**Sylvie JARNIAS**, Maître de conférences, Univ. Grenoble Alpes, CERAG (EA 7521), IUT Valence

**Sébastien GAND**, Maître de conférences, Univ. Grenoble Alpes, CERAG (EA 7521), Sciences Po Grenoble

**Coopérer et expérimenter pour sortir de la dépendance aux financeurs :**

**Le cas de « La Coopération » à Romans-sur-Isère**

**1. Problématique**

Les politiques publiques sociales font l’objet de remises en cause budgétaires régulières (Avare & Sponem, 2008), ce qui impacte directement les capacités d’acteurs associatifs auxquels a été beaucoup déléguée leur mise en œuvre (Hoarau & Laville, 2008). Une des voies de rationalisation est de pousser à la « convergence » entre structures d’un même territoire évoluant dans des domaines identiques ou connexes, allant de la mutualisation de certaines fonctions à la fusion pure et simple. Le plus souvent, les coupes budgétaires et les restructurations procèdent de démarches descendantes des organismes financeurs vers les structures opérationnelles. Dès lors, les acteurs sont-ils condamnés à subir les soubresauts de leurs financeurs et des orientations politiques ?

La question se pose d’autant plus que la complexité des actions publiques sociales contemporaines est régulièrement soulignée, du fait de la multitude d’acteurs devant coopérer en situation de dépendances réciproques envers des finalités et des modalités d’action elles-mêmes parfois difficiles à définir (Green & Orton, 2012; Klijn & Koppenjan, 2016; Sorensen & Torfing, 2009).

Nous souhaitons explorer dans cette communication une alternative à la restructuration subie par une imposition *top-down*, à savoir les modalités de mobilisation, d’initiative et de réinvention dans une perspective de création organisationnelle dont le point de départ est une crise provoquée par une réduction des ressources allouées.

A la différence de perspectives rationalistes descendantes séparant conception et action, nous adoptons une perspective pragmatiste (Dewey, (1925 - 2010)) dans laquelle l’émergence et la stabilisation de nouvelles formes d’action collective procèdent d’enquêtes, c’est-à-dire de processus durant lesquels les acteurs explorent collectivement et conçoivent de nouveaux objets et de nouvelles modalités d’action (Lorino, 2018). De tels processus sont-ils mieux à même de répondre aux enjeux de coopération visés ? Quelles en sont les conditions, les modalités, les difficultés ?

Notre proposition s’ancre empiriquement dans le champ de l’action sociale et solidaire, incluant l’économie sociale et solidaire. Elle explore particulièrement les coopérations entre acteurs d’un même champ et entre acteurs de champs différents pour lesquels la dimension territoriale des objets d’action est déterminante (Raulet-Croset, 2014).

**2. Méthodologie**

Nous adoptons une méthodologie qualitative exploratoire. Notre choix d’étude de cas unique est justifié par l’aspect innovant de la situation étudiée (Yin, 2003). Nous cherchons à comprendre les modalités de déploiement d’un processus de coopération « original » entre trois centres sociaux, structures inscrites dans le champ de l’ESS, deux maisons de quartiers ainsi qu’une maison citoyenne de la ville de Romans-sur-Isère, dans le département de la Drôme, ayant toutes les trois un agrément « centre social » et qui ont décidé de créer « La Coopération », qui a elle-même reçu l’agrément Espace de vie sociale en 2018. « La Coopération » entre les trois lieux est née en 2015 dans un contexte de crise. Face à la baisse substantielle des subventions (notamment municipales), les centres sociaux de la ville ont connu des changements profonds : certains ont disparu, d’autres existent encore mais leur situation demeure fragile. Ceux qui ont réussi « à tirer leur épingle du jeu » sont les trois centres sociaux, d’où l’intérêt d’étudier les facteurs explicatifs et le processus conduisant à cette situation. Alors que le contexte budgétaire de 2015 les incitait à se restructurer, en fusionnant, ils ont choisi de se réinventer en s’appuyant sur une démarche originale de coopération.

La démarche coopérative s’est structurée au fil des mois en associant de manière étroite les différents acteurs (habitants, bénévoles, différents acteurs du territoire) jusqu’à former un acteur collectif, « La Coopération » (cf. Tableau 1)

|  |  |
| --- | --- |
| **Année** | **Faits marquants** |
| 2015 | **Emergence** de « La Coopération », première réflexion sur les thématiques d’action et le fonctionnement. |
| 2016 | **Lancement** du projet commun autour d’une dynamique du « faire » et de l’expérimentation  Choix de ne pas lui donner une structure juridique. Elaboration du « Socle commun d’existence » (définition des valeurs et principes d’actions partagés). Choix des thématiques d’action qui vont orienter les actions. |
| 2017 | **Consolidation** du processus coopératif : création de projets innovants sur le territoire telle que la première conserverie mobile et solidaire de France. Démarrage de l’étude « Impact social ». |
| 2018 | **Rassemblement** d’un large système d’acteurs territoriaux autour des questions d’innovation sociale, d’utilité sociale et de la notion d « empowerment ». |
| 2019 | En juin, « La Coopération » regroupe 1 200 adhérents, 3 000 habitants usagers et 80 associations locales adhérentes. |

Nos données primaires s’appuient sur plusieurs entretiens avec une des directrices d’un centre social ainsi que sur une journée d’immersion dans deux des centres sociaux qui nous a permis d’interviewer un autre directeur ainsi que deux salariés, cinq bénévoles et trois administrateurs. Nous avons également eu accès à une documentation très complète sur ces centres notamment grâce à une autorisation d’accès à leur stockage de documents en ligne.

Le matériau de recherche sera complété par d’autres entretiens dans les mois à venir pour approfondir le processus d’émergence mais aussi les questions de pérennisation au regard du contexte actuel de départ quasi-concomitant des trois directeurs de centre social à l’origine du projet.

**3. Résultats préliminaires**

***3.1. L’action comme moteur premier de la coopération***

L’étude de ce cas, nous montre l’existence d’une possibilité d’organisation originale (cas unique en France) de plusieurs centres sociaux, basée sur un modèle coopératif qui a été poussé jusqu’à la création d’un espace d’action commun, « La Coopération ». « La Coopération » n’a pas pour autant de structure juridique, elle correspond *à une organisation de fait*. Ainsi, dans la construction de la démarche, ce n’est pas la recherche de statut juridique qui a primé comme cela est généralement le cas, mais plutôt la mise en place d’actions de coopération et d’interactions, pour lesquelles un cadre a été, par la suite, formalisé sans création de structure juridique distincte. La Coopération fonctionne à partir d’un mode de gouvernance original et évolutif conçu par les différents acteurs, notamment par les trois directeurs des centres sociaux. Cette gouvernance singulière prend la forme d’une organisation basée sur les compétences et des mandats, favorisant ainsi la mobilité et la représentation des différents acteurs. La Coopération se matérialise dans la « Localmotive », espace stratégique et politique qui a été créé et qui est composé de deux représentants mandatés par association, d’un membre de la direction de chaque centre social ainsi que du référent de chacun des groupes projets. Chaque projet est porté par un seul centre social mais il peut bénéficier des ressources (humaines, matérielles voire financières) des deux autres centres. Chacun des directeurs de centre social doit porter les différents projets de La Coopération. Les cinq réunions par an de la « Localmotive » permettent de fixer le cadre des différentes actions de La Coopération et d’associer les acteurs locaux, notamment les habitants des trois quartiers, aux différents projets. Chacun des projets est porté par un centre social ; les deux autres centres vont contribuer au projet en apportant différentes ressources (matérielles, humaines, financières etc…).

***3.2. De l’action sociale à un catalyseur territorial : expérimentations et évaluations***

La volonté politique affirmée par cette coopération est de participer, à partir de la mobilisation locale des habitants, au développement global du territoire. Un des fondements principaux de La Coopération est de développer une vision stratégique de transformation, d’utilité et d’innovation sociale, pour améliorer la qualité de vie des personnes durablement. Dans cette perspective, l’ambition de La Coopération s’est progressivement étendue jusqu’à intégrer des enjeux en terme de dynamisation économique du territoire. Un Cluster d’Innovation Responsable, Sociale et Environnementale (CLIRSE) a été créé sous l’impulsion de « La Coopération », qui en assure le pilotage, pour faciliter la coopération d’acteurs sur le territoire et pour favoriser les initiatives citoyennes-privées-publiques au service du développement du territoire. Le CLIRSE qui a été co-construit avec une communauté d’acteurs locaux participe d’une démarche expérimentale. Il combine deux logiques :

**- une logique de fabrication :** des actions, des projets, des lieux, des partenariats, des dispositifs

**- une logique de capitalisation :** les différentes expérimentations du cluster sont évaluées, capitalisées et modélisées afin d’essaimer le projet.

Le CLIRSE permet d’obtenir une vision élargie de l’impact social sur le territoire.

***3.3. Evaluer pour capitaliser, évaluer pour visibiliser***

Ainsi, l’étude de La Coopérative et de ses développements donne à voir un cas d’ « empowerment » pluri-organisationnel en dehors des cadres juridiques et du poids des financeurs historiques dans les orientations. Il interroge de ce fait les voies de renouvellement et d’émancipation pour des acteurs de l’ESS opérant dans des contextes de dépendance financière vis-à-vis d’acteurs leur sous-traitant des problématiques sociales et économiques (Avare & Sponem, 2008). Par l’expérimentation et l’évaluation de ces actions, La Coopérative propose une logique différente du modèle classique du financement social par appel à projets et subventions (conception *in abstracto* de l’action, demande de financement, exécution) : il s’agit, à partir d’une connaissance établie des ressources locales, de tenter, d’expérimenter de manière souple, sans contrainte institutionnelle, cette dernière question venant si besoin pour pérenniser les dispositifs après évaluation.

Se situant dans le champ de l’innovation sociale, « La Coopérative » porte un grand intérêt à l’évaluation de ses actions. Une grande démarche d’évaluation de l’impact social a été menée sur 15 mois, de juillet 2017 à octobre 2018. Le processus d’évaluation novateur pour des centres sociaux associatifs a été conçu comme une recherche action (une logique réflexive + un moyen d’actions). Il est expérimental dans la mesure où le processus étudié est encore en cours de déploiement. Conçu comme un laboratoire d’utilité sociale, le processus d’évaluation lui-même s’est construit progressivement.

L’évaluation est centrée sur l’impact social des différentes actions mises en œuvre par « La Coopération ». Cette démarche s’inscrit dans une perspective de capitalisation. En effet, l’évaluation est conçue comme un instrument de pilotage stratégique utile à long terme. Elle doit permettre une montée en compétences en outillant les habitants et les équipes pour qu’elles soient en capacité d’évaluer l’impact social des actions menées. Cette démarche d’évaluation de l’impact social doit également permettre de visibiliser les actions. Ainsi, l’évaluation est présentée comme étant un temps de partage et d’ouverture du dialogue aux différentes parties prenantes qui gravitent autour de « La Coopération » (administrateurs, bénévoles, habitants, salariés, partenaires). La démarche évaluative répond à un autre objectif, celui d’un plaidoyer ; elle est un moyen de rendre visible l’action, de partager l’expérience tout en répondant à l’impératif de rendre des comptes (envers les citoyens, les partenaires, les salariés etc…).

Le préalable à l’évaluation a été la définition de **l’utilité sociale** de la Coopération qui a consisté, pour les différents acteurs, à s’accorder sur le sens donné à l’action de la Coopération. La définition de l’utilité sociale, c’est-à-dire la raison d’être de la Coopération, a été construite collectivement à partir de la question : « A quoi ça sert de coopérer ? ». Cette question, d’apparence « basique » constitue le socle de la démarche de l’évaluation. En effet, à partir de cette question, 6 dimensions ont été retenues par les administrateurs puis affinées par les salariés, pour créer **« la fleur de l’utilité sociale »** qui constitue un outil central de la démarche.

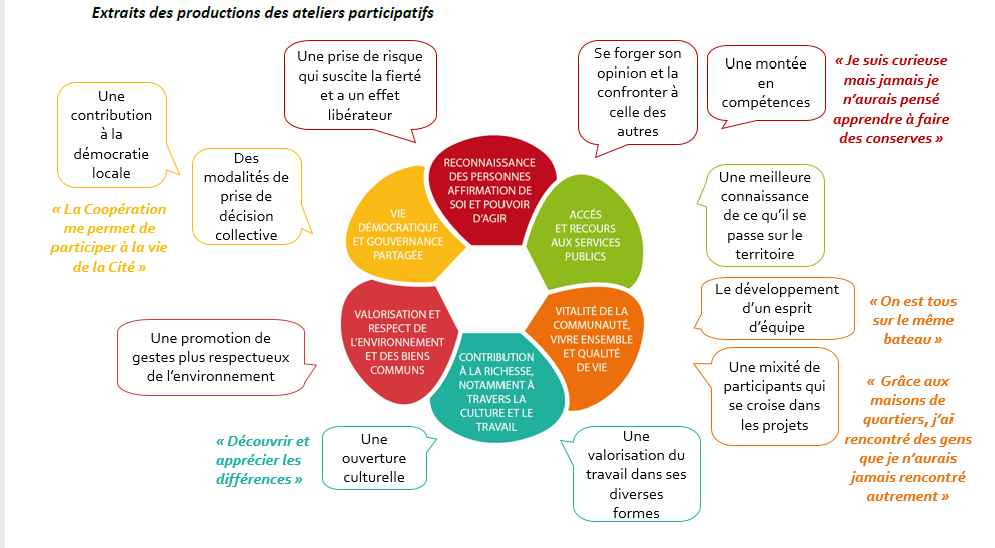


Figure – Fleur de l’utilité sociale

Ce process innovant d’évaluation développée par La Coopération a fait l’objet de nombreux partages d’expériences et s’inscrit dans un cadre élargi, au niveau national notamment en lien avec « La Fonda » (laboratoire d’idées du monde associatif créé en 1981), « Le Labo de l’ESS » (association créée en 2010).

La réflexion menée entre ces différentes structures interroge le concept d’impact social au travers du concept de valeur en s’inspirant de la chaîne de valeur de Porter.

La démarche d’évaluation constitue donc un élément essentiel de ce modèle coopératif innovant entre centres sociaux.

La principale fragilité repérée est le poids des initiateurs dans « La Coopérative » et ses développements, élément mis à l’épreuve actuellement avec le départ quasi-concomitant des trois directeurs de centre social à l’origine du projet.

***3.4. Le rôle déterminant des acteurs dans La coopération***

La Coopération a été initiée en 2015 par les trois directeurs des centres sociaux. La question qui se pose naturellement concerne « la force » de ce modèle et interroge notamment sa pérennité au-delà des équipes de direction qui en sont à l’origine. Le contexte de La Coopération va nous permettre de travailler cette question car, au cours de cette année, entre le mois de mai et le mois de septembre, il y a eu le départ quasi-concomitant des trois directeurs de centre social à l’origine du projet.

« L’état des lieux » en cette fin du mois d’octobre montre que la situation a fortement changé. Si La Coopération existe toujours, les relations entre les trois nouveaux directeurs sont très tendues. Plusieurs éléments d’explication peuvent être relevés, notamment :

- le besoin d’affirmation de soi dans son rôle de directeur de centre social et dans ses prérogatives ;

- des profils très différents pour les trois directeurs : des compétences techniques avérées mais une aptitude à La Coopération qui n’est pas évidente. A ce sujet, il est possible d’interroger le processus de recrutement qui a été mené : cette dimension relationnelle aurait dû être intégrée dans le profil de candidat.

Ces tensions sont telles que les administrateurs se sont saisis de ce sujet. Ils ont fixé une journée sur la Coopération prévue au mois de novembre à laquelle participeront tous les administrateurs ainsi que les trois directeurs, pour faire le point, et gérer cette situation conflictuelle qui nuit à La Coopération.

Pour l’instant, une des solutions qui a émergé consisterait à créer des process pour rendre plus formel le fonctionnement de La Coopération et lui donner une existence au-delà des acteurs. Nous avons été sollicités pour participer à l’élaboration de ces process. En effet, les directeurs ne souhaitent pas que cette création soit réalisée par l’un d’entre eux au risque qu’elle ne soit pas « objective ».

Ce terrain nous apparaît donc particulièrement intéressant pour analyser comment peut (ou pas) se mettre en place un système de pérennisation d’un modèle au-delà du départ des initiateurs de celui-ci.

**Bibliographie**

Avare, P., & Sponem, S. 2008. Le managérialisme et les associations. In C. Hoarau, & J.-L. Laville (Eds.), ***La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion***: 113-130. Toulouse: Erès.

Dewey, J. (1925 - 2010). ***Le public et ses problèmes***. Paris: Folio Essais.

Green, A. E., & Orton, M. 2012. Policy Innovation in a Fragmented and Complex Multilevel Governance Context: Worklessness and the City Strategy in Great Britain. ***Regional Studies***, 46(2): 153-164.

Hoarau, C., & Laville, J.-L. (Eds.). 2008. ***La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion***. Toulouse: Erès.

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. 2016. ***Governance networks in the public sector***. Abigdon: Routledge.

Lorino, P. 2018. Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? ***Projectics / Proyéctica / Projectique***(19): 13-22.

Raulet-Croset, N. 2014. Le territoire comme objet de gestion. ***Responsabilité et environnement***, 74: 48-52.

Sorensen, E., & Torfing, J. 2009. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. ***Public administration***, 87(2): 234-258.

Yin, R. K. 2003. ***Case Study Research - Design and Methods*** (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

**Gouvernance, performance et théorie de l’association : une réflexion conceptuelle autour de scenarii d'évolution du monde associatif français**

Guillaume PLAISANCE1

**Contexte –** Les raisons qui conduisent à questionner le monde associatif sont nombreuses. Sa place dans l’économie et la société ne cesse de croître, à l’instar des exigences venues de l’interne comme de l’externe ; tandis que les paradoxes prennent de plus en plus de place. Les inquiétudes sur l’avenir associatif sont donc légions : en termes financiers, de ressources non financières également, d’identité, de gouvernance, etc.

**Objectifs –** La proposition de cet article est de revenir aux sources du monde associatif, tel un préalable avant d’analyser les inquiétudes. Il s’agit de définir ses particularités pour contextualiser ses difficultés. Pour cela, est proposée une analyse d’une part des concepts-clefs de gouvernance et de performance et d’autre part de la théorie non-lucrative actuelle.

**Approche –** L’analyse de la littérature autour de la gouvernance, de la performance et de la théorie des associations est complétée par une étude des scenarii d’évolution potentielle du monde associatif proposés par La Fonda.

**Résultats –** Outre l’angle légal portant sur la non-lucrativité, nous avons constaté combien il était difficile de trouver des particularités qui soient exclusives. Du fait de l’absence de consensus mais aussi de la nécessité de les définir organisation par organisation, la performance et la gouvernance ne constituent pas des filtres de détermination satisfaisants. Nous avons également pointé que ces deux concepts étaient liés par un support tiers de définition qu’est le projet associatif, que nous assimilons à la concrétisation de la reddition des comptes (dans notre cas, les rapports intégrés). C’est en ce sens qu’il a fallu revenir à la théorie de l’association. Une nouvelle difficulté est alors apparue : non seulement les théories actuelles portent sur les OBNL, en général anglo-saxonnes, mais elles sont pour la plupart partagées avec d’autres organisations. Néanmoins, nous sommes parvenus à déterminer une ébauche de caractérisation des associations autour du discours qu’elles ont sur le bien commun et l’impact, en sachant que ce discours est porté par une gouvernance (elle-même façonnée par les perceptions) qui s’appuie sur la réciprocité et l’engagement des parties prenantes. Ensuite, chacun des quatre scenarii a fourni un cadre analytique permettant de comprendre le positionnement des associations en fonction de ces évolutions ainsi que les mutations induites en termes de gestion. Cependant, il ne s’agit pas de considérer qu’un seul de ces scenarii se réalisera. Au contraire, dans la diversité associative, chacun pourra se retrouver et percevoir les enjeux propres de son organisation.

**Limites et implications académiques –** Cette recherche permet de positionner les associations dans un champ pluridisciplinaire, d’ouvrir des pistes de recherche grâce à une proposition de cadre de réflexion et de sortir la gouvernance et la performance associatives du cadre quantitatif objectif dans lequel elles ont été longtemps enfermées. Elle a cependant besoin d’être testée empiriquement.

Implications managériales – L’opérationnalisation des scenarii proposés par La Fonda permet aux associations de non plus avoir seulement une connaissance de leurs possibles futurs mais aussi de connaître les différentes exigences qui en découlent.

**Originalité –** L’étude menée ici cherche à sortir les associations de l’écueil dans lesquelles elles sont placées, à savoir être résumées à leur non-lucrativité. Il s’agit en effet, désormais, de ne plus seulement étudier les associations au cœur des « non-profit » mais pour elles-mêmes, ainsi que de construire une théorie de l’association qui dépasse ce simple critère légal.

**Mots-clés :** gouvernance – performance – théorie de l’association – associations loi 1901 – France – prospective – théorie de la firme

1 Doctorant contractuel en sciences de gestion, Université de Bordeaux, Institut de Recherche en Gestion des Organisations, [guillaume.plaisance@u-bordeaux.fr](mailto:guillaume.plaisance@u-bordeaux.fr)

**Que sont les valeurs devenues ? Evolution de deux coopératives drômoises : entre tensions et ancrage territorial**

Gildas BARBOT[[1]](#footnote-1)

Pierre-Antoine LANDEL[[2]](#footnote-2)

Sabine REYDET[[3]](#footnote-3)

Résumé : Organisations appartenant à l’Economie Sociale et Solidaire, les coopératives se constituent autour d’un collectif d’acteurs, porteur d’un projet social qui va être poursuivi dans un environnement plus ou moins exposé à la concurrence. Dès lors, la coopérative doit apprendre à gérer les tensions internes qui émergent, notamment entre la finalité sociale et l’impératif de viabilité économique. Cette recherche étudie le parcours de deux coopératives viticoles de la vallée de la Drôme pour analyser comment se détermine leur trajectoire organisationnelle. Les tensions internes donnent lieu à des crises qui sont autant de moments clés qui font avancer l’organisation, et réinterrogent le projet social initial. Nous montrons que l’ancrage territorial exerce une force de rappel au sein de l’organisation : il contribue à la pérennisation du projet coopératif et évite une excessive dilution de l’organisation en dehors de son territoire.

Mots clés : Coopérative viticole, tensions, ancrage territorial, valeurs, projet coopératif

# Des outils de gestion au service de la légitimité des OESS dans un contexte d'institutionnalisation du secteur

**Guillaume Denos, Doctorant, GRANEM, Université d’Angers Christophe Maurel, PR, GRANEM, Université d’Angers François Pantin, MCF, GRANEM, Université d’Angers**

Mots clés : tensions, instrumentation de gestion, légitimité

### Introduction

Le développement actuel de l’Economie Sociale et Solidaire (ESS) en France et dans de nombreux pays offre une opportunité à ses organisations de trouver une place moins marginale dans l’économie et de diffuser les dimensions positives de modèles d’entreprises ancrés dans leur territoire et leur environnement, plus résilients économiquement et écologiquement. En cela l’ESS semble en mesure d’apporter de nouveaux modèles d’entreprendre « inspirants » pour le reste de l’économie. Cette mission que les Organisations de l’ESS (OESS) préexistantes tentent d’endosser ou que de nouveaux entrepreneurs essayent de saisir replace tous ces acteurs au cœur d’un écosystème qui se complexifie. A ce jour, et pour assumer ce rôle de diffusion d’un nouveau modèle économique, les OESS sont amenés à innover socialement par exemple.

L’innovation sociale est un concept vastement utilisé pour tout type d’acteur apportant une réponse appropriée à des besoins sociaux non satisfaits (Penven, 2015 ; Phills, Deiglmeier & Miller, 2008 pour les définitions les plus larges). De notre point de vue, il s’agit d’une pratique, avant d’être une finalité, qui débute par cette volonté de trouver une solution nouvelle à un besoin social localisé et qui s’inscrit dans une visée plus lointaine de transformation sociale (Bouchard, Evers & Fraisse, 2015). En principe, cette innovation s’inscrit dans un processus collectif, qui implique la participation des organisations et citoyens du territoire. Au regard de cette définition, le cadre dans lequel les OESS exercent leurs activités indique le rôle majeur que ces organisations peuvent jouer dans la réalisation de projets innovants socialement. Les acteurs institutionnels (publiques, parapubliques voire financiers) s’impliquent de plus en plus dans la promotion de ces projets d’innovations sociales dans le but de valoriser et de professionnaliser ce secteur de l’économie en plein essor. L’institutionnalisation de l’ESS peut ainsi permettre à ces organisations et leur modèle de s’affirmer mais comporte également un risque de dilution ou de banalisation (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade, 2012) lié aux relations entretenues avec cette diversité d’acteurs, porteurs de pratiques, d’outils et de valeurs très variées et à l’isomorphisme institutionnel (Codello-Guijarro & Béji-Bécheur, 2015).

Ces risques peuvent être étudiés au regard des tensions ou paradoxes inhérents aux activités des OESS qui cherchent à concilier les spécificités de leur modèle économique à celles de leur finalité sociale. Dans ce contexte et face à ces tensions, les OESS ainsi que les organisations de leur écosystème ont tendance à se doter d’outils gestionnaires qui risquent d’accentuer une banalisation et une perte de sens (Maisonnasse, Petrella & Richez-Battesti, 2019) ou au contraire capable de jouer le rôle de médiateur ou de facilitateur dans les situations paradoxales (Bouchard & Michaud, 2015). La littérature à ce sujet s'inscrit principalement au niveau organisationnel, nous souhaitons, au travers de ce travail, nous concentrer sur les tensions au niveau inter-organisationnel afin de mieux intégrer certaines particularités des OESS que sont un ancrage fort sur leur territoire et l’interdépendance à un ensemble de parties prenantes afin d’insister sur la nature « ouverte » de l’innovation sociale (Mariaux & Reynaud, 2018 ; Muller & Tanguy, 2018). De ce point de vue, la théorie institutionnelle, qui analyse les relations entre les organisations et leur environnement, apparaît le cadre théorique le plus pertinent afin d’étudier les facteurs associés à l'émergence et à la survie des OESS et les processus par lesquels elles et leurs projets en viennent à être considérés comme légitimes (Smith, Gonin & Besharov, 2013). Précisons que nous retenons comme définition de la légitimité celle de Suchman (1995, p. 574), à savoir « une perception ou une supposition généralisée que les actions d’une entité sont désirables, convenables, ou appropriées au sein d’un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances ou de définitions », et ce pour son caractère opérationnel.

*Dès lors, parce que l’institutionnalisation de l’ESS interroge sa légitimité, notre questionnement de recherche vise à identifier quels sont les outils de gestion permettant de maintenir et développer cette légitimité.*

Nous souhaitons enrichir le débat sur les enjeux liés à l’instrumentation et la professionnalisation des OESS en explorant de nouveaux outils ou dispositifs de gestion mis en place sur un territoire capable d’affirmer la légitimité de l’ESS dans un environnement ouvert et porteur de tensions.

1. Revue de la littérature : quête de légitimité et dispositif de gestion des tensions dans l’ESS

#### La légitimité au cœur des tensions de l’ESS

Il apparaît que la dynamique d’institutionnalisation que connait l’ESS, associée à la quête de légitimité de ses acteurs, peut être porteuse de tensions. Il semble donc important de bien identifier et comprendre ces tensions, ou parfois paradoxes, qui sont devenus des « formes centrales du management des organisations » (Grimand, Oiry & Ragaigne, 2018, p. 1). Cette réflexion est abordée par des chercheurs en ESS au regard d’un objet de tension récurrent pour les acteurs et projets d’innovation sociale : la gestion parfois contradictoire d’une viabilité économique et d’un objectif social (Bouchard & Michaud, 2015 ; Smith & al., 2013).

Les travaux de Smith et Lewis (2011) ont permis de structurer les tensions organisationnelles en quatre catégories (apprentissage, performance, appartenance et organisation). Le choix du niveau d’analyse institutionnel et l'intérêt porté à la légitimité nous amènent à considérer deux catégories de tensions particulièrement importantes dans le cadre de notre problématique :

* + - La tension de performance liée aux attentes du développement institutionnel : être à la fois économiquement viable et socialement performant devient primordial pour les OESS (afin d’assurer leur légitimité auprès des différentes parties prenantes) comme pour les acteurs institutionnels (qui représente un objectif de performance des politiques publiques en faveur de l’ESS). Ainsi, cette tension provient de la pluralité des acceptions du succès organisationnel d’une OESS sur son territoire. Ces acceptions parfois divergentes posent problème lorsqu’elle se déclinent en critères, démarches et outils d’évaluation (Maignan, Arnaud, & Chateau Terrisse, 2018).
    - La tension d’appartenance : les OESS doivent souvent composer avec une diversité d’identités (en rôle, en valeur) qui agissent sur un même pied d’égalité au nom de la gouvernance démocratique. Cette tension est perceptible à différents niveaux d’après Maignan & al. (2018) qui questionnent jusqu’où une OESS peut considérer l’appartenance ou non de parties prenantes à son projet et la prise en compte de leur opinion sur le projet. Nous supposons que cette tension est liée à l’ancrage et l’ouverture territoriale des OESS. En cela, elle est palpable au niveau institutionnel où les multiples identités de l’ESS (en structure, en moyen) rendent difficile l’harmonisation des pratiques dans ce secteur (qui simplifierait les opérations des acteurs institutionnels).

#### Les dispositifs de gestion comme compromis institutionnel

L’analyse des outils de gestion et de leur appropriation en management nous renvoie à leur nature paradoxale, ce sont des objets à la fois habilitant et contraignant (Grimand, Oiry & Ragaigne, 2018). Ils ont la capacité de réguler les situations paradoxales et de structurer l’action collective complexe. Pour Maisonnasse & al. (2019, p7), « L’outil ou dispositif de gestion constitue un média à l’interface de son utilisateur et de la réalité observée dans le but de prendre des décisions ». Ainsi, le cadre analytique des outils de gestion est de plus en plus utilisé pour se saisir et répondre aux situations de tensions auxquelles font face les organisations. De nombreux travaux traitent le sujet de l’instrumentation des OESS, en abordant un point de vue intra organisationnel et la question de l’appropriation de ces outils de gestion (par exemple, les études de cas de Bouchard et Michaud, 2015, ou de Séran, 2018).

De nombreux auteurs justifient l’intégration d’une instrumentation gestionnaire dans l’ESS dans une optique de professionnalisation imposée par l’autorité publique. Ces « injonctions publiques » comportent des risques comme celui de la banalisation du projet social (Gallois, Lecat & Nieddu, 2016 ; Maisonnasse et al., 2019). Nous souhaitons donc enrichir ce débat en nous intéressant à des outils de gestion dans une perspective multi-acteurs et territoriale. Il s’agit d’étudier des dispositifs portés par les acteurs institutionnels, qui engagent une pluralité de parties prenantes et porteurs de potentielles réponses aux tensions de performance et d’appartenance.

## Stratégie d’accès au réel

Le caractère exploratoire de l’étude nous a amené à utiliser la méthodologie de l’étude de cas (Yin, 2009). Notre stratégie de collecte de données sur le phénomène mobilise des analyses de ressources documentaires, des entretiens et observations auprès de différents acteurs parties prenantes afin de trianguler les points de vue pour garantir une validité interne. Les entretiens ont été analysé et codé à l’aide du logiciel Nvivo.

L’étude de cas porte sur un dispositif de gestion particulier. Il s’agit d’un appel à projet (AAP) déployé sous l’impulsion de l’acteur publique (Ville de Nantes) sur son territoire pour inviter ses citoyens et tout porteur de projet à « réinventer » quinze lieux inoccupés ou inutilisés (friches) de la ville. Le dispositif peut se décliner en différents outils de gestion qui ont permis de structurer ce processus à visée participative (cahier des charges citoyens, plateforme de dépôt et de suivi des projets, plateforme de votation citoyenne, etc.).

La démarche développée par l’acteur public entre 2016 et 2019 a permis de faire émerger plusieurs projets d’intérêt général dont la majorité s’inscrivent dans le cadre de l’ESS. Certaines structures ont été créées pour répondre à l’AAP, d’autres préexistaient. Il y a eu 81 dossiers déposés pour 14 lauréats que 7000 votants ont choisi. Nous disposons d’entretiens recueillis auprès des différentes parties prenantes que le dispositif de gestion a su mettre en relation (2 personnes en poste à la ville, 1 personne représentant une entreprise prestataire, 4 personnes provenant d’organisations lauréates, 3 personnes d’organisations non lauréates et 2 citoyens ayant pris part au vote) ainsi que de données documentaires diffusées par la collectivité. En parallèle, nous avons suivi sur une période de six mois les porteurs de l’un des projets lauréats de l’AAP pour comprendre plus en profondeur le rapport qu’ils entretiennent avec le dispositif et les parties prenantes associées.

## Premiers résultats et discussion

Dans cette première analyse des entretiens et des documents, nous tentons de faire ressortir les informations les plus saillantes en lien avec notre question de recherche. Nous cherchons à comprendre si, dans le contexte inter-organisationnel du dispositif étudié (représentant les enjeux de l’institutionnalisation de l’ESS), les outils de gestion peuvent jouer le rôle d’objets de médiation, et de support des OESS pour absorber les tensions de performance et d’appartenance et affirmer leur légitimité.

Tout d’abord, nous précisons que sans jamais mentionner l’ESS ou l’innovation sociale, cet AAP est conçu pour faire émerger des projets offrant à minima une réponse à un besoin social et un modèle économique viable qui sont caractéristiques des enjeux de gestion des OESS (Smith, Gonin, & Besharov, 2013). L’extrait du document de dépôt de projet suivant insiste sur la visée sociale du projet : « *Il s’agit ici, de préciser comment le cahier d’inspirations citoyennes présent dans le cahier des charges est pris en compte dans le projet.* » Le verbatim suivant d’un acteur de la ville de Nantes exprime la volonté de voir des projets viables économiquement :

*« Votre projet doit embarquer un modèle économique, l'objectif n'est pas que l'on vous donne le lieu et que l'on vous donne aussi le budget qui permette à votre projet de fonctionner.* »

La majorité des dossiers déposés sont portés par des OESS : sur les 14 lauréats, 12 sont des OESS, dont 6 projets proposant un modèle économique et salariant des personnes. Quelques dossiers de structures n’appartenant pas à l’ESS ont été reçus par la ville qui a tenu un discours différent auprès de ces acteurs, visant notamment à vérifier la dimension sociale de leur projet.

Ce cadrage de la part de la collectivité démontre l’inscription claire de la plupart des projets dans une situation paradoxale de performance. Ainsi les outils et l’accompagnement mis au point par la ville tendaient à harmoniser une gestion plus équilibrée des objectifs économiques et sociaux. Les structures candidates qui avaient une inclinaison plus économique ont dû valoriser et proposer un projet à plus forte valeur sociale (tel l’exemple d’une coopérative d’activité et d’emploi lauréate qui va développer dans le lieu remporté son activité préexistante d’accompagnement et d’hébergement d’entrepreneurs du territoire tout en proposant un nouveau lieu de rassemblement pour les habitants du quartier à travers une épicerie coopérative axée sur la vente de produits locaux). Les structures dont la mission sociale était claire devaient quant à elle faire état d’un prévisionnel de financement qui soit autonome des éventuelles subventions de la collectivité. Ce cadrage a eu pour effet d’écrémer de nombreux projets avant la votation citoyenne. En effet, des 81 projets reçus, seuls 40 ont été présentés à la votation citoyenne. Chaque porteur devait passer par une phase d’entretien avec le personnel de la collectivité qui avait pour rôle de préciser ce cadrage et les attentes de l’acteur public pour sélectionner les projets les plus robustes.

Ensuite le dispositif de gestion donnait une réelle importance à la connaissance du lieu, de son quartier d’implantation, mais aussi aux collaborations avec les citoyens et organisations locales, visant une intégration relativement large des parties prenantes (certains projets ont été imaginés par leur porteur lors des visites des lieux possibles en amont de l’AAP). Tout ceci participe dans la fondation des projets à développer une identité ancrée dans son territoire, donc plus robuste et plus apte à gérer la tension dite d’appartenance. L’extrait du document de dépôt de projet ci-après démontre l’instrumentalisation de cette volonté : « *Vous pouvez notamment préciser ici, si les Nantaises et Nantais seront amenés à participer à la mise en œuvre de votre projet et de quelle manière ; ou si votre projet comporte des coopérations avec d’autres acteurs, associations, etc.* ». Au-delà de ces collaborations, le partenariat avec la ville de Nantes doit également perdurer puisque le lieu remporté est mis à disposition par un bail locatif, la ville garde ainsi une forme d’implication dans les projets développés.

Cet ancrage territorial est également marqué par le caractère participatif du dispositif, ainsi chaque partie prenante semble avoir joué son rôle pour donner une identité communautaire aux différents projets. L’un des citoyens interrogé nous explique que pour choisir les projets sur la plateforme de votation « *il y avait le côté « est-ce que ça me plait à moi » et le côté « est- ce que ça plait aussi à la communauté » ?* ». Quant aux porteurs de projets interrogés, ils ont tous précisé l’importance « *d’aller à la rencontre des gens* » ou de « *co-construire avec les habitants du quartier* » et les partenaires potentiels (financiers, d’accompagnement), notamment lors de la phase de campagne qui précédait la votation, cette phase de mise en concurrence des projets ayant permis à beaucoup de se confronter au terrain et de faire connaître leur projet. Pour beaucoup, quel que soit l’issue du vote, ce travail a eu des effets positifs pour la suite. En effet, certains projets ont pu fusionner pour éviter cette mise en concurrence, d’autres projets non lauréats ont rebondi et trouvé un autre moyen d’installer leur projet grâce, notamment au travail de communication et à la notoriété acquise. Enfin, les porteurs de projets ont pu nouer des relations lors d’événements et de rencontres formant un réseau d’acteurs, qui continue de s’entraider et de partager des compétences.

Le dispositif étudié montre un intérêt particulier quant à sa capacité de médiation des tensions inhérentes au développement de projets innovants d’ESS. Les tensions de performance et

d’appartenance sont en partie « absorbées » par la co-construction que le dispositif a facilité entre les acteurs du territoire. La reconnaissance par la société civile que le projet porte les valeurs qu’elle a inscrit dans le cahier des charges du lieu et répond à un besoin social exprimé garantit une certaine légitimité qu’il sera nécessaire d’étudier sur la durée. En effet ce dispositif s’inscrit dans une phase de démarrage de projets qui doivent viser l’autonomie. Il serait également judicieux d’observer l’évolution de l’identité de projet ancré au territoire pour mieux comprendre la valeur de cette dimension de l’innovation sociale. Ceci pourrait être étudié au regard des modes de gouvernance et de leur composition par exemple (Besançon, Chochoy & Guyon, 2013).

### Conclusion

Ce travail exploratoire nous a amenés à entrevoir l’ESS comme le véhicule le plus légitime pour répondre aux attentes d’un dispositif de gestion visant le démarrage de projets imaginés et sélectionnés par des citoyens. Ainsi, dans un environnement ouvert et propice au développement de projets d’innovations sociales, nous avons retrouvé une partie des enjeux liés à l’institutionnalisation de l’ESS où de nouveaux acteurs (ici la ville de Nantes et ses citoyens) s’impliquent dans des projets participatifs à forte valeur sociale et viable économiquement. Ces nouveaux acteurs apportent avec eux de nouveaux outils tels ce dispositif qui a challengé les OESS participantes sur les tensions de performance et d’appartenance. Si le premier type de tension a eu pour rôle d’écrémer les projets les plus sérieux et possède une valeur hypothétique à un stade de lancement de projet, le second semble plus concret. En effet, la réponse à cette tension d’appartenance s’est établie par les relations multiples que les porteurs de projets ont dû nouer et le respect du lieu et des besoins exprimés par les citoyens pour se constituer une identité connue et partagée. La confiance acquise auprès de la collectivité et des citoyens en font des projets véritablement endogènes à leur territoire, certains chercheurs parlent d’ailleurs d’innovations sociales territoriales (Gianfaldoni & Manoury, 2019; Klein, 2014).

En conclusion, nous pouvons admettre que l’ancrage territorial important qu’implique l’AAP en fait un dispositif de gestion participant positivement au maintien et au développement de la légitimité de l’ESS sur son territoire d’action. De plus, le dispositif permettait aux OESS de se confronter à d’autres types d’organisation, et au grand public, représentant ainsi une occasion de diffuser largement les qualités et les valeurs de l’ESS à l’échelle d’une grande ville française.

## Bibliographie indicative

Besançon, E., Chochoy, N., & Guyon, T. (2013). *L’innovation sociale : Principes et fondements d’un concept*. Paris : Harmattan.

Gianfaldoni, P., & Manoury, L. (2019). La contribution de la Fondation de France aux

processus territorialisés et territorialisants d’innovation sociale. *Innovations*, *N° 59*(2), 103‑127.

Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Les paradoxes organisationnels et le

déploiement des outils de gestion : Leçons issues de deux études de cas. *Finance Contrôle Stratégie*, (21‑3).

Klein, J.-L. (2014). Innovation sociale et développement territorial. In J.-L. Klein, J.-L. Laville, & F. Moulaert, *L’innovation sociale* (p. 115).

Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les

organisations de l’économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *n° 34*(1), 3‑29.

Penven, A. (2015). Reconnaissance et institutionnalisation des innovations sociales dans le champ des politiques sociales. *Innovations*, *n° 48*(3), 129‑150.

Smith, W. k., Gonin, M., & Besharov, M. l. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *BUSINESS ETHICS QUARTERLY*, (3), 407.

1. Maître de Conférences, Sciences de Gestion, IUT de Valence, CERAG gildas.barbot@univ-grenoble-alpes.fr [↑](#footnote-ref-1)
2. Maître de Conférences, Géographie, UMR PACTE, Cermosem, Université de Grenoble-Alpes pierre-antoine.landel@univ-grenoble-alpes.fr [↑](#footnote-ref-2)
3. Maître de Conférences, Sciences de Gestion, IUT de Valence, CERAG sabine.reydet@univ-grenoble-alpes.fr [↑](#footnote-ref-3)