# ESS et responsabilité de l’entreprise : inspirations croisées ?

**Eric Bidet (Le Mans Université), Marilyne Filippi (Bordeaux Sciences Agro), Nadine Richez-Battesti (Université Aix-Marseille)[[1]](#footnote-1)**

Depuis quelques années, une remise en cause croissante de la conception de l’entreprise se cristallise autour de la notion de « corporate governance ». Les nouveaux concepts et démarches proposés sont fortement liés à la notion de responsabilité de l’entreprise associée à l’idée que la seule performance financière de court terme et l’unique intérêt des actionnaires ne sont pas les objectifs légitimes suffisants de l’entreprise. Ces propositions s’inscrivent pourtant dans une réflexion déjà ancienne mais revêt une urgence nouvelle du fait des dérives importantes de la financiarisation des entreprises au détriment de la relation salariale. Ainsi la recherche d’une vision plus complexe de l’entreprise participant aux réflexions sur la Responsabilité Sociétale des entreprises interroge la gouvernance et le rôle respectif des parties prenantes pour questionner, *in fine*, la « raison d’être » d’une entreprise. En France, ces réflexions ont notamment inspiré certains chapitres de la Loi PACTE adoptée en 2019.

La Loi PACTE poursuit plusieurs objectifs. Elle inscrit la responsabilité dans l’objet social de l’entreprise, permettant ainsi de définir des objectifs opposables aux tiers, d’où les missions déclinées en objectifs contrôlables et évaluables dans les statuts même de l’entreprise. Elle vise également à restaurer l’image de l’entreprise dans la société en accordant une plus forte légitimité et une reconnaissance légale à des structures capables de défendre des innovations sociétales pour réconcilier profits financiers et impacts sociaux et environnementaux. Enfin, elle incite à considérer la responsabilité sociétale des entreprises non plus comme une stratégie opportuniste mais comme étant au cœur même de l’entreprise. Cependant, la loi ne peut pas à elle seule résoudre les problèmes de mise en œuvre de valeurs plus humanistes vis-à-vis des salariés.

Alors que la loi PACTE a ouvert le débat sur la responsabilité de l’entreprise, le modèle de l’entreprise d’ESS, conciliant dimensions économique et sociale, semble absent des réflexions actuelles. Pourtant, qu’il s’agisse de la « société à objet social étendu » (Segrestin et Hatchuel), de l’« entreprise à mission » (Levillain) ou de l’« entreprise d’intérêt collectif » (Notat et Sénard), et quand il n’est pas passé sous silence, le modèle d’ESS semble souvent considéré comme étant un modèle apportant une réponse originale, voire éventuellement pertinente, à la question de la participation des salariés à la gouvernance, ou autrement, comme un modèle dépassé ou ayant échoué à atteindre ses objectifs.

Dès lors la question de recherche serait d’identifier les raisons qui, malgré ses qualités intrinsèques, expliquent le peu d’intérêt accordé au modèle d’ESS et en retour, comment la Loi Pacte constitue une opportunité de ressourcement des entreprises de l’ESS. Nous pensons en effet que la loi PACTE peut être, pour les entreprises de l’ESS, l’occasion de se régénérer en interrogeant leurs pratiques, dans le prolongement du guide d’amélioration des bonnes pratiques de l’ESS publié par le Conseil supérieur de l’ESS en 2017. Il est possible ainsi d’espérer une meilleure reconnaissance de pratiques spécifiques que les entreprises de l’ESS expérimentent en fait depuis longtemps.

Pour répondre à cette interrogation, nous nous appuyons sur une étude de la littérature existante et sur une analyse des spécificités des entreprises de l’ESS afin de dégager ce qui caractérise ces nouvelles visions de l’entreprise, dans les rapports entre l’ESS et la RSE. En quoi le modèle de l’ESS préfigure-t-il et dépasse-t-il dans certains cas, que ce que proposent ces « nouvelles » réflexions sur l’entreprise ? Segrestin et Hatchuel (2012) défendent une vision de l’entreprise qui ne se limite pas aux actionnaires mais qui n’entend pas non plus, englober toutes ses parties prenantes, en raison du fait que ces dernières ne sont pas également engagées vis-à-vis de l’entreprise. Sur cette base, ils suggèrent de restreindre la communauté de l’entreprise aux *« parties prenantes engagées »* : les associés (actionnaires) et les salariés. À travers le principe de double qualité, le modèle de l’entreprise d’ESS offre de fait une vision plus complexe de cette notion de *« parties prenantes engagées »*. Le principe de double qualité, qui est au cœur du fonctionnement d’une mutuelle ou d’une coopérative, implique que l’associé puisse être également usager du service fourni par l’entreprise. Il s’agit donc d’une partie prenante doublement engagée. Le modèle de l’entreprise d’ESS inclut presque systématiquement une autre partie prenante engagée : les bénévoles, dont le rôle managérial a été formalisé par Desroche (1976) avec le quadrilatère de gestion. La récente étude de Prouteau (2018) sur le bénévolat estime que celui-ci équivaut à 1,32 à 1,46 million d’emplois ETP en France, soit 6 % environ de la population active employée. De par ses caractéristiques, le modèle de l’entreprise d’ESS invite donc à étendre la réflexion sur cette notion de partie prenante engagée au-delà des seuls associés et salariés, sur lesquels elle s’est jusqu’à présent focalisée.

Il nous apparaît finalement que le modèle de l’entreprise d’ESS se heurte à deux difficultés majeures : d’une part celle de mettre en œuvre au plan pratique ses principes fondateurs notamment, la gouvernance démocratique spécifique à l’ESS est complexe à faire fonctionner et risque même d’être dévoyée, et d’autre part celle de faire reconnaître des modalités originales et pertinentes de mise en œuvre de ces principes, notamment la non lucrativité trop souvent associée à la gratuité (Driguez, 2017) ou la lucrativité limitée, ou encore la capacité à associer des parties prenantes diversifiées. A titre d’illustration, le modèle de la SCIC n’est pratiquement jamais évoqué lorsqu’on rappelle la nécessité de tenir compte d’une plus grande diversité de parties prenantes alors qu’il est par nature justement bâti sur cette idée fondamentale. La faible prise en compte des innovations en matière de démocratie, et l’insuffisante valorisation de ses modèles organisationnels donne à penser un phénomène d’isomorphisme institutionnel (Bidet, 2003) que Meister avait, dès les années 1970, identifié à travers ce qu’il nomme *« la dégénérescence »* des organisations. *Via* certaines de ses déclinaisons spécifiques, ce modèle d’entreprises de l’ESS apparaît pourtant comme une source d’inspiration pour une vision nouvelle de l’entreprise en lien avec les attentes de la RSE.

À toutes les époques, les entreprises de l’ESS ont été des lieux d’expérimentation pour tenter d’apporter une réponse originale à des besoins sociétaux. Aujourd’hui encore, elles pallient des désengagements de l’État et s’appuient sur des investissements par les citoyens pour faire face à l’échelle locale à la complexité des problèmes posés. Elles apparaissent donc comme des viviers d’expérimentation, en lien avec leur capacité d’adaptation aux besoins de leurs membres mais aussi de la société, à leur diversité et à leurs évolutions. Elles peuvent ainsi contribuer durablement à réconcilier l’entreprise et la société, tel qu’envisagée par la loi PACTE. Les difficultés propres à l’évaluation de leurs performances, de leurs impacts et de leurs innovations, qu’elles partagent avec toutes les entreprises à finalité sociale, peuvent cependant masquer leur résilience particulière (Filippi, 2016). Il est donc essentiel pour elles d’améliorer l’identification et la mesure de leurs impacts sociaux et politiques afin de mieux faire connaître leurs avancées. L’amélioration de la mise en œuvre des principes sur le volet social en lien avec leurs salariés et bénévoles, reste un enjeu majeur. Le positionnement plus général des entreprises de l’ESS dans la réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD) et des objectifs internationaux est une source de régénérescence pour elles.

Depuis deux siècles, la capacité d’innovation et de résilience des entreprises de l’ESS est tournée vers les principaux objectifs poursuivis par la loi : recherche d’une gouvernance responsable par l’intégration d’organes formels ou informels pour associer des parties prenantes élargies, évaluation des résultats à l’aune d’une notion de performance qui n’est pas uniquement financière ni économique, prise en compte de l’intérêt général par leur capacité à trouver des réponses aux enjeux de la précarité et de l’exclusion. Sans être exemplaire, l’ESS a su expérimenter en portant une vision de l’entreprise basée sur des pratiques organisationnelles originales qui pourraient contribuer aux réflexions actuelles sur la refonte de l’entreprise. On peut donc légitimement regretter que ces réflexions cherchent davantage à s’y opposer qu’à construire une nouvelle synergie en s’en inspirant.

Cette réflexion a inspiré une publication dans le numéro de juillet 2019 de la RECMA et nous espérons que sa présentation à la conférence GESS nous permettra de la poursuivre en y apportant des points de vue ou des perspectives complémentaires fondées notamment sur des expériences empiriques.

# Références

Bidet É., 2003, « L’insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, n° 1(21), p. 162-178.

Driguez L., 2017, *Le but non lucratif en droit de l’Union européenne, ou de la nécessité d’adopter une notion nouvelle de lucrativité limitée*, Institut de recherche en droit international et européen de la Sorbonne, Paris, MGEN, 2017

Desroche H., 1976, *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Économie et humanisme/Éditions ouvrières.

Filippi M., 2016, Concilier Compétitivité et Engagement : Question de gouvernance ? in *Le pouvoir d'agir des coopératives : Textes Choisis*, Sommet International des Coopératives de Québec, Levis, 17 p. (ISS BN 978-2-924765-16-6)

Levillain K., 2017, *Les Entreprises à mission. Un modèle de gouvernance pour l’innovation*, Paris, Vuibert.

Loi Pacte, 2019, « Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises », *Journal officiel*, 23 mai, p. 152.

Notat N. et Sénard J.-D., 2018, « L’entreprise objet d’intérêt collectif », rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l’Économie et des Finances, et du Travail, Paris.

Prouteau L, 2018, *Bénévolat et Bénévoles en France en 2017. État des lieux et tendances*, Addes.asso.fr.

**Le cercle sociocratique, une source d’inspiration pour les processus décisionnels en France ?**

Anne CARBONNEL1[[2]](#footnote-2)

Jacqueline de BONY[[3]](#footnote-3)

**Résumé**

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

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

**Colloque GESS 2019 : « L’ESS comme source d’inspiration »**

**Version provisoire**

**Titre de la proposition : Evolution des dispositifs de gouvernance associative : innovation et/ou normalisation ?**

**Hounkpatin H. Richelle, *Doctorante en Sciences de Gestion* (Université Rennes 2)**

# Introduction

En héritage de la loi 1901 définissant le cadre de conventionnement des associés autour d’un projet commun, les associations disposent d’une grande souplesse dans la mise en œuvre de leur fonctionnement interne et de leur gouvernance. Ce sont en effet, les dispositions statutaires définies par les associés eux-mêmes au sein de statuts et règlement intérieur de fonctionnement, qui régissent leurs modalités de gouvernance dans des instances telles que l’assemblée générale (AG), le conseil d’administration (CA) et le bureau. Au-delà de ce cadre formel et statutaire, la mise en place d’autres dispositifs de gouvernance, d’autres « bonnes pratiques » vient répondre à un besoin d’adaptation à l’environnement ainsi qu’au développement des associations. Ces dispositifs résultent parfois de normes ou de « petites innovations » (Richez-Battesti et al., 2018) dont les organisations de l’Economie Sociale et Solidaire (OESS) en général et les associations en particulier, sont porteuses. Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons aux associations du secteur d’action sociale et médico-sociale qui apportent différentes formes d’aide et de soutien à des personnes vulnérables en raison de leur âge, de leur maladie, de leur handicap ou encore de leurs difficultés sociales (situation de chômage ou d’exclusion) (Marival, 2011). Ces associations représentent à elles seules, 60% des emplois de l’ESS (Atlas commenté de l’ESS, 2017) et plus de 10% de l’ensemble du secteur associatif (Tchernonog, 2019). Leurs actions s’inscrivant dans le cadre de politiques sociales, ces associations sont tributaires de financements publics dont les recompositions (modalités de financement, formes et acteurs de la régulation, désengagement, réengagement de l’Etat…) sont réexaminées à travers leurs relations avec les pouvoirs publics. Dans ce contexte politique et institutionnel, la question de leur gouvernance concerne à la fois, leur niveaux politique, organisationnel et stratégique d’autant plus que les nombreuses réformes du secteur face à la rationalisation à la rationalisation des financements publics, ont entrainé des vagues de professionnalisation gestionnaire et de restructuration.

Dans cette contribution, nous interrogeons les rapports des associations à leur propre gouvernance à travers l’évolution de leurs dispositifs de gouvernance aux prises entre innovation et normalisation. Pour répondre à ce questionnement, nous proposons une analyse exploratoire de la démarche de responsabilité sociale (RSE) d’une association gestionnaire d’établissements et services médico- sociaux qui nous a paru un cadre intéressant pour aborder ces questions d’innovation et de normalisation des dispositifs de gouvernance dans les associations.

Dans un premier temps, nous présentons les principaux éléments de la littérature académique sur la gouvernance associative et ses dispositifs en balisant le contexte de l’émergence de leur gouvernance ainsi que de leurs dispositifs en répondons aux questions suivantes : Quels sont les dispositifs de gouvernance qui existent dans les associations ? Comment et dans quel sens ont-ils évolué ? Peut-on y observer une volonté de conformité par alignement sur les bonnes pratiques, les normes ou standards érigés ou plutôt comme la capacité d’innovation des associations ? Nous décrivons ensuite notre démarche méthodologique, présentons l’association et sa démarche RSE. Nous terminons enfin par une analyse et une discussion de cette étude exploratoire.

# Cadre théorique

* 1. **Des théories de la gouvernance à la gouvernance associative**

Riche de sa polysémie et de ses usages variés, le concept de gouvernance rend compte de processus originaux dans divers domaines. On entend ainsi parler de gouvernance des organisations publiques ou privées, mais aussi de gouvernance multi-niveaux, globale, pour désigner, « tout type de politique publique ou privée et les problèmes de coordination qui s’y trouvent déclinés entre acteurs à différentes échelles » (Baron, 2003). Ce concept a également connu de nombreuses évolutions

sémantiques dans le temps, supposant ainsi, une approche historique de son analyse. Gaudin (2002), Canet (2004) font état des vies successives de la gouvernance (gouvernance médiévale, à l’âge classique et gouvernance moderne). La gouvernance médiévale, à l’époque de la Grèce antique désignait l’art de gouverner les hommes (au sens de Platon). A l’âge classique (XVIe siècle), la gouvernance confondue avec le gouvernement était conçue comme la manière de gérer adéquatement la chose publique, indépendamment du pouvoir. Dans sa vie moderne, le sens de gestion prend le pas sur celui de pouvoir et la gouvernance occupe dès le début du XXe siècle, une place centrale dans l’analyse méthodique des politiques publiques et des conditions de leur efficacité mais aussi dans le pilotage stratégique et le contrôle des organisations marchandes.

Malgré la multiplicité des usages qui en sont faits, la gouvernance, semble unanimement recouvrir, dans les différents cadres d’analyse et types particuliers de gouvernance étudiés, des aspects normatifs et prescriptifs, de « bonne *vs* mauvaise gouvernance » avec des codes de bonnes pratiques, associés à l’éthique, la transparence, la responsabilisation ou encore l’efficacité (Eynaud, 2015, p.10). La gouvernance, à la recherche de transparence absolue, renvoie alors à des processus auto- organisationnels de vérification de l’exactitude des comptes et de leurs certifications, à travers l’audit, véritable enjeu de pouvoirs dans les organisations (Moreau-Desfarges, 2011, p.65).

C’est sur cette approche normative et disciplinaire que les regards sur la gouvernance associative se sont portés en raison des dysfonctionnements et divers scandales (malversations financières, usage inapproprié des ressources, autoritarisme des dirigeants) qui ont traversé les associations et entaché la confiance de leurs parties prenantes aux attentes et légitimités différentes (Haeringer et Sponem, 2008). La gouvernance dans le secteur associatif s’est donc justifiée comme un moyen de lutter contre ces situations et éventuels agissements de dirigeants associatifs induisant un rapprochement de leurs mécanismes de gouvernance de ceux des entreprises privées (Hoarau et Laville, 2008 ; Dubost, 2014) ainsi qu’au regard des mécanismes de marché (Enjolras,1995) sans forcément tenir compte de leurs spécificités. Elle est définie comme « l’ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l’organisation avec le projet associatif » (Laville et Hoarau, 2013, p.319).

Nous en voulons pour preuve, les différents mécanismes internes et externes de gouvernance observés dans les associations et que nous pouvons synthétiser comme suit :

Tableau n°1 : Les mécanismes de gouvernance associative.

|  |  |
| --- | --- |
| Mécanismes internes de gouvernance | Mécanismes externes de gouvernance |
| Dispositifs structurels et managériaux formels : comité de direction, commissions de travail, audits et évaluations internes et externes, système de rémunération  Objectif : contrôle des dirigeants | Cadre juridique et légal (loi 1901, lois du secteur médico-social par exemple…), les règles et normes comptables et financières  Objectif : encadrement de la gouvernance associative |
| Culture associative : valeurs, esprit des pionniers Contrôle par les pairs, confiance entre membres | Environnement extérieur : relations aux pouvoirs publics  Partenariats avec les autres associations |

Source : *auteur*

Les différents mécanismes mis en place par les associations elles-mêmes ou issus de l’environnement extérieur (cadre réglementaire, environnement normatif) visent à réguler les actions des dirigeants en interne et parfois, à s’adapter ou s’ajuster aux contraintes de l’environnement. Ils font partie intégrante du système de gouvernance et rendent compte de la normativité « presque oppressante »

des associations, normativité à laquelle ont contribué les guides de gouvernance, les solutions « clés en main » des praticiens et consultants pour leur gouvernance

# Des guides de bonnes pratiques aux certifications : émergence d’une normalisation ou

**innovation ?**

Encouragés par un contexte institutionnel favorable à leur émergence, de nombreux guides de bonnes pratiques ont inondé le secteur associatif. Ce contexte institutionnel est celui des pouvoirs publics qui, assurant le financement, l’encadrement et la régulation d’une part importante des activités associatives, impulsent le développement de ces dispositifs dans le cadre de l’obligation de reddition de comptes des associations mais aussi pour garantir la transparence dans l’usage des fonds publics, la capacité d’évaluation des bailleurs de fonds publics comme privés. Bien évidemment, ce contexte n’est pas en marge des crises qui ont traversé les associations, avec une attente forte des pouvoirs publics, sur l’amélioration de leur gouvernance interne par la mise en place de guides de bonnes pratiques, de mécanismes de contre-pouvoirs, l’élargissement des compétences des commissaires aux comptes (Morange, 2008), pour un partenariat renouvelé des relations entre associations et pouvoirs publics (Langlais, 2008). Ces critères de bonne gouvernance et transparence sont ceux que doivent remplir les associations pour prétendre à un financement public (Decool, 2005, p.74). La gestion et la gouvernance des associations sont donc contraintes par la mise en place d’outils techniques et bonnes pratiques, centrées sur le contrôle de l’organisation en lien avec leur récent rôle de supplétif et d’opérateurs des pouvoirs publics (Bernet et al. 2016, p.56 ; Lafore, 2014).

Pour répondre à ces impératifs gestionnaires et de transparence, les fédérations et têtes de réseaux associatifs ou autres organismes, comme l’Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS), l’Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) ou encore l’Institut Français des Administrateurs (IFA) se sont adonnés à l’élaboration et à la diffusion de guides, de boîtes à outils, pour le diagnostic et le pilotage de la gouvernance. De même, la loi ESS du 31 juillet 2014 prévoit l’adoption en son article 3, de guides définissant les conditions d’amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l’ESS par le conseil supérieur de l’ESS (CSESS). Au premier chef des bonnes pratiques attendues par ce guide adopté en juin 2016, on retrouve les modalités effectives de gouvernance démocratique mais aussi d’autres principes comme la concertation dans la prise de décision, la formation et l’information aux salariés, les relations avec les adhérents/bénéficiaires/usagers… démontrant que la gouvernance évolue dans un écosystème.

En dehors de ces codes de conduite de déontologie, le secteur associatif est largement enclin à établir ou à rechercher des labellisations ou certifications, parfois des démarches volontaires comme la RSE ou en réponse aux injonctions des pouvoirs publics. En effet, dans certains secteurs associatifs où l’évaluation de la qualité du service rendu est difficilement appréciable, ces dispositifs représentent des gages de qualité du service rendu. Ainsi, dans un secteur comme l’aide à la personne (Petrella et Richez-Battesti, 2010), les normes et agréments (« Qualicert, NF services pour personnes à domicile ») viennent donner de la lisibilité aux usagers desdits services. Mais la régulation par la qualité qui domine le secteur social et médico-social provient aussi du cadre réglementaire, avec la loi 2002-2 qui prévoit pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux, l’évaluation de leurs activités et de la qualité de leurs prestations tous les 5 ans en interne et tous les 7 ans, par un organisme habilité, pour l’évaluation externe. Les associations gestionnaires d’établissement et services médico-sociaux intègrent dans leur démarche de professionnalisation, des services qualités et développement pour assurer ces évaluations et coordonner la mise en place de dispositifs de la loi 2002-2 (rédaction et révision des projets d’établissements, livret d’accueil…) et le suivi des indicateurs et tableaux de bord ANAP (Agence nationale d’appui à la performance).

Cette tendance à la normalisation participe d’un processus d’isomorphisme assurant aux associations une légitimité institutionnelle. L’isomorphisme est défini comme « un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face aux mêmes ensembles de conditions environnementales » (Di Maggio et Powell, 1983) et peut être de trois types :

* L’isomorphisme coercitif qui résulte de l’influence politique, typiquement celui exercé par les pouvoirs publics sur les associations, leur imposant des normes et règles dans le cadre de leur rôle de financement et de régulation de leurs activités ;
* L’isomorphisme mimétique qui correspond à une réponse standardisée face à l’incertitude ; incertitude que l’on observe dans le comportement des associations qui transposent sans tenir compte de leurs spécificités, les outils et pratiques du secteur marchand qui leur sont présentés comme seul modèle efficace ;
* L’isomorphisme normatif, associé à la professionnalisation, qui offre un cadre à la standardisation et à l’uniformisation dans le secteur associatif, des normes importées d’ailleurs.

Le plus souvent, l’avènement des guides de bonnes pratiques et dispositifs de gouvernance dans le secteur associatif ont contribué à une normalisation du secteur par isomorphisme, conduisant à sa banalisation et instrumentalisation (Laville et Sainsaulieu, 2013, p.26) avec le risque de voir s’effacer leur dimension institutionnelle ou projet au profit de leur dimension organisationnelle (Laville, 2008, p.11). En outre, lorsque les associations dépassent le seul cadre de la normalisation à travers les chartes, les labels et certifications, elles s’inscrivent dans une dynamique d’innovation sociale (Petrella et Richez-Battesti, 2010). Elles se retrouvent donc à la fois, porteuses de normalisation et d’innovation en matière d’organisation de l’action collective (Eynaud, 2015, p.19).

Dans la partie suivante, nous présentons la méthodologie de recherche ainsi que le terrain et analysons les dispositifs de gouvernance, en l’occurrence la démarche de responsabilité sociale (RSE) de l’Adapei de Loire-Atlantique.

# Méthodologie de recherche et présentation du terrain de recherche

* 1. **Méthodologie de recherche**

Notre démarche de recherche se veut qualitative (Miles et Huberman, 2003) et se fonde sur l’étude de la démarche RSE d’une association du secteur d’action sociale et médico-sociale pour illustrer notre question de recherche. Nous avons mobilisé des documents tels que l’ensemble des rapports et documents de travail sur la démarche RSE, les comptes rendus du comité de pilotage de la démarche, les réunions des ambassadeurs, les procès-verbaux de CA et de comptes rendus de Bureau qui évoquent la démarche RSE mais aussi des échanges informels sur la démarche RSE.

# L’association Adapei de Loire-Atlantique

L’Adapei de Loire-Atlantique association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales, est une association loi 1901 de la filiation historique « mouvement de parents d’enfants handicapés » (Janvier, 2013). Créée sous l’appellation, Les Papillons Blancs en 1955, l’Adapei fait partie des toutes premières associations d’initiatives privées à échelon départemental de parents et proches d’enfants handicapés qui ont milité en faveur de solutions d’accompagnement éducatif, psychologique et socio-professionnel adapté tout au long de leur vie, des personnes handicapées mentales. Au côté de cette fonction tribunicienne (Théry, 1999 ; Piovesan et al., 2007) de porte-parole de personnes fragilisées, subsiste la gestion d’établissements et services médico-

sociaux dont le financement est principalement assuré par le Conseil départemental et l’agence

***L’Adapei de Loire-Atlantique en quelques chiffres***

* *75 établissements, services et pôles ressources répartis sur l’agglomération nantaise, le Sud et le*

*Nord Loire*

* *2700 personnes accompagnées (déficientes intellectuelles, polyhandicapées, handicapées psychiques, autistes)*
* *1670 salariés*
* *875 adhérents investis dans le projet d’intervention sociale et solidaire*
* *Budget global de 110 millions d’€ (2018) dont 76% proviennent de financeurs publics*

*3 grands secteurs d’activité :*

* *Enfance, Education, Scolarisation et Apprentissage (Institut médico-éducatif, Unité*

*d’enseignement externalisé…)*

* *Accès à l’emploi et Vie professionnelle (Etablissement et service d’aide par le travail, Entreprise*

*adaptée…)*

* *Vie sociale, Autonomie et Accès aux soins (Foyers de vie, d’hébergement ; maisons d’accueil spécialisée…)*

*Pôles et dispositifs ressources : dédiés à la médicalisation, au vieillissement ; soutien à la parentalité, aide aux aidants Source : Rapport d’activité (2018)*

régionale de santé, dans le cadre des politiques sociales du handicap. La gouvernance est de type bicéphale et repose essentiellement sur une collaboration entre des bénévoles élus et des professionnels-salariés autour d’une fonction politique pour les premiers et d’une dimension organisationnelle et gestionnaire pour les seconds, de sorte que les différentes instances politiques (AG, CA et Bureau) et de direction (comité de direction, comité stratégique,…) fonctionnent efficacement en lien les unes avec les autres autour du projet associatif (Boncler et Valéau, 2010, p.137). Cette configuration hybride de gouvernance implique de prêter attention au poids de ces acteurs, à la répartition des rôles entre eux ainsi qu’à leur équilibre au sein du système de

gouvernance. En outre, la structure organisationnelle de l’association en territoires/métiers au regard de l’éclatement géographique des établissements et services sur le département de Loire- Atlantique, appelle des formes de démocratie représentative (délégués de section territoriale et administrateurs issus des sections) et participative (commissions mixtes spécifiques, recherche de consensus et de concertation) particulières et revendiquées par l’association, comme spécificité. L’Adapei de Loire-Atlantique a connu une dizaine de président(e)s depuis sa création et un directeur général depuis 1995, pour répondre à son besoin de développement et au projet politique et

stratégique associatif intégrant capacités d’adaptation, d’innovation et marges de manœuvre dans

un environnement sans cesse en mutation.

Un certain nombre de pratiques, que nous identifions comme des dispositifs de gouvernance existe au sein de cette association. Ces dispositifs de gouvernance ont émergé à des périodes différentes, servent et répondent à des objectifs de gouvernance spécifiques. Nous faisons ici un petit détour par quelques-uns d’entre eux et nous nous focalisons ensuite sur la démarche de responsabilité sociale (RSE), ce qui nous fournit un cadre d’analyse opportun de la tension entre isomorphisme et innovation des associations :

* Commissions mixtes administrateurs et professionnels : ces commissions permanentes ou groupes de travail thématiques constituent des aides à la décision pour le Conseil d’administration. Ils sont définis dans le règlement de fonctionnement associatif comme lieu d’échanges et de réunions d’administrateurs et de professionnels-salariés, de personnes accompagnées parfois selon les sujets. Leurs travaux font l’objet de comptes-rendus adressés au Conseil d’administration ;
* Les séminaires Cadres/Administrateurs : pratique instaurée quelques années après l’arrivée du DG, les séminaires sont des temps de rencontres entre les cadres et administrateurs 2 fois dans l’année, sur des journées thématiques pour bénéficier de l’intelligence collective liée aux regards croisés des uns et des autres selon leur posture ;
* Présence d’élus du comité d’entreprise (CE) aux réunions du CA ainsi que d’un administrateur aux réunions mensuelles du CE : c’est l’article L. 2323-62 du Code du travail qui fixe cette possibilité aux élus du CE, d’assister avec voix consultative, à toutes les séances du CA. Cette disposition légale est pratiquée à l’Adapei ;
* Bibliothèque Extranet : selon leur niveau d’accréditation (salariés cadres, non-cadres, adhérents, administrateurs…), les acteurs associatifs peuvent accéder à des informations relatives aux projets d’établissements et de services, aux procès-verbaux de CA et comptes- rendus de Bureau ; gage de la transparence de l’information et de sa lisibilité ;
* Démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : démarche volontaire et citoyenne de l’association s’engageant vis-à-vis de ses parties prenantes à être socialement responsable.

# La démarche RSE de l’Adapei de Loire-Atlantique

En 2011, l’Adapei de Loire-Atlantique a initié une démarche RSE pour interroger sa responsabilité d’association employeuse. Impulsé par le directeur général, cette démarche répond à l’ambition *de faire cohabiter la fragilité de l’humain avec celle de la terre et celle de l’économie1*. En effet, la mission de l’association, accompagner les personnes en situation de handicap intellectuel, faisant partie intégrante de la dimension sociétale de la RSE, une telle démarche consisterait à formaliser des comportements et une éthique déjà fortement ancrée dans le but et les valeurs associatives. En s’inscrivant dans une telle démarche, l’association entend ainsi intégrer dans sa responsabilité d’association employeuse, l’héritage à laisser aux générations futures (Rapport Brundtland, 1987), en interrogeant ses pratiques en matière de développement durable, en réinterrogeant et en améliorant constamment sa mission et les activités y concourant. Dans cette démarche d’amélioration continue, il s’agit pour l’association de rendre des comptes à l’ensemble de ses parties prenantes et plus largement à l’environnement dans lequel elle gravite ; de leur faire connaitre son implication économique, sociétale, sociale et environnementale.

Pour construire, définir et mettre en œuvre sa démarche, l’association s’est faite accompagnée par un cabinet durant 3 ans (2011-2014). Le cahier des charges portait sur la sensibilisation des salariés à la démarche, l’approche participative nécessaire à la définition des axes stratégiques, la méthodologie d’évaluation selon un référentiel dédié et coconstruit en interne, des plans d’actions par territoire puis par établissement et service, en articulation avec les démarches d’évaluations internes et externes telles que prévues à l’article 22 de la loi 2002-2 rénovant l’action sociale et médico-sociale.

Dans le projet associatif global (2012-2017), la démarche RSE est inscrite comme une orientation de la politique associative. La sensibilisation des salariés à la démarche a cours toute l’année 2012. La démarche RSE fait l’objet de rencontres thématiques comme ce fut le cas lors du séminaire Cadres/Administrateurs de novembre 2012 où les différents ateliers ont permis d’identifier les apports théoriques et empiriques de la RSE à la stratégie associative. Le cadre de la démarche ainsi défini, la sensibilisation des salariés effective, un référentiel interne basé sur la norme ISO 26000 a été élaboré puis adopté par un groupe de travail composé de 50 personnes issues de différents métiers de l’association, d’administrateurs et de représentants du Comité d’entreprise. Edité en 2013, ce référentiel contient 5 axes principaux retenus pour la démarche RSE de l’Adapei à savoir : *la gouvernance, les ressources humaines, les personnes accompagnées, les partenariats et*

1 Rapport RSE 2014, Edito de la présidente.

*l’environnement* ; de même que les engagements et leurs critères d’évaluation. Tous ces travaux ont favorisé la mise en place sur la base du volontariat, d’un réseau d’ambassadeurs RSE (62 en 2019) au sein des établissements et services, du siège de l’association et la réalisation de la première évaluation de la démarche en 2014.

Le tableau suivant présente les 5 axes majeurs de la démarche RSE de l’Adapei, les 25 engagements (objectifs évaluables à court, moyen et long terme) et quelques illustrations d’actions effectives et/ou bonnes pratiques repérées lors de la première évaluation.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Axes** | **Engagements** | **Illustrations de bonnes pratiques à l’issue de la 1ère évaluation** |
| **Environnement** | -Réduire, gérer et valoriser les déchets et les énergies ;  -Optimiser l’utilisation de l’eau ;  -Acheter, consommer, produire responsable | Projet « Cigognes » mené par des résidents de foyers de  l’agglomération nantaise, sensibilisés au baguage de cigogneaux |
| **Personnes accompagnées** | -Accompagner les personnes tout au long de la vie ;  -Connaitre et accéder aux droits ;  -Valoriser leurs compétences ; rendre acteurs et faire participer les personnes, garantir leur bien-être | Elaboration d’une charte de transports par le Conseil à la Vie Sociale de l’IME de Vallet, émanation de la participation directe des jeunes à la prise de décision relative au fonctionnement de l’établissement |
| **Ressources humaines** | -Recruter ; développer les compétences ;  -Renforcer la communication interne ;  -Gérer les carrières et la mobilité ;  -Promouvoir la qualité de vie au travail ; | Commission « Carrières », nouvel outil au service de la mobilité interne |
| **Partenariats** | -Développer les partenariats économiques et en matière de  santé et ceux relatifs aux métiers d’accompagnement ;  -Promouvoir les savoir-faire et organiser le faire savoir ;  -Participer à la vie de la cité en coopération avec la société civile | Actions de sensibilisation à la déficience intellectuelle dans les lieux  d’accueil de publics et dans les entreprises  Mise en place d’une commission « Développement du réseau Santé » |
| **Gouvernance** | -Promouvoir un management créatif ;  -Autorité, légitimité et processus de décision ;  -Déléguer, garantir l’équité ; communiquer et informer | Réflexion collective amorcée sur la gouvernance, à tous les niveaux associatifs  Participation des personnes accompagnées dans la mesure du  possible, à l’élaboration des projets d’établissement ou de service. |

Tableau n°2 : Les axes majeurs de la démarche RSE de l’Adapei de Loire-Atlantique Source : Rapport RSE Adapei (2014) et Magazine Papillonnages « Dossier Spécial, RSE » (décembre 2014)

La démarche RSE s’inscrivant dans la durée et dans l’action, la réalisation des engagements s’est poursuivie suivant les échéances de progression et moyens de mise en œuvre, au sein des établissements et services et au Siège de l’association.

La déclinaison stratégique du projet associatif (2017-2022) reconduit à nouveau l’engagement dans la démarche RSE avec comme projet fondamental, la volonté de faire reconnaitre la démarche d’association responsable de l’Adapei, par l’obtention d’une labellisation LUCIE courant 2017/2018. Derrière ce projet de labellisation, l’association souhaite :

* progresser dans sa démarche : s’auto-évaluer, structurer sa démarche et s’engager ;
* crédibiliser sa démarche : avec un processus de labellisation transparent sur l’engagement de l’organisation en responsabilité sociétale des organisations (RSO) ;
* valoriser sa démarche : avec l’identification du label par les différentes parties prenantes (80 au total selon la cartographie réalisée) ;
* intégrer une communauté : échanger les bonnes pratiques et les retours d’expérience entre membres de la communauté LUCIE comme c’est déjà le cas avec le Comité 21 Pays de la Loire et l’association DRO (Dirigeants Responsables de l’Ouest).

L’Adapei a obtenu la labellisation LUCIE en octobre 2018 à la suite d’un cycle de labellisation qui a démarré en décembre 2017. Ce cycle comporte : une phase d’auto-évaluation, une évaluation externe par un auditeur Vigeo Eiris (repérage de bonnes pratiques, pistes d’amélioration, points de vigilance sont consignés dans le rapport), la prise d’engagements de progrès par l’Adapei et l’octroi du label par un comité d’experts. L’association s’engage ainsi pour les 3 ans à venir et pour le maintien du label (avec une évaluation à mi-parcours), à respecter 18 engagements de progrès avec la participation de l’ensemble de ses parties prenantes (personnes accompagnées et leurs familles, professionnels, partenaires extérieurs et locaux). Ces 18 engagements, en lien avec les thématiques majeures de la démarche, ont été priorisés par le comité de pilotage associatif selon leurs échéances de réalisation, en « *Prioritaires-Importants-Essentiels* ».

***Ce qu’est LUCIE ?***

*LUCIE est un label indépendant et rigoureux dont l’évaluation est réalisée par Bureau Veritas ou Vigeo Eiris. LUCIE, du latin* ***lux****, vise à mettre en lumière l’engagement des organisations en faveur du développement durable. L’agence LUCIE propose un accompagnement aux organisations souhaitant progresser dans leur démarche RSE. L’approche LUCIE est alignée sur la norme internationale ISO 26000 dont les 7 lignes directrices sont : une gouvernance responsable et transparente, le respect des individus, la qualité de vie au travail, la protection de la nature, l’éthique des pratiques, les produits et services responsables ; l’engagement pour l’intérêt général. La communauté LUCIE compte plus 200 acteurs économiques de divers secteurs dont 2 associations à savoir l’Adapei de Loire-Atlantique et l’AIMCP Loire (Association départementale des Infirmes Moteurs Cérébraux et Polyhandicapés de la Loire). Source :* [*www.labellucie.com*](http://www.labellucie.com/)

# La démarche RSE de l’Adapei de Loire-Atlantique, entre innovation et normalisation ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une notion qui renvoie à une série d’acceptions mais elle est généralement présentée comme la conjonction de préoccupations d’ordre économique, social et environnemental (Blanc, 2008). Dans son livre vert, la Commission Européenne (2001, p.8), la définit comme : « l’intégration volontaire pour les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Si les entreprises marchandes ont besoin de s’engager dans une démarche de RSE pour rendre compte de l’impact de leurs actions à leurs parties prenantes face à des pressions diverses, les organisations de l’ESS (OESS) constituent en revanche, un cadre évident pour la mise en œuvre des finalités du développement durable et par conséquent de la RSE (Guesnier, 2010 ; Crétiéneau, 2010). En effet, les valeurs humanistes, de solidarité et de démocratie, d’économie alternative qui les caractérisent,

s’intègrent dans le champ de la RSE. Les OESS présentent ainsi des atouts incontestables en matière

de RSE, même si ESS et RSE entretiennent, des relations ambigües (Blanc, 2008) :

* la dimension sociale que recouvre la RSE (Pesqueux, 2011) est sans doute la plus facilement identifiable dans les principes et règles statutaires de ces organisations qui répondent à des demandes sociales insatisfaites, développent des formes de solidarité ;
* la dimension sociétale se retrouve dans l’intégration de parties prenantes tant internes qu’externes mais aussi dans l’engagement durable sur les territoires d’intervention ;
* la dimension environnementale compose déjà un grand nombre de ces organisations de type environnemental. Pour les autres, l’absence de lucrativité permet de s’engager sur des activités nouvelles (recyclage, écocylerie) avec divers partenaires.

Par ailleurs, même si les OESS disposent d’éléments structurants en matière de RSE, cette démarche relève tout de même dans ces organisations, d’une décision stratégique (Salameh Bchara et al., 2016) liée à la grande sensibilité des dirigeants aux problématiques RSE. Dans des secteurs comme le secteur associatif d’action sociale et médico-sociale, le contexte de la loi 2002-2 avec les démarches d’amélioration continue de la qualité au sein des établissements et services se prête à la mise en œuvre d’une stratégie RSE. La démarche RSE vient finalement, « enrichir le processus qualité, en écoutant et en s’adressant à toutes les parties prenantes de manière à répondre à leurs attentes en termes économiques, écologiques, sociaux et sociétaux sans se limiter aux personnes accueillies » (Bertezene, Vallat, 2016).

La RSE, démarche volontaire de l’Adapei de Loire-Atlantique pour définir et mettre en œuvre les objectifs reflétant son comportement d’association responsable (Caroll, 1979) contribue ainsi au processus d’amélioration continue de ses pratiques non seulement au niveau de son cœur de métier qui est de garantir un accompagnement de qualité aux personnes handicapées mentales mais aussi dans toutes ses relations et interactions avec d’autres parties prenantes, qu’ils soient salariés, administrateurs, financeurs publics, fournisseurs, clients des ESAT, autres associations.

La taille de l’association, la diversité de ses parties prenantes, l’éclatement géographique de ses établissements et services, auraient pu constituer autant de freins à la mise en œuvre de la démarche. Mais la méthodologie adoptée, la progression observée, l’implication et la réflexivité organisationnelle ont été des leviers pour sa mise en œuvre. Comme le souligne le directeur général dans le rapport RSE 2014, la RSE « *est une chance pour tous car il ne s’agit pas de s’enfermer une fois encore, dans des normes contraignantes. Ce n’est ni de l’évaluation externe basée sur des normes médico-sociales, ni un nouveau baromètre social, ni un nouveau projet d’établissement. La RSE est avant tout un travail créatif (…). C’est l’engagement à être attentifs à notre impact sur l’environnement, à respecter une éthique sociale, à une implication sociétale et à être soucieux de notre utilité sociale ».*

Au-delà d’un dispositif, la démarche RSE est une approche transversale pour examiner tous les niveaux de l’organisation. C’est par exemple, la qualité de la gouvernance qui garantira les conditions de mise en œuvre des 4 autres piliers de la démarche RSE d’autant plus pour cette association à la fois militante et gestionnaire d’équipements médico-sociaux. L’interdépendance des dispositifs évoqués plus haut (commissions mixte, séminaire cadres/administrateurs, ou encore les conseils à la vie sociale), l’organisation des délégations, la complémentarité des compétences parents et professionnels, sont autant d’enjeux dont les bonnes pratiques viennent soutenir l’ensemble de la démarche.

En s’engageant dans ce projet volontaire et citoyen, l’Adapei a été prosélyte dans son secteur, témoignant ainsi de la capacité d’innovation des organisations de l’ESS, en dépassant les cadres formels et statutaires dans lesquels on aurait pu l’attendre. La démarche RSE a révélé des projets et partenariats novateurs en différents points dont le développement de l’habitat inclusif pour les

personnes accompagnées, la création de classes externalisées au sein d’écoles, de lycées en partenariat avec l’Education nationale... La démarche RSE représente pour l’association une sorte

« d’avantage concurrentiel, d’élément de différenciation » face aux autres associations dans le cadre d’appel à projets, de contrat pluriannuel d’objectifs et de moyens (CPOM). Elle a même bénéficié de subventions de la part de divers organismes dans le cadre de formation, reçu des récompenses (Trophée Développement durable et Efficience en Santé). Toutefois, avec l’évolution nécessaire du processus vers la labellisation LUCIE comme concrétisation de la démarche, reconnaissance ultime de l’engagement au long cours de l’association en RSE, semble s’installer une normalisation. Il en est de même pour les cercles de bonnes pratiques (Comité 21 Pays de la Loire, DRO, Communauté Lucie…) lieux d’échanges, de diffusion de bonnes pratiques en matière de RSE, qui participent à cette tendance vers la normalisation de la démarche. La certification rend ainsi la démarche visible de l’extérieur, l’estampille, l’accrédite, auprès des parties prenantes, sert d’outil de communication. Il reste à présent à l’association de s’assurer de la gestion de cette dualité entre sa créativité et la normalisation pour poursuivre la mise en œuvre de ses engagements.

En termes de gouvernance, le risque est de voir l’association se conforter dans les procédures d’évaluation sans davantage de recul sur les résultats des évaluations à mi-parcours. Cette démarche innovation/normalisation nous indique surtout que les dispositifs de gouvernance mis en place par les associations évoluent dans une boucle, une sorte de cycle où ils peuvent passer d’une innovation à une normalisation ou évoluer dans le sens inverse, transformer la norme en innovation.

# Conclusion

Dans cet article, nous avons voulu rendre compte des rapports des associations à leur propre gouvernance à travers l’évolution de dispositifs aux prises entre innovation et normalisation. Cette problématique a émergé du fait que les associations notamment les entreprises associatives qui combinent droit associatif et droit du travail (Hély, 2004) peuvent mettre en œuvre des dispositifs et outils aux répercussions importantes sur leur gouvernance s’ils ne sont pas pensés en lien avec les niveaux organisationnels. La démarche RSE que nous avons étudié dans cet article est un dispositif parmi tant d’autres dans les associations et nous a permis d’enrichir les réflexions sur la capacité d’innovation et la tendance à la normalisation des associations. D’un point de vue managérial, nous constatons que la démarche RSE appelle une approche de gouvernance non seulement participative et intégratrice de l’ensemble des parties prenantes mais aussi une auto-évaluation fréquente de la gouvernance interne. La démarche RSE a permis à l’association investiguée, de travailler sur bien de processus organisationnels et de réfléchir aux modalités de participation des personnes accompagnées au-delà du cadre du fonctionnement de leurs établissements et services d’accueil.

Les limites de notre analyse portent essentiellement sur la faiblesse des matériaux recueillis. Une plus grande richesse et diversité de données (entretiens avec les parties prenantes par exemple) auraient permis une analyse exploratoire plus approfondie ainsi qu’une triangulation des données. Aussi, une seule étude de cas de démarche RSE dans le secteur d’action sociale et médico-sociale ne nous permet pas de creuser davantage notre apport théorique sur les possibles phases cycliques d’innovation- normalisation et/ou normalisation-innovation que peuvent connaitre les associations dans leurs dispositifs de gouvernance.

# Références bibliographiques

Baron C. (2003), « La gouvernance : débats autour d’un concept polysémique », *Droit et Société,* vol.2, n°54, p.239-349.

Bernet J., Eynaud P., Maurel O., Vercher-Chaptal C., *La gestion des associations,* Eres, 2016.

Bertezene S., Vallat D. (2016), « Changement et engagement dans une stratégie RSE : le cas des établissements sociaux et médico-sociaux français », *RIMHE*, vol.2, n°21, p.3-23.

Blanc J. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Economies et sociétés*, n°42, p.55-82.

Canet R. (2004), « Qu’est-ce que la gouvernance », *Conférences de la Chaire MCD,* vol.16.

Caroll A. B. (1979), “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance’’,

*Academy of Management Review*, vol.14, n°4, p.479-505.

Commission Européenne, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises,* Livre vert, 36 p.

Crétiéneau A.-M. (2010), « Economie sociale et solidaire et développement durable : pensée et actions en conjonction », *Marché et Organisations*, n°11, p.31-71.

Decool J.-P. (2005), *Des associations, en général… vers une éthique sociétale*, Rapport au Premier Ministre, Mission parlementaire auprès de Jean-François LAMOUR.

Di Maggio P. J., Powell W. W. (1983), “The iron cage revisited : Institutional Isomorphism and Collective

Rationality in Organizational Fields’’, *American Sociological Review*, vol.48, april, pp.147-160.

Dubost N. (2014), « Motivations des administrateurs d’associations et rôle attendu du CA : une étude empirique », *Gestion et management public*, vol.2, n°1, p.5-22.

Enjolras B. (1995), « Comment expliquer la présence d’organisations à but non lucratif dans une économie de marché ? L’apport de la théorie économique », *Revue française d’économie*, vol.10, n°4, pp.37-66.

Eynaud P. (2015), «1. Pourquoi s’intéresser à la gouvernance des associations ? », in Eynaud P. (sous la dir.), *La gouvernance des associations entre diversité et normalisation,* Juris Editions, Dalloz, p.9-21.

Gaudin J-P., *Pourquoi la gouvernance ?* Presses de Sciences Po, 2002.

Guesnier B. (2010), « Poids et place de l’économie sociale et solidaire dans les activités économiques, entre les autres acteurs, selon les échelles territoriales », *Marché et Organisations*, n°11, p.15-30.

Haeringer J., Sponem S. (2008), « Régulation dirigeante et gouvernance associative », in Hoarau C., Laville J.-L., *La gouvernance des associations*, Toulouse, ERES, « Sociologie économique », 2008, p. 227- 244.

Hély M. (2004), « Les différentes formes d’entreprises associatives », Sociologies pratiques, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) 2004, pp.27-51. <halshs-00009569>.

Hoarau C., Laville J-L. (sous la dir.), *La gouvernance des associations. Economie, Sociologie, Gestion*, Toulouse, Eres, coll. Sociologie économique, 2008 (1ère éd.).

Janvier R. (2013), « De l’initiative citoyenne à la prescription administrative », dans Janvier R., Lavoué J., Jézéquel M., *Transformer l’action sociale avec les associations,* Desclée de Drouwer, 2013, p.15-37.

Lafore R. (2014), « Chapitre 1. L’association, simple opérateur des pouvoirs publics ? », *in* Batifoulier F., *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale,* Dunod, « Guides Santé Social », p.15-36.

Langlais J.-L. (2008), *Pour un partenariat renouvelé entre l’Etat et les associations*, 62p, Paris, Ministère de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative.

Laville J.-L., Sainsaulieu R., *L’association,* Sociologie & Economie, Edition Pluriel, 2013.

Laville J.- L., Hoarau C., *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Eres Edition, 2013.

Laville J.L. (2008), « Introduction : La gouvernance au-delà du déterminisme économique », *in* Hoarau

C. et Laville J.L. (sous la dir.), *La gouvernance des associations*, ERES, « Sociologie économique », p.9- 25.

Marival C., (2011), « Les dirigeants salariés dans les associations d’action sociale et médico-sociale : entre fonction économique et politique », L’Economie sociale et le Travail – *XIème Rencontres du Réseau inter-universitaire de l’économie sociale et solidaire*, (RIUESS), Juin 2011, Poitiers, France.

<halshs-00623409>.

Miles M., B., Huberman A. M., *Analyse de données qualitatives*. De Boeck Supérieur, 2003.

Morange P. (2008), *La gouvernance et le financement des structures associatives*, Assemblée nationale,

Rapport d’information n°1134.

Moreau-Desfarges P. (2011), *La gouvernance,* 4ème édition, Paris, PUF : *Que sais-je ?*

Petrella F., Richez-Battesti N. (2010), « Régulation de la qualité dans les services à la personne en France : L’Economie sociale et solidaire entre innovation et isomorphisme ? », *Management & Avenir*, vol.5, n°35, p.273-292.

Pesqueux Y. (2011), « La responsabilité sociale de l’entreprise (RSE) comme discours ambigu »,

*Innovations,* vol.1, n°34, p.37-55.

Piovesan D., Robelet M., Claveranne J-P. (2007), « La main visible des managers associatifs: les transformations en cours du marché et des organisations dans le secteur du handicap », A*ctes des 13ème journées d’étude du GDR CADRES CENSCAR CEREQ Pays de la Loire, MSH Ange Guépin.*

Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D., Ferraton C. (2018), « Gouvernance de trois organisations de la culture en phase de développement », *Actes de colloque de l’ADDES* « Gouvernance et ESS », 9 octobre 2018.

Tchernonog V. (2019), « Profil et poids des associations », *Juris Associations*, n°596, Dossier Paysage associatif, p.17.

Théry H., (1999), « L’évolution du rôle des associations », in *Faire société : les associations au cœur du*

*social,* Editions La Découverte & Syros, sous la direction de François Bloch-Lainé, p.37-56.

Salameh Bchara N., Dubruc N., Berger-Douce S. (2016), « L’émergence de la RSE dans une association de l’économie sociale et solidaire », *RIMHE*, vol.4, n°23, p.47-67.

**Pour délivrer l’entreprise : les leçons à tirer des coopératives d’activité et d’emploi**

Frédérique Allard[[4]](#footnote-4)

Ketty Bravo[[5]](#footnote-5)

**Résumé**

Centrée sur la coopérative d’activité et d’emploi (CAE), cette recherche a pour objectif de montrer que cette forme de coopérative peut être reconnue comme un environnement capacitant (Falzon, 2013) susceptible d’inspirer les entreprises en quête de libération du travail. L’antériorité de ses pratiques en matière d’émancipation, de participation effective des salariés à la gouvernance de l’organisation et d’implication concrète dans des formes d’intelligence collective en est la justification. Une étude de cas est mobilisée à cette fin.

L’objectif est accompli en trois temps :

— en délivrant d’abord des repères contextuels sur la CAE (qu’est-ce qui la distingue dans le monde coopératif ?) et théoriques (qu’est-ce qu’un environnement capacitant ?) pour éclairer l’investigation  ;

— en examinant ensuite les pratiques concrètes dans la coopérative étudiée, après un repérage méthodologique des conditions de réalisation de l’étude (l’interaction avec ce terrain et les modalités de recueil et d’analyse des données) : la mise en œuvre effective de principes et de valeurs de la coopération et le travail concret qui en résulte expliquent les dynamiques déployées au service du développement conjoint des personnes et de l’organisation. Elle s’affirme ainsi, par ses caractéristiques et ses résultats, comme une organisation capacitante ;

— en montrant enfin en quoi elle peut inspirer et à quelles conditions. Les travaux de Coutrot (2018) livrent les principaux arguments en restituant les traits d’un commun productif et d’un travail vivant qui sont largement ceux de la CAE étudiée. Qu’elle se vive comme un environnement capacitant en déployant les efforts requis marque sa singularité et explique sa valeur d’exemple.

**Mots clés :** coopérative d’activité et d’emploi, environnement capacitant, libération du travail.

**Approche de l’évaluation macro-économique du poids de l’ESS en Algérie**

**AHMED ZAID - CHERTOUK Malika1**

*Version provisoire*

**Résumé :**

*Nous nous proposons dans cette contribution de nous pencher sur l’évaluation macroéconomique du poids de l’ESS en Algérie. L’interrogation relative aux modes d’évaluation macro-économiques demeure limitée, diverses approches se concentrent sur les apports propres à l’économie sociale et solidaire. Pendant que des réflexions interrogent des modes d’évaluation macro-économiques, diverses approches se concentrent sur les apports propres à l’économie. Dès lors, la terminologie est très diversifiée et l’on parle de plus-value sociale, de bilan sociétal, d’utilité sociale, etc., mais les objectifs restent les mêmes : enrichir, affiner et spécifier le mode d’évaluation.*

*La méthodologie préconisée et utilisée est celle développée sous l'égide des Nations unies à travers le système du "compte satellite" entendu comme un ensemble de tableaux statistiques cohérents avec le cadre central des comptes nationaux, mais dans lequel on peut adopter une approche spécifique et ajouter des éléments qui ne figurent pas dans les comptes nationaux afin de décrire la réalité économique d'un autre point de vue. La méthodologie de ce compte satellite a fait l'objet d'une phase de testing dans certains pays, mais reste à l’état embryonnaire en Algérie.*

*S’agissant du cas algérien, les développements de l’ESS ne sont pas intégrés dans la statistique publique. C’est là une difficulté majeure qui soulève, à son tour, une question de reconnaissance de l’ESS et partant, de politique au profit de l’ESS. Le Système de comptes économiques algériens (SCEA) ne dispose pratiquement d’aucun indicateur homogène qui permette de mesurer le poids économique de l'ensemble des composantes assimilables au champ de l'ESS (coopératives, mutuelles, associations, fondations). Pour une première approche, il n’est possible de travailler que sur des formes d’emploi salarié et des salaires qui peuvent croiser les nomenclatures d'activités et les types juridiques ou d'organisations. Ce qui rend l’entreprise d’évaluation excessivement difficile et la marge d’erreur importante.*

*Dans ce papier, nous nous pencherons d’abord sur les modes d’évaluation du poids de l’ESS en Algérie pour analyser, ensuite les perspectives de son renforcement. Enfin, nous présenterons la démarche stratégique préconisée pour une dynamisation de l’ESS à travers des actions prioritaires.*

**Mots clés *:*** *Poids de l’ESS, Evaluation macroéconomique, Comptes satellites, Systèmes de comptes économiques algériens, démarche stratégique.*

1. Cette présentation s’appuie sur un article paru en juillet 2019 dans le numéro 353 de la RECMA sous le titre « Repenser l’entreprise de l’ESS à l’aune de la RSE et de la Loi PACTE ». [↑](#footnote-ref-1)
2. Maitre de conférences en sciences de gestion, Université de Lorraine ; CEREFIGE (Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion) ; [anne.carbonnel@univ-lorraine.fr](mailto:anne.carbonnel@univ-lorraine.fr) [↑](#footnote-ref-2)
3. Chargée de recherche, LISE (Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique), CNAM ; [jacquelinedebony@gmail.com](mailto:jacquelinedebony@gmail.com) [↑](#footnote-ref-3)
4. Maitre de Conférences en Sciences de Gestion, Université Paul Sabatier, LGCO, Fondation Catalyses, [frederique.allard@univ-tlse3.fr](mailto:frederique.allard@univ-tlse3.fr) [↑](#footnote-ref-4)
5. Maitre de Conférences en Sciences de Gestion, Université Paul Sabatier, LGCO, Fondation Catalyses, [ketty.bravo-bouyssy@univ-tlse3.fr](mailto:ketty.bravo-bouyssy@univ-tlse3.fr) [↑](#footnote-ref-5)