012, « Quelles spécificités de compétences en ESS? De l'expérience à la conscience pour la performance », in *Le Sociographe Hors-série 5*, p. 47-73.
- BRACONNIER Patrice, 2013, « Apports d'Hannah ARENDET et d'Amartya SEN pour une économie démocratique », in BRACONNIER Patrice et CAIRE Gilles (dir.), *L'Économie Sociale et Solidaire et le travail*, L'Harmattan, Paris, p. 56-73.
- BRACONNIER Patrice dans Collectif B323 – Université de Poitiers, 2018, « Insérer et innover : l'exemple de la Scic B323, une coopérative étudiante de prestations de services », *RECMA*, 348, p. 74-86.
- BRACONNIER Patrice, 2018, « Utopie puis hétérotopie... *quid* de l'ESS au XXI^e siècle? », in *Vie et sciences de l'entreprise*, 207, p. 98-118.
- BRACONNIER Patrice, CAIRE Gilles, QUINQUETON Thierry, 2019, « La SCIC B323 : la coopérative étudiante actrice de l'ESS », in *Les coopératives : quelles réalités? Produire, commercer, consommer autrement*, Éditions Presses Universitaires de Reims.
- BRACONNIER Patrice, PUAUD David, 2020, *Radicalisation et rêves communs*, De Boeck, Bruxelles.
- BRACONNIER Patrice, 2022, « Accueillir l'accueil... », in MULLER Béatrice, WOLFF Valérie (dir.), *Accueil et accompagnements d'étrangers primo-arrivants. Les coulisses des processus d'intégration*, Champ social, Nîmes, p. 119-136.
- CHAPELLE Gauthier, SERVIGNE Pablo, 2017, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent, Paris.
- DEFALVARD Hervé, 2013, « L'ESS comme alternative de sens aujourd'hui : réparer l'oubli de la critique et du travail », in BRACONNIER Patrice, CAIRE Gilles (dir.), *L'économie sociale et solidaire et le travail*, L'Harmattan, Paris, p. 39-56.
- FAUVET Jean-Christian, 1997, *1001 citations sociodynamiques – Des repères pour l'action*, Les éditions d'organisation, Paris.
- FLEURY Cynthia, 2005, *Les pathologies de la démocratie*, Le livre de poche, Paris.
- FLEURY Cynthia, 2011, *La fin du courage*, Le livre de poche, Paris.
- FLEURY Cynthia., 2019, *Le soin est un humanisme*, Gallimard, Paris.
- FLEURY Cynthia, 2020, *Ci-gît l'amer. Guérir du ressentiment*, Gallimard, Paris.

- FOUCAULT Michel, 2009, *Les hétérotopies*, Éditions Lignes, Paris.
- HARARI Yuval Noah, 2018, *21 leçons pour le XXI^e siècle*, Babelio, Paris.
- JUNG Carl Gustav, 1986, *Dialectique du moi et de l'inconscient*, Gallimard, Paris.
- LECOMTE Jacques, 2012, *La bonté humaine : Altruisme, empathie, générosité*, Odile Jacob, Paris.
- LEGROS Patrick 2012, *L'intervention sociale d'intérêt collectif entre action collective et management*, *Vie sociale*, 2, p. 147-155.
- LUSSATO B., 1989, *Dirigeants, Le défi culturel*, Nathan, Paris.
- MELESE Jacques, 1983, préface dans *Organiser le changement*, M. RAIMBAULT et J.-M. SAUSOIS, p. 13-15, Les éditions d'organisation, Paris.
- NEGRI Antonio, 2004, *Multitude : guerre et démocratie à l'époque de l'Empire*, La Découverte, Paris.
- POLANYI Karl, 1983, *La grande transformation – Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.
- QUELQUEJEU Bernard, 2001, « La nature du pouvoir selon Hannah ARENDT – Du pouvoir “sur” au pouvoir “en commun” », *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, 85, p. 511-527.
- SEN Amartya, 2003, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob, Paris.
- STENGERS Isabelle, 2020, *Réactiver le sens commun, lecture de WHITEHEAD en temps de débâcle*, La Découverte, Paris.
- VAILLANT Philippe, 2008, *L'expérience territoriale éclairée par la pensée d'A.N. Whitehead : potentialité des régions conviviales et application à la région « Entre Vosges et Ardennes »*, Thèse de doctorat en géographie humaine et économique, sous la direction de Jean-Pierre Husson.
- WHITEHEAD Alfred North, 1995, *Procès et réalité*, Gallimard, Paris.

CHAPITRE 21

RÉTRIBUER LES ENGAGEMENTS DANS LES COMMUNS : LE MODÈLE « CONTRIBUTIF »

Pierre Robert et Sophie Louey

INTRODUCTION

Les communs font l'objet d'une grande actualité, qu'il s'agisse de produire des réflexions théoriques sur leurs formes et leurs usages ou encore d'expérimenter des manières de les produire. Ainsi, des individus s'engagent dans des collectifs de façon à construire des modèles organisationnels pour créer, développer et pérenniser des communs. À partir d'Ostrom (2010), ces modes d'organisation sont saisis par les dispositifs institutionnels, les règles et les systèmes de répartition des droits de propriétés. Ces éléments contribuent à garantir la soutenabilité de l'action collective. De plus, le modèle économique qui est adopté doit être suffisamment solide pour que l'activité en commun perdure dans le temps.

Notre contribution s'inscrit dans cette réflexion en prenant pour objet l'analyse des modalités de l'évaluation de la valeur des « contributions » dans les communs. Produire des communs suppose en effet d'organiser des tâches et d'appréhender les formes de rétribution pouvant être tirées de l'exercice de celles-ci. Nous nous penchons ici sur un modèle, sur lequel nous reviendrons ensuite, qui repose sur la rétribution monétaire de contributions à la production de communs. En ce sens, le modèle est qualifié par ses utilisateurs et utilisatrices de « contributif » pour trois raisons. Il repose sur un budget « contributif » (c'est-à-dire commun), il est un modèle ouvert auquel chacun et chacune peut contribuer à partir de principes de partage et de justice (système de « corémunération ») et enfin il s'inscrit dans une politique des communs (en s'appuyant sur des communs existants, en en créant, en documentant les pratiques, etc.). Ce modèle repose sur une perspective singulière par laquelle il s'agit de rétribuer des tâches produites dans le cadre d'un engagement en faveur des communs.

Un tel modèle nécessite dès lors de distinguer les activités qui seront rétribuées et, par voie de conséquence, les modalités de rétribution des personnes contribuant à ces activités. Les processus de détermination des valeurs de ce qui est produit dans et par ces communs sont alors centraux pour comprendre le modèle. Ce dernier, par son organisation, permet à des acteurs et actrices de consacrer du temps, des compétences et/ou de l'énergie à la production de communs dans une économie des communs.

Notre propre « contribution » à cette réflexion se fonde sur une enquête de terrain réalisée à partir d'observations conduites pendant quatre mois et d'une vingtaine d'entretiens menés avec des acteurs et actrices des communs. Nous avons également mené une analyse des documentations produites par des collectifs utilisant un modèle contributif. Plus largement, ce travail s'inscrit dans le cadre d'enquêtes menées depuis 2015 par la ChairESS Hauts-de-France¹ et sur les travaux réflexifs menés par les membres des collectifs. Ce faisant, les activités et expériences produites sont documentées et mises à disposition des acteurs et actrices des communs.

Les trois collectifs enquêtés se situent dans la région Hauts-de-France. Ils font partie de ce que les acteurs et actrices rencontrés désignent comme un « écosystème des communs lillois » (ECL)² composé d'une multiplicité de tiers-lieux. Ces individus mobilisent la notion de « communs » dans les présentations de leurs collectifs, dans les discours et textes qu'ils produisent ou encore dans les descriptions des projets auxquels ils participent³. Ces engagements dans les communs conduisent les personnes rencontrées à se qualifier de « contributeurs » ou de « contributrices » aux communs. Le principe d'organisation du modèle contributif est celui de la rétribution monétaire des participations individuelles faites à des projets de communs. Le modèle contributif, adopté par les collectifs enquêtés et leurs membres, conduit à une série de questions. En quoi consiste le modèle « contributif » ? Comment, en pratique, les contributeurs et contributrices sont rétribués de leurs engagements ?

Pour répondre aux questions que le modèle contributif pose, nous exposons dans un premier temps le mode de fonctionnement « contributif » de ces collectifs (1). Cela nous conduit ensuite à analyser comment la valeur de la contribution aux communs est établie (2). Ce mode d'organisation amène, enfin, à évoquer les enjeux que le modèle pose en termes d'économie des communs (3).

1 Voir notamment : Mahieu, 2016 ; Gardin et Robert, 2018 ; Lefebvre -Chombart et Robert, 2021.

2 Ce terme utilisé par les acteurs et actrices, que nous reprenons, permet de qualifier le lien qui unit les collectifs au moins par trois aspects : tout d'abord, au travers de leur inscription locale sur le territoire métropolitain lillois ; ensuite, par les individus qui circulent entre les collectifs ; enfin, du fait que ces groupements et leurs membres partagent un intérêt général convergeant concernant les « communs » .

3 Il existe néanmoins plus de communs sur le territoire concerné que n'en regroupe l'ECL. Des recensements de ces communs ont été entrepris par l'ECL sous forme de listes ou de cartographies.

TROIS COLLECTIFS MOBILISANT UN MODÈLE CONTRIBUTIF

Notre enquête sur le recours au modèle contributif nous a conduit à adopter une entrée à partir de trois collectifs et leurs membres : l'Association numérique et innovation sociale (ANIS), La Compagnie (Cie) des tiers-lieux et Optéos.

L'ANIS est créée en 2001 à Roubaix. Au moment de sa fondation, elle a pour objet de faciliter les accès et usages au numérique des habitants et habitantes du territoire de l'association. En 2017, l'ANIS élargit ses activités autour des transformations sociales et du numérique¹. L'association est liée à un collectif qui n'a pas d'existence juridique formelle : Catalyst. Ce dernier est un laboratoire de « changement social » qui, dans la tradition des mouvements *makers*², est un espace d'expérimentations d'idées. La formalisation des projets qui peuvent en émaner passe ensuite par la structure de l'ANIS dont le statut permet de les porter. Depuis le début des années 2020, les membres tendent à confondre les deux structures et mentionnent une expression fusionnant les deux collectifs : « ANIS/Catalyst (Acteurs de l'innovation numérique et sociale en communs en région Hauts-de-France). »

La Cie des tiers-lieux est fondée en 2018. Il s'agit d'une association qui vise à fédérer les tiers-lieux en Hauts-de-France via différentes activités. Elle produit des outils de mutualisation à destination des tiers-lieux et propose par exemple des services d'accompagnement à des porteurs de projets de création de tiers-lieux ou encore de soutien au développement de tiers-lieux existants. La Cie des tiers-lieux est le résultat d'un projet qui a d'abord été imaginé à Catalyst, et est ensuite passé par la structure associative de l'ANIS, avant de devenir une structure indépendante.

Optéos est une coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Elle est créée en 2010 et sert d'outil de protection et de service pour des individus exerçant des activités sous des formes indépendantes. Depuis 2016, la CAE regroupe surtout des acteurs et actrices qui sont, ou ont été, des membres des deux collectifs précédemment cités. Ces acteurs exercent des activités dans les secteurs du numérique, du conseil et de la formation et affirment s'engager en faveur de « la transition numérique et l'innovation sociale³ ». La CAE permet à ses membres d'avoir un statut juridique individuel pour percevoir les rétributions monétaires tirées des contributions aux communs. La CAE comprend aussi d'autres entrepreneurs-salariés qui ne sont pas engagés dans la production de communs.

1 Un acteur de cette association a consacré un article à l'histoire de sa création et son développement : Vandamme, 2017.

2 Sur l'histoire et pratiques des mouvements *makers* voir : Berrebi-Hoffman, Bureau Marie-Christine et Lallement, 2018.

3 Disponible à l'adresse : <https://www.opteos.fr/qui-sommes-nous/>

On perçoit dès lors que ces trois collectifs sont liés par leurs formes et histoires. Ils sont aussi liés par les personnes qui en font partie et circulent entre les collectifs¹. Les membres du collectif (et des autres collectifs cités) ont des statuts professionnels divers. Certains d'entre eux sont indépendants (free-lance, auto-entrepreneurs, etc.) et d'autres ont des statuts de salariés (temps plein, temps partiel). Si ces trois collectifs mobilisent un modèle contributif d'organisation, tous ne se sont pas lancés dans cet usage au même moment ni des mêmes façons bien que le principe général de fonctionnement soit le même.

Le premier des collectifs cités à s'engager dans un modèle contributif, parmi ceux enquêtés, est l'ANIS. En 2015, ses membres décident d'expérimenter le modèle au moment d'un évènement culturel. Il s'agit de permettre aux individus qui contribuent à l'évènement de recevoir une rétribution pour favoriser et récompenser leurs engagements. À partir de 2017, l'association utilise le modèle contributif comme principe d'organisation de la structure. La fin de contrat de la (seule) salariée de l'association conduit les membres à décider de consacrer le budget du salaire au budget pour le modèle contributif. L'objectif est de rétribuer le bénévolat des membres. Ce changement vise à répondre à des difficultés rencontrées par les acteurs et actrices du collectif. Ils et elles consacraient du temps à la production de communs et ce au détriment de leurs vies professionnelles mais aussi parfois personnelles. Le modèle contributif s'inscrit dans un projet politique de considération et compensation à l'engagement pour et dans les communs.

La Cie des tiers-lieux s'est quant à elle construite sur le modèle contributif dès sa création à la suite de l'ANIS. Du côté d'Optés, le modèle est choisi à partir de 2017 sous l'impulsion de la nouvelle équipe de direction. Ce modèle contributif s'inspire à la fois des projets de communs numériques (tel que Wikipédia) et des modes communautaires de fonctionnement dans lesquels les membres des collectifs cités sont par ailleurs impliqués (par exemple des espaces associatifs de « coworking »). Les multipositions des membres de ces collectifs dans des associations et, plus largement, dans des espaces locaux d'engagements parfois identiques ont favorisé les rencontres entre des individus engagés dans les communs lillois et la diffusion du modèle contributif.

Ces individus défendent un modèle contributif qui s'exercerait sans lien de subordination. Si le statut associatif oblige les membres à spécifier certains rôles, dans les pratiques, les rôles n'impliquent pas de rapports hiérarchiques entre elles et eux. Le modèle permet à chaque structure et projet d'avoir sa propre organisation dans les domaines de la comptabilité, de la communication ou encore de la gestion de projet, assurée par des contributeurs et contributrices. Le modèle contributif est

1 L'objet de ce texte portant sur le modèle et non sur le profil des membres nous ne développons pas ici cet aspect.

ainsi distinct du bénévolat et du salariat. Il s'agit pour ces personnes d'éviter l'écueil du travail gratuit qu'induit souvent le bénévolat, risque fortement renseigné par des travaux sociologiques¹. Ce modèle s'oppose aussi au salariat. Les contributeurs et contributrices expliquent ainsi dans les entretiens que le modèle contributif, à l'inverse du salariat, soustrait les individus à tout rapport de subordination. Par ailleurs, il permet aux acteurs individus d'être « libres » de participer en étant en dehors de toute forme de contractualisation et de s'engager dans des tâches par « choix ». Les principes généraux du modèle étant exposés, il s'agit maintenant de se pencher sur le fonctionnement pratique de celui-ci.

L'ÉVALUATION DE LA VALEUR DES TÂCHES DE PRODUCTION DE COMMUNS

Le modèle économique contributif repose sur un système de rétributions monétaires. Il permet aux membres qui s'engagent dans des activités de production de communs de percevoir une compensation monétaire. Chaque membre peut choisir de « contribuer » à différents projets collectifs. Les activités des collectifs et les projets qui y naissent sont les objets d'une division des tâches. Dès lors, les tâches des contributeurs et contributrices sont variées : documentations des projets, constitution de dossiers de demandes de subventions, accompagnement de personnes découvrant ou entrant dans le collectif, contribution aux activités de communication (réalisation d'une newsletter, animation des réseaux sociaux numériques, etc.). Toutes ces tâches peuvent faire l'objet de rétributions.

En effet, lorsqu'un individu contribue, il accède à la possibilité de « prendre de l'argent » (selon la formule consacrée et utilisée par les acteurs et actrices rencontrés) dans un budget tantôt qualifié de « contributif » ou de « pot commun ». Le principe est celui de la « libre rémunération² », c'est-à-dire que chaque contributeur ou contributrice formule la valeur monétaire de ses contributions aux communs. Le processus passe par deux grandes étapes : l'autoévaluation et la validation collective.

Tout d'abord, la rémunération passe par une autoévaluation des tâches effectuées dans le cadre de la participation aux projets communs. Ensuite, une validation collective et démocratique de ces autoévaluations est effectuée. Chaque membre qui s'est impliqué dans le projet doit donc d'abord effectuer une estimation monétaire de sa contribution. Cette estimation exposée au collectif est la condition d'accès à l'obtention d'une rémunération de l'engagement. Il n'y

1 C'est notamment le cas de travaux de Maud Simonet, voir : Simonet, 2008.

2 Voir la description du fonctionnement par un acteur engagé dans plusieurs collectifs de l'écosystème : Trendel, 2021.

a ainsi pas de système automatique de réception de la rétribution, les membres doivent « demander » la rétribution. La seule participation à des actions ou des tâches autorise les individus à « prendre de l'argent ». Chaque membre peut accéder aux rétributions demandées par les autres membres. Cette règle garantit la transparence du processus de validation collective. La rémunération demandée a un statut public- qui joue aussi comme repère de valeurs des tâches (nous y reviendrons). Le collectif valide la somme mais il peut aussi la modifier si celle-ci est jugée trop ou pas assez élevée. Le modèle s'appuie sur des outils techniques qui sont construits ou importés par les acteurs et actrices. Concrètement, le budget contributif peut par exemple prendre la forme d'un simple tableur correspondant au projet collectif. Les contributeurs et contributrices inscrivent alors leurs identités et indiquent la rémunération qu'il ou elle entend toucher en retour de son engagement. D'autres outils peuvent être mobilisés comme ceux issus des plateformes de financement participatif ou encore des outils développés par les collectifs eux-mêmes sous la forme de communs numériques. Ces outils permettent aux contributrices et contributeurs de « recenser » leurs contributions et de « déterminer et recevoir » leurs rétributions « en accord avec les règles fixées par la communauté et le budget contributif disponible¹ ». L'outil, par sa dimension ouverte permet aux membres du collectif de voir ce que chacun demande par rapport à ce qui est effectué et au budget global consacré au projet.

Il y a alors un enjeu important concernant la « valeur » des tâches et leurs répartitions entre les membres des collectifs. À chaque étape du processus, la délibération autonome et démocratique sur la valeur des tâches accomplies nécessite de mobiliser une pluralité de critères² comme ceux du temps, de la pénibilité, des compétences qui ont été mobilisées ou acquises, des besoins financiers personnels, du budget global du projet, du nombre de personnes engagées dans le projet, de la complexité des tâches ou encore du niveau de stress occasionné. Ainsi, même si dans les collectifs, les contributions-rétributions sont parfois objectivées par le temps consacré à une tâche, les collectifs ne se limitent pas à cet indice, voire parfois même ne l'utilisent pas. Les motivations de la valorisation reposent sur des engagements politiques divers. Ces considérations sont d'autant plus importantes que le processus d'auto-évaluation est difficile, surtout dans sa première phase. La mesure individuelle des tâches accomplies nécessite une familiarisation avec les usages prenant la forme d'une socialisation au modèle contributif. C'est en dernier ressort que seront fixées des valeurs à partir de principes de jugements sur sa propre contribution et par rapport à ceux des autres membres du collectifs. Les contributeurs

1 Disponible à l'adresse : <https://anis-catalyst.org/actualites/loot-lapplication-qui-facilite-les-repartitions-financieres-dans-les-collectifs/>

2 C'est notamment ce que précise une actrice en partant d'une description de pratiques : Flodrops, 2021.

et contributrices rencontrés racontent avoir mis du temps, parfois plusieurs mois, pour se familiariser avec ce fonctionnement contributif. Ils et elles apprennent ainsi à se repérer entre l'énoncé du principe d'organisation et les pratiques.

Le principe de libre rémunération fonctionne donc sur deux temps distincts, toujours internes à la communauté des membres engagés dans le projet collectif. La première étape individuelle consiste à évaluer la valeur de son propre engagement. La seconde étape collective repose sur la construction d'un accord collectif. En définitive, plus qu'un principe de libre rétribution monétaire des contributions, le modèle contributif repose sur celui d'une évaluation libre. L'évaluation s'inscrit dans une articulation entre des critères quantitatifs et qualitatifs. Il s'agit ici d'une des dimensions importantes du dépassement de la dichotomie bénévole/salarié (Flodrops, 2021), défendue par les contributeurs et contributrices. Ainsi, selon les tâches, le nombre d'heures passées sera utilisé pour calculer la valeur de la contribution alors que pour d'autres le critère de pénibilité sera privilégié. Des membres des collectifs expliquent avoir par exemple tendance à « prendre » de l'argent quand ils n'ont pas pris de plaisir à faire une tâche et parfois à ne pas en prendre quand ils estiment que le plaisir ou encore ce qu'ils ont appris a compensé une valeur monétaire qui aurait pu être obtenue. Le temps et l'énergie investis apparaissent comme des critères majeurs pour les membres. Cependant, ils peuvent être contrebalancés par l'acquisition de compétences ou encore le plaisir qu'un projet peut générer pour soi. Dès lors, obtenir un accord collectif sur les valeurs du travail suppose des espaces démocratiques garantissant.

Le modèle contributif, tel qu'il est construit dans la communauté de l'ECL, est une tentative de construction d'une structure organisationnelle fondée sur le principe de réciprocité¹. En effet, les contributeurs et contributrices s'engagent pour des motivations autres que purement monétaire. L'enquête conduit à estimer que les rétributions monétaires perçues représentent entre 10 % et un tiers des revenus des personnes engagées. Autrement formulé, les rétributions des contributions ne permettent pas aux contributeurs et contributrices de vivre de leurs engagements sur le plan économique. Néanmoins, les rétributions non monétaires et l'engagement en faveur des communs des membres conduisent à considérer qu'il existe des rétributions symboliques multiples (participer aux biens communs, développer un projet d'utilité sociale, etc.). Ces dimensions pratiques de l'évaluation conduisent à prêter attention aux conditions de possibilités de mise en œuvre d'un tel modèle.

1 Voir Polanyi, 1975.

UN MODÈLE INSCRIT DANS UNE ÉCONOMIE DES COMMUNS

Le modèle contributif s'inscrit dans une économie des communs passant par trois éléments : le soutien d'acteurs publics, un principe du libre engagement et la protection des personnes engagées dans la production des communs.

La reconnaissance publique des activités des collectifs joue comme une condition de possibilité du modèle contributif en ce qui concerne les collectifs enquêtés. Les acteurs publics locaux, par des soutiens financiers mais aussi symboliques, alimentent les budgets contributifs. Si les budgets contributifs des trois collectifs sont constitués à partir de plusieurs sources, les soutiens financiers des collectivités locales en représentent la plus grande partie. Tout comme dans les « makerspaces » enquêtés par Isabelle Berrebi-Hoffman, Marie-Christine Bureau et Michel Lallement, les expérimentations des personnes enquêtées « dépendent [...] des ressources (locaux, subventions, financements ponctuels) que veulent bien leur accorder les pouvoirs publics » (Berrebi-Hoffmann *et al.*, 2018). L'ECL bénéficie d'un contexte politique local favorable à ce mode de fonctionnement avec des soutiens de la Métropole Européenne de Lille et/ou de la région Hauts-De-France. Au cours de l'enquête, les acteurs présentaient surtout les subventions comme des aides sans que les collectivités n'interviennent sur le modèle contributif. Le soutien réitéré d'une collectivité, pendant plusieurs années, joue comme une condition clé ayant permis d'expérimenter le modèle et de l'améliorer au fil du temps et contribue à légitimer symboliquement le modèle contributif. On entrevoit ici l'un des premiers éléments structurants d'une économie des communs dans les territoires. Elle nécessite un appui financier par les subventions. Cela rend les collectifs en partie dépendants de ces pouvoirs publics qui néanmoins, tant qu'ils les soutiennent, contribuent à légitimer les engagements des contributrices et contributeurs en faveur du bien commun territorial. En effet, les collectivités en encourageant financièrement ces collectifs et en reconduisant ces soutiens reconnaissent, d'un point de vue pratique mais aussi symbolique, l'utilité sociale de l'engagement dans la production de communs. Cette configuration montre dès lors que les financements publics peuvent être des facteurs de soutien à une économie des communs. Les collectivités territoriales participent en effet à des dynamiques de coopération mais aussi de concurrence des communs. Par exemple, les appels d'offre peuvent conduire des collectifs à se détacher de l'action collective en faveur des communs au profit d'une défense d'un collectif en particulier. L'adéquation de ces ressources issues de la redistribution avec le modèle contributif, et plus largement avec une économie des communs dans les territoires, supposent pourtant que ces ressources garantissent la finalité des projets de commun et le mode de fonctionnement coopératif. Une régulation conventionnée, par la mise en place de critères négociés, pourrait alors palier à ces

risques collectifs. Ainsi, le modèle contributif, pratiqué par les membres des collectifs de l'ECL s'inscrit-il dans une économie des communs et repose dès lors sur des conditions particulières de mise en œuvre.

Le modèle contributif implique de repenser les tâches inhérentes à l'engagement dans les communs : les rôles des membres, les identifications des tâches, les modes de coordination des actions ou encore les outils techniques à mobiliser. Le principe du « libre engagement » prévaut dans le cadre du modèle contributif, il consiste à s'auto-assigner des tâches. Il relève d'un fonctionnement politique et organisationnel qualifiés par les contributeurs et contributrices de « stigmergie¹ ». Il s'agit d'un mode de gestion des projets par consentement où le jugement collectif de l'action se fait *ex post* à la réalisation de celle-ci. Les personnes choisissent ou non de s'engager dans une tâche ou un projet contributif et ce, sans que l'accord préalable de l'ensemble du collectif soit nécessaire. Cependant, le collectif « compte puisque l'action est a posteriori validée sous une forme soit explicite (formulée), soit implicite (sans que cela ne soit dit). Ce principe favorise les contributions individuelles et collectives. Il faut cependant que la transparence en soit garantie tant au niveau des pratiques que concernant les informations disponibles pour chaque personne. Pour que tous les individus puissent contribuer pleinement à un projet, chaque membre doit être accompagné dans sa socialisation au modèle et chaque action doit être documentée et accessible (par exemple par un « wiki »). Le fonctionnement contributif, en tant que modèle de délibération démocratique de la valeur des tâches, aboutit à repenser les modes de gouvernance et d'organisation de l'engagement dans une perspective plus collaborative et moins hiérarchique.

Enfin, l'économie des communs nécessite de prêter attention à la « protection » des individus qui contribuent à la production des communs. Les contributeurs et contributrices sont engagés dans bien d'autres activités et sous des statuts multiples. La contribution n'est un « travail » à temps plein pour aucune des personnes rencontrées. Pour percevoir des rétributions monétaires, les contributeurs et contributrices ont un statut « indépendant » qui est légalement nécessaire. Les membres tentent au quotidien de concilier leur souhait d'autonomie et celui de la sécurité² ce que permet l'intégration de la CAE Opteos. Cette dernière est régulièrement qualifiée par les acteurs et actrices comme étant un « outil administratif » au service des membres des collectifs. En faire partie permet d'accéder à des droits sociaux liés au statut d'entrepreneur-salarié qu'ont les membres de la CAE. L'économie des communs invite alors à prêter attention aux statuts des individus et aux droits

1 La notion est notamment mobilisée par une actrice des communs qui livre une analyse de sa perception des communs : Dereva, 2018. Voir de plus sur cette notion les travaux de Marsh, 2013.

2 Ce souhait se retrouve aussi exprimé dans d'autres enquêtes, voir par exemple : Bureau Marie-Christine et Corsani, 2012.

auxquels ils donnent accès ou, au contraire, empêchent d'accéder. En ce sens, le modèle contributif repose sur une attention renouvelée aux enjeux de protection individualisée des droits.

CONCLUSION

En définitive, le modèle contributif alimente le débat sur les ressources du commun comme pouvant transformer les organisations socio-économiques. La dimension politique du modèle contributif doit dès lors être intégrée à l'analyse. Elle s'approche de la position de Pierre Dardot et Christian Laval qui proposent des perspectives transformatives d'action¹. Ce modèle contributif conduit alors à s'interroger sur d'autres sujets, abordés par les personnes rencontrées, notamment celui de l'articulation entre travail et engagement et celui du revenu universel. En effet, lors des entretiens le modèle contributif a souvent été présenté comme un système permettant de voir ses engagements en faveur des communs reconnus et sans que cela n'ait trop d'incidences sur d'autres aspects (vie professionnelle et vie personnelle). Le modèle contributif pourrait ainsi être une solution aux dérives de l'engagement bénévole dans les communs. Ce modèle conduit néanmoins à un autre risque potentiel : celui d'attribuer des valeurs monétaires à ce qui relève de l'engagement altruiste en faveur du commun. Les pratiques des contributions étudiées montrent que tout n'est pas « compté » par les contributeurs et contributrices comme nous l'avons abordé. Le revenu universel est cité dans les entretiens comme moyen de garantir l'engagement dans les activités de production des communs et, plus généralement, de transformer les rapports au travail. En ce sens, la multiplication d'enquêtes sur les expérimentations de modèles contributifs permettrait de comparer les pratiques de mises en œuvre et par extension, les économies des communs dans lesquelles elles s'inscrivent. Le modèle contributif interroge aussi par sa seule désignation. L'analyse conduit ici à se demander si l'expression de modèle « rétributif » ne permettrait pas de mieux rendre compte de l'importance de la compensation de l'engagement par la réception de la rétribution.

¹ Cette proposition s'inscrit dans le cadre d'une analyse des communs comme notions devenue centrale dans les constructions d'alternatives politiques. Voir : Dardot et Laval, 2014.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BERREBI-HOFFMAN Isabelle, BUREAU Marie-Christine, LALLEMENT Michel, 2018, *Makers*, Seuil, Paris.
- BUREAU Marie-Christine, CORSANI Antonnella, 2012, *Un salariat au-delà du salariat?*, Presses Universitaires de Nancy, Nancy.
- DARDOT Pierre, LAVAL Christian, 2014, *Commun. Essai sur la révolution au XXI^e siècle*, La Découverte, Paris.
- DEREVA Maïa, 2018, « C'est quoi ta conception des communs? », *Carnets d'écriture*. Disponible à l'adresse : <http://maiadereva.net/cest-quoi-ta-conception-des-communs>
- FLODROPS HELENE, 2021, « Le budget contributif dans le collectif Catalyst : L'exemple en pratique », *Imaginaire Communs*, 1, p. 6-11.
- OSTROM Elinor, 2010, *Gouvernance des biens communs, pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, De Boeck, Louvain-la-Neuve.
- MAHIEU Christian, 2016, « Innovation sociale : transformation ou transition? Initiatives solidaires en communs », in HAMZAOUI Mejed, ARTOIS Pierre, MELON Laëticia (dir.), *Le secteur non marchand au cœur du changement*, Couleur Livres, Charleroi
- MAHIEU Christian, 2017, « Assemblées et Chambres des Communs », in CORNU Marie, ORSI Fabienne, ROCHFELD Judith (dir.), *Dictionnaire des biens communs*, Presses Universitaires de France, Paris, p. 57-60.
- MARSH Heather, 2013, *Binding chaos : mass collaboration on a global scale*, Createspace Independent Publishing Platform.
- GARDIN Laurent, ROBERT Pierre, 2018, « Origine, diffusion et métamorphose de l'hybridation des ressources », *Cahiers du Cirtes*, 8, hors-série, p. 27-44.
- LEFEBVRE -CHOMBART Amélie, ROBERT Pierre, 2021, « Les communs numériques : une comparaison entre l'Assemblée des Communs de Lille et le SIILAB », *Terminal*, 130.
- POLANYI Karl, 1975, « L'économie en tant que procès institutionnalisé », in POLANYI Karl, ARENSBERG Conrad Maynadier, *Les systèmes économiques dans l'histoire et la théorie*, Larousse, Paris, p. 239-260.
- SIMONET Maud, 2008, *Travail gratuit : la nouvelle exploitation?*, Textuel, Paris.
- TRENDEL Pierre, 2021, « Le budget contributif dans le collectif Catalyst : Analyse et perspective », *Imaginaire Communs*, 1, p. 12-19.
- VANDAMME Emmanuel, 2017, « ANIS, de l'internet solidaire à l'innovation sociale numérique », *Cahiers de l'action*, 48, p. 57-66.

CHAPITRE 22

L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU LUXEMBOURG : LES INITIATIVES SOLIDAIRES DE TRANSITION FACE À L'AXE ENTREPRENEURIAL

Melaine Cervera et Vincent Lhuillier

INTRODUCTION

Au Luxembourg, l'économie sociale et solidaire (ESS) est régulée par la loi du 12 décembre 2016. Son premier article et son premier chapitre créent un nouveau statut pour les acteurs de l'ESS, les sociétés d'impact sociétal (SIS), et donnent une définition de l'ESS. Cette loi, dont la mise en œuvre a été impulsée par Nicolas Schmit¹, ministre du travail, de l'emploi et de l'ESS à partir de 2013, présente donc pour le Luxembourg un cadrage législatif similaire à la loi Hamon. Elle définit l'ESS avant tout comme un mode d'entreprendre et non également comme un « mode de développement » comme en France. Si elle reprend les visées d'assistance aux personnes en situation de fragilité et de préservation de la cohésion sociale et de l'environnement, que l'on trouve dans les approches classiques de l'innovation sociale ou de l'utilité sociale, tout en la reliant à un principe fort de limitation des bénéfices des organisations et de l'intérêt des parties prenantes, elle ne retient pas le principe du fonctionnement démocratique des structures et des initiatives de l'ESS au-delà des seules instances habituelles de décision garantes d'une gestion autonome.

Dans ce contexte, une recherche réalisée entre 2019 et 2021 en partenariat avec l'Institut luxembourgeois de l'économie solidaire (ILES)² a mis à jour les discours

1 Nicolas Schmit est devenu en 2019 commissaire européen à l'emploi et aux droits sociaux et a défendu à ce titre un plan d'action européen pour l'Économie sociale lancé en février puis en juin 2022 à Strasbourg au Parlement européen.

2 L'ILES, créé en septembre 2018 sur la base de l'ASBL des années 1980 Action sociale pour les jeunes – ASL, est porté par les acteurs à l'origine des projets de Centre d'Initiatives et de Gestion Locale (CIGL) qui caractérisent l'avènement d'un courant d'économie solidaire durant la période 1990-2000 et, bien que transformés, l'un des mondes de l'ESS identifié dans ce chapitre. L'ILES ne doit pas être confondu avec l'ULESS,

et les pratiques qui reflètent les différentes dynamiques et caractéristiques de l'ESS luxembourgeoise. Ce chapitre s'appuie sur une partie des analyses qualitatives (voir encadré) développées dans le rapport final de cette recherche¹. Dans un premier temps, quatre mondes relativement circonscrits de l'ESS sont décrits comme l'aboutissement de deux périodes d'institutionnalisation publiques de l'ESS conduisant à la promotion d'un axe entrepreneurial fort. Dans un second temps, la thèse, selon laquelle les initiatives de transition seraient une expression renouvelée de principes d'économie solidaire, est poursuivie, en décalage avec le discours hégémonique sur l'entrepreneuriat social.

Méthode

L'enquête a consisté à la réalisation de quinze entretiens semi-directifs ciblés avec différents types d'acteurs et s'est appuyée sur l'analyse des documents existants sur les structures, ainsi que sur celle des documents institutionnels disponibles. Les organisations enquêtées ont été sélectionnées de manière à refléter les différentes tendances traversant l'ESS au Luxembourg au moment de l'enquête. Il s'agit, d'une part, de porteurs d'initiatives et de structures (épicerie solidaire, monnaie locale, municipalité engagée, maison de la transition, Centres d'Initiatives et de Gestion Locale (CIGL), SIS, association caritative, village éco-construit, réseau de promotion de la RSE) et, d'autre part, d'experts et d'acteurs institutionnels (université du Luxembourg, ancien bourgmestre et député, responsable de l'ILES, représentant de l'union Luxembourgeoise de l'ESS (ULESS), cabinet de consultant, département ESS du ministère). Les quinze entretiens réalisés auprès de ces structures ont été anonymisés et retranscrits. Ce corpus a fait l'objet d'une analyse de contenu classique sur laquelle s'appuient les principaux résultats de ce chapitre.

Union Luxembourgeoise de l'ESS, créée en 2013, qui ambitionne de « défendre, promouvoir, fédérer et représenter » l'ESS au niveau national, d'après son site-web.

¹ Rapport disponible sur le site-web de l'association de promotion des expérimentations sociales (<https://apex-recherche.org/references.html>) et sur le site-web de l'ILES (<https://apex-recherche.org/references.html>). CERVERA M., LHUILLIER V., 2022, *Caractériser les dynamiques d'Économie Sociale et Solidaire au Luxembourg : Discours, pratiques et perspectives*, Rapport APEX-ILES, janvier.

LA PLURALITÉ DES MONDES DE L'ESS AU LUXEMBOURG
ET LEUR MISE EN PERSPECTIVE HISTORIQUE
DEPUIS LE DÉBUT DES ANNÉES 2000

Le résultat principal de l'enquête est l'identification et la caractérisation de quatre mondes de l'ESS, dont la mise en perspective chronologique permet de repérer les tensions et les articulations.

Les quatre mondes de l'ESS luxembourgeoise

L'analyse qualitative du corpus d'entretiens s'est appuyée sur deux corpus théoriques socioéconomiques, celui de la sociologie des émergences et des absences (Sousa Santos, 2016; 2018) et celui de la pluralité des principes d'intégration économique (Polanyi, 2007; 2011; Laville, 2016a). Elle conduit à identifier quatre mondes de l'ESS luxembourgeoise.

L'économie du traitement social de la pauvreté par le travail, à travers un réseau associatif d'initiatives sociales pour l'emploi fortement para-municipalisées;

- L'économie traditionnelle du social à visée caritative, sous forme associative articulée à des fondations et s'appuyant à la fois sur un financement public et philanthropique;
- La promotion de l'entrepreneuriat social, du social business et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), dominant les discours mais peu visibles dans les pratiques concrètes;
- Les initiatives solidaires, particulièrement repérées à travers le mouvement de la transition, mais qui se manifestent également au sein de multiples projets peu visibles.

En premier lieu, la dynamique des CIGL, déjà ancienne puisqu'elle date de la fin des années 1990, auparavant constituée en réseau au niveau national, s'est instituée à la suite du projet d'économie solidaire initié durant la décennie 1990-2000 par l'Association sans but lucratif (ASBL) Objectif plein emploi (OPE). Elle a progressivement cédé la place à des organisations associatives d'insertion para-municipalisées à l'échelle communale, avec une dynamique d'innovation sociale affaiblie, ne s'articulant plus au niveau national à un projet de définition d'un nouveau pilier pour l'économie, gisement d'emplois pour tous dans des activités à forte utilité sociale. Ces structures paramunicipales répondent aujourd'hui aux besoins sociaux sur le territoire tels que définis par la Commune financeur, en embauchant classiquement des personnes éloignées de l'emploi, comme l'illustre le cas du CIGL de Esch-sur-Alzette analysé dans la recherche. Financées par la

ville et par le ministère du travail et de l'emploi, avec une pression nouvelle à l'autofinancement, les évolutions récentes les concernant traduisent la place de plus en plus forte prise par la logique de placement et par la dynamique de parcours vers l'emploi classique, rapprochant à plus d'un titre les CIGL de l'insertion par l'activité économique en France.

Ensuite, l'économie traditionnelle du social à vocation palliative, étudiée à partir des cas de Caritas, de la Croix-Rouge et de la Fondation Elizabeth, continue de reposer massivement sur des activités associatives de prise en charge des souffrances sociales et des plus démunis ou d'accompagnement des personnes en situation de handicap, financées en partie par leurs fondations alimentées par la générosité privée et par les politiques publiques assistancielles. Ces acteurs ont par ailleurs choisi de diversifier leurs ressources en mobilisant d'autres politiques sociales via, notamment, les services produits dans le champ de la petite enfance ou de la prise en charge des personnes âgées dépendantes. Reste qu'en général, y compris dans ces secteurs, la mission d'aide aux plus défavorisés semble toujours au centre des orientations politiques générales, en tous cas pour Caritas et la Croix-Rouge, ce qui se traduit par les tarifs pratiqués, la part encore faible des recettes marchandes et le type de public accueilli.

Particulièrement explicite dans le soutien public au développement des SIS, le recours à l'entrepreneuriat social, pour satisfaire les besoins sociaux en s'appuyant sur les logiques marchandes et l'investissement privé, est la face émergée de l'iceberg du secteur de l'ESS luxembourgeois. Au fond, même s'il est présenté comme dominant par les acteurs des politiques publiques, ce monde de l'entrepreneuriat à impact ne représente encore aujourd'hui que quelques initiatives, dont une part importante de structures dédiées à l'ingénierie de projet et au soutien au développement de l'entrepreneuriat social, dont certaines ont rapidement disparu faute d'activité suffisante, comme l'illustre le cas de la SIS « Gzéro1 », active de 2016 à 2021. En renonçant totalement ou en partie à la rémunération des capitaux mobilisés, les SIS sont vues par les pouvoirs publics comme l'avenir du secteur de l'ESS et de son renouvellement. Plus largement et au travers elles, l'ESS est abordée dans sa dimension palliative des externalités de l'économie de marché et/ou de sa difficulté à répondre aux nouveaux besoins sociaux et environnementaux, en appuyant l'idée que les difficultés sociales rencontrées par certains publics et les enjeux écologiques, peuvent être résolus sans plus de questionnement par l'entreprise ou l'entrepreneuriat sur le marché. Promues pour permettre aux ASBL de développer des activités commerciales en cloisonnant leurs différentes activités, les SIS semblent surtout être un enjeu de moralisation du capitalisme par la mobilisation de l'investissement socialement responsable adossée plus largement à la promotion et à l'affichage des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Enfin, le quatrième monde de l'ESS identifié et analysé concerne des initiatives citoyennes et des projets solidaires en lien avec le mouvement des villes en transition ou en tous cas autour d'enjeux environnementaux et de solidarité avec la monnaie locale, les dynamiques de circuit court et de jardins partagés, d'écoconstruction et de promotion des énergies renouvelables. Ces initiatives défrichent des besoins sociaux et des aspirations sociales émergents et se déploient en mobilisant une pluralité de statuts, en ASBL, coopérative ou encore SIS, comme le montre les cas étudiés, ceux de la Maison de la transition ou de l'initiative d'écoconstruction Benu Village à Esch-sur-Alzette, de la monnaie régionale du canton de Redange, la Beki, ou de l'épicerie solidaire EIS Epicerie à Sanem. Si chacune des structures est ancrée dans son territoire d'intervention, ces initiatives peinent aujourd'hui à faire mouvement et demeure relativement absente de l'attention des pouvoirs publics nationaux. En ce sens, ce monde semble souffrir d'un processus d'invisibilisation le rendant inexistant, rejoignant à ce propos la construction de l'absence décrit par Sousa Santos qui montre que :

Ce qui n'existe pas est en fait activement produit comme non existant, c'est-à-dire comme une alternative non crédible à ce qui est supposé exister. La non-existence prend la forme de ce qui est ignoré, tenu pour rétrograde et inférieur, local et particulier, improductif et stérile.

(Laville, 2016b, p. 417)

Cette relative absence semble être le résultat de deux périodes d'institutionnalisation publique de l'ESS au Luxembourg.

Deux phases d'institutionnalisation publique

En adoptant une perspective longitudinale, on peut observer que la loi ESS du 12 décembre 2016 est le point d'orgue de la seconde phase d'institutionnalisation publique de l'ESS qui s'ouvre au Luxembourg en 2013. Surtout, elle vient mettre un terme à une première phase d'institutionnalisation qui remonte à la fin des années 1990 avec le mouvement issu d'une partie des acteurs du champ de l'insertion. Porté par l'association OPE, le développement des CIGL, acteurs qui vont devenir incontournables dans le paysage national de l'ESS, s'appuie alors sur une conception, en partie retraduite, de la perspective d'économie solidaire au Luxembourg.

Plus largement et jusqu'alors au Luxembourg, en guise d'ESS, étaient reconnus les acteurs traditionnels de l'économie sociale au sens habituel, essentiellement les grandes fédérations caritatives du travail social et quelques initiatives dans le secteur de la mutualité et de la protection sociale complémentaire. Les

nouvelles dynamiques dans le champ des politiques sociales qui voient le jour dans les années 1970 et surtout le nouveau secteur de l'insertion vont dès lors venir s'y ajouter¹. C'est dans ce contexte que la reconnaissance institutionnelle s'effectue et met la focale sur l'économie solidaire. Même si différentes étapes seront nécessaires, cette reconnaissance se produit relativement tôt par rapport à d'autres pays européen puisqu'après avoir abrité une cellule « économie solidaire » à partir de 1999 au ministère du travail et de l'emploi, le ministère de l'agriculture et des sports accueille dès 2009 un ministre délégué à l'économie solidaire rattaché au ministère de l'économie.

Sur le fond, la défense par OPE, au travers du développement des CIGL, d'un troisième pilier de l'économie, en lieu et place d'un troisième système tel que désigné à l'époque par les chercheurs du Centre de recherche et d'intervention sur la démocratie et l'autonomie (CRIDA) ayant étudié cette ASBL (Bucolo, Gardin, 2001), conduit à se démarquer des approches anglo-saxonnes du troisième secteur. Elle place en effet au cœur de la problématique, l'hybridation des logiques d'intégration économique et l'analyse polanyienne de l'économie plurielle, avec l'affirmation de la nécessité d'articuler ce troisième pilier à la logique redistributive et aux politiques d'emploi notamment et d'y voir une alternative à la domination de la logique marchande. Plus largement, l'idée sous-jacente à cette formalisation de l'ESS, revenait à asseoir les principes d'une solidarité démocratique par le droit à l'emploi.

Elle fait alors l'objet d'une pleine reconnaissance dans le texte de la Déclaration gouvernementale de Jean-Claude Junker (Déclaration gouvernementale, 2009), qui prévoit de donner un cadre législatif nouveau aux associations d'intérêt collectif « qui permettra de considérer l'économie solidaire comme le troisième pilier de notre économie ». Pour autant, l'accord de coalition qui l'accompagne (Accord de coalition, 2009) prévoit d'ores-et-déjà de mieux séparer les financements du Fonds pour l'emploi qui doivent être en lien direct avec l'accompagnement des demandeurs d'emplois et le soutien financier au développement de l'économie solidaire et aux activités d'intérêt collectif; ce qui annonce la transition vers une seconde période d'institutionnalisation. À partir du début des années 2010 en effet, le partage politique des dynamiques d'économie solidaire, en tous cas dans ce qu'elles impliquaient du point de vue de la perspective démocratique, de sa vision critique de l'économie de marché et de son approche intégrée de l'économie et de la solidarité, est progressivement abandonné, au profit de la conception entrepreneuriale

¹ Le secteur coopératif quant à lui demeure à l'écart pour l'essentiel de ce mouvement, le statut au Luxembourg ne permettant pas véritablement de développer une identité forte, même si certaines coopératives vont se rapprocher de l'alliance coopérative internationale (ACI) et même si de nouvelles coopératives dans le secteur du travail protégé, à la lisière de l'insertion au sens plus strict, vont se développer (Hiez, 2017).

de l'ESS, qui met un terme à cette première période d'institutionnalisation dont les bornes peuvent être fixées de la fin des années 1990 à 2013

Ce tournant est incarné par la loi de 2016, même s'il est impulsé par le ministre du travail à partir de 2013. Il est implicitement caractérisé par une double séparation au sein des initiatives de l'ESS et de leurs activités : une première séparation distinguerait ce qui fait partie de l'économie (dans une conception formelle de l'économie comme marché) et ce qui fait partie du social (et donc de l'assistance aux pauvres) ; une deuxième séparation distinguerait ce qui est rentable et ce qui ne l'est pas et, surtout, définit jusqu'où peut aller le retour sur investissement dans l'ESS. La loi incite ainsi les ASBL à créer des SIS pour développer leurs activités commerciales. Elle ouvre également une possibilité nouvelle pour l'ESS, celle de reposer sur des fonds d'investissement privés, sous réserve de respecter la règle générale du renoncement à bénéfice pour au moins 50 % des sommes engagées et en veillant à proposer des indicateurs d'impact sociétal. Au-delà du statut de SIS, ces deux critères définissent désormais et en définitive ce qu'est l'ESS, délaissant la dimension démocratique de cette économie. Ces éléments caractérisent la seconde période d'institutionnalisation de l'ESS au Luxembourg identifiée par la recherche, de 2013 à 2022.

L'idéologie sous-tendue par cette régulation du secteur renvoie à un imaginaire marchand dans lequel les problématiques sociales rencontrées par des publics en situation de fragilité, mais aussi plus largement les enjeux de transition écologique, pourraient être résolus par le marché et la croissance verte, quand les plus désaffiliés seraient pris en charge par l'assistance caritative. En concentrant le débat sur la légitimité sous condition des activités commerciales pour pouvoir se réclamer de l'ESS, cette idéologie masque l'enjeu central aujourd'hui pour le secteur, que représente l'ouverture à la concurrence des acteurs capitalistes d'une partie des champs d'activité qui lui étaient réservés en complément des réponses publiques. Dans les services à la petite enfance et aux personnes âgées notamment, des dynamiques d'accumulation capitaliste se développent en effet, en s'appuyant sur des politiques sociales généreuses auxquelles elles accèdent dès lors que leurs activités conduisent à répondre aux besoins sociaux correspondants, tout en s'inscrivant dans le cadre réglementaire défini, mais sans qu'il ne soit nécessaire de faire partie de l'ESS.

Plus largement, la création des SIS promue par les politiques publiques vise le renforcement du volet entrepreneurial de l'ESS et accrédite l'idée que les entreprises commerciales peuvent aussi en faire partie, pourvu qu'elles respectent certaines conditions affaiblies. Mais cet outil, comme souligné auparavant, demeure finalement peu utilisé. D'un côté en effet, seule une partie marginale des activités des grands acteurs traditionnels de l'économie du social ont basculé en SIS, celles déjà sous une forme coopérative et qui ont obtenu une meilleure reconnaissance de

la spécificité de leurs activités commerciales. De l'autre, peu d'organisations véritablement nouvelles ont émergé sous cette forme, les structures créées, sauf exception, se centrant sur des activités d'accompagnement à l'entrepreneuriat d'impact. Cette dynamique est toutefois à rapprocher de l'essor de la RSE, illustré par l'étude de cas du réseau Inspiring More Sustainability (IMS-Luxembourg), qui vise à promouvoir le transfert de compétences du secteur capitaliste vers le secteur associatif, tout en promouvant certaines finalités sociales au sein des entreprises. En définitive, cet imaginaire marchand tend à rabattre les débats autour de l'ESS sur les seules dynamiques entrepreneuriales au sens strict et à la perspective de mobiliser l'investissement privé plutôt que les financements publics. Surtout, cette orientation tend à invisibiliser et à construire l'absence des autres conceptions de l'ESS repérées lors de l'enquête. Des expérimentations persistent en effet, notamment du côté des ASBL, et témoignent d'une autre vision de l'avenir de l'ESS.

LE REDÉPLOIEMENT DE L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE DANS LE CHAMP DE LA TRANSITION ET LA NÉCESSITÉ DE FAIRE MOUVEMENT

L'enquête a repéré des initiatives solidaires qui se structurent localement, indépendamment de cette régulation institutionnelle.

Transition et économie solidaire, un projet commun ?

En renouvelant les dynamiques d'économie solidaire de la première période d'institutionnalisation, une partie de ces initiatives choisit désormais explicitement de s'inscrire dans le mouvement luxembourgeois de la transition, au sens du mouvement des villes en transition porté par Bob Hopkins. Dans son sillage, animé au niveau national par le « transition hub », le Centre for Ecological Learning Luxembourg (CELL), des activités émergent, se déploient et mettent en œuvre concrètement la transition écologique autour de communautés énergétiques, d'espaces de convivialité, de jardins partagés ou encore de tiers-lieux, pour reprendre une dénomination qui à l'époque de l'enquête n'avait pas encore passé la frontière franco-luxembourgeoise.

C'est le cas dans le sud du Luxembourg avec les initiatives fédérées autour de l'association Transition Minett portée en particulier par un des acteurs historiques de l'économie solidaire, fondateur de l'Institut européen de l'économie solidaire (INEES) et membre actif du Réseau intercontinental pour la promotion de l'économie sociale et solidaire (RIPESS). L'association a notamment structuré son activité autour d'un espace citoyen ouvert, la Maison de la transition (MESA), qui regroupe

un bar, un restaurant et une épicerie de quartier. Une coopérative porte le restaurant et le magasin en vrac (Kilo-minett 0). Plus largement, elle est à l'origine de multiples projets manifestant une cohérence d'ensemble, en se basant sur la sociocratie comme principe de fonctionnement global pour guider les décisions collectives et renforcer leur caractère participatif et démocratique. Outre les projets que nous venons de lister, il s'agit pour l'essentiel d'une coopérative citoyenne d'énergie renouvelable (TM Enercoop) mais également d'un « Repair café » associatif fondé sur l'entraide réciproque et de jardins d'accueils partagés articulé à un programme d'insertion de personnes migrantes et mobilisant des habitants bénévoles. Une partie de ces activités se structure désormais au sein d'un projet plus large de tiers-lieu, la fabrique des alternatives collaboratives, des initiatives locales innovantes pour la transition et l'économie circulaire (FACILITEC), qui abrite en outre un espace de co-working et de coopération en faveur de l'entrepreneuriat dans la transition écologique (CoBees et Co-créateurs).

Parallèlement, des initiatives très localisées ont été identifiées, sans pour autant qu'elles explicitent leur rattachement au mouvement de l'économie solidaire ou à celui de la transition, mais toujours en dehors des sentiers battus de l'ESS tels que projetés par les acteurs institutionnels publics. Ces projets, comme la monnaie locale Beki, insistent également sur la dimension citoyenne et démocratique, sur l'importance de la dimension réciprocaire et sur la critique des modèles économiques dominants mais aussi sur le nécessaire basculement du modèle socio-économique capitaliste pour faire face aux enjeux sociaux et environnementaux.

L'épicerie solidaire EIS-Epicerie fait partie de ce type d'initiative. Dans leur communication, les acteurs d'EIS affirment que cette initiative est le résultat d'un « rêve commun ». L'identité réciprocaire forte de la structure réside dans les modalités d'inclusion des personnes ayant un revenu modeste. En effet, un système de bons, de carte et de facturation mensuelle, permet de lutter contre les effets stigmatisant lors du passage en caisse des clients, en évitant leur identification comme relevant de l'office social de la commune. L'enjeu fondamental est celui de la transition au travers des problématiques de circuits-courts et le fait que l'alimentation de qualité, notamment biologique, ne doit pas être réservée aux populations les plus aisées ; ce qui renvoie à la question des circuits d'approvisionnement des épiceries sociales qui le plus souvent sont associés à la problématique du gaspillage dans la grande distribution, sans référence explicite à une alimentation de qualité, biologique et locale, autre que la part qui occupent les aliments frais. De fait, EIS Épicerie semble pouvoir favoriser une alimentation durable et accessible sur son territoire en structurant un écosystème propice entremêlant une organisation aux statuts juridiques variés (une ASBL et une coopérative en SARL portant une SIS) qui répond aux priorités de la politique sociale communale, tout

en s'articulant à d'autres partenaires associatifs issus du monde du traitement social du chômage, comme le CIGL d'Esch-sur-Alzette, en privilégiant par ailleurs la distribution de produits issus d'ateliers protégés ou de structures d'insertion. En plus de l'épicerie, distribuant des produits issus de l'agriculture biologique et en circuit-court, l'association propose un espace de restauration ainsi qu'une brasserie sur un autre site et un service de *catering*. EIS Épicerie s'inscrit donc dans une logique d'économie solidaire, notamment parce qu'elle ne réduit pas son projet à une logique de solidarité philanthropique et qu'elle organise en interne une solidarité économique entre les membres-consommateurs.

Néanmoins, au niveau des processus de décision, ce sont surtout les porteurs du projet et les membres du conseil d'administration qui décident des choix stratégiques dans le cadre d'une gouvernance démocratique limitée aux instances classiques, tout en s'appuyant sur un réseau de bénévoles important. Surtout, le projet est déployé en collaboration avec les élus locaux, une des porteuses principales du projet ayant été elle-même membre du conseil communal. Pour autant, la co-construction de la politique publique semble circonscrite aux bornes du territoire. La vision défendue par la présidente de l'association procède d'un encastrement de l'économie dans le social à une échelle villageoise. Le niveau des politiques nationales est, lors de l'entretien menée avec elle, envisagée de manière séparée, au regard de son expérience conjointe d'élue à la chambre des députés dans laquelle elle avoue ne pas aborder cette question des dynamiques économiques alternatives. En cela, la réciprocité multilatérale¹ se déploie au niveau communal et ne franchit pas le pas de la politique nationale, même si, de manière évidente, l'initiative nourrit et cultive le territoire dans une version à la fois inclusive, citoyenne et de durabilité.

De fait, l'analyse de ces projets et de leur philosophie semble confirmer la thèse selon laquelle les initiatives de transition actuelles sont l'expression de principes d'économie solidaire actualisés. Reste que leur déficit d'encastrement socio-politique les différencie de la première période d'institutionnalisation de l'ESS, à tel point qu'elles ne semblent pas aujourd'hui pouvoir se passer d'alliances stratégiques plus larges.

1 La réciprocité multilatérale est une des trois formes de réciprocité typifiée par Laurent Gardin (2006). En plus de la réciprocité entre pairs et de la réciprocité inégalitaire, la réciprocité multilatérale peut être synthétisée comme reflétant l'implication d'une pluralité de parties-prenantes poursuivant un même but, tout en se situant dans des logiques institutionnelles différentes, en s'accordant sur des règles de fonctionnement à travers lesquelles chacun influe sur les décisions collectives.

Des alliances pour faire mouvement et construire l'horizon d'un futur désirable?

Les dynamiques d'innovation sociale transformatrice dans le champ de la transition et de l'économie solidaire demeurent pour l'instant isolées et peinent à se reconnaître un destin commun. On peut pour terminer interroger les alliances sur lesquelles elles pourraient s'appuyer pour peser dans les débats publics de l'ESS au Luxembourg et renverser la tendance entrepreneuriale. Il s'agit ainsi, de manière prospective, de repérer quelles seraient les leviers des alliances souhaitables entre les mondes de l'ESS identifiés.

Comme on l'a vu, la dynamique d'innovation sociale des CIGL, le premier monde de l'ESS analysé, a progressivement perdu de sa radicalité, en même temps qu'elle faisait l'objet d'une redistribution des pouvoirs. Si la dimension citoyenne et la visée transformative de départ se sont progressivement effacées, leur objectif demeure pour autant le retour à l'emploi de personnes en situation de fragilité et ce, par la réponse associative à des besoins sociaux non satisfaits, financée notamment sur les politiques d'emploi et les budgets municipaux : des vélos en libre-service, au maraîchage et à la fourniture des cantines scolaires en alimentation issue de l'agriculture biologique, à la problématique du réemploi et du zéro déchet. À ce titre, la dynamique des CIGL et leur inscription communale pourraient s'avérer un atout de choix dans la défense d'une économie de la transition définie sur les territoires et qui viserait à sortir des apories du système capitaliste par la promotion de mode alternatif de transport, des circuits-courts alimentaires ou d'une économie fondée sur la sobriété volontaire et le non-gaspillage.

Pour ce qui est des acteurs de l'économie traditionnelle du sociale, deuxième monde de l'ESS identifié, ils continuent de porter des dynamiques d'innovation sociale. On peut penser ici à l'essaimage d'épiceries sociales par Caritas et la Croix-Rouge au travers de leurs projets conjoints de buttek, qui offrent des points de vente de proximité réservés aux personnes défavorisées dont les besoins ont été constatés « officiellement » par les services sociaux, moyennant une carte d'accès personnel. Les associations affirment ainsi fournir aux ménages défavorisés des denrées alimentaires et des produits de base de qualité pour un prix modique d'environ un tiers de leur valeur marchande. Reste qu'au fond, la logique philanthropique d'aide aux pauvres demeure dominante, même si cela passe par un paiement minimal. La dynamique des épiceries sociales émanant de l'action caritative peut ainsi être critiquée au regard de son volet strictement assistanciel, délaissant la dimension citoyenne et démocratique. L'articulation avec les initiatives du type de l'épicerie solidaire ne doit pour autant pas être empêchée, en particulier si l'on souhaite favoriser l'accès à une alimentation de qualité aux publics les plus désaffiliés.

Par ailleurs et si l'on s'en tient à l'enjeu de transition écologique, ces deux dynamiques d'innovation sociale semblent encore moins irréconciliables. La problématique du gaspillage, ici dans le champ alimentaire, que l'on retrouve à la Croix-Rouge avec un autre projet innovant de ré-emploi, cette fois dans le domaine des vêtements et autres biens de consommation courants (boutique solidaire Vintage Mo(o)d), ou à Caritas, en lien avec une association de commerce équitable (Rethink your clothes), renvoie à l'évidence une image critique de la société de consommation sur laquelle l'économie de marché a fait reposer son modèle de développement, le tout dans un contexte de creusement des inégalités dans les capacités à consommer. Symétriquement, le rapprochement entre ces différentes dynamiques d'innovation sociale sera d'autant plus pertinent que les initiatives d'économie solidaire continueront à faire de la lutte contre les inégalités et l'exclusion sociale, si ce n'est leur priorité, du moins une dimension importante à intégrer dans leurs projets.

CONCLUSION

En définitive, ce chapitre met en relief le caractère totalisant et l'optique hégémonique de l'idéologie entrepreneuriale qui tendent à réduire les perspectives de l'institutionnalisation de l'ESS au Luxembourg sur ce seul horizon. Il permet de comprendre en quoi le discours sur l'entrepreneuriat et la promotion des SIS poussent à uniformiser l'ESS en invisibilisant sa pluralité et en masquant l'existence d'une nébuleuse d'initiatives se réclamant d'une autre économie. Or, même si elles souffrent d'un manque de soutien politique et qu'elles peinent à faire mouvement, les expérimentations en cours contribuent à l'avènement d'un futur désirable. La question de leurs alliances avec les initiatives sociales pour l'emploi voire avec l'économie traditionnelle du social se pose alors pour combattre la contre-révolution néolibérale en cours depuis quarante ans et qui, au-delà du Luxembourg, concerne toute l'Europe. Inscrit dans le sillage des revendications de Burawoy (2013) en termes de sociologie publique, cette critique d'un axe entrepreneurial devenue hégémonique médiatiquement ne peut plus se passer d'un débat démocratique sur les futures alliances entre mondes de l'ESS, enjeu de son devenir d'ensemble.

L'économie sociale et solidaire au Luxembourg :
les initiatives solidaires de transition face à l'axe entrepreneurial

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACCORD DE COALITION, 2009, *Archives*, Institut luxembourgeois de l'économie solidaire, Luxembourg.
- BUCOLO Elisabetta, Gardin Laurent, 2001, *De l'insertion au droit au travail par la création de nouvelles activités*, rapport final Luxembourg, CRIDA/LSCI.
- BURAWOY Michael, 2013, « La sociologie publique face au marché », in HILLENKAMP Isabelle, LAVILLE Jean-Louis (dir.), *Socio-économie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Érès, Toulouse, p. 89-104.
- DÉCLARATION GOUVERNEMENTALE ÉCONOMIE SOLIDAIRE, 2009, *Archives*, Institut luxembourgeois de l'économie solidaire, Luxembourg.
- GARDIN Laurent, 2006, *Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État*, Érès, Toulouse.
- HIEZ David, 2017, « Les coopératives au Luxembourg, le droit luxembourgeois n'est pas à la hauteur des enjeux », *Politik*, p. 11-13.
- LAVILLE Jean-Louis, 2016a, *L'économie sociale et solidaire. Pratiques, théories, débats*, Points, Paris.
- LAVILLE Jean-Louis, 2016b, « Gauche européenne et épistémologie du Sud », in LAVILLE Jean-Louis, CORAGGIO Juan-Luis (dir.), *Les gauches du XXI^e siècle. Dialogue Nord-Sud*, Le Bord de l'eau, Lormont, p. 417-472.
- POLANYI Karl, 2011, [1977], *La subsistance de l'Homme. La place de l'économie dans l'histoire et la société*, Flammarion, Paris.
- POLANYI Karl, 2007, « Le sophisme économiciste », *Revue du Maus*, 29, p. 63-79.
- SOUSA SANTOS (de) Boaventura, 2018, *The end of the cognitive empire. The coming of age of epistemologies of the south*, Duke University Press, Durham.
- SOUSA SANTOS (de) Boaventura, 2016, *Les épistémologies du Sud. Mouvements citoyens et polémiques sur la science*, DDB, Paris.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
--------------------	---

Timothée Duverger, Vincent Lhuillier et Abdourahmane Ndiaye

PARTIE I. REPENSER LES MODÈLES D'ORGANISATION PRODUCTIVE ET DE TRAVAIL • 13

CHAPITRE 1. LES NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATIVES DE JEUNES : ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION	15
---	----

Collectif COOPEEC (Coopératives d'éducation à l'entrepreneuriat collectif) :

*Lamia Bouadi, Carole Brunet, Elodie Ros, Emmanuelle Maunaye,
Sandrine Rospabé, Gilles Caire, Marius Chevallier, Florian Barès
et Alexandrine Lapoutte*

CHAPITRE 2. MODÈLES DE TRAVAIL ET MANAGEMENT, COMMENT L'ESS PEUT ACCOMPAGNER LA TRANSITION VERS UN MONDE DURABLE	29
--	----

Victor Combes et Arnaud Lacan

CHAPITRE 3. FABRIQUER LES TRANSITIONS : QUELLE CONTRIBUTION DES COOPÉRATIVES MULTISOCIÉTAIRES EN FRANCE?	43
---	----

Éric Bidet, Maryline Filippi et Nadine Richez-Battesti

CHAPITRE 4. FINANCES SOLIDAIRES ET HABITAT RURAL : QUELLE(S) RÉPONSE(S) AU PROJET ReNOUVEAU PAYSAN?	57
--	----

Thibault Cuenoud et Pascal Glemain

CHAPITRE 5. APPRÉHENDER ET OPÉRER LES TRAJECTOIRES D'INNOVATION SOCIALE : PRÉSENTATION D'UNE VERSION EXPÉRIMENTALE DE L'ÉCHELLE SRL	73
---	----

Olivier Palluault et Jade Omer

CHAPITRE 6. L'ÉCONOMIE SOCIALE MANAGÉRIALE <i>VERSUS</i> ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE POLITIQUE : LE CAS D'UTOPRENEURS COMME INNOVATION SOCIALE ENTREPRENEURIALE	87
---	----

Nicolas Du Souich, Patrick Gianfaldoni, Julie Ky et Philippe Lerouvillois

PARTIE 2. RÉ-ANCRER
TERRITORIALEMENT
LES ÉCONOMIES • 101

CHAPITRE 7. COOPÉRATION EN « GOUVERNANCE PARTAGÉE » ENTRE TIERS-LIEUX D'UN TERRITOIRE : DE L'INTENTION À L'ACTE	103
<i>Cendrine Templier et David Ospital</i>	
CHAPITRE 8. LE MOUVEMENT COOPÉRATIF BASQUE : EN TRANSITION VERS UN NOUVEAU CYCLE HISTORIQUE?	117
<i>Miguel de la Fuente Cosgaya</i>	
CHAPITRE 9. EXPLORER LA COORDINATION TERRITORIALE D'ORGANISATIONS INSTITUÉES DE L'ESS DANS LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PAR L'ANALYSE DES REPRÉSENTATIONS DES ACTEURS DIRIGEANTS	131
<i>Lucile Manoury, Patrick Gianfaldoni et Tania Jiménez</i>	
CHAPITRE 10. L'ANCRAGE TERRITORIAL, UN ENJEU D'ESSISATION DES DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES.....	147
<i>Séverine Saleilles, Hoel Ascouet, et Camille Dière</i>	
CHAPITRE 11. COOPÉRATION ET TRANSITION ALIMENTAIRE SUR LE TERRITOIRE DU GRAND PROJET DES VILLES RIVE DROITE DANS LA MÉTROPOLE DE BORDEAUX : ENTRE ADHÉSION ET ENRÔLEMENT DES ACTEURS DE L'ESS DANS LE CADRE D'UN PROJET ALIMENTAIRE TERRITORIAL	159
<i>Abdourahmane Ndiaye et Benjamin Chambelland</i>	
CHAPITRE 12. COMMUNS ET BIEN-ÊTRE : QUAND LA MONNAIE LOCALE FAIT LIEN.....	171
<i>Fabienne Pinos</i>	

PARTIE 3. REDYNAMISER
LA DÉMOCRATIE
PAR L'ÉCONOMIE • 187

CHAPITRE 13. VERS UNE RÉAPPROPRIATION POLITIQUE DE LA VIE QUOTIDIENNE? UNE ANALYSE DES EFFETS DE L'ENGAGEMENT DANS LES ASSOCIATIONS PARISIENNES	189
<i>Mathilde Renault-Tinacci</i>	
CHAPITRE 14. ASSOCIATIONNISME ET RECHERCHE-ACTION : QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE-ACTION « TERRITOIRE D'INSERTION ET D'INCLUSION »	201
<i>Collectif PICOTE [projets interdisciplinaires coopératifs territoriaux] Bernard Balzani, Melaine Cervera, Elise Marcandella et Sylvain Starck</i>	
CHAPITRE 15. RÉINVENTER LES RELATIONS ENTRE ACTEURS PUBLICS ET ASSOCIATIONS FACE À LA CRISE : RETOURS SUR L'EXPÉRIMENTATION DU DISPOSITIF NINA ET SIMON-E-S.....	213
<i>Caroline Demeyère, Stéphanie Havet-Laurent et Lamia Bouadi</i>	

CHAPITRE 16. LA TRANSITION DU MODÈLE INCLUSIF DE L'ACTION SOCIALE FACE À L'ÉMERGENCE ET/OU AU RETOUR DE NOUVEAUX ET D'ANCIENS ACTEURS : LE CAS DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE	225
--	-----

Olivier Gajac

CHAPITRE 17. L'ÉCOSYSTÈME À IMPACT, VERS LA STRUCTURATION D'UN MARCHÉ DE L'ÉVALUATION DANS L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE?	237
---	-----

Marion Studer

PARTIE 4. OUVRIR LES POSSIBLES ET PENSER LA RADICALITÉ DU CHANGEMENT DE MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT • 249

CHAPITRE 18. LA CONTRIBUTION DES MONNAIES LOCALES AUX DYNAMIQUES DE TRANSITION.....	251
--	-----

Sacha Colsaet et Yannick Lung

CHAPITRE 19. RÉPRESSION SYNDICALE, REVENDICATIONS SALARIALES ET HORIZON COOPÉRATIF. L'APRÈS M : RÉCUPÉRATION D'UN McDONALD'S DANS UN QUARTIER D'IMMIGRATION	267
---	-----

Maryline El Khoury

CHAPITRE 20. LA TRANSITION POUR TOUS S'ENRACINE DANS LES TERRITOIRES : ÉLÉMENTS DE RECHERCHE EXPLORATOIRE	281
--	-----

*Francis Kern, Josiane Stoessel-Ritz
et Chaire Économie sociale et solidaire de l'UHA*

CHAPITRE 20. DÉPASSER DES CONTRADICTIONS EN ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (ESS) POUR FAVORISER LES TRANSITIONS.....	291
--	-----

Patrice Braconnier

CHAPITRE 21. RÉTRIBUER LES ENGAGEMENTS DANS LES COMMUNS : LE MODÈLE « CONTRIBUTIF ».....	309
---	-----

Pierre Robert et Sophie Louey

CHAPITRE 22. L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE AU LUXEMBOURG : LES INITIATIVES SOLIDAIRES DE TRANSITION FACE À L'AXE ENTREPRENEURIAL.....	321
--	-----

Melaine Cervera et Vincent Lhuillier