

ess  
France



FOCUS D'ESS FRANCE

# Faire entrer la société dans l'entreprise

AVEC LE  
SOUTIEN DE

*aéma*  
G R O U P E

“

*Il faudra à terme inventer un nouveau modèle d'entreprise, et c'est au cœur des organes de gouvernance que la « révolution » doit avoir lieu.*

”

Jérôme SADDIER

# Édito

L'ESS fait partie des conditions d'un « futur désirable » qui reposera sur une économie plus orientée vers les besoins humains, qui prendra sa part des enjeux de la transition écologique, qui incarnera un autre rapport au travail, et qui enrichira la démocratie. Ces attentes nous obligent. Individuellement et collectivement. Dans nos comportements, dans nos engagements et dans nos organisations. Les enjeux du pays nous concernent dans l'ESS plus que jamais.

Face à la crise que nous traversons, la conviction de notre utilité n'aura fait que se renforcer, l'ESS permettant de faire vivre la solidarité jusqu'au dernier kilomètre, assurant la réponse aux besoins essentiels de nos concitoyens, et s'appuyant (plus fortement que le reste de l'économie) sur l'emploi pour relancer les activités interrompues par la pandémie.

L'ESS permet d'apporter des réponses multiples, adaptées et innovantes, aux enjeux sociaux et environnementaux. Cette approche pluridimensionnelle doit permettre d'influencer toute l'économie, d'ESSiser le modèle actuel dont chacun peut constater l'insoutenabilité. L'ESS est la norme souhaitable de l'économie de demain, à condition d'agir dès aujourd'hui.



Lors du congrès de l'ESS, ESS France a souhaité mettre un focus sur plusieurs défis auxquels nous sommes confrontés. Les livrets thématiques qui en ressortent ont pour buts de rendre visibles l'expertise et les possibilités offertes par l'ESS et de permettre de faire émerger des leviers d'actions afin d'irriguer le débat public en période électorale mais également de fournir des objectifs de long terme, communs à toute l'ESS.

Si l'entreprise, qu'elle appartienne ou non à l'ESS, se voit reconnaître une responsabilité plus grande vis-à-vis de l'ensemble de la société, c'est bien parce que son rôle est éminemment politique, au-delà de sa dimension économique. Lieu de création de valeur économique et sociale, cadre incontournable d'un contrat social entre les parties prenantes, instrument nécessaire de la transition écologique... L'entreprise est potentiellement tout cela à la fois, au risque de devoir répondre à des injonctions contradictoires venant des salariés, des actionnaires, des clients et consommateurs, des pouvoirs publics.

Afin de permettre aux entreprises d'assumer une responsabilité globale, il faudra à terme inventer un nouveau modèle d'entreprise, permettant d'organiser la résolution de ces injonctions et intérêts potentiellement contradictoires.

C'est au cœur des organes de gouvernance que la « révolution » doit avoir lieu. Alors, comment faire entrer la société dans l'entreprise ? C'est l'interrogation à laquelle nous souhaitons apporter des réponses via les prises de parole de ce livret.

**Jérôme SADDIER**

Président d'ESS France



## ESS France

**ESS France est la voix de référence de l'économie sociale et solidaire.** Elle fédère les organisations nationales représentant les différentes formes statutaires de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que les Chambres Régionales de l'ESS, et toute autre personne morale, de type fédération, réseau, collectif ou regroupement de niveau national qui souhaite s'investir dans ses activités. **Depuis les territoires, jusqu'à l'échelle européenne et internationale, ESS France souhaite contribuer au développement de l'économie sociale et solidaire** dans toutes ses dimensions.

ESS France existe depuis une vingtaine d'années et bénéficie depuis la loi du 31 juillet 2014 d'un agrément la reconnaissant comme **structure représentative de l'ESS à l'échelle nationale.**

# Des livrets pour s'interroger sur les grands défis auxquels l'ESS doit répondre

En 2020 et 2021, **ESS France a engagé une démarche inédite et ambitieuse visant à fédérer ceux qui font l'ESS autour d'une déclaration d'engagement exprimant les raisons d'agir de l'ESS pour une République sociale et solidaire.** Faisant suite à une tribune publiée par Jérôme Saddier, président d'ESS France, en mai 2020, cette démarche participative a abouti en décembre 2021 **au premier Congrès de l'ESS**, souhaitant répondre à l'ambition affirmée pour l'ESS de penser « plus grand qu'elle-même ». **Les travaux du congrès, appuyés sur la conviction d'une ESS comme pilier du modèle démocratique et social républicain, ont permis d'aborder divers sujets sous un angle nouveau et de penser de nouveaux horizons de son développement** et de ce qu'elle peut apporter pour orienter le progrès dans toutes ses dimensions.

**Ces livrets sont la traduction de cette volonté de capitalisation des travaux engagés.** Ils donnent la parole aux acteurs clés experts des thématiques identifiées que ce soit à l'échelle territoriale ou encore nationale et même internationale. Ils pourront alimenter utilement les décideurs qui veulent s'en saisir pendant ou après les échéances électorales de 2022. Plus largement ces livrets **souhaitent inspirer toutes celles et ceux qui veulent s'impliquer dans la transformation de ce monde** et faire en sorte que « les jours d'après soient les jours heureux » ainsi que le formulait le texte fondateur de la démarche.



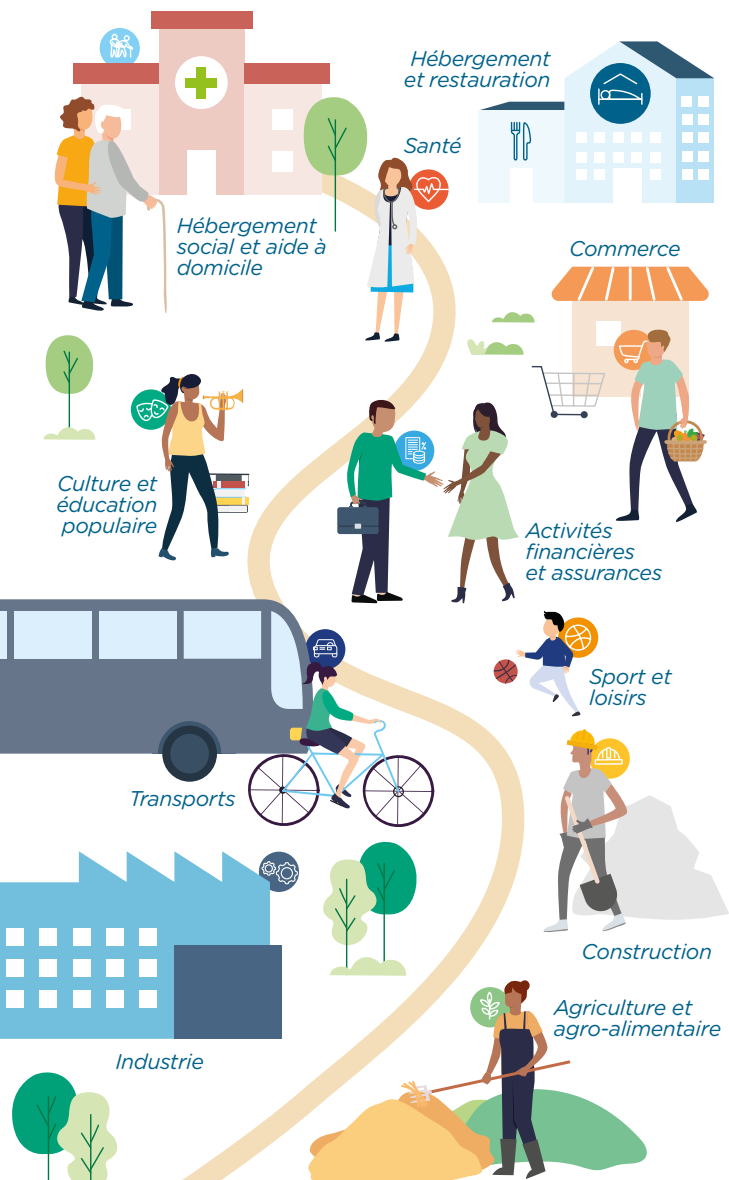
# Carte d'identité d'ESS France

## ESS FRANCE, TÊTE DE RÉSEAU DE L'ESS

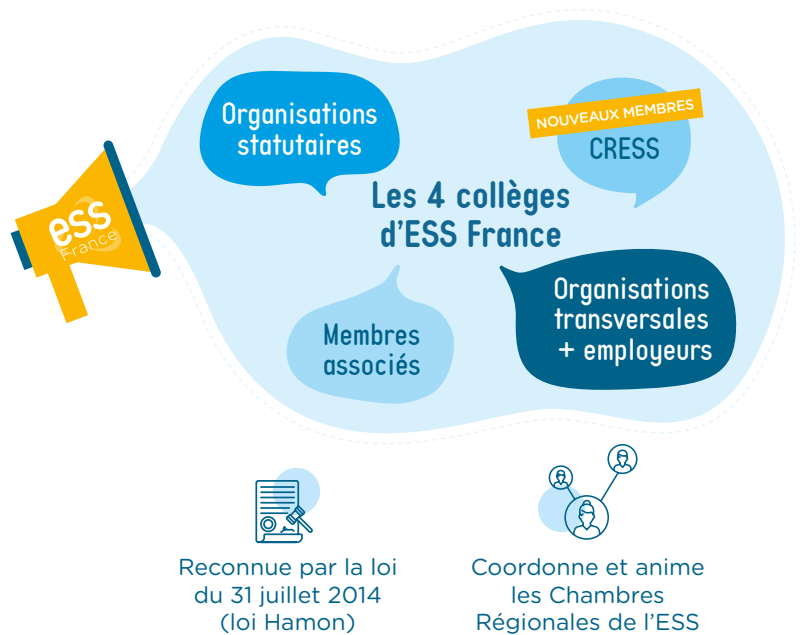
Toutes les structures de l'ESS représentées



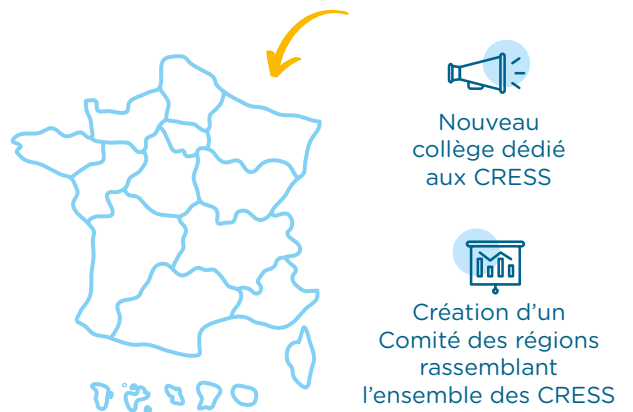
L'ESS, implantée dans l'ensemble des secteurs d'activité



## LES 4 COLLÈGES



## UNE PLACE PLUS GRANDE AUX TERRITOIRES



## UNE ATTENTION À LA DÉMOCRATIE ET AU RENOUVELLEMENT



Engagée pour les ODD

contact@ess-france.org  
www.ess-france.org

# Présentation de la thématique

**Mettre l'entreprise au service du bien commun est une ambition largement partagée. Pour y parvenir, il paraît indispensable de créer les espaces permettant à la société de rentrer dans l'entreprise, à travers une évolution de ses modes de gouvernance, en donnant aux différentes parties prenantes des entreprises un réel pouvoir d'agir.**

**L'inspiration peut venir des structures de l'ESS, dont la gouvernance partagée va de pair avec une performance économique au service d'objectifs sociaux. Ces dernières réfléchissent également à revitaliser leurs outils de participation ou à appréhender les nouveaux outils d'expression démocratique.**

Rendre les entreprises actrices de la transformation sociale est un souhait régulièrement exprimé dans le débat public et partagé par les citoyens.

En effet, le modèle dominant basé sur « qui possède dirige » a atteint les limites d'une économie centrée sur le profit quoi qu'il en coûte.

L'émergence du développement durable et de la RSE ont suscité de l'espoir et les débats entourant le vote de la Loi PACTE concernant les entreprises à mission ont cristallisé une volonté de reconnecter les Conseils d'Administration des entreprises avec des enjeux qui dépassent des notions de rentabilité.

Pourtant, des priorités de court terme balayent trop souvent les volontés de changement profond tant qu'elles restent à la porte des principales instances de décision. Lorsque de telles réflexions parviennent à s'imposer dans le débat, les évolutions législatives qui en résultent ne constituent pas toujours des outils de régulation suffisamment exigeants.

Les entreprises de l'ESS incarnent un autre modèle, pouvant inspirer la réflexion collective autour de l'avenir du modèle d'entreprise. En effet, la gouvernance partagée est un principe constitutif de l'ESS, défini par la loi du 31 juillet 2014, fondé sur une forme collective de l'entreprise. Les acteurs de l'ESS construisent à leur échelle une véritable citoyenneté économique.

Ces mêmes structures réfléchissent à l'évolution des modes d'engagement pour continuer à faire vivre la démocratie en leur sein, alors qu'elles font face à des enjeux de taille tels que le besoin de renouvellement de leurs instances représentatives ou encore d'augmentation de la participation aux élections internes.

Prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, intégration de représentants de la société civile, réenchanter l'outil du vote, faire avancer l'égalité femmes-hommes dans la gouvernance... les pistes sont nombreuses pour s'assurer que l'horizon de l'entreprise de demain soit social et solidaire.

## 1 personne = 1 voix

C'est le principe fondamental du modèle coopératif, qui conditionne la prise de décision égalitaire entre les parties prenantes.

## 74 000

C'est le nombre de contributions qui ont été formulées par 5000 sociétaires dans le cadre de la consultation de la Macif autour de sa raison d'être, démontrant qu'il est possible d'associer largement les parties prenantes à de tels projets structurants...

## 37%

C'est la part de femmes présidentes d'une entreprise ou organisation de l'ESS. Le phénomène de plafond de verre pour l'accès aux fonctions à plus fortes responsabilités demeure important dans l'ESS.

### LES ENJEUX

- \* *Les acteurs économiques ont vocation à jouer un rôle structurant dans les grandes transitions à venir.*
- \* *La gouvernance partagée est la condition essentielle pour mettre l'entreprise au service de l'intérêt collectif, afin de dépasser les enjeux de pure rentabilité.*
- \* *L'ESS peut inspirer les nécessaires évolutions à venir de la gouvernance des entreprises.*
- \* *Au-delà de la composition des instances qui doit associer les différentes parties prenantes, les associer à toutes les décisions structurantes telles que la construction de la stratégie de la structure, ou encore de la raison d'être, est possible et nécessaire.*
- \* *Il est également indispensable que les instances de gouvernance reflètent les évolutions de la société, en veillant à la place des femmes, ou encore des jeunes et des minorités visibles, dans les instances.*



**Pascal Michard**  
Président d'Aéma Groupe



**Guillaume Balas**  
Délégué Général de la  
Fédération ENVIE

# Interview croisée

## Selon vous, quel rôle doit jouer l'entreprise dans la réponse aux enjeux sociaux, économiques et environnementaux ?

**Pascal Michard :** La crise du coronavirus nous a montré que les pouvoirs publics et la société civile ne peuvent plus répondre séparément aux défis actuels. En parallèle, la demande de responsabilité sociale des entreprises n'a jamais été aussi forte. Les Français estiment, à raison, que les entreprises doivent agir pour lutter contre le réchauffement climatique, soutenir l'économie réelle et favoriser la création d'emplois. Les entreprises font partie intégrante de la solution. Cela est particulièrement vrai pour les grandes entreprises, qui agissent sur leur environnement, et qui doivent par conséquent assumer leurs responsabilités envers la société.

**Guillaume Balas :** L'entreprise en soi n'existe pas vraiment. Chacune est le résultat d'un statut, d'une histoire, d'une interaction sociale. La bonne question à poser est toujours de savoir « qui dirige » et dans quel objectif. C'est pour cela qu'avant tout, ce sont aux décideurs politiques de prendre leurs responsabilités sur les grands sujets d'organisation de la société et que le premier devoir des dirigeants d'entreprises est que l'on obéisse à la loi et aux contraintes d'intérêt général qu'elle induit. Pour autant, comme sphère

sociale d'influence majeure, il est fondamental que les diverses parties prenantes qui « forment » l'entreprise agissent, notamment et avant tout en son sein : comment comprendre les grandes actions RSE extérieures concernant l'écologie et le social quand on est incapable de les pratiquer « chez soi » ?

Voilà pourquoi la démocratie au sein de l'entreprise est la meilleure garantie (pas absolue) de faire émerger les sujets d'intérêt majeurs, de créer une « conflictualité positive ».

“

*Nous devons sortir d'un modèle d'entreprise qui privilégie la satisfaction financière des actionnaires sur le court terme, et redécouvrir un modèle d'entreprise durable.*

Pascal Michard

”

## Comment les entreprises peuvent-elles se mettre au service du bien commun ?

**P.M. :** Les entreprises doivent être porteuses d'une nouvelle vision du monde et de la société car une civilisation ne peut pas se bâtir sur l'éphémère et la prédation. Nous devons sortir d'un modèle d'entreprise qui privilégie la satisfaction financière des actionnaires sur le court terme, hérité du capitalisme financiarisé né dans les années 1970, et redécouvrir un modèle d'entreprise durable

et responsable. La société et l'entreprise doivent s'inscrire dans une relation de réciprocité. En d'autres termes, il faut réaligner les intérêts de l'entreprise et ceux de la société, et promouvoir l'idée d'entreprise comme bien privé commun.

**G.B.** : Les directions d'entreprise doivent accepter que le mythe du marché libre comme édificateur de l'intérêt général est bien un mythe. Non, les externalités « négatives » que produisent nos entreprises ne sont généralement pas « compensées » que ce soit sur le plan social, comme écologique.

Aussi, il faut construire les contre-pouvoirs et les pouvoirs au sein de chaque entreprise qui permettent d'éclairer les mauvaises pratiques, les contradictions difficilement admissibles et la planification de leur atténuation ou élimination. Par ailleurs, les entreprises ne sont pas les mêmes de par leurs objectifs : certaines ont le bien commun comme objet, c'est bien l'« essaimage » de cette vision de l'entreprise qui doit être visé.

“

*La démocratie au sein de l'entreprise est la meilleure garantie de faire émerger les sujets d'intérêt majeurs, de créer une « conflictualité positive ».*

Guillaume Balas

”

### Quelle analyse faites-vous des changements impulsés par la loi PACTE ?

**P.M.** : La loi PACTE va dans le bon sens, mais son application a révélé des impensés de la part du législateur. Le modèle de l'entreprise à mission ne règle pas les difficultés liées à une gouvernance actionnariale court-termiste et peut être utilisé comme un levier de réputation pour verdir la communication d'une entreprise. On peut aussi émettre des doutes quant à la totale indépendance du comité chargé d'évaluer les engagements de l'entreprise à mission car la loi n'impose pas

d'obligations pour sa composition.

En bref, la loi PACTE n'impacte pas véritablement le cœur du réacteur, là où se trouve le pouvoir d'orientation et de décision.

**G.B.** : Toute marche en avant est bonne à prendre. La loi PACTE permet à une nouvelle génération de responsables et de managers de tenter de faire évoluer les regards dans les entreprises. Cela peut paraître hypocrite ou en décalage avec l'échelle de changement nécessaire mais c'est déjà beaucoup au regard des discours entrepreneuriaux d'il y a encore quelques années. Pour autant, tant que l'on ne touche pas à la question du pouvoir dans l'entreprise, c'est-à-dire à donner la réponse la plus large et démocratique à « qui décide ? », nous ne pourrions pas changer structurellement la majorité des entreprises, c'est-à-dire des propriétés privées d'abord au service des intérêts de leurs propriétaires. « Statut n'est pas vertu », peut-être mais cela peut aider et inspirer !

### Il faut donc aller plus loin, faire entrer la société dans l'entreprise ?

**P.M.** : Nous pouvons aller beaucoup plus loin que le cadre législatif existant. Faire entrer la société dans l'entreprise, c'est la placer au cœur de sa gouvernance. Autrement dit, nous devons faire évoluer la gouvernance de l'entreprise en commençant par démocratiser son fonctionnement. Il faut ouvrir les instances de gouvernance à des représentants de la société civile et mettre en place des stratégies de durabilité élaborées en consultation avec les parties prenantes de l'entreprise. Cette

codétermination au plus haut niveau permettra de mieux intégrer les valeurs sociales, solidaires et environnementales.

**G.B.** : Trois pistes essentielles et pas si simples à mettre en œuvre :

- réellement donner du pouvoir collectif aux salariés, d'abord en usant de tous les outils contractuels et législatifs mais aussi par des méthodes de management sincèrement basées sur la confiance et le contre-pouvoir,
- savoir représenter les « externalités négatives » dans les espaces de pouvoir (associations environnementales par exemple),
- une vraie politique d'égalité de genre, culturelle et sociale, notamment dans les promotions et le

“

*Nous devons communiquer sur notre modèle au-delà du monde de l'économie sociale et solidaire et inspirer les évolutions du modèle dominant.*

Pascal Michard

”

recrutement.

### Quelles sont, selon vous, les mesures à mettre en œuvre pour faire évoluer la gouvernance de l'entreprise ?

**P.M.** : La première mesure serait d'ouvrir le conseil d'administration à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et à des représentants de la société civile afin d'éviter les écueils de l'entre-soi, de diversifier les profils et de garantir la parité. Il serait aussi nécessaire d'indexer une part significative de la rémunération variable des dirigeants sur des critères extra-financiers. Dans un second temps, nous devrions défendre des standards ESG plus ambitieux au niveau européen et proposer l'instauration d'un standard européen obligatoire sur la publication des performances non-financières des entreprises.

**G.B.** : Dans les entreprises classiques, il est nécessaire d'obliger à ce que 50% du pouvoir des CS et CA ne soient pas à discrétion des actionnaires. Plusieurs solutions existent : représentation à 50% des salarié(e)s, représentation des « externalités négatives », collectivités ou État. De la même manière, il faut une attention à ce qu'il existe une diversité raisonnable en termes de genre (parité), origine sociale et culturelle. Dans les entreprises ESS, il faut veiller à se réinterroger fréquemment sur les distorsions existantes entre principes et réalités concrètes par des processus permettant un vrai regard extérieur et légitime.

### La gouvernance mutualiste peut-elle inspirer le modèle de l'entreprise de demain ?

**P.M.** : Le modèle alternatif de gouvernance existe déjà : celui du modèle mutualiste et des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Nous avons les bons instruments. Nous devons maintenant les mettre en

pratique, communiquer sur notre modèle au-delà du monde de l'économie sociale et solidaire et inspirer les évolutions du modèle dominant. À terme, le mutualisme peut contribuer à faire émerger un nouveau modèle d'entreprise durable et solidaire.

**G.B.** : Le mutualisme est une des gouvernances inspirantes. Il ne faut pas, néanmoins s'arrêter au statut : il est nécessaire qu'un processus de « démocratisation permanente » puisse être établi (voir question précédente). De manière plus générale, l'ESS doit en effet assumer qu'elle juge ses normes comme devant inspirer les structures économiques de manière majoritaire.





**Regards  
d'experts**

# Dominique Joseph

SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DE LA MUTUALITÉ FRANÇAISE



## Dominique Joseph

### BIOGRAPHIE

Dominique JOSEPH a commencé sa carrière professionnelle au sein de la Direction générale des impôts.

Après avoir exercé de nombreuses responsabilités au sein de la Mutuelle des Agents des Impôts et dans les structures fédératives, elle est élue Secrétaire Générale de la FNMF en juin 2016.

Elle préside MutElles, le premier réseau des femmes en Mutualité, et a été nommée Ambassadrice de l'Égalité Femmes-Hommes dans l'ESS.

Elle est membre du Conseil Supérieur de l'ESS, du Haut Conseil de la Famille et de l'Age, conseillère au CESE elle préside le Groupe Santé et Citoyenneté.

Dominique JOSEPH a été nommée chevalier de l'Ordre national du Mérite.

### Les mutuelles sont par essence de nature

**autogestionnaire** : ce sont les adhérents qui assurent la gouvernance de l'entreprise au travers de leurs représentants, les délégués à l'assemblée générale.

**Pour autant, cette gouvernance souffre de faiblesses et on note souvent une sous-représentation de certaines catégories d'adhérents** : travailleurs non-salariés, jeunes, femmes, personnes fragiles, personnes issues de l'immigration...

De plus, dans un objectif de faire « entrer la société » dans la gouvernance des mutuelles, il conviendrait d'y associer d'autres acteurs que les seuls représentants des adhérents tels que les adhérents ou les partenaires.

Certaines de ces problématiques peuvent être résolues relativement facilement. Je pense notamment à la parité, avec des efforts très importants qui ont été faits du fait de l'obligation légale imposée aux conseils d'administration ou d'une prise de conscience collective pour les postes de direction.

Il reste néanmoins des efforts à faire pour la gouvernance de tête où les trésorières, les secrétaires générales et les présidentes sont encore trop peu nombreuses.

Dans ce contexte, **la création du réseau MutElles**, qui regroupe les femmes investies en Mutualité, élues et salariées, mais également des hommes sensibles à cette problématique, **est un outil important d'échange de pratiques et de soutien mutuel**.

Pour les salariés, **les mutuelles restent marquées par une séparation stricte entre la fonction d'administrateur et celle de salarié**. La participation des salariés aux conseils d'administration a peu fait évoluer la situation et il convient sans doute de porter une plus grande attention à la prise de parole de ces derniers dans les instances, qui est souvent considérée comme illégitime.



Afin de nourrir les débats dans le cadre de l'élection présidentielle et lors de son prochain Congrès en septembre 2022, la **Mutualité Française a lancé une démarche d'ampleur de démocratie participative** : la Conférence citoyenne sur l'aide, l'entraide et les solidarités.

“

*Dans un objectif de faire « entrer la société » dans la gouvernance des mutuelles, il conviendrait d'y associer d'autres acteurs que les seuls représentants des adhérents.*

Cette conférence citoyenne a été l'opportunité d'associer à nos réflexions sur les notions d'« aide » et d'« entraide » des personnes hors du cercle des militants mutualistes.

Tout au long des travaux, de nombreux intervenants indépendants sont venus exposer et expliciter le contexte dans lequel s'inscrit la question, ou apporter des témoignages en tant qu'acteurs ou citoyens impliqués qui illustrent les réalités de l'aide, de l'entraide et des solidarités sous toutes leurs formes.

Les échanges très riches qui ont suivi ont permis la formulation de propositions qui ont interpellé les mutualistes tant par leur originalité que par leur audace.

Enfin, se pose la question de **revitaliser les processus démocratiques** afin de susciter aussi bien de nouvelles candidatures qu'une plus forte participation aux élections.

Deux pistes sont à travailler. Il s'agit tout d'abord de transparence et accessibilité : mieux informer les adhérents sur les modes de gouvernance et les possibilités qui leur sont offertes d'y participer.

”

Ensuite, de mettre en place des « parcours » spécifiques pour les jeunes, les femmes, et d'une manière générale les adhérents peu présents dans la gouvernance. Il importe également de rendre plus lisibles les processus de désignation des responsables et de simplifier certaines procédures pour gagner en transparence et accessibilité.

## Carte blanche

Encore trop de nos concitoyens souffrent d'inégalités ou de discriminations liées au genre ou au handicap. Les mutuelles, et plus généralement les entreprises de l'économie sociale et solidaire, sont souvent à la pointe de la lutte contre ces injustices. L'attention portée à l'autre, l'approche humaniste des enjeux économiques, l'absence de recherche de maximisation des profits sont favorables à une telle approche. Au-delà des mots, les mutuelles sont souvent, au niveau de la branche ou des entreprises, le vecteur de nombreux accords visant à assurer une égalité Femmes-Hommes ou une meilleure inclusion des personnes en situation de handicap. Ce mouvement doit être encouragé et poursuivi.

# Laurent Pinet

PRÉSIDENT DE COORACE

COORACE, réseau de 600 entreprises d'utilité sociale et territoriale qui, partout en France, développent des modèles inclusifs et solidaires, soutient ses adhérents depuis plus de 10 ans dans l'amélioration de la qualité des emplois.

De la participation des salariés à la vie de l'entreprise dès 2012, à la démarche d'amélioration continue Cèdre-ISO, en passant par la promotion de la diversité et notamment de l'égalité femmes-hommes, **Coorace a fait du dialogue social dans ses structures adhérentes une priorité.**

En 2020, Coorace animait un Hackathon avec pour objectif de produire sur le sujet de la participation des salariés en inclusion à la vie de l'entreprise (PSVE) : des orientations stratégiques, des actions de plaidoyer, ainsi que des méthodologies et outillages pour déployer la PSVE dans les entreprises.

De cette forte expérience du terrain, Coorace relève néanmoins que, **dans les entreprises comme dans les instances, il est souvent difficile d'associer les salariés en parcours comme parties prenantes à part entière de leurs structures.**

Ils sont en effet le plus souvent considérés comme des bénéficiaires plutôt que des parties prenantes et sont peu présents dans les instances de gouvernance.

Si un certain nombre de freins existent, comme la durée relativement faible de présence des salariés en parcours d'insertion - 11 mois - il importe de dépasser ses verrous afin de, "faire entrer la société dans l'entreprise" à travers une plus grande implication citoyenne des individus dans leur entreprise mais aussi, et presque surtout, dans leur territoire.

À l'occasion des débats sur la loi relative à l'inclusion dans l'emploi (votée en décembre 2020) **Coorace a pris l'initiative de porter un amendement visant à permettre la participation des salariés en insertion à la vie des SIAE** en adaptant des règles du code du travail au secteur particulier de l'IAE. En effet, le code du travail étant en grande partie inapplicable aux SIAE, Coorace a proposé la tenue d'une expérimentation pour déroger aux règles de droit commun du dialogue social et expérimenter des adaptations pour l'IAE.

À travers cette expérimentation qui va durer 3 ans, le gouvernement souhaite favoriser le dialogue social des salariés en parcours et instaurer au sein du CSE

## Carte blanche

Autre exemple du "faire entrer la société dans l'entreprise" : Start-Up de Territoire. Cette démarche à 360° rassemble les acteurs et citoyens d'un même territoire dans le but de faire émerger des solutions entrepreneuriales et créatrices d'emplois pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux qui les touchent.

Start Up de Territoire, c'est une dynamique entrepreneuriale et citoyenne, qui :

- Permet l'émergence et le développement de projets d'innovation sociale
- Mobilise des citoyens et propose un nouveau mode d'entrepreneuriat collectif
- Permet à chacun de s'engager dans la création de solutions nouvelles
- Fonde son action sur la solidarité et la coopération dans les territoires

un organe qui sera chargé de traiter les sujets liés à l'insertion (les conditions de travail des salariés en parcours, la qualité des parcours proposés par la structure, etc.). C'est d'ailleurs dans ce contexte-là, par ailleurs, que Coorace a développé un partenariat fort enrichissant avec l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

“

*Il importe de “faire entrer la société dans l'entreprise” à travers une plus grande implication citoyenne des individus dans leur entreprise mais aussi, et presque surtout, dans leur territoire.*

”

Posant les premiers constats de cette expérimentation, **la commission apparaît comme une bonne alternative pour faire entendre la voix des salariés en parcours sans être limitée dans un cadre légal trop strict et trop formaliste.**

Il ressort des débats avec les adhérents qui participent à ce programme que la réussite de la commission insertion passera avant tout par la formation des salariés en parcours et les moyens qui y sont alloués.

Ils ne pourront se saisir correctement de la commission insertion que s'ils sont à même de comprendre les enjeux de cette commission et le rôle qu'ils ont à jouer en y siégeant. Cette formation constituerait ainsi une manière de plus de faire “entrer la société dans l'entreprise”.



## Laurent Pinet

### BIOGRAPHIE

Géographe de formation, Laurent PINET est engagé pour une société plus inclusive depuis plus de 20 ans. Il a dirigé pendant 15 ans le Groupe Economique Solidaire ULISSE à Grenoble, en pointe sur le sujet de lutte contre la précarité énergétique et l'économie circulaire.

Passionné par la conduite de projets collectifs et l'animation d'écosystèmes d'innovation sociale et territoriale, notamment les enjeux de ruralité,

Laurent PINET est directeur du Groupe Economique Solidaire Isactys, entre Isère, Savoie et Ain.

Impliqué au sein du réseau Coorace depuis 20 ans, il en est le Président depuis 2020.

# Maryline Filippi

PROFESSEURE D'ÉCONOMIE, CO-RÉDACTRICE EN CHEF DE LA RECMA



## Maryline Filippi

### BIOGRAPHIE

Maryline FILIPPI est professeure d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée à l'INRAE - AgroParisTech, Paris Saclay.

Spécialiste des coopératives agricoles en France et à l'international, ses problématiques de recherche s'orientent vers la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises et des territoires pour répondre aux défis des transitions. Elle est membre qualifiée du Haut Conseil de la Coopération Agricoles (HCCA).

Depuis janvier 2022, elle est devenue co-rédactrice en chef de la Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA).

**L'entreprise comme convention citoyenne interroge sur le sens de son ouverture à la société** et à ses multiples parties prenantes pour redéfinir un contrat social réconciliant entreprise et société.

Plus que jamais en ces temps de pandémie, les coopératives répondent aux crises et aux défaillances des marchés ou à celles des autorités publiques. Leurs actions pour faire face à l'accroissement des inégalités demeurent cruciales. La résilience des coopératives visible à travers leur longévité, souligne les résultats positifs du modèle coopératif. Leurs engagements s'inscrivent dans une démocratie participative active. S'ouvrir à toute la communauté, s'adapter aux transformations sociétales et les changements à l'œuvre, interrogent les nouvelles formes d'action collective.

**Revendiquer une gouvernance partagée et démocratique selon le principe une personne égale une voix, impose de constamment se réinventer** pour prendre en compte les besoins des membres comme ceux de la communauté. Cependant concilier enjeux économiques, sociaux et environnementaux pour répondre aux grands défis et faciliter les transitions agro-écologiques, digitales, énergétiques, ... exigent de penser autrement l'entreprendre en commun.

L'ESS déploie ses valeurs qui mettent au cœur de leur réacteur, l'Humain. Mais être bon pour l'humain et la planète, exige de créer de nouvelles solutions, des innovations sociales. D'une part, elles apportent des contributions dans de nouveaux domaines : le numérique, la santé (nouveaux services à la personne), la prise en considération de la durabilité ou encore l'inclusion (coopératives de travailleurs notamment).

Ainsi l'émergence des plateformes coopératives est un exemple de mobilisation d'outils digitaux au service d'une autre économie afin de faciliter la prise de parole et de décision dans une gouvernance partagée. Il s'agit d'expérimenter.

D'autre part, elles adaptent leurs structures en développant des innovations organisationnelles et sociales, en imposant le penser collectif au cœur de ces nouvelles formes d'entreprendre.

“

*Le développement de formes de coopératives, éclaire les voies d'un ré-enchantement du lien social au cœur de l'entreprise et avec ses parties prenantes.*

Le développement de formes de coopératives, comme les SCIC, les Licoornes mais aussi plus anciennes comme les CUMA, éclaire les voies d'un ré-enchantement du lien social au cœur de l'entreprise et avec ses parties prenantes. Pour autant, il s'agit d'en apporter les preuves.

Enfin, l'évolution de leur gouvernance cherche à prendre en compte les nouvelles aspirations des membres et de leurs expressions afin d'éviter la banalisation des coopératives dans une économie de marché. Elle révèle ainsi la nécessité d'avoir des outils éducatifs, financiers et législatifs adaptés pour favoriser l'émergence et la pérennité de ces solutions pour œuvrer à une société plus inclusive. Il s'agit de mettre de la coopération dans les coopératives.

Dès lors **redéfinir un contrat social réconciliant entreprise et société peut-il s'ancrer dans un territoire au plus proche des membres.**

Si l'on s'accorde à considérer le territoire comme un construit social d'acteurs multiples, il devient ainsi le lieu d'expression des solutions co-construites et d'innovations sociales. Ces perspectives

”

offrent matière à réflexion tant sur les changements organisationnels que législatifs pour contribuer à soutenir et à animer les coopératives dans leurs réponses aux nouveaux besoins et aux défis internationaux.

## Carte blanche

Avec trois agriculteurs sur quatre et une marque alimentaire sur trois, les coopératives agricoles françaises sont un pilier essentiel de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire contribuant à structurer les filières comme les territoires. La gouvernance est ainsi un enjeu essentiel pour garantir aux associés coopérateurs l'exercice de leur pouvoir légitime de décision. Si la gouvernance est encadrée par différents textes législatifs et des procédures contrôlées, il revient à chaque coopérative de mettre en œuvre l'équilibre des trois pouvoirs : souverain, de décision et d'exécution dans un projet collectif pour être au service des besoins des membres comme de ceux de la communauté. Ceci garantit la possibilité d'une adaptation des cadres de gouvernance en fonction des particularismes de chaque entreprise.





# Paroles d'acteurs



# Enercoop Normandie

## 2000

CRÉÉ AVEC 66 SOCIÉTAIRES EN 2015, ENERCOOP NORMANDIE A PASSÉ LE CAP DES 2000 EN FIN 2021.

## 50/50

MIXITÉ PRESQUE PARFAITE DU SOCIÉTARIAT DES PERSONNES PHYSIQUES.

## 6

IL EXISTE 6 CATÉGORIES DE SOCIÉTAIRE REPRÉSENTÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## 21

RÉSOLUTIONS D'AG CO-CONSTRUITES PAR LES SOCIÉTAIRES (HORS CA) DEPUIS 2018

## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Enercoop Normandie est une SCIC engagée dans la transition énergétique citoyenne et locale. Membre d'un réseau de 11 coopératives Enercoop, elle commercialise des contrats de fourniture d'électricité 100% EnR, sensibilise et forme aux économies d'énergie et à la transition énergétique et accompagne à la mise en œuvre de nouveaux outils collectifs de production d'électricité de source renouvelable. Plongée dans le milieu, parfois opaque et obscure, de l'énergie, la coopérative a érigé une gouvernance partagée forte et ambitieuse. Un exemple : la personne occupant la présidence du CA est élue par le processus d'élection sans candidat, qui est à l'opposé des tractations et petits arrangements en coulisses.

“  
La gouvernance d'entreprise n'est juste que si elle s'enracine dans la diversité de ses membres. La notion de multisociétariat avec sa représentativité au CA et les pondérations des votes, parfois utile à l'AG pour ne pas écraser la vision de parties prenantes parfois peu nombreuses mais importantes dans la chaîne de décision, donne le cadre de l'expression de cette diversité. A cela doit s'ajouter des méthodes de partage du temps de parole, de roulement dans les postes « organisationnels » des instances de gouvernance et surtout de travailler la légitimité de chacun pour permettre des processus de décision qui seront partagés et orientés vers l'intérêt collectif.”



**CYRIL SURBLED**  
Directeur Général  
Délégué

### Et si ... les instances de gouvernance des entreprises étaient en partie pourvues par des personnes tirées au sort ?

Nous constatons une quasi-absence de femmes dans les Conseils d'Administration, voire, quand elles y sont, contenues dans des rôles peu ou pas impactants. Les freins culturels sont multiples et cumulatifs. Alors que leur présence permet de penser de façon plus représentative les profils de nos clients et de nos sociétaires, afin de prendre des décisions plus justes commercialement et dans la vie coopérative. De plus, cela nécessite de mieux prendre en compte la vie familiale dans l'organisation de l'entreprise, indéniablement féconde de valeurs humaines et humanistes. Alors que permettre leur venue (tirage au sort et explication) et leur intégration (mise en situation et formation) ne demande pas d'effort incommensurable. Ainsi, les décisions prises par l'entreprise, sur la gestion et la stratégie de celle-ci, s'en trouvent plus riches et pertinentes.

# Tenzing Conseil

**6 M€**

CHIFFRE D'AFFAIRES  
APRÈS 5 ANS D'EXISTENCE

**40%**

NOMBRE DE  
COLLABORATEURS  
ANCIENS BOURSIERS

**500k€**

BÉNÉFICES REDISTRIBUÉS  
À DES ASSOCIATIONS EN  
5 ANS

**x7**

ÉCART DE SALAIRE  
MAXIMAL ENTRE MOINS  
BIEN ET MIEUX PAYÉ



## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Tenzing est un cabinet de conseil en stratégie opérationnelle fondé en 2016 autour d'un projet innovant et ambitieux : créer un modèle d'entreprise à impact, pour nos clients, nos collaborateurs et la société en général. Promoteur d'un modèle social inclusif, notre volonté est de réconcilier performance économique et responsabilité sociétale tout en assurant un meilleur partage de la valeur. Nous avons souhaité créer un nouveau modèle d'entreprise, correcteur des inégalités et inclusif, en cassant les usages du recrutement et de la répartition de la valeur de notre secteur.

Nous souhaitons lutter contre le déterminisme social et favoriser la mobilité sociale par le biais de l'activité de conseil en stratégie opérationnelle.

Ainsi rendons nous accessibles les métiers dits « élitistes » du conseil en recrutant sur la base du talent et des compétences plutôt que celle du diplôme, accompagné d'une forte exigence de formation.



Nous redistribuons l'ensemble de nos bénéficiaires redistribuables à des associations qui œuvrent à la réussite éducative et nous les accompagnons dans leur professionnalisation. Par ailleurs, nous participons au débat public sur les sujets d'inclusion professionnelle, d'égalité des chances et d'engagement social des entreprises.

C'est la qualité de nos missions, au service de nos clients, qui sert le mieux notre modèle social, par la preuve que la mixité sociale est créatrice de valeur. Notre équipe, aujourd'hui forte de ses 45 collaborateurs, porte ces transformations au travers de notre offre, déclinée en 5 expertises : expérience client, RH et expérience collaborateur, design & innovation, transformations responsables, pilotage & change.

### **Et si ... l'ESS se focalisait sur la mise en cohérence des actes avec ses valeurs ?**

Malheureusement nombre de cas montre que le statut ne fait pas la vertu. Lorsque nous dirigeons une entreprise à impact, focalisée en permanence sur la preuve de son impact, nous faisons vite le constat que pour de nombreux acteurs de l'ESS, la cohérence entre le discours et les actes reste à construire : solidarité entre les acteurs, écarts de salaire et partage de la valeur, démocratie effective, primauté de la performance sociale sur la performance économique. Faire la preuve d'un engagement effectif nous semble plus important que de défendre une position ou des prérogatives statutaires.

“

*La transformation du capitalisme pour construire une économie responsable passe par l'hybridation des modèles d'entreprise.*

*Seule cette hybridation permettra aux entreprises à impact de « faire système » : faire en sorte que les valeurs et les innovations sociales portées par l'ESS inspirent et infusent les entreprises capitalistes et consolider les modèles d'affaires de l'ESS souvent trop fragiles en renonçant au dogme de la lucrativité limitée pour la remplacer par la lucrativité partagée.*

*Quand il y a une volonté, il y a un chemin.*

*En créant Tenzing, nous souhaitons faire la démonstration que les usages du secteur du conseil en stratégie opérationnelle peuvent être complètement revisités pour mettre la dynamique de l'entreprise au service des enjeux sociétaux, pourvu que les leaders le décident. La cohérence entre paroles et actes et la radicalité des valeurs en sont le moteur.*



**ERIC DELANNOY**  
Président fondateur  
du cabinet Tenzing

”

# Le Réseau des Accorderies

1

RÉSEAU DES  
ACCORDERIES DE FRANCE  
RÉSEAU NATIONAL,  
ASSOCIATION LOI 1901

38

ACCORDERIES MEMBRES  
ASSOCIATIONS  
AUTONOMES.

13 000

MEMBRES  
LES « ACCORDEURS »

24

ESPACES DE TRAVAIL  
PARTICIPATIFS  
NATIONAUX  
ACCOMPAGNÉS PAR UNE  
ÉQUIPE DE 7 SALARIÉS.

## PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE

Les Accorderies, nom déposé, proposent un système d'échange de services, basé sur une monnaie temps, comme levier pour permettre la rencontre et tisser durablement des liens solidaires entre la population, tout en développant leur pouvoir d'agir.

Les Accorderies ont ainsi choisi un mode de fonctionnement où toutes les initiatives et les implications sont encouragées et accompagnées. Les accordeurs et accordeuses sont à la fois les participants aux activités et les décideurs des stratégies. Dès 2016, des équipes se forment à la gouvernance partagée, se dotent de fonctionnements sociocratiques (groupes et cercles de travail ; mode de décision par consentement, élection sans candidat) et accueillent ainsi de nouveaux habitants et habitantes impliqués.

Le Réseau national des Accorderies a pour missions d'appuyer et d'accompagner l'émergence, la pérennisation et le développement de nouveaux projets d'Accorderies sur les territoires.

Le Réseau s'est lancé en 2018 dans le chantier « Réseau 2021 » avec pour objectif de répondre à la demande des habitants et habitantes accordeurs de participer au fonctionnement et à la gouvernance de leur Réseau national.

En effet, le mode de fonctionnement traditionnel du réseau entraînait les difficultés suivantes : distance ressentie entre la « tête » de Réseau national et les Accorderies au niveau local, implication en pointillés de certains administrateurs et administratrices représentant les Accorderies, ressources locales (accordeurs et accordeuses experts de leur terrain) qui ne pouvaient se déplacer et donc s'impliquer au niveau national.

“

*Que ce soit dans ma vie professionnelle ou militante, j'ai pu voir s'exercer de différentes manières la gouvernance au sein de sociétés commerciales, de coopératives ou d'associations. Pyramidale, concentrée ou plus démocratique, elle peut permettre à une ou plusieurs personnes de prendre le pouvoir.*

*Au Réseau des Accorderies, nos administrateurs sont issus de commissions. Ils ne peuvent pas faire acte de candidature mais sont proposés et élus par leurs pairs. Les décisions sont prises, non pas aux règles de majorité habituelles, mais par consentement après un processus d'expression de clarifications, de ressentis et d'objections. Ces dernières doivent être très argumentées pour pouvoir être retenues. Sinon, la décision est adoptée et une fois prise, on ne revient pas dessus.*

*Ce mode de gouvernance permet la participation d'un plus grand nombre et limite les jeux de pouvoir.*

”



**PASCALE CARON**  
Présidente du Réseau  
des Accorderies de  
France

Les grands principes du nouveau mode de fonctionnement territorial et horizontal sont ainsi travaillés collectivement, et reposent autour de :

- \* L'organisation de notre travail Réseau au sein de Commissions ou groupes de travail thématiques et ouverts à toutes et à tous, et disposant de leur propre budget financier et autonomie de fonctionnement dans le cadre du plan stratégique concerté,
- \* La culture de l'expérimentation : se donner les moyens de la transition de gouvernance en expérimentant sur le terrain avant de formaliser un nouveau cadre,
- \* La même valeur donnée aux implications des habitants et habitantes sur des espaces dits stratégique/politique comme opérationnels,
- \* L'importance des temps en présentiel et des moments conviviaux pour favoriser l'interconnaissance,
- \* La montée en compétences en continu des accordeurs et accordeuses (une vingtaine de sessions de formations annuelles)

Les résultats :

- \* Un nouveau schéma de gouvernance pour notre Réseau, construit collectivement avec les Accorderies, évolutif en fonction des besoins des équipes locales,
- \* 24 espaces participatifs nationaux répartis en pôles, commissions et groupes de travail,
- \* Des priorités nationales sur deux ans qui articulent enjeux nationaux et territoriaux et sont appropriés directement par les habitants et habitantes sur les territoires.

### **Et si ... on se laissait le temps... du chemin de la gouvernance partagée ?**

Construire un mode de gouvernance, inclusif et adapté à chaque organisation, prend du temps et nécessite la participation de toutes les personnes et parties prenantes. Afin de redonner du pouvoir d'agir à tous et toutes et pour que chacun et chacune s'investisse et s'engage en fonction de ses besoins, et ses envies. Plus que le résultat, c'est le chemin et les moyens dédiés qui sont au cœur de la gouvernance partagée. Vive la culture de l'expérimentation !





# Leviers identifiés

# Présentation des leviers identifiés

## 1/ Ouvrir les conseils d'administration des entreprises aux parties prenantes

La représentation des parties prenantes (salariés, bénéficiaires, société civile) dans les instances de gouvernance des entreprises est l'une des clés pour faire entrer la société dans l'entreprise, et aligner sur le long terme les intérêts de l'entreprise avec ceux de la société.

## 2/ Mettre en place des dispositifs d'information et de consultation des salariés

L'association des salariés à toutes les décisions structurantes pour l'avenir de l'entreprise, allant au-delà des obligations légales ou conventionnelles, est possible et nécessaire, pour mettre fin à la logique « qui possède dirige » et considérer réellement les salariés comme constituants de l'entreprise.

### **3/ Expérimentation d'autres modalités de participation**

L'expérimentation d'autres modalités de participation pour les consultations non obligatoires participe à faire de l'entreprise un lieu de vitalité démocratique (mobilisation des outils numériques, des outils de participation issus de l'éducation populaire, expérimentation de la sociocratie...).

### **4/ Co-construire le projet de l'entreprise**

Le projet de l'entreprise, matérialisé dans certains cas par l'écriture d'une raison d'être, est un projet structurant qui doit être l'aboutissement d'une démarche transparente associant largement les parties prenantes.

### **5/ Organiser la transparence et la diffusion de l'information**

Au-delà du respect de la loi en matière de communication des documents préparatoires aux instances, favoriser la transparence sur les débats, orientations et prises de décision permet aux parties prenantes de prendre part à la vie de l'entreprise.

## **6/ Augmenter la participation aux élections internes**

La mise en place des mesures précédentes peut augmenter significativement le taux de participation aux élections internes pour assurer un fonctionnement démocratique effectif. D'autres actions sont également possibles (promouvoir les élections internes, valoriser le rôle des représentants élus).

## **7/ Faire de l'égalité femmes-hommes une priorité**

Cela implique d'inscrire le sujet dans les documents structurants ou politiques de la structure, de se fixer des objectifs chiffrés de progression et un calendrier, de recenser et financer les réseaux de soutien et d'accompagnement de femmes sur leur prise de responsabilités.

## **8/ Atteindre la parité dans les instances de l'entreprise**

Atteindre la parité nécessite de fixer des objectifs précis, des règles en matière de cumul de mandats dans le temps, de lutter contre l'autocensure en organisant des temps de formation et en créant des fiches de postes pour les mandats d'administrateurs et d'administratrices précisant les missions, le temps nécessaire pour les mener, les compétences et savoirs attendus.

## **9/ Mettre en place un plan d'actions en faveur de la diversité**

Pour faire véritablement vivre la diversité dans l'entreprise, la mise en place d'un plan d'actions peut comprendre : la signature de la charte de la diversité en entreprise, l'engagement de l'entreprise dans le cadre du processus de labellisation du "label diversité", délivré par l'Etat.

## **10/ Valoriser la parole des jeunes**

La mise en place d'une commission dédiée aux jeunes salariés peut permettre de favoriser leur implication dans l'entreprise, ainsi que le bon renouvellement des instances représentatives. C'est également un sujet de marque employeur.

## **11/ Améliorer le dialogue social**

Les mesures précédentes favorisant l'appropriation par les parties prenantes de tous les sujets structurants de l'entreprise améliorent le dialogue social. Il est aussi crucial d'engager des négociations sur les moyens accordés au dialogue social.



## **12/ Expérimenter d'autres méthodes électorales**

Innover en matière de méthode électorale pour favoriser l'élection de personnes qui ne se présenteraient pas à des élections classiques : tour de rôle, élections sans candidat ou candidate, tirage au sort...

## **13/ Faire connaître le droit d'alerte, et le droit d'alerte économique**

Le droit d'alerte donne au salarié la possibilité d'interpeller son employeur sur une situation qui pourrait entraîner et occasionner un danger grave et imminent pour sa santé. Lorsqu'ils ont connaissance de faits pouvant porter atteinte à la bonne santé financière de l'entreprise, les membres du CSE peuvent utiliser le droit d'alerte économique permettant de demander à l'employeur de leur fournir des explications.

## **14/ Respecter la loi sur le devoir de vigilance**

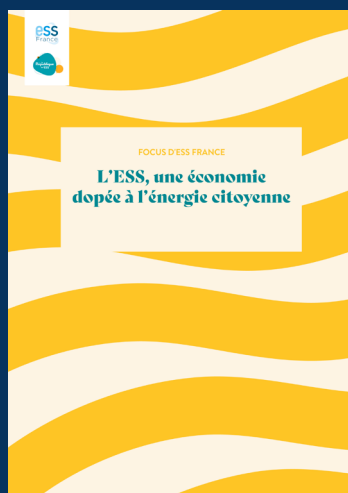
Il s'agit de garantir des procédures d'alertes permettant aux gouvernances des entreprises et organisations de l'ESS d'être concernées par la situation de leurs fournisseurs et sous-traitants.

## **15/ Favoriser le développement d'une "responsabilité territoriale des entreprises"**

La responsabilité de l'entreprise s'étend à son territoire d'activité. Les entreprises et organisations de l'ESS portent une attention toute particulière à leur ancrage territorial : les capitaux venant financer leur activité provenant du territoire, l'activité économique générée repose sur de l'emploi non délocalisable. Pour aller plus loin dans la réflexion, le guide des bonnes pratiques contient une section intitulée "territorialité" et permet d'évaluer cette responsabilité à l'aune d'indicateurs de prise en compte des enjeux territoriaux.

# Retrouvez bientôt les autres

## “ FOCUS D'ESS FRANCE ”



CRÉDIT PHOTOS

© p13 Etty Fidele • p24 Mael Balland • p34 Ryan Magsino

CONCEPTION GRAPHIQUE

**C L E O**  
studio

The logo for ESS France, featuring the letters 'ess' in a light blue, lowercase, sans-serif font, with 'France' in a smaller, dark blue, uppercase, sans-serif font below it. The logo is centered within a white circle that has a subtle blue shadow effect.

ess  
France



[www.ess-france.org](http://www.ess-france.org)



[contact@ess-france.org](mailto:contact@ess-france.org)



[@ESS\\_France](https://twitter.com/ESS_France)

Lors du congrès de l'ESS, ESS France a souhaité mettre un focus sur plusieurs défis auxquels nous sommes confrontés. Ces travaux, appuyés sur la conviction d'une ESS comme pilier du modèle démocratique et social Républicain, ont permis de penser de nouveaux horizons de son développement et de ce qu'elle peut apporter pour orienter le progrès dans toutes ses dimensions.

Les livrets thématiques sont la traduction de cette volonté de capitalisation des travaux engagés. Ils rendent visibles l'expertise et les possibilités offertes par l'ESS et permettent de faire émerger des leviers d'actions afin d'irriguer le débat public en période électorale mais également de fournir des objectifs de long terme, communs à toute l'ESS.