

# **6èmes Rencontres du GESS**

## *Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires*

ESS, Communs, Organisations alternatives : La gestion solidaire peut-elle fédérer autour d'une plus grande soutenabilité ?

IAE Paris – 10 et 11 décembre 2018

### **Résumés des articles présentés**

---

#### **Atelier 1 : Construction de réponses durables aux nouveaux enjeux sociétaux**

##### **Complexité institutionnelle et dynamique discursive d'hybridation : le cas des pratiques d'économie de fonctionnalité en France**

Olivier Cristofini, IAE Paris, Université Paris 1

Les pratiques hybrides découlent de la complexité institutionnelle et sont reconnues pour leur potentiel à faire face à des problèmes sociaux complexes. La littérature s'est concentrée sur la manière dont l'hybridation se produit à travers des processus intra-organisationnels. Elle est cependant restée largement silencieuse sur la manière dont ces processus fonctionnent à un niveau supérieur à l'organisation comme celui du champ organisationnel. Une façon de suivre ces processus consiste alors à examiner comment ils se matérialisent dans les discours. Cet article examine comment les discours capturent la complexité institutionnelle et façonnent l'émergence d'une pratique hybride. Il prend pour contexte empirique l'émergence de la servitization, autrement dénommée en France économie de fonctionnalité : une innovation commerciale par laquelle les entreprises industrielles vendent l'usage de leurs produits au lieu des produits eux-mêmes. À travers une analyse de contenu média représentant le discours sur l'économie de fonctionnalité en France, j'explore ainsi de manière inductive les aspects discursifs de l'hybridation de pratique. Les résultats montrent que trois logiques institutionnelles, les logiques de marché, d'État et environnementale, alimentent la théorisation des pratiques d'économie de fonctionnalité. Les deux premières logiques s'hybrident autour de la troisième. Sur cette base, les déterminants discursifs de l'hybridation sont exposés et un modèle discursif d'hybridation est discuté.

---

##### **Coopératives et monde de la recherche**

Elen Riot, URCA

In this paper, we describe and interpret a new organizational form in the French field of research and innovation: a cooperative. It is called Coopetic and it is based in Paris. Its creation in 2015 coincided with social movements among researchers, to protest both the lack of funding and dysfunctional pressures on performance. Its founders argue they can provide job security for researchers and encourage more multidisciplinary and participative research projects engaged in society. Despite promising perspectives, we point at several practical limits and discursive inconsistencies that may prove fatal for the cooperative alternative to be consistent with various stakeholders' expectations in a pluralist field.

---

## **Les Joint-Ventures Sociales (JVS) dans l'insertion par l'activité économique : potentiel d'un modèle en tensions**

Antoine Rieu, Université Paris Diderot (CESSMA)

Cette communication propose une première tentative de synthèse de la première moitié d'une recherche-action sur les Joint-Ventures Sociales conduite dans le cadre d'une recherche doctorale. Le phénomène émergent de JVS au sein du secteur de l'insertion par l'activité économique en France n'a jamais été étudié en tant que tel. Pourtant, le gouvernement français en a fait l'une de ses priorités pour sa stratégie ESS et pour lutter contre l'exclusion, dans le cadre de son initiative « social business ». En conséquence, je tente de tracer un premier ensemble de tensions dans le management des opérations et de formuler des hypothèses de recommandations concernant la manière dont ces JVS peuvent être gérées dans le temps afin d'atteindre un compromis qui évite la dérive de mission sociale. Dans la conclusion, je dessine quelques propositions concernant ce sur quoi la focale devra être portée pour la suite de la recherche afin de répondre à la question des conditions de possibilité d'activation du potentiel rôle transformatif de ces JVS et de diffusion auprès des entreprises capitalistes et de l'environnement institutionnel des principes de solidarité.

---

## **Atelier 2 : Culture et numérique comme biens communs**

### **Communs culturels et nouveaux modèles organisationnels**

Laura Aufrère, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN

La littérature concernant les « communs culturels » est alimentée par les analyses et débats théoriques plus larges qui s'attellent à approfondir les caractéristiques et les concepts des « communs de connaissances ». Néanmoins, une typologie de ces « nouveaux communs culturels » n'émerge pas clairement, ces derniers pouvant s'inscrire à la fois dans un champ sectoriel spécifique et être conceptualisés dans une acception anthropologique large. A partir de la littérature existante, nous souhaitons donc interroger comment un travail méthodologique de caractérisation des ressources au cœur des communs culturels, y compris « candidats », peut permettre une meilleure compréhension des natures de droits distribués et des modalités de gouvernance propres à leur dimension spirituelle et matérielle, intellectuelle et affective. Partant de la typologie des ressources proposée par Ostrom et Hess (2001), nous explorerons les œuvres culturelles, regroupant artefacts et contenus, puis les infrastructures, pour ouvrir sur les pratiques culturelles en commun(s), et les modèles organisationnels qui les caractérisent et qui sont éclairés par les théories en développement autour de la notion de « commoning ».

---

### **Le « supra-commun » comme support au coopérativisme de plateforme ?**

Mélissa Boudes, LITEM-Université d'Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay

Müge Ozman, LITEM-Université d'Evry, IMT-BS, Université Paris-Saclay

Guillaume Compain, Université Paris Dauphine

Le coopérativisme de plateforme est un jeune mouvement international qui vise à promouvoir la création de plateformes gérées par leurs utilisateurs afin d'assurer une répartition équitable du pouvoir et des revenus. Ces plateformes coopératives sont confrontées à de nombreux enjeux notamment économiques (accès aux financements, répartition de la valeur créée, etc.) et de gouvernance (implication des parties-prenantes dans les prises de décision, gestion éthique des données, etc.). A travers l'étude exploratoire du réseau français Plateformes en Communs, nous avons pu identifier comment les plateformes coopératives tentent collectivement de relever leurs défis partagés en mutualisant leurs connaissances, pour créer ce que nous avons appelé un supra-commun.

Pour ce faire, les plateformes ont créé des espaces d'échanges thématiques où se croisent savoirs expérimentaux des acteurs et savoirs académiques des chercheurs, très fortement représentés dans le réseau.

---

### **Les communs numériques sont-ils condamnés à devenir des « communs du capital » ?**

Lionel Maurel

Des ressources numériques essentielles ont été produites sous la forme de Communs et le fonctionnement d'Internet repose aujourd'hui en grande partie sur eux. C'est le cas des logiciels libres ou de sites collaboratifs, comme Wikipédia ou Open Street Map. Développées par des communautés et placées sous des licences libres pour en permettre le partage, ces initiatives constituent aujourd'hui des alternatives précieuses, alors que la sphère numérique fait par ailleurs l'objet de prédatons agressives.

Néanmoins, la question de la durabilité de ces Communs numériques a été récemment relancée, suite à plusieurs rachats spectaculaires, comme celui de la plateforme GitHub par Microsoft ou de RedHat par IBM. Ces infrastructures essentielles des projets libres se trouvent "absorbés" par de grandes firmes capitalistes, menaçant leur indépendance. De manière plus inquiétante, ce sont les contributeurs aux projets qui sont de plus en plus "ré-internalisés" par des sociétés lucratives, comme c'est le cas à plus de 95% pour l'émblématique projet Linux.

Les Communs numériques paraissent donc dégénérer de plus en plus en d'étranges "Communs du capital", ce qui pousse à réinterroger en profondeur les fondements de la philosophie du Libre et de l'Open Source, notamment en ce qui concerne leur mode d'articulation au marché.

---

### **Translation sémantique ou changement de modèle économique : biens communs et mode de gouvernance. Le cas des associations du spectacle vivant**

Patricia Gontier, LRPmip

Stéphanie Havet-Laurent, Université de Lyon, Centre de recherche Magellan

Christophe Dansac, LRPmip

Une réflexion de fond sur les droits culturels est en cours depuis quelques années. Reconnus depuis longtemps dans plusieurs textes internationaux, ils ont été récemment intégrés dans la législation française (loi NOTRe et loi LCAP). Cette notion de droits culturels repose sur le pré-supposé que la culture constituerait un bien commun, dont l'usage devrait être non exclusif (accessible à tous) et concernerait des biens pouvant donner lieu au moins partiellement à une forme d'additionnalité. Le développement des structures associatives de diffusion de la production culturelle concrétiserait la mise en place d'un mode de gouvernance intermédiaire entre le marché et l'Etat (Laville et al., 2015) susceptible d'organiser une diffusion-partagée et une co-construction de la production culturelle entre le plus grand nombre. Notre observation centrée sur le fonctionnement des associations du spectacle vivant permet de mettre en évidence une grande diversité des situations en lien avec les caractéristiques et modes d'intervention des différentes parties prenantes de l'association, à l'opposé de ce discours simplificateur.

---

### **Atelier 3 : L'organisation des pratiques participatives, démocratiques et délibératives**

#### **La gestion des hiérarchies induites par la démocratisation de l'entreprise : le cas de l'entreprise Mobile wood**

Matthieu Battistelli, Ecole Polytechnique

L'entreprise semble s'accommoder difficilement des principes démocratiques issues et de la sphère publique, notamment du principe égalitaire, ce qui la contraint à tester des nouvelles formes organisationnelles conciliant des impératifs démocratiques et économiques. Ainsi, certains praticiens déploient des techniques relatives à l'auto-organisation, dont l'holocratie, pour relever le défi démocratique au sein de l'entreprise. Ces pratiques assurent-elles un fonctionnement démocratique compatible avec le maintien de capacités d'innovation suffisantes pour survivre ? Par l'étude de cas d'une PME industrielle, le papier cherche à rendre compte des apports et limites de l'implantation du modèle de gouvernance holocratie. Bien que le système holocratique mettent en place des éléments formalisant la participation du collectif et l'obtention de compromis, le même modèle, par son caractère systémique, écrase les spécificités culturelles et historiques de certains groupes. Ainsi, l'holocratie établit un cadre égalitaire en formalisant un processus de consentement aux décisions par un principe de gestion spécifique des objections. Néanmoins, le système efface aussi drastiquement les différences identitaires et culturelles des collectifs, créant des tensions difficiles à gérer dans un cadre purement holocratique, et nécessitant donc des modifications.

---

### **L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente**

Emilie Lanciano, Université de Lyon, UJM-Saint-Etienne  
Séverine Saleilles, Université de Lyon

Nous proposons de mobiliser un cadre pragmatiste de l'action collective démocratique à partir des travaux de J. Dewey (1916, 1927, 1939) et de M. Follett (1918, 1924). La perspective pragmatiste, en général et en particulier appliquée à la démocratie et à la coopération dans les groupes, amène à considérer non pas une organisation de façon statique et figée mais les efforts qui sont réalisés individuellement et collectivement, et de façon dynamique, pour résoudre des problèmes (Farjoun et al., 2015, Lorino, 2018). En ce sens, la démocratie n'a de sens que dans le mouvement et dans sa capacité à faire évoluer les interactions. Si les approches pragmatistes tendent à se développer en Sciences de Gestion, rares en revanche sont les contributions pragmatistes qui s'appuient sur un cadre empirique. Ainsi, nous développons ce cadre dans le cas d'une société coopérative à intérêt collectif (SCIC) que nous considérons particulièrement dans sa phase d'émergence. Durant cette phase, les enjeux de construction d'une vie démocratique peuvent être relégués au second plan. Pourtant, construire une vie démocratique dès le démarrage est un moyen de se prémunir contre le double risque de dégénérescence (oligarchie, découplage valeurs/principes). Après la création du cadre de l'action, comment « donner vie », « incarner » le démocratique dans les pratiques pour pérenniser un fonctionnement démocratique actif ?

---

### **L'entreprise autogérée, commun du travail et travail soutenable ?**

Camille Boullier, Anact - LISE (Cnam-CNRS)

On constate aujourd'hui un renouveau d'intérêt suscité par les initiatives que l'on peut qualifier d'« utopies concrètes », ces structures se caractérisant notamment par des formes d'organisation de travail tendant vers plus d'horizontalité. Parallèlement, et sans que l'un ne recouvre l'autre, c'est le concept de commun qui retrouve depuis quelques années une certaine dynamique. A partir du cas d'une scierie organisée depuis trente ans en autogestion, quelle portée heuristique le concept de commun revêt-il dès lors que l'on se penche sur l'analyse du travail, de son organisation, et de l'entreprise ? On verra d'abord en quoi ce cas d'entreprise peut s'apparenter à un commun. A partir des principes dessinant les contours d'une définition au sens large, c'est la nécessité de constituer une ressource partagée, dotée de règles de fonctionnement décidées collectivement, portées par une

communauté qui sera ici questionnée. Mais une fois posées les fondations d'une définition de l'entreprise comme commun, que nous apporte ce concept au-delà de celui d'autogestion ? C'est ici qu'émerge alors la question de l'équilibre entre pérennité de l'entreprise, conditions de travail afférentes et soutenabilité d'un collectif de travail.

#### **Atelier 4 : Apprentissages de la soutenabilité sociale**

##### **Les groupes d'expression comme facteurs d'émergence de compétences politiques et de promotion d'un projet associatif durable**

Philippe Colautti, IAE Paris

Le processus démocratique est une composante essentielle de la gouvernance associative et la démocratie apparaît comme une valeur intrinsèque des organisations sans but lucratif. En cela, la participation des usagers au travers de groupes d'expression peut apparaître comme un véritable enjeu du projet associatif. L'encouragement de vertus civiques et l'enseignement des compétences politiques réduit l'asymétrie d'information entre dirigeants et usagers. Nous nous demandons comment la participation des usagers favorise l'apprentissage de compétences politiques nécessaires à la promotion d'un projet associatif durable ? Notre approche de cinq groupes d'expression différents, se veut multimodale et dramaturgique. Elle se fonde sur le recueil de données qualitatives et sur l'observation des interactions entre les acteurs de la situation donnée à voir. Prise en compte comme un instrument de gestion, les revendications des usagers assimilées par les instances constitutives (Bureau, CA, AG) du processus démocratique doivent nous permettre de montrer comment une association de protection de l'enfance accroît son potentiel de soutenabilité.

---

##### **Un dispositif coconstruit inclusif ? Analyse d'un processus participatif dans le cadre de la mise en place des politiques publiques en ESS : l'exemple de la Nouvelle-Aquitaine**

Jerémie Colomes, CRIEF, Université de Poitiers

La Loi ESS a créé des conditions favorables pour la mise en place d'une coconstruction des politiques publiques dans le tiers-secteur. Elle contraint en effet à inscrire les résultats de la conférence de l'ESS dans un schéma régional prescriptif, le SRDE2I. Dans le même temps, elle encourage à rendre cet événement participatif, en proposant de le coconstruire.

La coconstruction des politiques publiques apparaît comme une potentielle troisième voie, située entre la démocratie participative et la démocratie représentative, pouvant favoriser la reconstruction d'un débat entre l'ensemble des parties prenantes (élus, techniciens de l'administration publique, producteurs et bénéficiaires des politiques...) à un sujet.

La Région Nouvelle-Aquitaine revendique l'aspect coconstruit de la partie « ESS » de son SRDE2I, notamment en l'inscrivant dans son texte. Mais qu'est-ce qu'une coconstruction ? Pourquoi coconstruire ? Ce papier, après avoir proposé une réponse à ces deux questions, construit une grille d'analyse d'un dispositif de coconstruction des politiques publiques. Il recourt par la suite à cette grille afin d'analyser la conférence de l'ESS Nouvelle-Aquitaine. Il conclut à l'existence d'une coconstruction imparfaite, mais réelle.

---

##### **A quel âge apprend-on les pratiques sociocratiques ? Le « cercle » sociocratique aux Pays-Bas et en France**

Jacqueline de Bony, CNRS (LISE/CNAM)

De nouvelles formes organisationnelles qualifiées d'holocratiques ou sociocratiques sont de plus en plus mobilisées dans divers secteurs (social et solidaire, coopératives d'emploi, communautés alternatives). Elles se développent aussi dans le secteur éducatif à travers l'éducation bienveillante et les écoles démocratiques. Horizontalité, égalité, coopération, bienveillance, ces qualités rappellent fortement les attributs du consensus. De fait, la sociocratie contemporaine a été développée dans le contexte d'une société régie par le consensus

La communication commence par décrire les traits saillants de la décision consensuelle et de la décision sociocratique telle que pratiquées aux Pays-Bas. Elle analyse ce qui distingue ces deux modes décisionnels ainsi que les dispositifs socioculturels qui leur sont communs. Puis elle décrit la pratique du cercle et sa transmission à l'enfant néerlandais dans les structures éducatives. Ensuite, la communication se penche sur la décision sociocratique telle que pratiquée en France à l'aide de deux exemples : un cercle adulte dans une crèche et un cercle mixte (adultes et enfants) dans une école démocratique. Elle discute la manière dont la sociocratie est appropriée/aménagée dans un contexte français.

---

### **De l'initiative citoyenne à l'entrepreneuriat solidaire : quelle appropriation de la gouvernance par cercle sociocratique**

Thomas Marshall, Centre Français de Sociocratie  
Anne Carbonnel, Université de Lorraine, CEREFIGE

Nous abordons une problématique rencontrée par de nombreux citoyens qui contribuent par leurs initiatives à une transition sociale et environnementale. La nécessité d'une dimension collective et d'une structuration efficace de ces alternatives inscrites dans le champ de l'ESS conduit à un questionnement des acteurs sur les modes de gestion à utiliser. En particulier, les formes organisationnelles habituelles sont critiquées et ces groupes se lancent dans l'expérimentation de nouvelles manières d'envisager le pouvoir et la responsabilité. Un processus d'apprentissage social est donc concomitant aux efforts engagés pour le développement opérationnel des activités. Nous nous interrogeons sur l'intérêt que peut avoir la méthode de gouvernance sociocratique pour contribuer au succès de ces acteurs. Nous la mettons en perspective par rapport au mouvement des entreprises libérées, concernant la tension entre les aspirations à l'autoorganisation et à la pérennité. Cette méthode apporte des réponses originales mais son appropriation dans le contexte culturel français apparaît comme un défi. Puis nous présentons les résultats d'une enquête sur l'appropriation de la pratique de décision en cercle sociocratique, au sein de deux organisations d'initiative citoyenne. Les apprentissages analysés ici concernent la libération de l'initiative des propositions et l'amélioration des décisions à travers l'expression d'objections et la nécessité de les prendre en compte.

---

### **Atelier 5 : Apprentissages de la durabilité**

#### **Une épistémologie du SUD : quels apports et quelles incitations pour le secteur associatif dans une perspective de transformation vers davantage de soutenabilité**

Mickaël Landemaine, IAE Paris

Les problèmes politiques, économiques et sociaux auxquels nous sommes confrontés, couplés à la « nouvelle donne » environnementale, demeurent irrésolus. Ils sont devenus tels qu'ils nous invitent une nouvelle fois à déconstruire nos représentations les plus profondes et les principes d'une modernité, ceci afin de dépasser une logique de reproduction que l'on sait désormais intenable. Nous sommes donc exhortés à imaginer et construire un autre futur, ce qui nous invite à explorer de nouvelles voies de passage. En ce sens, l'« épistémologie du Sud » développée par le sociologue

portugais Boaventura de Sousa Santos (2016), propose une réflexion et formule des propositions inspirantes que nous proposons d'expliciter à l'aune de ces enjeux. La sociologie des absences et l'herméneutique des émergences qu'il développe étant elles-mêmes très attachées aux mouvements citoyens, cet article se propose également d'établir un lien avec le mouvement associatif qui serait, selon certains auteurs, le plus à même de concevoir des orientations au service des êtres humains dans leur ensemble et de la Nature.

### **Les associations et l'invention d'une société durable**

Christine Chognot, Uniopss

L'invention d'une société durable est-elle à notre portée ? La mobilisation des lanceurs d'alerte face à un enjeu essentiel pour le devenir de l'humanité contraste avec la relative inertie des mentalités et la puissance des lobbies. En France la volonté d'impulser, au sommet de l'Etat, un changement profond dans la société se double de politiques publiques qui tardent à prendre le tournant de la soutenabilité. Dans les associations, comme au sein de l'ESS plus généralement, se profilent deux perspectives : l'une aborde le développement durable comme gestion des externalités en termes de RSE, l'autre questionne le modèle de développement.

---

### **Les gratifierias, des organisations alternatives d'économie sociale et solidaire au service de la transition écologique et sociale**

Elisabeth Bucolo, LISE/CNAM-CNRS

Vincent Lhuillier, Université de Lorraine, 2L2S

Cet article a pour objet l'analyse des pratiques de réemploi et de partage qui se déploient au sein des gratifierias, des organisations alternatives de l'ESS qui s'inscrivent en France et en Europe dans le sillage du mouvement des zones de gratuité. Les gratifierias proposent en effet un modèle de sortie de la transaction marchande par la gratuité en faveur d'une transition écologique partagée. Toutefois, le projet politique, souvent inspiré des revendications écologistes ou anti-consuméristes, porté par ces magasins où tout est gratuit, se confronte d'une part à la prégnance de la fiction economiciste dénoncée par Polanyi, qui assimile toutes pratiques d'échange de biens à un échange marchand, et d'autre part, à une compréhension étroite du don qui conduit à l'assimiler à sa forme jugée problématique par Mauss lui-même, à savoir le don-charité. Au demeurant, la force de ces représentations dominantes portées par l'imaginaire marchand, conduit dans les gratifierias à des pratiques différenciées de la part des "visiteurs" qui peuvent s'avérer en contradiction avec les objectifs politiques à l'origine de ces expérimentations citoyennes. Ce sont ces pratiques que nous analysons ici sous la forme d'une typologie qui nous l'espérons permet de mieux les appréhender.

---

### **Atelier 6 : Les formes de gouvernance multi-parties prenantes et inclusives**

#### **La soutenabilité des ESAT. Quels modèles d'organisation garant des droits des personnes en situation de handicap ?**

Monique Combes-Joret, Université de Reims, Champagne-Ardenne

A partir des premiers résultats d'une recherche-action débutée en 2017 (Projet de recherche « ESAT de DEMAIN ») menée avec deux associations gestionnaires d'ESAT et un cabinet de conseil et formation, nous questionnons la soutenabilité du modèle des ESAT. Nous interrogeons ici non seulement leur finalité, à l'heure où la loi Avenir du 5 septembre 2018 modifie les Obligations d'emploi des travailleurs handicapés (OETH) et favorise l'inclusion en milieu ordinaire, mais aussi leurs pratiques et leur capacité à proposer en même temps, un travail qui ait un sens pour les PSH et un

accompagnement médico-social vecteur d'émancipation et d'inclusion.

Nous montrons comment les directions des deux ESAT participant au projet de recherche ont su s'affranchir de leurs contraintes économiques et innover dans le management du travail (ESAT l'ENVOL) et dans l'accompagnement des personnes handicapées psychiques (ESAT LES ANTES).

Au-delà, nous montrons les cheminements pour la mise en œuvre d'organisations autonomisantes, en pointant les freins (représentations sociales du handicap, choix de l'institutionnalisation en France) et les leviers (modèles d'organisation alternatifs, formation aux droits des PSH, développement d'un nouveau métier « autonomisateur »).

---

### **Quand les collectifs de citoyens (comme les SCIC, AMAP ou les Coopératives de consommateurs) sont exclusifs ou inclusifs et favorisent l'acculturation ou la résistance à la culture de la sobriété**

Amina Béji-Bécheur, Université Paris Est, IRG

Eric Rémy, Université de Rouen, Nimec

Philippe Robert-Demontrond, Université de Rennes, IGR

Porté par trois laboratoires de sciences de gestion (CREM, IRG, NIMEC), le projet ESADICAS vise à analyser dans quelle mesure les dispositifs innovants de collectifs d'acculturation à la sobriété pourraient favoriser la participation du plus grand nombre de consommateurs à la transition écologique, économique et sociale, participant ainsi à sa massification. Pour ce faire, il s'appuie sur la réalisation de deux temps d'enquête : le premier porte sur la faible diffusion de l'idée de sobriété auprès des consommateurs et donc l'identification de seuils/frontières chez les individus ne participant pas au développement d'une culture de sobriété (de façon individuelle ou collective) ; le second porte sur le dépassement possible de ces freins en lien avec la participation à des collectifs de consommateurs et donc la saisie de pratiques mises en œuvre pour dépasser les résistances identifiées et repérer les leviers favorables à l'inclusion des différentes catégories de consommateurs tout en étant très sensibles aux processus d'exclusion inhérents aux fonctionnements de ces collectifs participatifs.

---

### **Gouvernance inclusive et alliances inédites : le cas de Mirecourt dans les Vosges analysé sous le prisme des capacités collectives**

Cécile Ezvan, Université Lyon 3

Camille Morel, Université Paris Est

Sébastien Poulain, Université Bordeaux

La Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) est une nouvelles forme d'entreprise qui semble a priori bien adaptée pour promouvoir des projets au service des citoyens dans les territoires. Pourtant, la mise en œuvre d'innovations sociales répondant aux aspirations et aux besoins des citoyens est loin d'être simple. Elle suscite, au sein d'une SCIC comme au sein de toute organisation collective, des conflits d'intérêt, de personnes, de valeurs.

A travers cet article, nous proposons d'étudier ce type de gouvernance multi-parties prenantes à partir de l'exemple d'une SCIC à Mirecourt dans les Vosges et du cadre conceptuel des capacités. Notre visée est d'analyser dans quelle mesure la SCIC permet de concilier des initiatives privées et citoyennes, quels sont les atouts mais aussi les limites pour promouvoir les capacités collectives, et les questions à résoudre avant de pouvoir déployer toutes ses ambitions.

Cet article s'appuie sur une enquête menée entre septembre et novembre 2018 et une observation participante de plusieurs mois, il s'inscrit dans une démarche de recherche-action puisque ses auteurs s'inspirent de leurs résultats de recherche pour en tirer des préconisations et des méthodologies d'actions opérantes sur d'autres territoires.



## Atelier 7 : Formes d'organisations, marché et soutenabilité

### Le rôle de l'ESS dans la labellisation des produits du terroir en Kabylie : illustration par l'association des figiculteurs de la wilaya de Bejaia

Salima Salah Mansour, UMMTO  
Bélaïd Abrika, UMMTO

---

### Gouvernance publique et processus de légitimation des Méta-Organisations de la Société Civile : le cas du champ de l'addictologie en France

Adrien Laurent, IAE Paris, Université Paris 1  
Pierre Garaudel, IAE Paris, Université Paris 1  
Géraldine Schmidt, IAE Paris, Université Paris 1  
Philippe Eynaud, IAE Paris, Université Paris 1

L'idée de 'société gouvernée en réseau' ('network society') est devenue un thème majeur de la littérature consacrée à la gouvernance publique, mettant en avant le fait que les Organisations de la Société Civile (OSC) peuvent être collectivement amenées à jouer un rôle important à la fois dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. Dans ce processus, les Méta-Organisations (MO) s'avèrent souvent jouer un rôle central comme vecteur de l'action collective, comme représentant et interlocuteur de référence auprès des pouvoirs publics et comme lieu d'interactions et d'échanges entre les organisations membres appartenant à un même champ organisationnel (Arhne & Brunsson, 2005; Bonfils, 2011). Néanmoins, pour être pleinement en mesure d'exercer ces différentes fonctions, les MO doivent convaincre et s'assurer de leur légitimité tout autant vis-à-vis de leurs membres que des parties prenantes externes. Dans cette contribution nous nous intéressons à un type spécifique de MO, à savoir les Méta-Organisations de la Société Civile (MOSC), considérant que les MOSC présentent des caractéristiques singulières qui ont pour effet de renforcer à la fois l'importance des enjeux de légitimité interne et de légitimité externe. Notre recherche se fonde sur l'étude de cas approfondie d'une fédération nationale (Fédération Addiction) issue de la fusion de deux anciennes fédérations provenant de deux différents champs auparavant distincts, le champ de l'alcoologie et celui de la toxicomanie. L'étude confirme l'importance de la représentativité des parties-prenantes dans la gouvernance des MO, et notamment des MO multi-parties-prenantes, et corrobore l'idée selon laquelle l'existence même et la dynamique des MO s'articulent fortement à des enjeux de catégorisation. Nous contribuons à la littérature sur les MO de deux principales façons. En premier lieu, nous montrons comment un changement des catégories de référence peut résulter des actions conjuguées et en interaction des MO elles-mêmes et des pouvoirs publics. En second lieu, notre analyse du cas illustre comment une restructuration du paysage méta-organisationnel peut contribuer à renforcer la prégnance des enjeux de légitimité interne auxquels font face les fédérations en vue de maintenir leur représentativité et leur position centrale dans un champ organisationnel reconfiguré. Dans ce contexte dynamique, les processus de légitimation interne et externe apparaissent fortement imbriqués, de même que le sont les enjeux de catégorisation et de gouvernance.

---

### La gouvernance coopérative de la production : la régulation du marché par les coopératives de producteurs

Thierry Brugvin, LIPHA-Université Paris Est

Les indicateurs et les critères d'une gouvernance coopérative sont multiples et complexes. Elle dépendent notamment de la situation des marchés et de la nature des propriétaires (privés, publics) des moyens de production et des différents types de gouvernance de la production (marché,

régulation, planification). La coopérative de l'AOP du Comté relève d'une gouvernance coopérative de propriétaires privées. Cette mise en œuvre par les membres de la coopérative de l'AOP du Comté a permis de maintenir des prix plus élevés que la moyenne de leurs concurrents et une meilleure rémunération des producteurs, grâce à une régulation démocratique des volumes, de la qualité et des prix. Or, cette coopérative opère pourtant au sein d'un marché du fromage, qui s'avère fortement concurrentiel et relativement dérégulé.

Cette forme de gouvernance coopérative, peut donc être considérée comme un commun, c'est à dire une ressource juridique et « régulationniste ». Pour les producteurs, il s'agit donc d'une opportunité située entre les deux pôles, que sont la liberté d'un marché dérégulé (ou sévit rapidement la loi du plus fort) et la planification publique souvent généralement trop rigide, inadaptée, lente et peu participative.

---

## **Atelier 8 : Gestion en communs des ressources : un renouveau ?**

### **La gestion solidaire de l'eau dans les communautés villageoises de Kabylie : pratiques délibératives et éléments de soutenabilité**

Mohamed Achir, Université de Tizi-Ouzou, Algérie

Les pratiques de gestion collective et participative des biens collectifs dans les villages de Kabylie sont encadrées dans l'organisation sociale villageoise et se caractérisent par la solidarité, la réciprocité et la légitimation des délibérations par des structures traditionnelles à savoir : l'Assemblée du village (Tajmaat) et le comité du village. Ces instances villageoises se basent sur un fonctionnement délibératif et rempli le rôle de régulation et de gestion solidaire des biens collectifs. De même Tajmaat, comme espace public de délibération participative et de médiation sociale a une intégrité et une valeur importante dans la mémoire collective et adopte des lois qui doivent être respectées par tous les citoyens du village.

On relève dans le cadre de nos recherches sur la Kabylie que la plupart des villages ont consenti des investissements dans la réalisation des infrastructures collectives (l'eau, maison de jeunes, salles des soins, routes...etc.). La gestion de l'eau dans plusieurs villages de Kabylie est régulée par les citoyens à travers l'organisation sociale villageoise. Dans cette communication nous allons, dans un premier lieu, souligner l'échec des politiques de développement centralisé de l'Etat en Algérie (I). Ensuite, nous mettrons en exergue les pratiques solidaires de gestion des biens collectifs et de délibération dans les communautés villageoises de la Kabylie, comme cadre alternatif d'une organisation citoyenne durable(II). Enfin nous présentons une étude sur la gestion solidaire de l'eau et des biens collectifs au niveau du village Ighersafene, (III).

---

### **Nouvelles initiatives locales comme biens communs urbains ? Une étude de cas multiples sur trois coopératives**

Nadine Richez-Battesti, AMU, UMR LEST

Laurence Dreyfuss, Université Paul-Valéry Montpellier 3, CORHIS

Cyrille Ferraton, Université Paul-Valéry Montpellier 3, UMR Art-Dév

Delphine Vallade, Université Paul-Valéry Montpellier 3, UMR Art-Dév

Depuis les années 80 et de façon accélérée dans les dix dernières années, on a observé l'émergence de nouvelles initiatives locales relevant de l'Economie sociale et solidaire telles que des circuits courts, des jardins partagés, de l'habitat coopératif... Le plus souvent ces initiatives privilégient l'usage sur la propriété et tendent vers une coordination horizontale entre parties prenantes diversifiées et hétérogènes. Ces initiatives constituent-elles de nouveaux biens communs ? Comment ces collectifs d'acteurs s'auto-organisent-ils autour d'une ou plusieurs ressources collectives ? On distinguera ce qui

relève de la mutualisation, de ce qui relève de la gouvernance pour mieux en repérer l'articulation ensuite.

Notre analyse s'appuie sur une étude de cas multiples, de nature qualitative, sur trois coopératives : une coopérative d'activité et d'emploi, un supermarché coopératif et une scic SA dans le secteur de la culture. Nous cherchons à illustrer la diversité des modèles productifs. Nos premiers résultats mettent en avant le rôle important du choix politique et économique du statut coopératif (ce n'est pas un hasard), le caractère plus ou moins central de la subordination au collectif et des innovations dans les instances de gouvernance notamment en termes de prise de décision, ainsi que le prix de la démocratie.

---

### **Gouvernance en communs et soutenabilité de l'action collective : étude comparative de deux communs sociaux**

Amélie Lefebvre-Chombart, ChairESS-laboratoire CLERSE

Pierre Robert, ChairESS-laboratoire CLERSE

Résumé :

Cette communication aborde la problématique de la gouvernance dans l'ESS, à partir de l'approche des communs, ainsi que la capacité d'un mode de gouvernance en communs à soutenir durablement une dynamique coopérative. Nous comparons deux projets de construction de commun identifiés dans la région Hauts-de-France : le SIIILAB, initié par une administration déconstruite de l'État, et l'Assemblée des Communs de Lille, une initiative citoyenne. L'étude comparative fait ressortir la manière dont se transpose le principe du commun dans la gouvernance de ces deux initiatives. Ce qui nous permet de pointer certaines limites du fonctionnement en commun, relatives aux rapports entre membres des communautés et à la capacité d'organiser de manière durable des dynamiques coopératives.

Atelier : A8

---

### **Comment se légitime une alternative à l'opposition Etat-Marché : le cas de l'eau bien commun à Naples**

Mourad Hannachi, INRA

Hervé Dumez, École polytechnique

Nathalie Raulet-Croset, IAE Paris, Université Paris 1

Cet article s'intéresse à la construction d'une gestion collective de l'eau quand elle est considérée comme un commun, et analyse comment un tel mode de gestion peut acquérir une légitimité, alors que les modes de gestion habituellement dominants et fortement légitimes sont soit le marché soit l'État. Il étudie ce processus de légitimation à partir de l'étude d'un cas emblématique, celui de l'eau gérée comme un bien commun à Naples. Il s'intéresse en particulier aux stratégies poursuivies par des individus et des groupes pour créer cette légitimité, et met en avant comment ces acteurs participent au commoning (Fournier, 2013), c'est-à-dire aux processus sociaux de construction des communs qui sont à la base de leur gestion collective. Le cadre théorique d'analyse s'appuie sur les cadres théoriques des communs (Ostrom 1990, Hess & Ostrom 2007), de la légitimité (Williamson 1996, Suchman 1995), et de l'entrepreneuriat institutionnel (Maguire et al 2004). Le cas est étudié selon une démarche narrative (Dumez 2016), à partir de documents, d'archives et d'entretiens. L'analyse du cas a permis d'identifier deux conditions qui se sont conjuguées pour rendre possible la légitimation : l'apparition de conditions de possibilité juridiques, et un jeu politique d'acteurs activistes (élus locaux, syndicats, acteurs religieux, associations environnementales ou altermondialistes). Sur cette base, une gestion des communs s'est créée, qui s'appuie sur la coopération entre des experts techniques de l'eau et des usagers citoyens.

En premier lieu, les résultats de notre analyse montrent que le processus de légitimation a reposé sur

quatre éléments fondamentaux : un travail de description du nouveau mode de gestion, la mobilisation de situations de référence, l'entretien d'une « hot cause » (Rao 2009) et le déploiement d'expériences raisonnées supposant l'articulation entre la légitimité des commoners et celle des experts techniques. En second lieu, il apparaît que ces actions de légitimation sont assurées par un entrepreneur institutionnel pluriel, composé de multiples groupes avec des phénomènes de relais qui ont pu assurer une continuité d'ensemble du processus de légitimation.

---

## **Atelier 9 : Gouvernance et territoire**

### **Résilience organisationnelle et gouvernance alimentaire**

Georges Yaovi Alakpa, Université Lyon 2

Alexandrine Lapoutte, Université Lyon 2

Ce travail s'intéresse à la gouvernance alimentaire territoriale en tant qu'innovation visant à promouvoir la justice alimentaire. Nous abordons la question sous l'angle de la résilience organisationnelle. L'étude qualitative se base sur un cas, celui du Conseil local de l'alimentation durable de Lyon. Ce texte présente les premiers résultats de l'enquête de terrain.

---

### **Coopératives et (re)territorialisation durable des activités économiques ? Une étude de cas sur deux coopératives en PACA**

Maud Hirczak, Aix Marseille Université, CNRS, LEST

Julien Maisonnasse, Aix Marseille Université, CNRS, LEST

Francesca Petrella, Aix Marseille Université, CNRS, LEST

Nadine Richez-Battesti, Aix Marseille Université, CNRS, LEST

Depuis quelques années en lien avec la crise économique, l'ESS et plus particulièrement les coopératives (Sociétés coopératives de production, Sociétés coopératives d'intérêt collectif et Coopératives d'activités et d'emplois), font l'objet d'un regain d'intérêt eu égard à leur modèle économique, qui les rend plus pérennes que les entreprises classiques et à leur caractère non délocalisable. Il s'agit ici de s'interroger sur les inter-relations entre coopératives et territoires : en quoi les sociétés coopératives (SCOP, SCIC et CAE) portent en elles un potentiel de reterritorialisation des activités économiques sur les territoires ? Et en retour, dans quelle mesure les territoires créent-ils de nouvelles formes de coopération et des conditions favorables à leur émergence ? Nous faisons donc l'hypothèse que, par leurs systèmes particuliers de coopération à la fois en interne (dans l'entreprise) et en externe (dans la filière et le territoire), les sociétés coopératives peuvent participer, sous certaines conditions, à la (re)territorialisation des activités productives et donc s'inscrire dans des formes de développement plus soutenable.

Nous mobilisons deux études de cas sur deux coopératives aux processus de territorialisation différents en PACA : la SCIC Bou'Sol qui est un PTCE qui produit du pain bio avec des personnes en insertion et SCOP-Ti qui empaquète et commercialise des thés et tisanes.

---

## **Coopération « dans » et « en dehors » de l'entreprise : l'articulation interne/externe vue à travers les Scop et les Scic**

Olivier Boissin, CREG, INP Grenoble  
Hervé Charmettant, CREG, Université Grenoble-Alpes  
Jean-Yves Juban, CREG, Université Grenoble-Alpes  
Yvan Renou, CREG, Université Grenoble-Alpes

En parlant de « raison d'être » pour les entreprises (Rapport Notat-Senard), en réformant l'article 1833 du Code civil et en ouvrant la porte aux « entreprises à mission », la question de la refondation, de l'entreprise est bien à l'agenda de la réflexion actuelle, sociétale comme scientifique. Les problématiques qui affluent interrogent les finalités de l'activité productive, le périmètre des parties prenantes intégrées aux instances de décision, la démocratie des modes de prise de décision, les formes de management... et ce qui est remarquable, est l'entremêlement actuel de ces interrogations. Les études de cas menées dans le cadre d'un programme ANR intitulé Coop-in-and-out nous permettent d'avoir un regard sur un matériau empirique riche qui touche à ces interrogations. Par rapport aux entreprises classiques, les Scop, et les Scic, cumulent précisément des particularités aux différents niveaux envisagés comme le donnent à voir celles auprès desquelles nous avons enquêté. Leur projet économique consistant en une activité marchande susceptible de procurer des revenus à ceux qui y contribuent, s'articule de multiples façons avec des projets socio-politiques fort divers. Mais, c'est toujours dans une relation synergétique de dépendance.

Notre apport réside dans l'observation d'entreprises dont l'activité économique est imbriquée avec des finalités politiques, donnant lieu à des configurations variées que nous avons essayé de classer dans une typologie. Celle-ci nous semble à même de fournir des repères pour la transformation de l'ensemble des entreprises dans un sens progressiste.

---

### **Atelier 10 : Ethique et RSE au service de la soutenabilité**

#### **Les démarches RSE dans les Scop : entre finalité et moyen d'une performance coopérative**

Christophe Maurel, Université d'Angers  
François Pantin, Université d'Angers

Le développement de démarches RSE est observé dans de nombreuses organisations, dont les entreprises de l'économie sociale et solidaire. En s'interrogeant sur les objectifs poursuivis à travers les démarches entreprises dans les sociétés coopératives (Scop), notamment sur l'utilisation de la RSE comme outil au service d'une finalité non responsable ou bien un recours à la démarche RSE par conviction, nous engageons une recherche exploratoire. La mobilisation de deux cas nous permet de positionner la démarche RSE à la fois entre fin et moyen. Ce résultat nécessite d'être confirmé pour appréhender le continuum de positionnement des démarches RSE au sein des Scop.

---

#### **La soutenabilité du modèle SCIC : le cas des groupements d'employeurs**

Laëtitia Lethielleux, Université de Reims  
Caroline Andre, Neoma Business School

Créés par la loi du 25 juillet 1985, les groupements d'employeurs (GE) peinent encore à être reconnus. Actuellement, très peu de GE ont décidé d'opter pour ce statut juridique mais il existe un intérêt croissant de la part des directions de ces structures qui y voient la possibilité de fidéliser leurs partenaires financiers comme les collectivités territoriales (pouvant détenir jusqu'à 50% du capital social). L'objectif de cette communication est de rendre compte d'un phénomène émergent observé dans le cadre d'une recherche-action (2015-2017) financée par la région Grand Est : la transformation

des GE association en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), instaurée par la loi du 17 juillet 2001, et d'interroger la soutenabilité de ce modèle pour ces structures. Les retours d'expérience sur l'adoption de la SCIC par les GE permettront d'apporter une analyse sur l'adéquation de ce modèle avec l'activité de temps partagé et de savoir si la transformation en SCIC résout la problématique soulevée par Valéau (2003) mettant en évidence l'impossibilité devant laquelle se trouvent les associations, d'optimiser simultanément plusieurs performances relevant de registres différents.

---

### **La théorie de l'activité et la RAPéth au secours de la coopération dans un PTCE**

Khoudia Guèye, Université de Lorraine

Elise Marcandella, Université de Lorraine

Delphine Wannemacher, Université de Lorraine

Cette communication s'intéresse aux enjeux de coopération dans le contexte d'un PTCE. Le pôle ECOV rassemble autour de l'ESS de multiples acteurs qui ont a priori un objectif commun, mais pas nécessairement les outils et méthodes pour le rendre actionnable par chacun au service du collectif. Nous mobilisons la théorie de l'activité pour rendre compte des tensions qui existent entre les membres de ce pôle et qui sont dues à différentes barrières. Notre communication traite plus spécifiquement des tensions liées à un site mutualisé dont le rôle attribué et l'importance diffèrent selon les membres du pôle ECOV. La recherche action participante et éthique (RAPéth) nous permet de multiplier les types de données (entretiens semi-directifs avec les membres du comité technique et du comité de pilotage, participation aux réunions, à un groupe-projet, consultation de documents internes, etc.) et de réaliser un retour réflexif durant des ateliers d'échanges et de co-construction d'outils en faveur d'une meilleure coopération. Le récit autour de l'histoire du site mutualisé, ainsi que les résultats des entretiens rendent compte de la difficulté d'insuffler des dynamiques en faveur d'une coopération efficace. Les chercheurs ont un rôle à jouer dans ce long cheminement jusqu'à une définition commune et partagée du projet.

---

### **Statut associatif des pôles de compétitivité et Business model de l'ESS, pour un nouveau modèle des pôles**

Raphaële Peres, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale - Aix-Marseille Université

Nous sommes aujourd'hui au lancement par le gouvernement de la phase 4 des pôles de compétitivité qui devrait débuter en Janvier 2019. Par ailleurs, le Conseil Economique, Social et Environnemental dans son rapport du 25 Octobre 2017, propose, lui aussi une nouvelle voie pour les pôles de compétitivité. Egalement, lors de notre recherche qualitative, les acteurs de deux pôles de compétitivité de la Région PACA, nous ont fait part d'un contexte incertain des pôles avec une nécessité de changement de modèle en mettant en évidence leur statut associatif comme piste de réflexion. C'est ce point de départ que nous avons pris pour cette recherche et proposer des solutions quant à un nouveau modèle des pôles de compétitivité. Nos thématiques d'analyse du fonctionnement des pôles et de proposition d'un nouveau modèle se sont donc tournées vers le champ institutionnel de l'Economie Sociale et Solidaire qui se positionne comme un levier de transformation (Jany-Catrice et al., 2014) afin de proposer de nouveaux modèles de fonctionnement collectif et participatif (Drapéri, 2003). Afin de rendre tangible cette transformation notre grille d'analyse constitue le business model de l'ESS (Valéau et al., 2012 ; Defourny, Nyssens, 2013) et ses trois variables (économique, sociale, gouvernance). Ainsi, notre proposition de recherche est de réactiver le statut associatif des pôles de compétitivité et d'en proposer une vision davantage durable, en rupture avec l'économie dites « classique », via le business model de l'ESS.

## **Atelier 11 : Rendre compte, évaluer : quels enjeux pour la soutenabilité ?**

### **Evaluer les conditions d'amélioration des bonnes pratiques des entreprises sociale et solidaires : le défi de la démarche au service de la soutenabilité**

Pascal Glémain, LiRIS - Université de Rennes 2

Karine Féniès-Dupont, CRESS Pays-de-la-Loire

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) est entrée dans une phase évaluative de ses organisations de ses pratiques. Nombre de réseaux cherchent ainsi à rendre compte de leur utilité sociale et de la contribution de leurs pratiques sociales à un modèle de développement local durable. Pour ce faire, il convient d'élaborer des approches évaluatives et des outils de mesure. Mais, est-il possible de relier des concepts abstraits à des indicateurs empiriques en ESS, ainsi que le pense Blalock et Blalock (1968) pour les sciences sociales ? Qu'en est-il de la responsabilité sociétale des Entreprises d'ESS (2E2S) et de leurs programmes d'évaluation transformé en outil de gestion solidaire, capable de consolider leurs modèles économiques et financiers ? Sommes-nous en mesure d'évaluer leurs bonnes pratiques de façon à montrer que leur modèle est intrinsèquement prospectif et doit être ainsi soutenu par les financeurs publics et citoyens, ainsi que par les pouvoirs politiques locaux et nationaux ? En d'autres termes, qu'est-ce qui procure à la mesure et à l'évaluation des bonnes pratiques des 2E2S un statut d'outil de gestion solidaire fondamental pour faire reconnaître l'ESS comme un secteur objectivement à part entière ? Nous tentons dans le cadre d'une recherche-intervention mêlant un universitaire et une responsable d'observatoire de CRESS d'apporter des premiers éléments de réponses en région Pays-de-la-Loire.

---

### **Les enjeux du financement de l'innovation sociale par les dispositifs hybrides : le cas des contrats à impact social**

Mathias Guérineau, IAE Nantes

Julien Kleszczowski, ISG Paris

Le contrat à impact social (CIS) est un nouveau mode de financement de l'innovation sociale qui implique des investisseurs privés. Inspiré des social impact bonds apparus en Grande-Bretagne en 2010 et déployés aujourd'hui dans de nombreux pays du monde, les contrats à impact social ont été lancés en France en 2016 par le lancement d'un appel à projet du gouvernement. Si les effets positifs des CIS sont a priori nombreux (opportunité de financement de projets socialement innovants portés par les organisations d'économie sociale et solidaire, promotion d'une logique préventive de l'action sociale, développement de l'évaluation, etc.), des voix se sont élevées pour dénoncer la logique exclusivement financière se cachant derrière ce dispositif, amenant à une marchandisation et à une privatisation de l'action sociale. Pour éclairer ce débat, nous identifions dans cet article les différents enjeux soulevés par cet outil afin de mieux appréhender les effets attendus des CIS tant sur les projets financés, que sur les organisations et plus largement le secteur de l'économie sociale et solidaire. À partir de cette analyse, nous proposons de faire avancer la réflexion sur les défis du financement de l'innovation sociale par des dispositifs associant acteurs publics et acteurs privés. Cette démarche nous permet d'éclairer trois défis que soulève l'innovation sociale : 1) l'alignement des gains économiques de l'innovation sociale entre les différentes parties prenantes 2) les enjeux liés aux incitations à l'innovation sociale et 3) l'impact de l'innovation sociale sur les organisations qui les développent et les diffusent.

---

## **Economie collaborative et mobilité durable : une innovation sociale au profit des acteurs du marché ?**

Dominique Carry, CEREGE, Université de Poitiers

Covoiturer reste une forme de mobilité significative et 30 % des français sont pratiquants (OBSOCO, 2016). Des initiatives collaboratives profitent des plateformes pour compléter l'offre existante de transport. Elles confèrent à leur contenu médiatique un positionnement écocitoyen et choisissent de pratiquer une rhétorique interprétative autour de la culture du partage. La présentation d'une typologie des pratiques collaboratives dans le secteur et plus précisément le covoiturage nous montre que des opportunités intermédiées par les plateformes apportent des solutions à moindres coûts pour se déplacer conjuguées à un essaimage du territoire. En ce sens, les pratiques collaboratives sont-elles assimilables à un format d'innovation sociale soutenable ? Pourtant, il semble que la captation de la valeur coproduite par les individus est détournée au profit du monde marchand et enrichit les plateformes. Les valeurs altruistes sont promues et en définitive le consommateur prend sa décision en fonction de valeurs intrinsèques, pour certaines utilitaristes quand il s'agit de choisir un mode de déplacement quand bien même il se réserve une réflexion enrichie d'altruisme. Consommer collaboratif contribue à faire participer aux échanges marchands un plus grand nombre d'individus malgré des difficultés d'accès au marché pour certains et une paupérisation des ressources.

---

### **Les enjeux du contrôle de l'économie collaborative**

Ingrid Fasshauer, IFIS - Université Paris-Est Marne-la-Vallée

En plein essor, l'économie collaborative représente une évolution des modes de consommation, de production, de financement. Entre économie marchande et non marchande, imbriquant des parties prenantes multiples autour de relations horizontales de pair à pair, elle remet pourtant en cause les modèles existants. Or il existe encore peu de recherche sur la gestion des organisations de l'économie collaborative. Cette communication s'intéresse plus particulièrement à l'évolution du contrôle. Sur la base du cadre théorique de Malmi et Brown (2008), nous mettons en évidence les enjeux du contrôle relatifs à l'économie collaborative. L'étude d'une plateforme de financement participatif et d'un living lab dédié au développement territorial en milieu rural nous permet de déterminer les spécificités des systèmes de contrôle de cette nouvelle forme d'organisation.

---

### **Atelier 12 : Entrepreneurat soutenable**

#### **L'intrapreneuriat social et solidaire : impact et changement d'échelle au service de la soutenabilité des organisations de l'ESS et du territoire**

Frédéric Annette, Université de La Réunion

Jérôme Gardody, Université de La Réunion

Cette recherche se propose d'améliorer la pertinence à la fois théorique et pratique du concept d'intrapreneuriat dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Malgré son influence sur la capacité des entreprises de l'ESS à renouveler leur schémas d'intervention et à consolider leur modèle économique, force est de constater que nous savons que très peu chose sur la façon dont ce concept est mis en œuvre au sein de ces organisations. Ainsi, suivant une démarche qualitative de type théorisation ancrée nuancée, sur la base de 15 entretiens semi-directifs et 2 observations participantes, nos données empiriques présentent trois principales contributions conceptuelles. Premièrement, nos résultats montrent que l'intrapreneuriat est source de créativité et d'innovation. Ils spécifient en outre que le développement de ces pratiques est avant tout motivé par des



changements survenus dans l'environnement de l'organisation. Deuxièmement, nos conclusions soulignent que l'intrapreneuriat au sein des entreprises de l'ESS nécessite des approches partenariales, managériales et fonctionnelles spécifiques qui par conséquent questionnent et font évoluer la structuration des organisations. Enfin, nos données mettent en évidence que les intrapreneurs des organisations de l'ESS ont contribué fortement au changement de dynamiques institutionnelles sur le territoire réunionnais. A la lumière de ces contributions, il s'est agi de proposer aux intrapreneurs institutionnels ainsi qu'à leurs managers des clés de compréhension de pilotage du projet de changement de leur organisation, à prendre en compte dans le contexte institutionnel dès le départ.

---

### **Entrepreneuriat, gestion des communs et soutenabilité : le cas d'un projet de supermarché coopératif**

Laura Aufrère, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN

Philippe Eynaud, IAE Paris, Université Paris 1

Olivier Gauthier, Université Paris-Dauphine - PSL Research University, DRM

Corinne Vercher-Chaptal, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN

A partir du rapprochement des littératures sur l'entrepreneuring et le commoning, l'article analyse la manière dont un processus entrepreneurial peut s'inscrire dans une perspective de création de communs. L'étude ethnographique d'un projet de création d'un supermarché coopératif met au jour deux processus structurants : l'émergence et le développement d'un entrepreneuriat collectif à même de produire une ressource partagée, et le processus d'auto-organisation de la communauté entrepreneuriale autour de la ressource initiée. Ces résultats permettent d'enrichir les perspectives de l'entrepreneuring et du commoning d'un troisième processus, le commoneuring, qui rend compte de la dynamique de création de ressources communes à partir de la mise en oeuvre d'un entrepreneuriat à vocation délibérative.

---

### **Realizing the potential of social entrepreneurship through policy reflection : a critical typology of organizational forms for Moroccan social entrepreneurs**

Meryem Kabbaj, Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Lindsey Allen, US Fulbright Scholar, Economic Development, Rabat, Morocco

In Morocco, social entrepreneurship is emerging as a promising development strategy to overcome social and environmental problems. While the phenomenon is gradually gaining traction in the country, the lack of a clear understanding of the legal frameworks available to social entrepreneurs is preventing the solution from scaling successfully and sustainably. Moroccan social entrepreneurs can currently operate under three organizational forms: a for-profit « SARL », a nonprofit « association », or a hybrid form « cooperative ».

The aim of this paper is to develop a typology of these dominant legal frameworks in order to advance standardized knowledge about the organizational forms and contribute to an improved policy context that enables social enterprises to thrive. Legal frameworks profoundly affect the way social entrepreneurs access external capital, their access to resources available in the ecosystem, and their own perception of social entrepreneurship. In order for social innovation to realize its full potential to create more sustainable systems in Morocco, the organizational forms available to Moroccan social entrepreneurs must be more deeply clarified.

Based on a qualitative study, the data collected will be compiled into a descriptive typology that clearly maps out these three frameworks in order to inform possible policy enhancement.

## **Atelier 13 : Financement de la soutenabilité**

### **Finances publiques aux associations : des données publiques non exploitées par les chercheurs et non revendiquées par les têtes de réseaux associatives**

Laurent Fraisse, LISE (CNAM-CNRS)

Cette communication propose une approche originale des financements publics des associations. Les contraintes qui pèsent sur l'économie associative sont une préoccupation récurrente des élus et techniciens, financeurs et accompagnateurs comme des responsables et salariés associatifs. Cependant, l'absence d'enquêtes régulières et d'indicateurs territorialisés sur les financements donnent lieu à des interprétations et positions diverses quant à l'ampleur des restrictions budgétaires et à la nécessité de faire évoluer le « modèle économique » des associations. A partir d'une étude exploratoire sur la santé économique des associations employeuses de la Métropole Européenne de Lille (MEL) conduite au sein de la ChairESS Hauts-de-France, il nous semble que le débat mériterait d'être éclairé par une analyse de l'évolution des subventions, de la commande publique, voire des dépenses fiscales en direction des associations à partir des comptes et budgets des administrations et collectivités locales. Or, ces données publiques sont jusqu'à présent non exploitées par les chercheurs et rarement revendiquées par les têtes de réseaux associatives. Aborder les financements des associations par les comptes et budgets publics vient utilement compléter et enrichir les enquêtes nationales sur les budgets associatifs.

---

### **Economie sociale et innovation sociale : le cas des Housing Welfare Self-Sufficiency Entreprises en Corée du Sud**

Eric Bidet, Le Mans Université

Hyungsik Eum, Alliance Coopérative Internationale et Université de Liège

La Corée du Sud est un cas particulièrement intéressant en matière d'innovation sociale et de promotion de l'économie sociale. On y assiste en effet depuis une vingtaine d'années à l'émergence d'initiatives variées s'appuyant sur différents concepts inspirés par les expériences de la coopérative de travailleurs, de la coopérative sociale et de l'entreprise sociale. Un exemple représentatif de cette dynamique est celui des Housing Welfare Self-Sufficiency Enterprises (HWSSE), outil de lutte contre la pauvreté et le chômage. Les HWSSE poursuivent deux objectifs : d'une part créer des emplois pour des personnes en situation de précarité bénéficiaires des minima sociaux ; d'autre part fournir des services liés à l'entretien et l'amélioration de l'habitat de ménages modestes. Notre présentation vise à rappeler les caractéristiques propres au contexte sud-coréen vis-à-vis de l'économie sociale et à montrer le processus d'institutionnalisation des HWSSE, leurs principales caractéristiques, leur contribution et les difficultés qu'elles rencontrent.

---

### **Vers une meilleure efficacité socio-économique de la finance responsable : le crowdsourcing comme opportunité sociétale ?**

Thibault Cuénoud, IRSI (Sup de Co La Rochelle)

La finance responsable, qu'elle soit éthique, solidaire ou participative, a cherché à conforter via le financement d'activités « engagées » des modes de développement plus soutenables en proximité avec les territoires. Aujourd'hui, elle fait face à des attentions de plus en plus prégnantes au sein de la société quant à sa capacité à incarner transparence, compréhension, utilité et proximité auprès des citoyens. L'émergence du Développement Durable (DD), des pratiques de Responsabilités Sociétales des Organisations (RSO), du renforcement de secteurs historiques de l'Economie Sociale et Solidaire

(ESS) ainsi que l'essor de l'innovation sociale comme corolaire à l'innovation technologique sont quelques éléments parmi tant d'autres d'une société civile plus attentive à des pratiques entrepreneuriales renouvelées. Cette « pression sociétale » se voit renforcée et accentuée par les nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui permettent aujourd'hui aux citoyens de s'engager facilement dans ces mutations organisationnelles. Ces mouvements collectifs sont qualifiés de « crowdsourcing » lorsqu'ils induisent des relations de co-constructions entre citoyens et porteurs de projet.

Ces foules doivent-elles s'impliquer davantage dans les organisations de la finance responsable en quête de légitimité organisationnelle et d'efficacité socio-économique ? In fine, la question qui se pose est la capacité des acteurs de la finance responsable à intégrer ces nouvelles formes d'expressions citoyennes afin d'être plus à même d'apporter des financements appropriés aux défis sociétaux. Leur est-il possible de le faire ? Si oui, à quelles conditions et comment devront-ils « muter » pour y arriver ? Afin de répondre à cette problématique, et en accord avec la revue de la littérature étudiée, il sera réalisé une étude de cas longitudinale d'un projet d'élaboration d'un fond d'investissement éthique, solidaire et participatif régionalisé où la place des citoyens y est clairement posée. Nous pourrons ainsi y détecter le champ des possibles dans les mutations organisationnelles qui s'opèrent au sein d'acteurs engagés de la finance responsable.

---

## LES CLUBS CIGALES : un commun de la finance territoriale ? Enquête auprès des Clubs Cigales de la Métropole de Lyon

Jérôme Trotignon, IAE Lyon

Un Club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire, ou plus communément « une Cigale », est un groupe d'une quinzaine de personnes physiques qui mettent en commun une partie de leur épargne pour promouvoir une économie ancrée sur un territoire. Dans ce travail, nous cherchons à déterminer en quoi l'activité d'un Club relève du champ théorique et pratique des communs. A partir de l'analyse d'Elinor Ostrom et de ses prolongements, nous caractérisons la ressource immatérielle autour de laquelle les « cigaliers » exercent leurs droits d'usage et de gestion au bénéfice d'un développement durable local.

Si l'autonomie d'une Cigale est restreinte par un cadre légal (statut des clubs d'investisseurs) et associatif (Fédération des Cigales), elle détient des marges significatives dans le choix et l'accompagnement des projets, et dans l'établissement de règles de gouvernance. Ce potentiel est exploité par les Cigales de la Métropole de Lyon auprès desquelles nous avons réalisé une enquête. Elles se dotent toutes d'une procédure de décision par consensus pour le choix des investissements, parfois à l'aide d'une grille auto-élaborée de critères de sélection. Le « faire commun » trouve un prolongement dans le co-accompagnement de projets entre plusieurs Clubs du territoire, ou, dans le cas des trois Cigales de Caluire, dans la mutualisation de la plupart des composantes des droits d'usage et de gestion de leurs cigaliers. L'effet de réseau s'en trouve renforcé et l'affectation de la ressource réciprocaire optimisée.

---

## Partenaires

Les 6èmes rencontres du GESS sont rendues possibles par le soutien de nos partenaires :



INSTITUT DE  
RECHERCHE EN GESTION

Sous la co-tutelle de :  
UPEC • UNIVERSITÉ PARIS-EST CRÉTEIL  
UPEM • UNIVERSITÉ PARIS-EST MARNE-LA-VALLÉE

JURISassociations