

FOCUS D'ESS FRANCE

Quelle gouvernance pour une performance optimale de l'entreprise ?



GROUPE
MUTUALISTE
DE PROTECTION



L'édito

“

L'entreprise, au-delà de sa dimension économique, endosse un rôle éminemment politique. Elle est en effet un lieu de création de valeur et le cadre d'un contrat social entre ses multiples parties prenantes. Par ailleurs, si l'entreprise a une responsabilité certaine dans la crise écologique à l'œuvre, elle constitue sans nul doute une de ses solutions.

En conséquence, il apparaît clairement que les entreprises doivent s'emparer du sujet de leurs responsabilités, lutter contre leurs externalités négatives, voire engager une transformation socio-écologique de leurs modèles. L'entreprise ne doit pas être captive d'un modèle dont chacun peut constater l'insoutenabilité : réinventer l'entreprise, la mettre au service du bien commun semble possible et indispensable pour réunir les conditions d'un « futur désirable ».

Notre conviction est que l'ESS peut inspirer les différents contours de cette entreprise de demain. En effet, les modalités de gouvernance partagées propres à l'ESS ainsi que la culture d'entreprise que ces modalités produisent, permettent d'imaginer que l'entreprise de demain ait pour réflexe d'intégrer d'autres préoccupations au-delà de sa seule performance économique.

ESS France, en partenariat avec Aéma Groupe, a formalisé ces réflexions dès le Congrès de l'ESS en 2021, réflexions qui appelaient à « [faire entrer la société dans l'entreprise](#) ».

Afin de poursuivre et d'approfondir ces travaux, nous avons souhaité interroger spécifiquement les effets d'entraînement des modalités de gouvernance d'une entreprise sur le caractère pluridimensionnel de sa performance (entendue comme « le Succès remporté par une personne [y compris morale], action, exhibition, interprétation demandant des qualités exceptionnelles ».) Dans le cadre des entreprises de l'ESS, la gouvernance partagée et représentative est en effet génératrice d'une réussite multidimensionnelle : économique, sociale, territoriale, environnementale... Mais surtout, dans sa dimension démocratique et/ou participative, la gouvernance dans l'ESS constitue en soi un axe de performance, une valeur sociale à la fois produite par ce cadre entrepreneurial et recherchée en tant que telle.

C'est pourquoi notre hypothèse issue des « raisons d'agir » qui constituent des pratiques propres à nos modèles est la suivante : les principes de gouvernance au cœur de l'ESS sont indéniablement un terreau favorable à une révolution de l'entreprise.

Afin d'apporter la preuve de cette conviction, nous avons lancé une démarche exploratoire, qui est venue interroger huit entreprises représentatives de la diversité de l'ESS, aussi bien en termes de statut que de secteur d'activité.



Ce nouveau livret rend-compte des réflexions et dévoile la note de prospective écrite par la figure centrale de nos travaux, la philosophe Gabrielle Halpern.

Jérôme SADDIER
Président d'ESS France

”

Le point de vue

“

« La fenêtre d'opportunité pour garantir un avenir viable et durable pour tous se referme rapidement. » nous dit le dernier rapport de synthèse du GIEC. Ce constat nous afflige autant qu'il nous oblige. Il nous oblige, pour nous-même, mais aussi pour les générations futures, à transcender des modes de vie et modèles d'organisation de la vie économique devenus insoutenables. Il nous oblige à repenser nos logements, nos déplacements mais aussi notre manière de penser l'entreprise et ses interactions, son rôle social et sociétal au cœur d'un écosystème humain et non autonomisé, financiarisé, virtualisé. Par extension, il nous pousse donc à infléchir de nouveau l'Histoire pour revenir à la source de ce qu'était la définition originelle des premières entreprises : un projet d'intérêt collectif uniquement.

La tâche est immense, mais elle reste encore possible. Et si elle nécessite toute notre créativité et notre résilience, beaucoup de solutions existent déjà et n'attendent que d'être accélérées et amplifiées. A ce titre, nous sommes convaincus que le modèle de l'économie sociale et solidaire a un rôle clé à jouer. Les Français(e)s interrogés ne s'y trompent pas : l'indépendance financière, la lucrativité limitée et l'absence d'actionnaires constituent les leviers de confiance principaux du rapport des Français(e)s aux assureurs mutualistes que nous sommes*. Notre rôle et notre intention n'est pas de blâmer mais d'inspirer, les entreprises comme les politiques publiques, pour qu'ensemble nous relevions les défis qui nous concernent tous.

Parce qu'il met sa performance économique au service des transitions sociales et environnementales, le modèle de l'économie sociale et solidaire, et plus particulièrement celui du mutualisme, incarne une autre manière d'entreprendre, plus équitable et plus durable. Ce modèle est inspirant pour répondre à la quête de sens des nouvelles générations et la recherche croissante d'impact positif des entreprises sur leurs environnements. Au-delà, il est inspirant pour toute entreprise cherchant à atteindre une performance globale. Ce modèle n'existerait pas sans une gouvernance, partagée et démocratique, représentative des clients, adhérents ou sociétaires, capable d'être à la fois ancrée dans les territoires tout en prenant en compte des enjeux nationaux et internationaux. Celle-ci suppose la concertation, la consultation, l'explication et la recherche de consensus. Cela suppose souvent l'acceptation du temps long comme modalité de prise de décision solide, fiable et partagée. Ces modalités participent de la construction d'une relation de confiance entre représentants et bénéficiaires, qui vient à son tour consolider le modèle économique. Gouvernance partagée et performance globale sont intrinsèquement liées.

Par ce livret, par l'inspiration qu'il pourra apporter, nous espérons ainsi contribuer à notre échelle à remettre le citoyen au cœur de l'entreprise. Je vous en souhaite une bonne lecture.



Pascal MICHARD
Président d'Aéma Groupe

”

* [Baromètre de la protection Aéma-IFOP 2022-2023](#)

Sommaire

P.5

#1 5 mois d'échanges pour penser la gouvernance de l'entreprise de demain et sa performance

P.8

#2 Retour sur les entretiens réalisés

- LA MEDNUM
- ORTHOPUS
- SOLIDARITÉ ROQUETTE
- LE RÉSEAU ENVIE
- AÉMA GROUPE
- COOPANAME
- L'UCPA
- LA CUMA LA VERLOOSSOISE

P.45

#3 Le regard de Gabrielle Halpern

P.54

#4 L'analyse d'ESS France

#1

5 MOIS D'ÉCHANGES
POUR PENSER LA
GOUVERNANCE DE
L'ENTREPRISE DE DEMAIN
ET SA PERFORMANCE

5 mois d'échanges pour penser la gouvernance de l'entreprise de demain et sa performance

ESS France et Aéma Groupe avaient engagé des réflexions communes sur l'enjeu de la gouvernance des entreprises dès le Congrès de l'ESS en 2021, en appelant alors à « [faire entrer la société dans l'entreprise](#) ». Ces réflexions se sont poursuivies en 2022 dans le cadre d'une démarche exploratoire qui est venue interroger huit structures de l'ESS.

À chaque étape, le projet a été soutenu par un comité scientifique composé de chercheurs et d'acteurs de l'ESS.

La gouvernance, un sujet central pour imaginer l'entreprise de demain

Mettre l'entreprise au service du bien commun est une ambition largement partagée. En témoignent les nombreux débats imaginant l'entreprise de demain, qui devra être capable de faire face aux grandes transformations en cours, et en premier lieu celle de la nécessaire transition écologique. L'entreprise devra donc nécessairement s'emparer du sujet de ses responsabilités.

Les modalités de gouvernance d'une entreprise apparaissent comme un socle indispensable pour effectuer ce virage. En effet, la capacité d'une entreprise de s'ouvrir sur la société est déterminante dans sa capacité à intégrer de nouvelles préoccupations : sociales, territoriales, environnementales... au-delà de sa seule performance économique. Il apparaît que c'est à la condition d'un partage du pouvoir avec une multiplicité de parties prenantes que la performance d'une entreprise peut revêtir un caractère pluriel. Ainsi, l'approche de l'ESS d'une gouvernance représentative et partagée est féconde pour inspirer l'entreprise de demain à côté des modèles sociaux et solidaires existants.

La gouvernance dans l'ESS, l'axe central de sa performance ?

Ainsi, ESS France a souhaité apporter la preuve de cette hypothèse, en étudiant dans quelle mesure les modalités de gouvernance d'une entreprise peuvent générer une performance pluridimensionnelle (économique, sociale, environnementale, territoriale) et, dans le cas de l'ESS, constituer en tant que tel un axe de sa performance tout en révélant une certaine vision de l'intérêt général et d'aspirations collectives.

Huit entretiens ont été organisés avec des structures de l'ESS, car les modalités de gouvernance (dans leur dimension formelle comme informelle) propres à l'ESS confèrent à ce « mode d'entreprendre et de développement économique » (art 1 loi du 31 juillet 2014) un rapport particulier à ces enjeux, la prise de décision visant avant tout à faire vivre le projet de la structure, à le renouveler et à le traduire en action.

LA MEDNUM

LA MEDNUM

SCIC œuvrant à l'inclusion numérique
ÉCHANGE LE 12 SEPTEMBRE 2022



ORTHOPUS

Société commerciale de l'ESS développant une gamme d'assistants robotiques
ÉCHANGE LE 27 SEPTEMBRE 2022



Solidarité Roquette

SOLIDARITÉ ROQUETTE

Centre social
VISITE DES LOCAUX LE 21 OCTOBRE 2022

Coopaname

COOPANAME

Coopérative d'activité et d'emploi
ÉCHANGE LE 6 DÉCEMBRE 2022



GRUPE MUTUALISTE DE PROTECTION



AÉMA GROUPE

Groupe mutualiste
VISITE DES LOCAUX LE 15 NOVEMBRE 2022



LE RÉSEAU ENVIE

Réseau d'entreprises d'insertion
ÉCHANGE LE 8 NOVEMBRE 2022

UCPa

L'UCPA

Groupe associatif
ÉCHANGE LE 11 JANVIER 2023



LA CUMA LA VERLOSSOISE

Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole
VISITE DES LOCAUX LE 18 JANVIER 2023

#2

RETOUR SUR LES ENTRETIENS RÉALISÉS

Ces comptes rendus ont été rédigés par Frédéric Vuillod, fondateur de Mediatico, un média de l'ESS.

LA MEDNUM

La Mednum,

UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE AU SERVICE DE L'INCLUSION NUMÉRIQUE

Focus sur la Mednum, une Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) œuvrant à des projets nationaux d'inclusion et de médiation numérique. Le directeur général de la Mednum, Guilhem Pradalié, était interrogé par un panel d'experts rassemblés par ESS France et emmenés par la philosophe Gabrielle Halpern.

Rassembler sous une même bannière une cinquantaine d'acteurs de la médiation numérique, l'objectif était ambitieux. À l'époque, en 2017, la Mednum entendait permettre à ses membres de répondre collectivement à des projets nationaux d'inclusion et de médiation numérique.

Cinq ans plus tard, la démarche a pris et la Mednum affiche des ambitions plus larges encore. Elle travaille aujourd'hui sur l'animation de réseau de plus de 120 sociétaires, sur des projets collectifs de plus en plus ambitieux (data, réfugiés, plateformes, contenus et formations...), tout en apportant son expertise en stratégies de médiation et d'inclusion numérique à des acteurs publics comme privés, sur l'ensemble du territoire français.

participations de l'État a investi dans son capital), les acteurs publics territoriaux, les acteurs économiques et grands groupes, les réseaux affinitaires et les salariés bien sûr, comme dans toute coopérative.

Particularité notable, le collège des bénéficiaires n'est pas composé des personnes physiques qui ont besoin d'être accompagnées au numérique. « *Nous nous sommes demandé qui étaient nos véritables bénéficiaires : les 14 millions de Français éloignés du numérique ou bien les structures qui s'occupent d'eux ?* », se souvient Guilhem Pradalié. Le conseil d'administration a tranché. Les bénéficiaires de la Mednum sont les associations, qui accompagnent les personnes au quotidien dans les territoires. Une gouvernance plus simple, pour plus d'efficacité.

La clé de cette réussite ? Un mode de fonctionnement coopératif où la gouvernance est partagée, assure Guilhem Pradalié, directeur général depuis fin 2021. Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), la Mednum compte aujourd'hui plus de 120 sociétaires, répartis en huit collèges qui participent aux prises de décision : les structures de la médiation numérique d'utilité sociale (bénéficiaires), les médiateurs et personnes physiques, les hubs de l'inclusion numérique, les acteurs publics d'État (l'Agence des

“

Plus il y a de dialogue entre les sociétaires, d'échanges, de connaissance et d'opportunités, plus l'implication dans la gouvernance se renforce.

”



12 SEPTEMBRE 2022

ÉCHANGE AVEC

LA-MEDNUM



LA-MEDNUM

- SCIC :** L'ÉTAT est sociétaire
- 130** sociétaires
- Entreprendre **ENSEMBLE**
- INCLUSION NUMÉRIQUE**

BOÎTE À OUTILS

- DOCUMENTATION
- MISSIONS & PRESTATIONS
- LIBRE ET COMMUN
OPEN DATA
SOLUTIONS LIBRES
- SÉCURISATION D'ACTIVITÉS

ON ACCOMPAGNE **1 MILLION** de BÉNÉFICIAIRES



POUR ÉVITER

- ✓ NON - ACCÈS AU PROGRÈS
- ✓ L'EXCLUSION [EN FAISANT BÉNÉFICIER LES **STRUCTURES** QUI EN FONT BÉNÉFICIER LE PUBLIC]

COMMENT DÉFINIR VOTRE GOUVERNANCE ?



PRODUCTION DISTRIBUÉE



COMMENT DÉCIDER QUELS PROJETS METTRE EN PLACE ?

- DIRECTION STRATÉGIQUE** (QUELLES SONT LES PRIORITÉS ?)
- APPEL À MOBILISATION**
- RECOMMANDATION ENTRE PAIRES**

COMMENT EST ANIMÉE VOTRE GOUVERNANCE ?

TROUVER L'ÉQUILIBRE ENTRE



DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES ↔ ADMINISTRATEURS ↔ SOCIÉTAIRES

QUEL EST LE RAPPORT À LA GOUVERNANCE ?

[disparités de rapport-âges - métiers...]



QUEL EST L'IMPACT SUR L'INNOVATION ?



VOTRE GOUVERNANCE RÉPOND-ELLE AU CRISE DE L'ENGAGEMENT D'AUJ. ?

NOUS RÉPONDONS SUR LES SUJETS QUI TOUCHENT LES SOCIÉTAIRES.

- RÉFUGIÉS
- Travailler autrement

SE LIER À PLUSIEURS ÉCOSYSTÈMES



et L'IMPACT SUR LE TERRITOIRE ?



SYNERGIES À DEVELOPPER

STRUCTURE LARGE = SOLIDITÉ

RISQUES RÉDUITS - INTÉRÊTS COLLECTIFS



GROUPE MUTUALISTE DE PROTECTION

NOS SOCIÉTAIRES NOUS POUSSENT À **INNOVER**.



L'efficacité, c'est le maître-mot de la Mednum, qui se revendique 'agile'. Autant dire de petite taille. « Notre gouvernance est efficace parce que c'est une gouvernance collective qui opère et qui infuse dans les activités ». De plus, ses administrateurs pour beaucoup eux-mêmes dirigeants de coopératives ou de structures d'inclusion numérique « sont positionnés aux bons niveaux de décision », estime-t-il. Les rôles de l'AG, du CA et les responsabilités de l'équipe opérationnelle qui met en œuvre les orientations collectives sont clairs et opérants.

Dans ce conseil d'administration, paritaire par essence et très représentatif de la diversité des acteurs du secteur, 10 personnes élues travaillent ainsi en collaboration avec les sociétaires pour mener des missions, produire des données et études (par exemple avec [l'Observatoire de l'inclusion numérique](#)), ou préparer des actions de plaidoyer ([plaidoyer des sociétaires pour les présidentielles 2022](#)). L'an dernier, 62 propositions aux candidats à l'élection présidentielle ont été rédigées en quelques semaines à peine. Impressionnant !

La méthode qui permet d'obtenir ce résultat, c'est la participation. « En arrivant à la Mednum, j'ai voulu m'appuyer sur le terrain. Je n'ai refusé presque aucune sollicitation des sociétaires, des administrateurs ou de l'équipe salariée », raconte Guilhem Pradalié. Actuellement, alors que se pose la question des choix, une série de questionnaires et d'ateliers menés avec les volontaires permet d'affiner les futurs axes stratégiques de la Mednum, d'où découleront plus tard les nouveaux projets à la lumière des priorités définies collectivement par les sociétaires. Pour l'heure, la participation est plutôt élevée : plus de 50% des sociétaires ont répondu au dernier questionnaire.

« Plus il y a de dialogue entre les sociétaires, d'échanges, de connaissance et d'opportunités, plus l'implication dans la gouvernance se renforce », poursuit-il. Les administrateurs d'aujourd'hui sont d'ailleurs des sociétaires qui se sont particulièrement impliqués avant le renouvellement du conseil d'administration. Ce dernier est traditionnellement renouvelé entièrement tous les deux ans.

Par bonheur, la Mednum évolue dans un écosystème qui accepte bien le changement : le secteur est particulièrement jeune. C'est vrai également au sein des équipes, où à 34 ans, Guilhem Pradalié est le deuxième membre le plus âgé dans une équipe dont la majorité des collaborateurs est âgée de 23 à 28 ans. De plus, « dans nos écosystèmes engagés sur la question

numérique, une idéologie est très largement partagée autour de l'open source, du logiciel libre, dans une conception dans la droite ligne de celle des pionniers du web. Il est plus facile avec eux de parler d'open innovation. Et d'en faire », assure-t-il.

Mais le modèle économique de la Mednum, lui, est sous contrainte en permanence. « L'animation de la vie coopérative demande beaucoup de temps et représente évidemment un centre de coûts », concède Guilhem Pradalié : « Cette fonction ne reçoit pas de prestations ou de cotisations en coopérative, puisque les sociétaires ne souscrivent leurs parts sociales qu'une seule fois, donc nous devons trouver des marges de manœuvre. L'équilibre entre les activités solvables et les activités de représentation est subtil et intéressant, il apporte une dynamique et des capacités d'innovation. Même si cette situation est moins confortable sous contrainte, on innove mieux » !

Un point délicat a été de transformer la compétition entre sociétaires de la Mednum en logique de coopération et de non-concurrence. « Cela ne s'est pas fait sans heurts, c'est un vrai sujet qui pu par le passé soulever de nombreux débats avec le conseil d'administration et les sociétaires », reconnaît-il. Et pour cause : il arrive bien sûr que les sociétaires soient en situation de répondre aux mêmes appels à projets. Voire que la Mednum reçoive une demande de devis comparatif, qui la met de facto en situation de concurrence avec ses propres sociétaires. Guilhem Pradalié tranche net le débat : « Nous refusons de faire cela, la Mednum ne doit pas être concurrentielle avec son propre écosystème, mais bien être le catalyseur des acteurs du secteur en amplifiant leurs capacités ».

Les orientations politiques sont donc discutées et décidées en conseil d'administration. Mais attention, point trop n'en faut. « Faire voter tout le monde sur tout et tout le temps n'est pas efficient. C'est un signe de bonne santé démocratique que la démocratie interne s'applique aux bons moments et sur les bons sujets de discussion. Il faut donc se mettre au clair sur les niveaux de décision et sur les mandats, car nous avons besoin d'agilité, surtout dans un secteur qui va vite et où les structures sont encore de petite taille ».

L'agilité, nous y revoilà. En attendant, la Mednum a obtenu par sa démarche d'Observatoire une première évaluation partielle de son impact social. Par l'intermédiaire de ses sociétaires, elle accompagnerait en 2021 plus d'1 million de personnes en situation de fragilité numérique.



Orthopus,

LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE AGRÉÉE ESUS À L'ÉPREUVE DE L'OUVERTURE DE SON CAPITAL

Focus sur Orthopus, une société commerciale de l'ESS agréée ESUS, installée à Nantes. Son « capitaine », David Gouaillier, ainsi que Dorothee Petroff, Strategy & development manager d'Orthopus, étaient interrogés par un panel d'experts rassemblés par ESS France et emmenés par la philosophe Gabrielle Halpern.

Mettre la robotique au service du handicap, c'est le pari d'Orthopus, une startup nantaise d'utilité sociale, qui « mixe technologie et sens et qui a intégré les fondements de l'économie sociale et solidaire dès sa création », explique son fondateur David Gouaillier. Docteur en robotique, co-fondateur en 2005 de la société Aldebaran Robotics qui a donné naissance aux robots humanoïdes Nao et Pepper, David Gouaillier avait, justement, réalisé sa thèse sur la conception de Nao, ce petit robot qui a fait ses preuves auprès d'enfants atteints de troubles du spectre autistique.

Douze ans plus tard, David Gouaillier décide de mettre ses compétences techniques au service de la mobilité de l'humain. En novembre 2018, il crée Orthopus à Nantes, dans l'objectif d'apporter de nouvelles solutions, plus abordables, aux personnes en situation de handicap : il lance une gamme d'assistants robotiques pour la mobilité du bras qui permet de regagner en autonomie en fonction de la faiblesse musculaire du patient.

Une gouvernance « hybride et mixte »

Deux levées de fonds plus tard, cette entreprise à but social compte 10 salariés. L'équipe est aujourd'hui constituée d'ingénieurs, de chargés de communication et de développement commercial. Plusieurs d'entre eux se connaissaient avant la création d'Orthopus.

« Ils viennent des communautés de l'open source et recherchaient du sens dans leur métier », précise David Gouaillier. L'entrepreneur observe donc très vite que la gouvernance va devenir « un sujet clef ».

Chez Orthopus, cette gouvernance est à la fois « hybride et mixte », précise-t-il. La volonté d'être « dans les valeurs de l'ESS » passe bien sûr par des formes de pilotage particulières, notamment « parce qu'elles sont imposées par les normes ». L'entreprise, qui a obtenu en décembre dernier son agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (Esus) pour 5 ans, doit à ce titre intégrer ses parties prenantes dans sa gouvernance.

En bon capitaine d'entreprise, David Gouaillier crée alors un « conseil des pirates », qui rassemble différents partenaires et parties prenantes : des acteurs de la santé, des utilisateurs, des partenaires techniques, des représentants associatifs engagés chez AFM Téléthon ou APF France Handicap, mais aussi des investisseurs et des conseillers d'entreprises. Objectif : partager ensemble le bilan de l'année et créer du dialogue.

Mais il est aussi nécessaire de « trouver le bon équilibre avec les actionnaires, qui ont du poids ». Ceux-ci font aussi partie de la gouvernance, et la façon de les engager dans la mission sociale d'ORTHOPUS fait « pleinement partie de la réflexion », précise David Gouaillier. Pour autant, pas question de lâcher la barre et de voir son navire partir à la dérive.



START UP + FAIRE SENS
EXOSQUELETTE
 TECHNO & HANDICAP

10 PERSONNES
 INGÉNIEURS, DR. EN ROBOTIQUE, DÉV. COMMERCIAL
 # OPENSOURCE # SOCIAL # PIONNIER
 AU SERVICE D'UNE CAUSE ET PUNK!

27 SEPTEMBRE 2022



COMMENT ÉVITER LE TURNOVER?

ENGAGEMENT des SALARIÉS ?
 GOUVERNANCE PARTAGÉE INFORMELLE ?

FLUIDITÉ

HUMAIN

Parité!

MONTÉE EN COMPÉTENCES

HORIZONTALITÉ

QUELLE EST VOTRE TYPE DE GOUVERNANCE?

CONCILIER...
 SOCIAL vs CAPITALISME

INVESTISSEURS

INTÉRÊT GÉNÉRAL

DISTRIBUTEURS

PROSPECTS

UTILISATEURS

CONSEILERS

LE SANTÉ

ASSOCIATIF

PARTENAIRES TECHNOLOGIQUES

LE CONSEIL des PIRATES

DIALOGUE & TRANSPARENCE

ET L'INNOVATION?



TECHNOLOGIE ACCESSIBLE
 Innovation des OFFRES ET BUSINESS MODELES

Et la CONCURRENCE et les PARTENARIATS?

TECHNO & HIGH.TECH

ESS

LE MODÈLE HYBRIDE
 CRÉE L'ADHÉSION des partenaires

SOCIAL

MÉDICAL

COMMUNAUTÉ

FIGURE CENTRALE du CAPITAINE SUR LE DISPOSITIF.

RISQUE OU DYNAMISME?

DAVID GOUAILLER

Et quelle PÉRÉNNITÉ pour la STRUCTURE en cas de RACHAT ou du DÉPART du CAPITAINE?

ESSENTIEL AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE...

IMPACTS TERRITORIAUX?



RAYONNEMENT NATIONAL



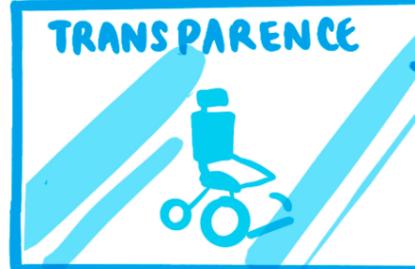
USINES en FRANCE

S'INSPIRER DES BONNES PRATIQUES

COM. CHERCHEURS

COMMENT CONCILIER TECHNO & RÉDUCTIONS DES COÛTS?

ET L'ÉTHIQUE?



BÂTIR NOS PROJETS GRÂCE AUX RENCONTRES!

SUIVI DES IMPACTS & RÉFLEXION SOCIOLOGIQUE
 AFFICHAGE DES PRIX | INDICATEURS SOCIAUX & ENVIRONNEMENTAUX



Quelle place pour l'ESS dans l'organe stratégique ?

En tant que directeur général, c'est donc lui qui détient l'essentiel du pouvoir dans l'entreprise. Seul l'organe stratégique prévu par le pacte d'actionnaires a le pouvoir de le licencier, mais le risque est limité. Chaque actionnaire y détient une voix, un membre extérieur détient également une voix, mais le directeur général en détient deux : l'une en son nom, l'autre « au nom de l'ESS ».

Cette voix « au nom de l'ESS » questionne d'ailleurs profondément la direction. Comment lui donner un rôle prépondérant, voire stratégique dans Orthopus ? Comment lui permettre de porter sur le modèle économique un regard différent de l'investisseur ? Un regard mieux tourné vers les utilisateurs, qui se préoccuperait davantage de transparence et d'accessibilité, qui permettrait de trouver « un équilibre entre le capitalisme les intérêts de la société » ? La direction d'Orthopus s'interroge encore, elle n'a pas toutes les réponses.

Pour leur part, les salariés n'occupent pas formellement de place dans la gouvernance, comme ce serait le cas dans une coopérative. Mais « ils sont tous meilleurs que moi sur leurs domaines d'expertise et je déteste le système pyramidal, j'essaie donc au maximum de travailler en horizontalité », lance le directeur général. « David a aussi une grande confiance dans ses salariés, il a très envie de faire monter les gens en compétences et il est très attentif à la parité dans l'entreprise, c'est très rare dans la Tech », ajoute Dorothée Petroff.

« Si l'on perd la dimension sociale, on perdra l'adhésion des ingénieurs »

Le bien-être des salariés est donc une priorité, en particulier lorsqu'une nouvelle levée de fonds se profile à l'horizon et que David Gouaillier se prépare à voir sa participation passer sous les 50%. « Au prochain tour de table, je dois garder du pouvoir pour conserver cet esprit d'entreprise où nos salariés sont heureux, affirme-t-il néanmoins, car si le projet évolue, les salariés partiront ». Dorothée Petroff confirme : « Si l'on perd la dimension sociale du projet, on perdra l'adhésion des ingénieurs et de l'ensemble des salariés, donc on perdra l'esprit d'innovation ».

L'équation est difficile. Et l'expérience douloureuse d'Aldebaran, qui avait créé le robot Nao avant d'être rachetée en 2015 par le japonais Softbank puis vidée de l'essentiel de ses effectifs, a laissé des traces profondes. Même si Aldebaran est revenue le mois dernier dans le giron européen, rachetée par l'entreprise allemande United Robotics Group.

En pure théorie, Orthopus pourrait se tourner vers des fonds d'investissement dédiés à l'ESS. « Mais leur ticket moyen est de 100.000 euros quand moi je cherche deux millions d'euros, précise David Gouaillier, et dans ce cas la question du retour sur investissement redevient prioritaire ». Alors, jusqu'où peut aller l'ouverture de capital d'une entreprise d'utilité sociale comme Orthopus,

“

Si l'on perd la dimension sociale du projet, on perdra l'adhésion des ingénieurs et de l'ensemble des salariés, donc on perdra l'esprit d'innovation

”

qui se revendique des valeurs de l'économie sociale et solidaire ? Sa gouvernance doit-elle rester quoi qu'il advienne sous le contrôle du fondateur pour garantir la pérennité du projet ?

Cette question, l'ensemble de l'équipe de d'Orthopus se l'est posée voilà un an, alors qu'un fonds d'investissement d'Arabie Saoudite souhaitait investir massivement dans son capital. En interne, les « pour » se sont exprimés, faisant valoir des perspectives de long terme. Les « contre » ont à l'inverse invoqué le risque majeur de perte d'indépendance au profit d'un pouvoir non démocratique.

Au final, le fonds saoudien a retiré son offre. Qu'à cela ne tienne, David Gouaillier estime que « ce n'est jamais une perte de temps que de prendre l'avis de tout le monde ».



Solidarité Roquette,

UN ENJEU FORT SUR L'IMPLICATION DES USAGERS

Focus sur Solidarité Roquette, un centre social installé au cœur du quartier Bastille, à Paris. Sa présidente Marie-Noëlle Raboutet et son directeur Didier Delpeyrou étaient interrogés par un panel d'experts rassemblés par ESS France et emmenés par Maryline Filippi, chercheuse associée INRAE et enseignante à l'Université de Bordeaux.

Dans le quartier parisien de la Bastille, au pied de la paroisse de la rue de la Roquette dont il est locataire, le centre social Solidarité Roquette accueille chaque jour depuis plus de 25 ans les personnes en difficulté sociale du quartier. Ici, pas besoin de communiquer beaucoup sur les actions menées sur le territoire, le bouche-à-oreille fonctionne bien, et depuis longtemps.

Né en 1995 sur les bases d'une ancienne association paroissiale spécialisée dans l'accueil des migrants, Solidarité Roquette revendique aujourd'hui son identité d'association laïque. Mais elle a conservé de son histoire un lien fort avec le Groupe d'information et de soutien des immigrés (GISTI) et travaille toujours sur la thématique de l'accès aux droits, explique son directeur Didier Delpeyrou, en poste depuis deux ans.

Dans ces locaux de 300 m² répartis sur deux étages, la crèche de 25 berceaux et le pôle Petite enfance, avec son activité d'accompagnement à la parentalité, occupent le plus d'espace. Un second pôle, celui des Apprentissages, s'adresse à 130 apprenants qui reçoivent ici des cours de français, d'alphabétisation, ou de français à visée d'insertion professionnelle. Le centre est agréé centre de formation depuis avril 2022.

Enfin, le pôle Animation est chargé de coordonner différentes activités, de la couture à la distribution de paniers de légumes, en passant par le travail, la santé ou la permanence logement.

Ce pôle est aussi chargé d'animer la vie de quartier en liaison avec les demandes et les besoins des habitants. Ainsi est né un projet de berceuses chantées par les femmes de l'association elles-mêmes, dans toutes les langues qu'elles pratiquent.

Les administrateurs sont forcément des bénévoles actifs

Pour autant, il n'est pas facile d'impliquer les usagers et les familles dans les prises de décision, voire de les intégrer au conseil d'administration. « Nous recevons ici les plus pauvres de l'arrondissement, des personnes qui vivent sous le seuil de pauvreté, sans domicile ou hébergés en hôtel, et qui parlent mal le français même s'ils sont en France depuis un bout de temps », précise Didier Delpeyrou.

En termes de prise de décision, les administrateurs bénévoles et l'équipe salariée sont donc en première ligne. « Le conseil d'administration décide des orientations et valide les propositions du directeur, qui organise les différents pôles, gère le budget et dirige l'équipe », détaille la présidente Marie-Noëlle Raboutet.

Avec elle, neuf personnes composent le conseil d'administration, qui se réunit chaque trimestre. Pour la plupart anciens cadres à la retraite, ils ont du temps disponible et des compétences, juridiques ou organisationnelles, utiles à la gestion de l'association.

VISITE DE STRUCTURE

21 OCTOBRE 2022



DEPUIS 1998
300m² DE LOCAUX
APOLITIQUE & LAÏQUE
DÉPARTEMENT & CAF
AGRÈMENT CENTRE SOCIAL

TRAVAIL FORMATION
SANTÉ & HYGIÈNE LOISIRS
LOGEMENT LOISIRS RELATIONS SOCIALES & FAMILIALES
bénéficie de l'aide juridique
RAPPORT AUX INSTITUTIONS



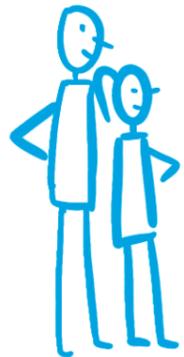
DIDIER DELPEYROU
DIRECTEUR DE L'ASSO.
DEPUIS 2021



MARIE NOËLLE
PRÉSIDENTE BÉNÉVOLE
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Si ON AVAIT UNE BAGUETTE MAGIQUE
★ LOCAUX + GRANDS
★ + DE SALARIÉS
★ ↑ NIVEAU DE SALAIRE

BÉNÉVOLES
PILIER INDISPENSABLES



- ✓ TEMPS
- ✓ COMPÉTENCES
- ✓ RIGUEUR
- ✓ ENGAGEMENT
- ✓ ET PLAISIR

Retraités CSP+



CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ✓ CONTRÔLE & VÉRIFIE L'ÉQUILIBRE DU NIVEAU ASSOCIATIF
- ✓ CHOISI LE/LA DIRECTEUR/TRICE
- ✓ SONT BÉNÉVOLES DE L'ASSO.

Ancien(Ches) CADRES



DIRECTION & SALARIÉ-E.S

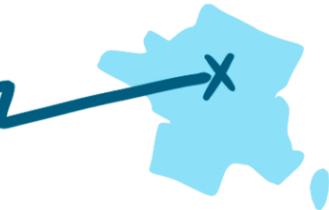
- ✓ COMPÉTENCES MÉTIERS
- ✓ REMPLIR DES MISSIONS
- ✓ RÉUNIONS DE "SUPERVISION" des Familles les plus précaires [AMAP]

EN CAS DE CRISE

PLAN D'ACTION

EX: crise du prix de l'électricité

TERRITOIRE



ON VIENT PAR LE BOUCHE À OREILLE

FAMILLES

- QUI ONT PEU DE MOYENS
- NE PARLANT PAS TOUJOURS FRANÇAIS
- SURTOUT DES MAMANS

POUR UN ACCÈS AU DROIT COMMUN

À CRÉER
PÔLE PETITE ENFANCE
LIEU D'ACCUEIL GRATUIT & ANONYME

PÔLE APPRENTISSAGE DU FRANÇAIS

TERRAIN + DIRECTION + PUBLIC

LES ACTIONS SE BASENT SUR NOS BESOINS



COMITÉ D'ANIMATION

- ✓ FAMILLES BÉNÉVOLES DU QUARTIER
- ✓ IMPLICATION DES HABITANTS

GOUVERNANCE PARTAGÉE
PROCESSUS D'ÉVALUATION 360°



aéma GROUPE MUTUALISTE DE PROTECTION



VISITE DE STRUCTURE

21 OCTOBRE 2022



ALIX
EN SERVICE CIVIQUE

RESPONSABLE DU PÔLE DES APPRENTISSAGES ET RÉFÉRENTE SENIORS
SANTÉ. ACCÈS AU SOIN. SPORT. CULTURE

On part des BESOINS DES PUBLICS.

C'est un grand travail avec les BÉNÉVOLES.

Nous travaillons en INTERFACE



DIRECTION + PARTENAIRES + PUBLIC + BÉNÉVOLES + CA

⚠ BEAUCOUP DE TRAVAIL et ISOLEMENT DES PUBLICS

MARINE

SALARIÉE À TEMPS PLEIN DEPUIS + DE 10 ANS



RÉFÉRENTE JEUNESSE
SCOLARITÉ. LIEN AVEC LES FAMILLES.

Pour les enfants nous sommes des Figures de RÉFÉRENCE, STABLE

ON CRÉE et JUSTIFIE LES PROJETS

Si J'AVAIS UNE BAGUETTE MAGIQUE?

- ✓ Plus de budget
- ✓ Salaire revalorisé
- ✓ Des nouveaux collègues
- ✓ Budget plus libre (VS. Aujourd'hui FINANCEMENT AU PROJET)

OCÉANE
SALARIÉE DEPUIS 2 ANS



PROJETS TRANSVERSES
- LES FAMILLES SUIVENT PLUSIEURES ACTIVITES -

C'ATELIER COUTURE

MARILY



+ 3 bénévoles

C'EST un moyen d'être ENSEMBLE, DE RENCONTRER les gens du quartier

- LA DIRECTION valide les achats
- LE BOUCHE À OREILLE fait venir les gens du quartier. Ils nous apportent des tissus.



Élus au conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle comme dans toute association, les administrateurs sont ici choisis exclusivement parmi les bénévoles actifs, qui s'investissent par exemple dans les cours de français ou les ateliers d'écrivain public.

L'un des rôles majeurs du conseil d'administration est de recruter l'équipe salariée, précise Marie-Noëlle Raboutet. Elle épaula donc le directeur de l'association dans les appels à candidatures, la sélection des candidats et les entretiens d'embauche. A ce jour, le centre social Solidarité Roquette emploie 18 salariés, sans compter les apprentis et les volontaires en service civique.

Liberté d'action et financement à moyen terme

Mais le conseil d'administration est chargé d'un rôle plus important encore : s'assurer que les valeurs de l'association soient conservées et les engagements vis-à-vis des financeurs respectés. Les financements proviennent pour une moitié du Département de Paris, pour l'autre de la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) qui s'engage toujours sur quatre ans. Un mode de financement qui donne au centre social une visibilité bien utile à moyen terme, sans lui retirer aucunement sa liberté de manœuvre.

« Notre projet n'est pas soumis aux injonctions des financeurs, explique Didier Delpeyrou, car notre agrément de centre social nous rend éligibles auprès de la CNAF à un financement sous forme de prestation de service, qui nous permet d'organiser notre projet social en toute autonomie. Nos seules contraintes sont les moyens humains et le respect de la réglementation, de nos missions d'animation globale. Nous pouvons donc impulser en toute liberté de nouvelles actions demandées par les habitants, charge à nous ensuite de trouver les moyens de transformer un projet ponctuel en activité plus pérenne ».

L'agrément du centre social comporte par ailleurs une obligation : faire participer les habitants. S'il n'est pas facile de les inclure au conseil d'administration, ils sont en revanche invités bien plus facilement à participer à un Comité d'animation. Composé d'une trentaine d'usagers du quartier, dont dix viennent très régulièrement, ce comité se réunit deux à trois fois par an pour faire remonter les demandes des habitants et proposer des projets à court terme. Au passage, le fonctionnement et les activités du centre social peuvent être questionnées facilement. Didier Delpeyrou voit là un « processus d'évaluation à 360° ».

Un agrément ESUS pour répondre à l'équation budgétaire

Pour 2023, différents enjeux se présentent pour Solidarité Roquette. D'abord, une nouvelle fois, la participation des habitants et en particulier l'inclusion des familles au conseil d'administration. Ensuite, l'équation budgétaire, avec l'envolée considérable de la facture énergétique : « Le kilowatt/heure d'électricité, qui nous coûte 5,28 euros aujourd'hui, va grimper à 106 euros l'an prochain, indique le directeur, c'est vingt fois plus cher et aucun bouclier tarifaire n'est prévu pour les associations ».

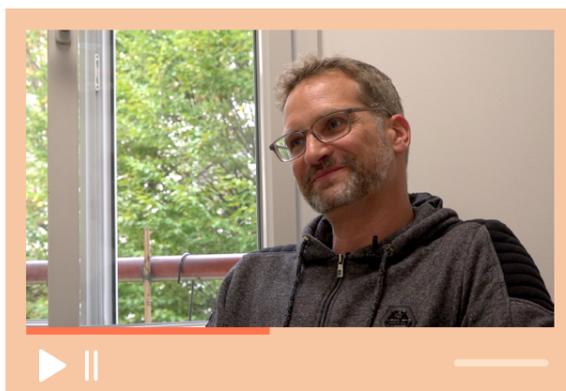
Si rien n'est fait, ce sont 4,5 postes qui pourraient disparaître l'an prochain, soit 25% des effectifs. Il faudrait alors retravailler le projet social, recentrer les missions sur les besoins des individus... et vérifier si certaines actions sont pertinentes comme la garde de jeunes enfants.

Enfin, le centre social va tout faire pour décrocher l'agrément d'utilité sociale (ESUS). Une démarche rarissime dans le milieu des centres sociaux, qui s'explique essentiellement par la contrainte budgétaire à venir : « Nous voulons pouvoir bénéficier de l'accompagnement et des financements solidaires réservés aux structures ESUS », argumente Didier Delpeyrou.

Pour décrocher l'agrément ESUS, les statuts de l'association ont déjà été modifiés. Les écarts de salaires n'ont pas besoin d'être davantage encadrés, puisqu'ils le sont déjà dans la convention collective. Il restera à prouver, dans le compte de résultat de Solidarité Roquette, que « 100% de nos actions servent à l'utilité sociale ». Voilà qui fait peu de doutes.

DÉCOUVREZ EN VIDÉO LA VISITE DE SOLIDARITÉ ROQUETTE

(RÉALISATION : MEDIATICO / IMPACT PRODUCTIONS © 2023)



À retrouver sur la chaîne YouTube d'ESS France



Fédération Envie,

LA GOUVERNANCE PARTAGÉE AU DÉFI D'UN RÉSEAU ÉTENDU

Focus sur Envie, une fédération qui rassemble un réseau d'entreprises engagées dans l'insertion sociale par le retour à l'emploi de personnes exclues ou éloignées du monde du travail. Son président, Jean-Paul Raillard était interrogé par un panel d'experts rassemblés par ESS France et emmenés par la philosophe Gabrielle Halpern.

Réparer, recycler et remettre en vente pas moins de 120 000 objets par an pour favoriser l'économie circulaire et l'emploi, c'est le cœur de métier du réseau Envie (Entreprise Nouvelle Vers l'Insertion Économique). La fédération est une association qui regroupe 52 entreprises associatives ou coopératives agréées Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (Esus). Elles ont pour vocation de favoriser l'insertion sociale des personnes éloignées de l'emploi et le réseau compte aujourd'hui sur le territoire français 3 200 salariés, dont 2 300 en insertion professionnelle.

Fondée en 1984 à Strasbourg par un éducateur et un directeur régional Darty, avec l'aide de la communauté Emmaüs, Envie a essaimé dans toute la France et a saisi les opportunités d'évolution des filières de l'économie circulaire. Par exemple en 2006, en misant sur la création de la filière de recyclage des déchets électriques et électroniques pour créer de nouveaux métiers dans le transport et la logistique. Ou encore en 2015, en ouvrant Envie autonomie, la filière de collecte de dispositifs médicaux à destination de personnes en perte d'autonomie qui sont reconditionnés et revendus à prix solidaires.

Des statuts et une gouvernance hybrides

Les entreprises du réseau Envie sont toutes indépendantes, mais participent à la vie de la fédération et

sont sectorisées en six régions. Pas facile de composer avec un réseau aussi étendu. La gouvernance est donc particulièrement ciselée, explique Jean-Paul Raillard, président de la fédération. Dix-sept personnes siègent ainsi au conseil d'administration, dont deux à trois représentants par région. Les administrateurs sont élus pour trois ans renouvelables une fois.

Au sein du conseil d'administration, un bureau plus restreint, composé du président Jean-Paul Raillard, du délégué général de la fédération et d'un représentant par région, veille aussi « sur les sujets brûlants et sur les problématiques de chaque région ».

Enfin, au siège de la fédération, vingt-deux salariés de l'équipe fédérale veillent ensuite à la bonne application des décisions prises en conseil d'administration : « Le conseil d'administration définit la stratégie et pilote les fonctions régaliennes de la fédération ; le délégué général et son équipe, animent les différents pôles d'expertise », explique Jean-Paul Raillard.

L'ampleur des sujets portés par la Fédération Envie exige une grande vigilance sur la gouvernance et un réajustement permanent des outils de démocratie, poursuit Jean-Paul Raillard. « Nous gardons trois axes en permanence à l'esprit : la gouvernance partagée, la qualité de l'insertion et la pérennité économique », souligne-t-il.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE
RÉPARATION & REVENTE
D'ÉLECTROMÉNAGER avec
GARANTIE



ASSOCIATION
52 ENTREPRISES
3200 SALARIÉS
2200 EN INSERTION
envie a 40 ANS.



8 NOVEMBRE 2022

FACTEUR
D'ATTRACTIVITÉ
ÉCOLE envie



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION [CA]

- ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
- 16 PERSONNES
- 6 RÉGIONS [3 représentants par région]
- 1 PRÉSIDENT-E ÉLU(E) PAR L'ASS. GÉNÉRALE
- + des BÉNÉVOLES



COHABITATION DES MODÈLES DE GOUVERNANCE

BUREAU DE LA FÉDÉRATION

- BAROMÈTRE TERRITORIAL
- 1 REPRÉSENTANT PAR RÉGION
- ORGANISE LES RÉUNIONS DU CA.

COMMENT MESURER LES IMPACTS?

- Surveiller les indicateurs sociaux
- Critères de qualité
- Quel taux de sortie dynamique?

DIVERSITÉ - INCLUSION - PARITÉ?

NOS POINTS DE VIGILANCE

GASPILLAGE D'EAU [machines]

101. de FEMMES (seulement?)

ÉQUIPE OPÉRATIONNELLE

fait la MISE EN ŒUVRE



SE RETROUVENT

- AUX COMITÉS DE PILOTAGE
- AU SÉMINAIRE ANNUEL

PARTAGENT UN PLAIDOYER

POINT DE VIGILANCE: FORMATION AU PARTAGE DE GOUVERNANCE

- IMPLANter DES ENTREPRISES SUR TOUT LE TERRITOIRE.
- DIMINUER L'EMPREINTE Co2 SUR LA LOGISTIQUE



PERFORMANCE SOCIALE AU ♥

ENJEUX ÉCOLOGIQUES ÉMERGENT DE LA STRUCTURE

PERFORMANCE ÉCONOMIQUE + MONTÉE EN COMPÉTENCE

MISSION D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

tiers-lieux

dépannage local

Gouvernance informelle = COMPROMIS

initiatives locales

GARDER UNE INDÉPENDANCE ÉCONOMIQUE



GROUPE MUTUALISTE DE PROTECTION



Et l'affaire n'est pas mince. Élu en 2019, le président du réseau est arrivé en période conflictuelle : « Nous avons un souci de légitimité interne des décisions, donc d'exercice de la démocratie, par exemple sur le budget ou le degré d'intégration du réseau », raconte-t-il. « Nous avons donc décidé de faire un travail plus global, avec des présentations préalables en bureau pour les grandes orientations et des réunions plus fréquentes, mais aussi des réunions régionales pour permettre aux entreprises qui composent le réseau de participer au débat ».

Cet échelon intermédiaire entre les différentes instances de gouvernance remplit un triple objectif : s'assurer que les régions soient au courant des sujets abordés par la fédération, préparer les débats avant les conseils d'administration, mais aussi préserver la culture et les valeurs d'Envie auprès des entreprises du réseau.

Cette culture commune est d'autant plus importante à défendre que la concurrence se développe et pourrait avoir des conséquences économiques importantes sur le réseau. « C'est un combat de tous les jours, la concurrence dans le recyclage et l'esprit "startup nation" de la nouvelle génération du secteur sont un défi pour nos entreprises en raison de leur approche purement marché », assure le président.

Des acteurs privés peuvent en effet remporter des appels d'offre sur la collecte, le traitement ou le transport de déchets, qui représentent aujourd'hui 60% du chiffre d'affaires de la fédération, mais sans avoir d'obligation en matière d'insertion professionnelle. Or, celle-ci est coûteuse à mettre en place, puisqu'elle nécessite d'embaucher du personnel d'encadrement qui soit compétent technique et en capacité d'encadrer et de transmettre ainsi que des travailleurs sociaux pour l'accompagnement des salariés en insertion. Nul doute que les acteurs purement privés et lucratifs ne s'y engageront pas de façon volontaire. Une sérieuse distorsion de concurrence.

Des leviers à développer

Au sein de la fédération, plusieurs chantiers sont encore à mener. Le modèle économique, notamment, reste fragile : « Les salariés en insertion restent 13 à 14 mois, il y a donc un turn over important et cela a une incidence sur la productivité car ce turn over nécessite un encadrement d'autant plus fort », explique le président.

Il en va de même du suivi des parcours professionnels des salariés, après leur passage dans une entreprise du réseau : « Ils sont difficiles à tracer au-delà de deux ans, on est autour de 70% de sorties positives, mais tout dépend du marché de l'emploi », poursuit-il.

L'enjeu de la parité est aussi très prégnant : « Les femmes ne représentent que 10% des salariés et des dirigeants de la fédération » et elles sont moins présentes dans les ateliers que sur les postes de logistique ou de vente, précise le président, même si « nous faisons tout de même émerger de plus en plus des directrices, comme à Envie Montpellier très récemment ».

Enfin, la structuration juridique de la fédération est parfois questionnée. Elle a envisagé récemment une transformation statutaire en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), afin de permettre à la tête de réseau et donc aux entreprises qui le composent de mener des levées de fonds pour changer d'échelle. Mais le modèle hybride du réseau, complexe car il s'appuie sur autant d'entreprises sous statut commercial que de structures associatives même si toutes sont ESUS, n'a pas permis d'aboutir. Cette question reste ouverte.

À l'aube de ses quarante ans, la Fédération Envie a finalement décidé de rester sous statut associatif, tout en revitalisant son fonds de dotation afin d'y intégrer de nouveaux financeurs.

Par contre dans la filière du matériel médical, la tête du réseau Envie Autonomie est « une SCIC ce qui nous a permis de lever des fonds pour développer nos implantations ». Elle vient aussi de signer un contrat à impact de près de 5 M€ qui lui permet de voir à un horizon de trois ans sous conditions de remplir les objectifs sociaux et environnementaux.

Aéma Groupe,

LE CHALLENGE DE LA GOUVERNANCE APRÈS LA CROISSANCE

Focus sur Aéma, groupe mutualiste créé en 2021 par le rapprochement de la Macif et d'Aésio, rejoints ensuite par Abeille assurances et OFI AM. Plusieurs administrateurs ou salariés du groupe, ainsi que son président Pascal Michard, ont été interrogés par un panel d'experts rassemblés par ESS France et emmenés par la philosophe Gabrielle Halpern.

“

Nous gardons trois axes en permanence à l'esprit : la gouvernance partagée, la qualité de l'insertion et la pérennité économique

”

ess France

aéma GROUPE MUTUALISTE DE PROTECTION

lananaka.fr FACILITATION GRAPHIQUE

VISITE DE STRUCTURE

15 NOVEMBRE 2022

aéma
GROUPE

- DEPUIS JANVIER 2021
- 4 MARQUES **MACIF** • **AÉSIO**
ABEILLE ASSURANCE • **DEFI INVEST**
- 5^e GROUPE D'ASSURANCE

1 Français.e sur 6 est protégé.e

11 millions de FRANÇAIS.ES

- PREMIER GROUPE MUTUALISTE DE PROTECTION EN FRANCE
- 18000 SALARIÉ.E.S

EXPERTISE TECHNIQUE +

UTILITÉ SOCIALE

----- ACCOMPAGNEMENT SUR TOUTE LA VIE ----->

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ✓ ORDRE DU JOUR
- ✓ ORIENTATION
- ✓ STRATÉGIE

NOUS NE SOMMES PAS des professionnel·les

NOUS SOMMES FORMÉ·E·S SUR le LONG TERME

ADMINISTRATEURS (élus ✉)



GOUVERNANCE POLITIQUE

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- ✓ VALIDE ET CONTRÔLE LE TRAVAIL DU C.A.
- ✓ RÔLE D'IMPULSION

AG MACIF

AG AÉSIO

AG SGAM AÉMA

ÉCOUTE des BESOINS

NOUS ÉLISONS NOS DÉLÉGUÉ·E·S TERRITORIAUX

ADHÉRENT·E·S SOCIÉTAIRES ≠ Clients

LIENS AVEC le LOCAL et le TERRITOIRE

+ CRÉATION D'EMPLOIS

GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE

ACTEURS DE PROXIMITÉ

DIVERSITÉ des profils Sociaux-culturels

DIRECTIONS & SALARIÉ·E·S

CONSENSUS - CO. CONSTRUCTION - ENGAGÉ·E·S DANS LE MÊME PROJET

GOUVERNANCE POLITIQUE = GOUVERNANCE REPRÉSENTATIVE
Collective ⌚ TEMPS LONG

+ **GOUVERNANCE OPÉRATIONNELLE**
COMPLÉMENTARITÉ

EN MOUVEMENT PÉRPÉTUEL Comme la Société.

€ PAS D'ACTIONNAIRES À RÉMUNÉRER
ENGAGEMENT & INDÉPENDANCE

4 AMBITIONS DE NOTRE POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS RESPONSABLES

MESURER

FORMER

ADHÉRER

AGIR

ess
France

aéma
GROUPE
GROUPE MUTUALISTE DE PROTECTION

bananako.fr
FACILITATION GRAPHIQUE

Se rapprocher pour se moderniser : c'est le pari qu'ont fait Aésio Mutuelle et la Macif, en créant Aéma Groupe en 2021. Son but : protéger et assurer tout au long de leur vie les hommes et les femmes qui lui font confiance. Saisissant l'opportunité de racheter une société de capitaux, Abeille assurance (ex-Aviva France), dès 2021, ce nouveau groupe mutualiste se positionne déjà comme le 5ème acteur du secteur en France, avec 11 millions d'assurés, 18 000 salariés sur l'ensemble du territoire et 1 800 délégués élus représentant les sociétaires et les adhérents.

Mais la taille de ce nouvel acteur de la protection, l'histoire, la culture et l'organisation propres à chacune de ses entités, ainsi que les différentes sensibilités de leurs représentants imposent de trouver des modalités de pilotage optimales et parfois innovantes. Aéma Groupe s'appuie sur une gouvernance ambitieuse qui doit refléter l'expression de ses entités et de leurs sociétaires et adhérents, tant dans ses orientations stratégiques que dans leur traduction opérationnelle.

1 800 délégués composent le Groupe dont plus d'un tiers composent les assemblées générales des entités mutualistes (Macif, Apivia Macif Mutuelle, Aésio Mutuelle). Parmi eux sont désignés les 26 membres du conseil d'administration d'Aéma (40% issus d'Aésio, 60% de Macif). Il faut y ajouter trois représentants des salariés, conformément à la loi, nommés par une instance intersyndicale, explique Claude Verne, administrateur : « Chez nous, il est évident d'avoir les salariés dans le conseil d'administration et dans la comitologie ». Leur expertise est « essentielle non seulement en tant que salariés mais également en complémentarité avec les représentants des sociétaires, des clients et des adhérents ».

Au sein du conseil d'administration, un bureau de 10 administrateurs vient « renforcer l'action de la direction générale et la cohésion au sein du groupe », ajoute Claude Verne. Ce bureau a une fonction de pilotage politique et il incarne, lui aussi, cette gouvernance partagée incluant le président, qui en est statutairement membre, six membres venant de la Macif et quatre d'Aésio Mutuelle.

Enfin, quatre comités prudentiels et réglementaires (comités d'audit, des risques, des sélections et des rémunérations) et trois commissions (commissions "Engagement et RSE", "influence et affaires publiques" et un groupe de travail ESS) appuient les décisions des instances dirigeantes et permettent de conforter la gouvernance dans son rôle stratégique.

Une gouvernance reposant sur de précieux équilibres

Pour Pascal Michard, président d'Aéma Groupe : « le conseil d'administration est d'abord une instance de contrôle, tandis que les véritables lieux du pouvoir sont les assemblées générales. C'est là leur rôle, conféré par nos statuts, espaces naturels d'expression des représentants des sociétaires et adhérents pour les organisations de type mutualiste ». Aéma Groupe s'appuie donc avant tout sur la démocratie représentative, intrinsèque au modèle mutualiste.

Toute la gouvernance d'Aéma Groupe repose sur un équilibre, décliné sous différentes modalités. L'une d'entre elles consiste à organiser l'implication des salariés, à la fois dans l'entreprise et dans la gouvernance, tout en facilitant leurs échanges avec les élus des mutuelles.

Une autre modalité essentielle est celle de conserver comme guide commun de l'action, l'enjeu supérieur de l'impact des actions menées. Sans actionnaire, le groupe mutualiste porte en effet un engagement sociétal fort, envers ses bénéficiaires, adhérents ou sociétaires, mais également à l'échelle des territoires. L'ancrage territorial et le maillage des territoires par des élus représentants les adhérents et sociétaires d'un côté, et des équipes opérationnelles de l'autre, constituent une réalité qui a préexisté à la création d'Aéma. Nous ne sommes pas un groupe « normatif » affirme Denis Philippe, administrateur. En matière d'ESS par exemple, nous sommes guidés par la recherche du bon équilibre entre ce qui est du domaine des entités et la recherche de synergies pour renforcer notre impact en développant des actions communes.

Aujourd'hui comme hier, les équipes d'Aéma Groupe prennent avant tout leurs décisions non pas en se demandant « combien ça rapporte » mais « à quels besoins concrets et réels ce projet répond » sur leur territoire d'intervention.

Les instances de gouvernance veillent donc à ce que les enjeux de performance soient analysés sous plusieurs angles, avec des priorités affirmées : « Nous regardons d'abord la performance rendue aux personnes qui nous font confiance, puis l'impact sur la société et enfin l'inscription durable dans un territoire », souligne Claude Verne. C'est notamment le cas de choix de politiques d'investissement responsable, portées par Aéma Groupe, qui viennent pour partie directement financer des projets économiques sur les territoires et répondre à des besoins économiques, sociaux ou environnementaux.

Dialogue et consensus comme guides de la prise de décision

Comment dans ce cas trouver le bon équilibre pour une entreprise qui souhaite être économiquement performante, vertueuse voire contributive d'un point de vue social et environnemental, bien rémunérer ses salariés et offrir des services de qualité à ses bénéficiaires ?

Pour Claude Verne, c'est le vrai sujet : « Il y a un équilibre à trouver et tous les sujets doivent être abordés pour trouver un consensus : par exemple le coût, l'impact de l'inflation sur notre politique tarifaire, en adéquation avec les besoins de nos sociétaires, adhérents et clients, la perspective nécessaire liée aux évolutions de nos métiers à court ou long terme... ». Dialogue, débats, consensus final, constituent les guides d'action mutualistes d'Aéma Groupe.

Pour répondre à ce besoin, la formation devient un enjeu clef. La technicité croissante des sujets traités par un groupe de protection tel qu'Aéma Groupe, les exigences imposées aux dirigeants par les réglementations, obligent à une bonne connaissance des enjeux et de l'environnement prudentiel et réglementaire des marchés assurantiers : voilà qui impose la mise en place d'actions de formation solides non seulement pour les

salariés mais aussi pour les élus, qui montent ainsi en compétences au long de leurs différents mandats.

Alain Lebrun, administrateur, confirme : « Nous venons d'horizons différents, avec des niveaux de connaissance différents. Mais il ne faut pas confondre professionnalisme avec les compétences et l'engagement personnel », ajoute-t-il.

Pour Pascal Michard, la gouvernance ambitieuse d'Aéma Groupe reste plus que jamais pertinente dans sa volonté de faire dialoguer au quotidien les expertises stratégiques et techniques à tous les étages. Une gouvernance partagée impose de manière générale le dialogue et la complémentarité entre les salariés et des élus, mais aussi d'avoir « des personnes ayant une expertise dans la comitologie en appui de la gouvernance », car « personne n'est expert en tout », assure-t-il. C'est ce qui fait la richesse du groupe mutualiste et ce qui donne sens à son projet humaniste.

« Il ne faut pas confondre légitimité, contrôle, pouvoir et savoir », dit encore Pascal Michard. « Il est difficile d'avoir ces quatre choses à la fois chez une seule personne, il faut donc que ceux qui décident puissent le faire de façon éclairée en s'appuyant sur une diversité d'expertises et de parcours », conclut-il.

DÉCOUVREZ EN VIDÉO LA VISITE D'AÉMA GROUPE

(RÉALISATION : MEDIATICO / IMPACT PRODUCTIONS © 2023)



À retrouver sur la chaîne YouTube d'ESS France

Coopaname,

LES AVANTAGES DE TRAVAILLER DANS UN COLLECTIF

Focus sur Coopaname une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) qui propose une alternative à l'auto-entrepreneuriat et au salariat classique. Son co-directeur général, Thibault Telliez, était interrogé par un panel d'experts rassemblés par ESS France et emmenés par la philosophe Gabrielle Halpern.

Ils sont développeurs informatiques, conseillers d'entreprises, jardiniers, paysagistes... Au sein de Coopaname, une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) basée à Paris, pas moins de 500 entrepreneurs-salariés développent patiemment leur activité économique. Entrepreneur-salarié ? Un statut original qui consiste à devenir salarié, en CDI, d'une coopérative dans laquelle chacun peut se concentrer sur son propre projet et être son propre patron.

Ces salariés pas comme les autres évitent ainsi la fragilité du statut d'auto-entrepreneur, et par ailleurs le contrat en CDI leur ouvre aussi la possibilité de réaliser des projets personnels comme l'achat d'un logement. Ici, ils mutualisent également des outils et des fonctions support, ce qui leur permet « de rester en collectif, de sortir de la logique de subordination et de se réapproprier leur métier », souligne Thibault Telliez, co-directeur général de Coopaname. Enfin, leur contrat CDI ne mentionnant pas de lien de subordination, ils peuvent voter librement en Assemblée générale et se porter candidat pour se faire élire au conseil d'administration.

Au plan juridique, Coopaname est une société anonyme organisée en société coopérative de production (Scop SA). Son conseil d'administration, élu pour une durée de trois ans renouvelable une fois, compte 18 administrateurs et administratrices nommés parmi les sociétaires en assemblée générale, dont une présidente et trois co-directeurs salariés. Avec cette organisation, « on

ne sépare pas la vision stratégique et l'opérationnel » lors des prises de décision, souligne le co-directeur général. De plus, 80% des salariés de la CAE étant également sociétaires, l'implication collective est assez large dans la coopérative.

Pour compléter cette gouvernance participative, un comité social et économique (CSE), élu lors d'élections professionnelles, représente les salariés. Mais pas de mélange des genres possible : « Si l'on est au conseil d'administration, on n'est pas au CSE, et inversement », précise Thibault Telliez.

Enfin, des comités paritaires sont mis en place pour des questions plus spécifiques. Leurs membres sont nommés pour trois ans maximum, à moitié par le conseil d'administration au moyen d'un tirage au sort, l'autre moitié étant désignée sur la base du volontariat par le CSE. Dans toutes ces instances, la participation des sociétaires à la gouvernance est bénévole.

Diversité et territorialité

Pour faciliter l'acceptation des décisions prises au nom du collectif, la représentativité et la diversité sociale du conseil d'administration est cruciale. Thibault Telliez s'attache par exemple à ce que les femmes d'une quarantaine d'années diplômées Bac +5, qui sont majoritaires dans la coopérative, soient équitablement représentées.

La solidarité économique est également une préoccupation majeure : « Une partie du chiffre d'affaires de la coopérative est versé dans un pot commun, auquel chaque sociétaire abonde », explique Thibault Telliez. « En fin d'année, nous regardons le résultat de la coopérative elle-même, nous y ajoutons les résultats des entrepreneurs sur lesquels nous prenons une participation supplémentaire, ce qui fait deux contributions pour garantir trois fonds : un fonds de secours qui vient en soutien des personnes et des activités en cas de maladie, de problèmes de santé ou familiaux, en complément de la mutuelle et de la prévoyance ; un fonds de garantie des créances qui vient en soutien des activités dont les clients sont en défaut de paiement, pour assurer les revenus prévus ; un fonds de financement qui permet aux entrepreneurs-salariés de financer des investissements. Nous avons donc un projet de mutualisation très différent d'autres CAE et cela relève beaucoup de notre projet politique. Coopaname est donc une entreprise partagée avec un projet politique ».

La territorialité est un autre point fort de la CAE. Les salariés de Coopaname ne sont pas tous Parisiens, car la coopérative développe des actions solidaires dans toute la région Ile-de-France, notamment via des conventions partenariales avec les départements, avec les mairies, d'autres CAE ou différents partenaires.

« À Nanterre, nous avons par exemple une réunion de travail par mois avec des acteurs comme We Engage pour travailler sur l'entrepreneuriat étudiant », indique Thibault Telliez. L'objectif est de faire connaître Coopaname dans toute la région, d'expliquer le modèle de sécurité économique des CAE et de faciliter ou d'accélérer le retour à l'emploi des personnes qui en sont dépourvues.

Se former à la gouvernance

Après deux années post-Covid compliquées, Coopaname mesure l'importance de relancer cette dynamique de gouvernance partagée. D'ores et déjà, un atelier de formation d'une demi-journée est prévu pour chaque entrepreneur-salarié lors de son arrivée dans la coopérative. Et chaque année, deux assemblées générales sont organisées, ainsi que deux autres journées dédiées aux enjeux stratégiques de la coopérative.

“

Une partie du chiffre d'affaires de la coopérative est versé dans un pot commun, que chaque sociétaire abonde

”

Mais la dynamique est aussi entretenue régulièrement tout au long de l'année avec les « 100 minutes de la coopération », organisées un lundi sur deux, qui permettent de raconter l'histoire de Coopaname et des CAE depuis 20 ans, de la différence entre coopératives de production et de consommation, donc d'accueillir les sociétaires au fonctionnement collectif. « Cette session est animée soit par l'ex-fondateur de Coopaname, qui est toujours dans le réseau, soit par des salariés qui veulent en profiter pour présenter un sujet particulier », précise Thibault Telliez.

Dans tous les cas, chez Coopaname, impossible de prendre une décision seul. Les trois co-directeurs ont une moyenne d'âge de 25 ans, pour un chiffre d'affaires annuel de 12 millions d'euros ! Ils acceptent volontiers « de ne pas être des experts ». Les compétences-clés sont donc largement réparties au sein de la coopérative, qu'il s'agisse de la coordination financière ou des affaires juridiques ou sociales. Chez Coopaname, c'est le collectif qui permet d'avancer.

On crée une
ENTREPRISE COMMUNE
ÉMANCIPATION # COLLECTIF
MUTUALISATION



- **COOPÉRATIVE** D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI [CAE]
- ALTERNATIVE À L'AUTO-ENTREPRENARIAT ET AU SALARIAT
- **500 PERSONNES**
↳ TOUTES & TOUS SALARIÉ.E.S DE COOPANAME DONT **80%** de SOCIÉTAIRES

ON EST DES
ENTREPRENEURS.EUSES - SALARIÉ.E.S
en CDD

ÉQUILIBRE
INDIVIDU/Collectif!

6 DÉCEMBRE 2022



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

- ✓ 18 PERSONNES
- ✓ 1 PRÉSIDENTE (TOUJOURS)
- ✓ PRÉSIDENTE TOURNANTE ET COLLECTIVE

MAJORITÉ DE FEMMES
REPRÉSENTATIVE
DES SOCIÉTAIRES

on est en
CHARGE DES
SOCIÉTAIRES



SE COMPLÈTENT

DIRECTION GÉNÉRALE

- ✓ PARTIE PRENANTE SUR LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE EN TANT QU'ADMINISTRATEUR.ICE ÉLU.E
- ✓ PROJETS DE DIRECTION

ÉLU DÉMOCRATIQUEMENT
PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE



CSE

PARTICIPE AUSSI À LA STRATÉGIE

LES DÉLÉGUÉ(S) DU CSE
S'OCCUPENT DES
TRAVAILLEURS.EUSES

LES ÉLU.E.S SONT
INDÉMNISÉ.E.S



LES AUTRES
SONT BÉNÉVOLES!

COMITÉ MANDATÉ

- ✓ 50% DÉSIGNÉ PAR CA 50% VOLONTAIRES DU CSE
- ✓ D'ÉTHIQUE
- ✓ DE FORMATION

1 PERSONNE SALARIÉE en charge
DE S'OCCUPER DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

JE METS EN RELATION
ET CRÉER DES SYNERGIES
ENTRE LES TRAVAILLEURS

COOPÉRATION ÉCONOMIQUE

- Travailler individuellement ET
- En Marque collective [AVEC D'AUTRES CAE AUSSI]



Y'A AUSSI LES
COLLECTIFS MÉTIERS

DG Collective

TOUJOURS 2-3 PERSONNES
(mandat 2x3 ANS MAXIMUM)

Élément central mais expérience PARTAGÉE

L'ENGAGEMENT SOCIÉTAIRE PREND DU TEMPS DE L'ÉNERGIE!

des autres
moments
d'échanges

- ✓ 2 AG/an
- ✓ 2 UNIVERSITÉS DE PRINTEMPS
- ✓ APÉROS et moments de convivialité = MOMENTS D'INNOVATION
- ✓ LES 100 min DE LA COOPÉRATION = DISCUSSIONS & APPRENDRE ENSEMBLE



UNE COMMISSION RECHERCHE

- = RECHERCHE - ACTION
 - = EXPÉRIMENTATION
- on est pas parfait!



GROUPE
MUTUALISTE
DE PROTECTION

MISE EN COMMUN

- CONTRIBUTION ANNUELLE
- SOCIALISATION DES REVENUS

GARANTIE DES CRÉANCES FOND D'INVESTISSEMENT FOND DE SECOURS



IMPACT SUR LE TERRITOIRE

LA SÉCURITÉ ÉCONOMIQUE DU CDI = FAVORISE L'ANCRAGE LOCAL en IDF

PARTENARIATS AVEC DES UNIVERSITÉS : PROPOSE DES EXPÉRIENCES COOPÉRATIVES



IMPACT ENVIRONNEMENTAL

à travers les activités des salarié.e.s.
ON PEUT AMÉLIORER la mobilité
Intégrer + de salarié.e.s aux métiers autour de l'écologie.



L'UCPA, UNE GOUVERNANCE À FORT IMPACT

Focus sur l'UCPA, un groupe associatif reconnu d'utilité sociale, qui œuvre depuis plus de 50 ans en faveur d'un sport accessible à tous. Son directeur général Guillaume Légaut, était interrogé par un panel d'experts rassemblés par ESS France et emmenés par la philosophe Gabrielle Halpern.

Certaines marques sont profondément enracinées dans l'histoire collective. Nul ne sait vraiment ce qu'est l'Union nationale des Centres sportifs de Plein Air. Mais tout le monde connaît l'UCPA, en réalité composée de trois associations : UCPA Sport vacances, UCPA Sport loisirs et UCPA formations.

Depuis le premier jour, son rôle est de permettre aux jeunes de vivre une « expérience » sportive. Plus que la pratique du sport, l'UCPA propose un art de vivre et une découverte « expérientielle » de soi-même, de l'autre et de l'environnement. Défi d'ampleur, relevé depuis plus de cinquante ans grâce aux hommes et aux femmes qui l'animent.

Sa gouvernance « *bénévole et désintéressée* » se compose de plusieurs associations de jeunesse, de fédérations sportives et de pouvoirs publics. Elle a été instaurée en 1965, lors de la fusion des deux associations qui l'ont constituée : l'Union nationale des centres de montagne et l'Union nautique française. L'association est une union de personnes morales et non physiques.

« *Cela comporte des avantages : assurer une certaine continuité, une pérennité, une transmission et un ancrage identitaire. Cela donne aussi une certaine souplesse, puisque*

c'est la personne morale adhérente qui choisit ses propres représentants, sans que l'on soit contraints de coordonner nos assemblées générales », explique Guillaume Légaut, directeur général de l'UCPA.

La gouvernance de l'UCPA est donc le fruit d'un savant équilibre entre le conseil d'administration, l'assemblée générale et la direction exécutive : les instances élues sont arbitres des grandes décisions et orientations stratégiques, tandis que la direction joue « *un rôle exécutif pour préparer les sujets, les faire remonter pour décision au conseil d'administration puis assurer la mise en oeuvre des décisions* ».

Guillaume Légaut distingue très précisément les questions de pouvoir, de management et de gouvernance. « *À l'UCPA, il n'y a pas de partage de pouvoirs, c'est le conseil d'administration qui a tous les pouvoirs* », explique-t-il d'emblée. « *Nos statuts disent qu'il y a des parties prenantes qui participent au projet, mais qui ne participent pas forcément à ses décisions* ». C'est le cas par exemple des parties prenantes salariées, qui ont évidemment une place mais dont le rôle est de mettre en œuvre le projet et de faire évoluer la manière dont il s'exprime, mais toujours en gardant le cap du projet éducatif et sportif dont les administrateurs sont les garants.

Différentes instances dans la gouvernance

Pour autant, plusieurs parties prenantes participent à la gouvernance : des membres, des fédérations sportives, des associations de jeunesse et d'éducation populaire, ou encore des institutions publiques... Les clients sont également impliqués : « *Ils participent déjà en pratiquant une activité, puisque nous avons une logique d'éducation populaire où les participants sont acteurs. Mais ils participent aussi avec des outils, comme ces enquêtes adressées après les séjours ou les activités de loisirs* », explique le directeur général. Enfin, les pouvoirs publics et financiers sont également membres de la gouvernance et prennent part aux décisions.

Pas facile d'ouvrir davantage encore la gouvernance, mais l'UCPA cherche à impliquer également les jeunes des quartiers politiques de la ville, ou les migrants. Pour cela, elle invente de nouveaux cadres de partenariats associant acteurs de la solidarité, financeurs publics ou privés et bénéficiaires. Et de nouveaux partenaires sont également sollicités, avec l'envie de développer les enjeux écologiques et environnementaux.

Un impact social fort

« *L'expérience que fait vivre l'UCPA est une expérience de sociabilité nomade* », souligne Guillaume Légaut, qui a travaillé avec des chercheurs sur l'impact de l'UCPA. « *Il y a quelque chose d'expérientiel qui est vécu, qui marque nos clients en termes de compagnonnage et de relations sociales. Quelque chose qui amène les gens à sortir des jeux sociaux habituels, car on ne peut pas se mentir avec le cheval ou l'escalade* ».

L'équilibre économique doit sans cesse être aligné avec le projet social. « *Ce sur quoi on travaille, c'est la recherche d'une harmonie, voire d'un côté vertueux à nos actions sur le plan social et économique* ». Le danger serait que la dimension économique l'emporte et finisse par primer sur le projet associatif de l'UCPA. Mais le conseil d'administration est garant des équilibres entre toutes les dimensions du projet de l'UCPA, précise-t-il.

Autre défi, celui des ressources humaines : 56% des personnes recrutées en 2021 avaient moins de 25 ans. « *Certaines personnes qui ont eu leur premier emploi à l'UCPA ont pu développer leur parcours professionnel au sein de notre structure. Notre directrice des ressources humaines du secteur vacances, par exemple, est une ancienne cheffe de cuisine* ». Ainsi, les valeurs se transmettent au fil du temps dans les équipes et les parcours des uns viennent enrichir celui des autres.

“

Ce sur quoi on travaille, c'est la recherche d'une harmonie, voire d'un côté vertueux à nos actions sur le plan social et économique

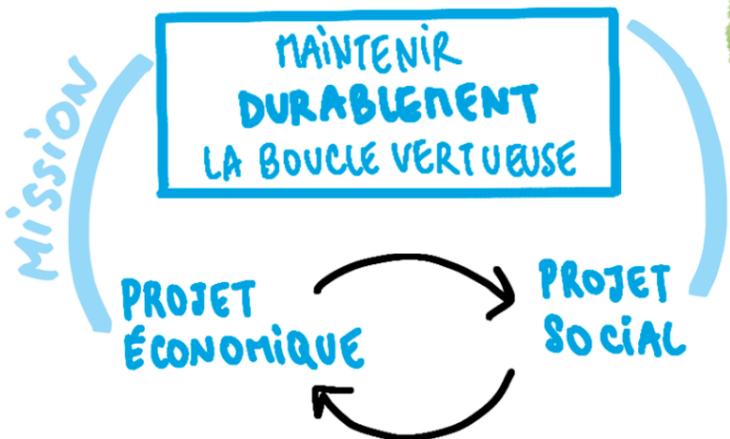
”

Une organisation rodée, forte de plus de cinquante ans d'histoire, et challengée par la forte croissance ces dernières années (+40 % de chiffre d'affaire depuis 2015) : « *l'enjeu est de conserver la capacité de l'UCPA à maîtriser son projet associatif, coopératif, mutualiste et assurer durablement l'équilibre entre le projet économique et le projet social* », estime Guillaume Légaut.

ORIENTÉ POLITIQUE & IMPACT SOCIAL

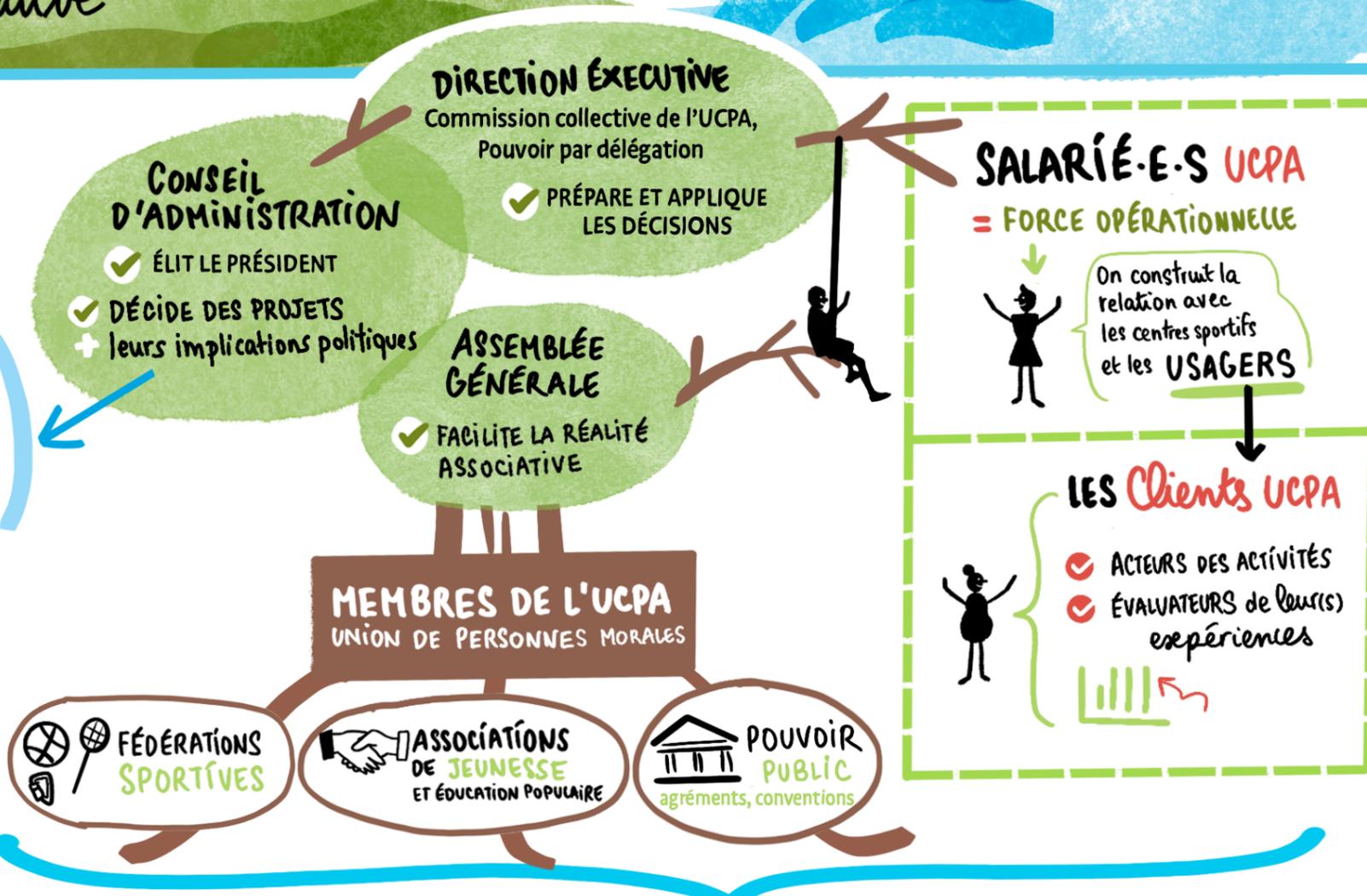
INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

TRANSPARENCE DE LA Gouvernance
(Compte, enjeux stratégiques, projets)



DIMENSIONS

- ✓ LIEN SOCIAL
- ✓ ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL
- ✓ RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE
- ✓ ÉCONOMIQUE & ACCESSIBILITÉ



SALARIÉ·E·S UCPA
= FORCE OPÉRATIONNELLE

On construit la relation avec les centres sportifs et les **USAGERS**

LES Clients UCPA

- ✓ ACTEURS DES ACTIVITÉS
- ✓ ÉVALUATEURS de leur(s) expériences

FORCE COLLABORATIVE

Transmission, ancrage des VALEURS et dans les TERRITOIRES

LE PROJET ASSOCIATIF
PROJET ÉDUCATIF & SPORTIF
VALORISE L'EXPÉRIENCE

DÉMOCRATISATION DES PRATIQUES SPORTIVES...
... D'UNE GÉNÉRATION À L'AUTRE !

La Verloossoise,

UNE CUMA FACE AU DÉFI DE LA COOPÉRATION AGRICOLE

Focus sur La CUMA “La Verloossoise”, une coopérative d’utilisation de matériel agricole du Pas-de-Calais, qui regroupe 37 exploitations adhérentes. Les représentants de La Verloossoise étaient interrogés par un panel d’experts rassemblés par ESS France et emmenés par la philosophe Gabrielle Halpern.

L’entraide a toujours existé dans le monde agricole, en particulier pour les travaux saisonniers. Mais à la fin des années 1930, la mécanisation, l’apparition de machines plus grosses et plus coûteuses, ainsi que la crise économique simultanée, ont poussé les agriculteurs à se défendre, à s’organiser et à mettre en commun différents moyens de production. Les coopératives d’utilisation de matériels agricole, les Cuma, étaient nées.

Près d’un siècle plus tard, nous voilà devant les locaux de La Verloossoise. Elle a vu le jour en 1992 et s’est rapidement développée. Elle rassemble aujourd’hui 37 exploitations adhérentes et emploie six salariés. Elle dispose même d’un bâtiment agricole, ce qui n’est pas donné à toutes les Cuma compte tenu des coûts d’investissement d’une part, et des embûches qui se présentent lorsqu’il s’agit de porter un projet collectif d’autre part.

« Notre conseil d’administration et notre bureau fonctionnent bien », assure d’emblée Pierre Damageux, cofondateur de la Verloossoise. Avant de modérer légèrement ses propos, car organiser la gouvernance de cette grande coopérative nécessite de s’adapter aux besoins de ses membres tout en respectant le projet collectif.

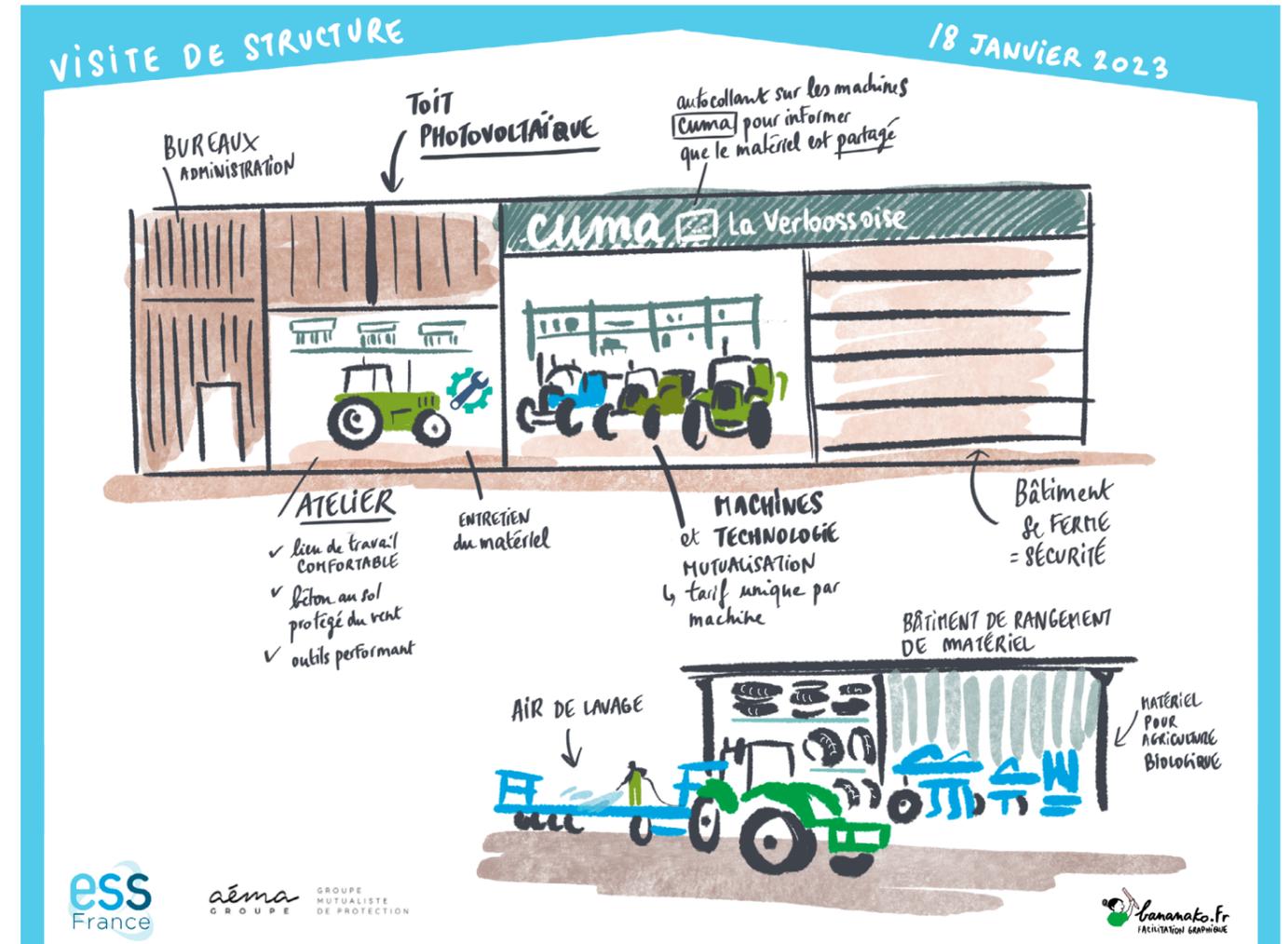
Pour accompagner au mieux leur adhérents, les animateurs de la fédération régionale des Cuma

Hauts-de-France ont bénéficié d’une formation sur la Gouvernance Partagée pour aider les groupes d’agriculteurs à bien définir les rôles, les missions à se répartir entre adhérents, puis à se les répartir avec intelligence, selon les compétences et les affinités des personnes.

Préserver la dynamique et l’énergie

Le quotidien n’est pas facile pour autant. Vindicien Delcourt, troisième président de la Cuma “La Verloossoise”, cherche d’ailleurs à passer la main. La Verloossoise réalise en effet près de 1 million d’euros de chiffre d’affaires, mais elle ne dispose pas de directeur salarié. La gestion quotidienne est très lourde. Voilà beaucoup de responsabilités pour un président qui doit, en outre, s’assurer d’une gouvernance flexible et de la préservation de la dynamique entre les adhérents.

Pour qu’une Cuma fonctionne, il faut par exemple gérer un calendrier serré, afin que tous les exploitants puissent utiliser les outils selon leurs besoins. À la Verloossoise, planifier fait partie de la gouvernance : par exemple, au moment des arrachages de pommes de terre, les salariés gèrent un pré-planning et la coopérative organise une réunion chaque jeudi pour planifier la semaine d’après. « Ces réunions du jeudi permettent d’avoir une vue globale du travail, pas juste une vision de ce que chacun a à faire pour soi. Ensuite, c’est vrai, il faut parfois arbitrer », reconnaît Alexis Ringeval, salarié, responsable opérationnel de la Cuma.



Autre enjeu, la participation des adhérents. « En général dans les Cuma il y a une bonne implication », relève Daniel Desruelles, « Mais pour nous c’est un peu différent ». La Verloossoise est en effet mieux équipée que de petites Cuma et cela ne va pas sans effets pervers. Le matériel, par exemple, est stocké dans le bâtiment agricole qui fait sa fierté. Les salariés y assurent les réparations lorsque c’est nécessaire. Mais avec un tel fonctionnement, la Cuma risque de devenir « une simple entreprise de services » et de perdre son âme.

Dans une Cuma, les relations entre les personnes sont donc aussi essentielles que les performances économiques et techniques : « Hier, on discutait au bord du champ. Aujourd’hui, avec les tracteurs, c’est fini. Les gens veulent recréer du lien avec le groupe. S’ils ne le trouvent pas, ils partiront. Même si ça leur coûte plus cher de trouver du matériel agricole ailleurs ».

VISITE DE STRUCTURE

18 JANVIER 2023

CUMA
LA VERLOSSOISE

VERMELLES
DOSEN-GOHELLE

Matériels TECHNIQUES & PERFORMANT

COOPÉRATIVE AGRICOLE



- ✓ DEPUIS 1992
- ✓ 37 ADHÉRENTS → LES EXPLOITATIONS AGRICOLES ADHÉRENT
- ✓ 1 BÂTIMENT
- ✓ 6 SALARIÉ·E·S

MUTUALISATION

- ✓ du matériel
- ✓ des investissements
- ✓ du temps de travail

C'EST PAS KILOUTOU!



FÉDÉRATION RÉGIONALE DES CUMA [FRCuma]

PRÉCISE LES MISSIONS
AIDE LES GROUPES À LES ASSUMER

CONSEIL D'ADMINISTRATION

PRÉSIDENT

comment TRANSFÉRER
LES RESPONSABILITÉS?
- D'UN PRÉSIDENT À L'AUTRE -



ANIMATRICE POLYVALENTE

- ACCOMPAGNEMENT & répondre aux questions
- STATUT JURIDIQUE
 - CONSEIL FINANCEMENT
 - COACHING
 - PROJETS DINACUMA

LA CUMA VERLOSSOISE

Centralise le matériel



- COORDINATEUR DES SALARIÉ·E·S
- MÉCANICIENS
 - CHAUFFEURS
 - ADMINISTRATION

BÂTIMENT + SALARIÉ·E·S
PARFOIS CONFONDU AVEC
une entreprise DE SERVICES

GESTION DES ADHÉRENTS & GROUPES

- ENCOURAGER LES ADHÉRENTS
- MAINTENIR LA DYNAMIQUE
- ARBITRAGE NEUTRE

Formé au management

DE PLUS EN PLUS DE FEMMES REPRENNENT LES EXPLOITATIONS



LES ADHÉRENTS les coopé-acteurs

- ✓ DANS DIFFÉRENTS GROUPES
- ✓ ACTIONNAIRES DU CAPITAL & BÉNÉFICIAIRES DES SERVICES
- ✓ ADHÉRENTS DE PLUSIEURS COOPÉRATIVES
- ✓ SE RETROUVENT et ÉCHANGENT DURANT DES TEMPS DE CONVIVAUTÉ AVEC LEUR CUMA

GOUVERNANCE PARTAGÉE = COOPÉRATION

- 1 PERFORMANCE ÉCONOMIQUE
- 2 PERFORMANCE TECHNIQUE
- 3 LIENS AVEC LES AUTRES - CULTURE D'ENTRAÏDE -



DÉFIS ÉCOLOGIQUES

MATÉRIEL PERFORMANT

- ÉCONOMIE D'EAU
- RESPECT DU SOL
- INVESTISSEMENT DANS DES MACHINES POUR L'AGRICULTURE BIOLOGIQUE

PRISE DE CONSCIENCE

taille & DIVERSITÉ

TERRITOIRE + GRAND = SOUPLESSE D'UTILISATION DES MACHINES



Couvre plus de territoire

FREINS À L'IMPLICATION

- TAILLE DE LA STRUCTURE ↑
- EXPLOITATION ÉLOIGNÉE
- MÉCONNAISSANCE DE LA CUMA
- DOUBLE ACTIFS

COMMENT FAVORISER L'ESPRIT COOPÉRATIF ? VS ATTITUDE DE CONSOMMATEURS

- RESPONSABILITÉ
- IMPLICATION
- FORMATIONS ?
- MEILLEURE INTÉGRATION AU PROJET ?



QUELLES ÉVOLUTIONS ?
QUEL FUTUR POSSIBLE ?

COOPÉRATIVE DE SERVICES ?

FAIRE ÉVOLUER LES STATUTS
OUVERTURE SOCIÉTARIAT

à D'AUTRES MÉTIERS (maçons etc.)

S'adapter aux nouvelles aspirations des jeunes agriculteurs, qui veulent plus de souplesse (vacances, week-end)



Pour autant, la question de la mutualisation du coût des matériels reste essentielle. Dans l'histoire de la Verloossoise, l'achat de six tracteurs d'un coup – 80.000 euros pièce – pour les louer au tarif de 16 euros de l'heure avait permis de ramener de nombreux adhérents. Cela avait aussi élargi le territoire de la coopérative à d'autres territoires alentour, avec pour effet inattendu de desserrer les liens : « Nous avons touché des adhérents qui habitaient plus loin, mais beaucoup ne s'impliquent pas : cela pose la question de la façon dont on les fait participer aux réunions », explique Pierre Damageux.

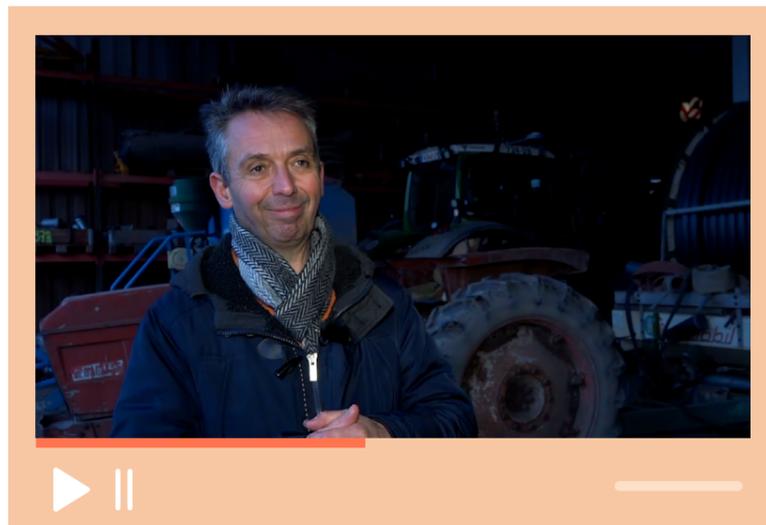
Ce manque de participation n'est pas l'apanage de La Verloossoise. Mathilde Capet, animatrice à la Fédération régionale des Cuma Hauts-de-France,

travaille cette question à l'échelle de toute la région : « On sent que l'on a un rôle de coaching à développer, on revient toujours à la façon dont les individus se retrouvent dans un projet collectif, comment on accompagne ces collectifs. D'où la question de la gouvernance partagée que l'on se pose en permanence ».

Ainsi, les Cuma jouent un rôle déterminant dans le développement de l'agriculture sur un territoire, permettant aux agriculteurs d'avoir un accès privilégié à des outils qui seraient trop chers pour une seule exploitation. Mais pour que les adhérents ne deviennent pas de simples consommateurs de matériels en location, véhiculer l'esprit coopératif par un important effort pédagogique semble devenu indispensable.

DÉCOUVREZ EN VIDÉO LA VISITE DE LA CUMA LA VERLOOSSOISE

(RÉALISATION : MEDIATICO / IMPACT PRODUCTIONS © 2023)



[À retrouver sur la chaîne YouTube d'ESS France](#)

#3

LE REGARD DE
GABRIELLE HALPERN

Les performances associées à une gouvernance partagée

UNE GOUVERNANCE HYBRIDE POUR UNE PERFORMANCE HYBRIDE ?

Note de prospective de Gabrielle Halpern

En partenariat avec Aéma Groupe, ESS France a lancé une démarche de réflexion autour de la gouvernance partagée auprès de différentes structures de l'économie sociale et solidaire, afin d'observer les performances spécifiques que cette gouvernance permet de générer et son impact sur leur durabilité. Les structures participantes relèvent de différents modèles : un groupe mutualiste, une société coopérative d'intérêt collectif, une société coopérative agricole, une coopérative d'activités et d'emploi, une société commerciale, une association, une fédération, etc. Cette démarche a mené à cette note de prospective, qui, basée sur les entretiens menés au sein de l'échantillon exploratoire des participants, ainsi que sur les travaux de recherche en philosophie sur l'hybridation¹ de Gabrielle Halpern, a d'abord et avant tout une vocation heuristique.

1 • Gabrielle HALPERN, *Penser l'Hybride*, Thèse de doctorat en philosophie, soutenue à l'École Normale Supérieure en 2019 ; <http://www.theses.fr/2019LYSEN004>

2 • <https://www.cnrtl.fr/etymologie/performance>

3 • Gabrielle Halpern, « Tous centaures ! Eloge de l'hybridation », Le Pommier, 2020.

4 • 5 • Gabrielle Halpern, « Tiers-lieux : les conditions d'une véritable hybridation – Laboratoires d'expérimentation de l'avenir ? », en partenariat et avec le soutien des Petits Débrouillards, publiée par la Fondation Jean Jaurès - <https://www.jean-jaures.org/publication/tiers-lieux-les-conditions-d'une-vertebrable-hybridation-des-laboratoires-d-experimentation-de-l-avenir/>

6 • Gabrielle Halpern, « Tous centaures ! Eloge de l'hybridation », Le Pommier, 2020.

I. UNE PLURALITÉ DANS LA GOUVERNANCE POUR UNE PLURALITÉ DE LA PERFORMANCE ?

1/ Les différents visages de la gouvernance partagée

Au sein de l'échantillon exploratoire, il est intéressant de constater que la gouvernance partagée s'exprime de diverses manières, selon les besoins, le contexte, le secteur, le territoire, le métier et la forme juridique de l'acteur concerné.

Au sein de la structure associative, la gouvernance va se partager entre les administrateurs bénévoles élus, l'équipe salariée et... les habitants-usagers, au sein d'un Comité d'animation. Si les premiers ont en responsabilité les orientations de l'association, le recrutement des salariés, le respect des valeurs et des engagements à l'égard des financeurs, ils peuvent aussi participer à l'action même de l'association en leur apportant leurs compétences ; les salariés s'occupent de la gestion opérationnelle quotidienne de l'association, tandis que les habitants-usagers qui se réunissent plusieurs fois par an sont chargés de faire remonter les demandes des habitants et de proposer des projets à court-terme et des pistes d'amélioration du fonctionnement et des activités de l'association. L'un des enjeux ici est de créer les conditions d'une participation encore plus importante des habitants-usagers et de les faire entrer au sein du Conseil d'administration.

Au sein du grand groupe mutualiste, la gouvernance partagée va se traduire par la mise en place d'un Conseil d'administration, - l'instance de contrôle -, composé de membres bénévoles élus sur candidature, dont des représentants des salariés nommés par une instance intersyndicale. Un comité exécutif existe au sein de ce Conseil d'administration, formant ainsi une « gouvernance mixte ». Pour appuyer les décisions des instances dirigeantes, il y a plusieurs comités thématiques (risque, engagement, etc.). C'est au sein des assemblées générales que se prennent les décisions, sous la forme d'une démocratie représentative. L'idée ici étant d'assurer un bon équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes (usagers, salariés, etc.).

Prenons, enfin, l'exemple de la coopérative d'activités et d'emplois, sous forme de société anonyme organisée en SCOP, qui partage le pouvoir entre son Conseil d'administration, les salariés de l'équipe-structure et les entrepreneurs-salariés.



Gabrielle Halpern

BIOGRAPHIE

Docteur en philosophie, diplômée de l'École normale supérieure, Gabrielle Halpern a travaillé au sein de différents cabinets ministériels, avant de participer au développement de startups et de conseiller des entreprises et des institutions publiques. Ses travaux de recherche portent en particulier sur la notion de l'hybridation. Elle est notamment l'auteur de l'essai « Tous centaures ! Eloge de l'hybridation » (Le Pommier, 2020).

Selon les choix opérés par les entités, il apparaît au cours des entretiens avec les participants que cette gouvernance partagée va se traduire diversement :

- Par une distribution des rôles et des responsabilités permettant une plus grande autonomie des acteurs, en vue d'une meilleure réactivité, comme si la gouvernance partagée se définissait comme *gouvernance distribuée et émancipatrice* ;
- Par des processus de décision permettant au plus grand nombre de parties prenantes de s'exprimer, et en particulier, les salariés, comme si la gouvernance partagée se définissait comme *gouvernance horizontale* ;
- Par des processus de décision permettant au maximum de parties prenantes d'être représentées, comme si la gouvernance partagée se définissait comme *gouvernance représentative* ;
- Par des processus de décision permettant au plus grand nombre de parties prenantes de s'impliquer, comme si la gouvernance partagée se définissait comme *gouvernance participative* ;

Si la finalité est la même, la gouvernance partagée se vit de diverses manières, il n'y a pas de modèle unique, mais des traductions propres à chaque acteur.

2/ La gouvernance partagée : du « simple bon sens » ?

Si la gouvernance se déploie dans un partage de rôles, de responsabilités et de modalités différents, nous retrouvons à chaque fois au sein de l'échantillon exploratoire une volonté d'impliquer le maximum d'intérêts particuliers, de parties prenantes et de « regards », pour s'assurer régulièrement de la pertinence de l'action de l'entité, quelle que soit sa forme.

Au sein de cet échantillon exploratoire, la gouvernance partagée apparaît presque comme relevant du simple « bon sens » : pour qu'une association soit véritablement utile aux habitants, pour qu'elle ne fasse pas fausse route sur les services à leur apporter, il est essentiel de les impliquer dans la gouvernance ! De la même manière, comment une entreprise peut-elle exercer son métier de la manière la plus pertinente possible, en se passant de l'expertise de ses salariés dans ses processus de décision ? Ou encore, comment une startup peut-elle proposer un produit vraiment

efficace, s'il n'est pas le fruit de réflexions collectives menées par les salariés, la direction, des usagers, des représentants associatifs, des acteurs du secteur, des représentants institutionnels et des investisseurs ? Ou enfin, comment une entreprise collective, telle qu'une coopérative d'activités et d'emplois, peut-elle survivre si elle ne crée par un engagement très fort de la part de ses salariés et de ses entrepreneurs-salariés ?

3/ La gouvernance partagée au service d'une performance pluridimensionnelle et durable ?

Dans cette idée de « bon sens », il y a une volonté de construire ce qu'il y aurait de plus juste, au sens de justice et de justesse, et de plus efficace, en termes de proposition de produit/service, de vie et d'évolution de la structure à la fois internes et externes. « *Ce n'est jamais une perte de temps que de prendre l'avis de tout le monde* » : si l'argument de la lenteur de la décision est souvent brandi par les pourfendeurs de la gouvernance partagée, il est intéressant de voir comment il est retourné par les participants de cet échantillon exploratoire qui assument le fait de prendre du temps en amont... pour ne pas en perdre en aval, lorsque de mauvaises décisions auront été prises, par exemple, par défaut d'implication du plus grand nombre de parties prenantes. La collégialité de la gouvernance par la transcendance des intérêts particuliers en amont permettrait de se garantir contre des problèmes d'intérêts particuliers en aval. Ce temps gagné par la gouvernance partagée augmenterait donc l'efficacité de l'action collective. « *Nous avons besoin de temps long ; bien sûr que notre modèle de gouvernance demande plus de temps, mais une fois que la décision est prise, elle est portée par tous !* », explique le Président de l'une de ces entreprises.

Il apparaît donc ici, dans ce « bon sens », une autre conception de la notion de « performance ». En effet, jusqu'ici le terme de performance était systématiquement associé à sa seule dimension financière, - rappelons au passage que ce mot est issu de l'univers des courses et renvoyait aux actions accomplies par un cheval de course², puis il a été employé pour désigner une réalisation, un accomplissement. Or, il est justement intéressant de constater qu'auprès des participants interrogés, ce terme prend d'autres dimensions et se met à désigner des accomplissements d'autres ordres que celui du strictement financier.

A l'image de l'attention portée à la *pluralité* des parties prenantes au sein de la gouvernance, il semble apparaître au sein de cet échantillon exploratoire une volonté de concevoir la performance de leur entité d'une manière *pluridimensionnelle* : pluralité des regards dans la gouvernance, pluralité des dimensions de la performance. L'hypothèse que nous pouvons formuler ici pourrait s'exprimer ainsi : *c'est parce que la gouvernance est partagée entre des acteurs divers qui apportent chacun un regard, une attention et une exigence propres que la performance ne peut pas être conçue d'une manière unidimensionnelle, mais qu'elle est au contraire plurielle*. Autrement dit, la gouvernance partagée ferait émerger une nouvelle définition de la performance comme performance plurielle. Très concrètement, impliquer les salariés ou les usagers dans la gouvernance permettrait de développer une performance sociale et territoriale, par exemple.

Tous les participants de l'échantillon exploratoire ont décrit différents types de performance, qui varient selon les acteurs : performance économique, performance sociale, performance territoriale, performance écologique. Par exemple, la SCIC interrogée explique que, selon une première évaluation partielle de son impact social, elle aurait accompagné plus de 2 millions de personnes en situation de fragilité numérique, grâce à l'action de ses membres en matière de médiation et d'inclusion numérique. Cette performance sociale se double d'une recherche de performance économique dans le sens où cette structure a à cœur de transformer la logique de compétition en logique de coopération : dans certains cas, la gouvernance partagée permet en effet de faire travailler ensemble des acteurs concurrents qui mutualisent leurs forces et leurs investissements, ce qui renforce l'efficacité de l'action de chacun. La société coopérative agricole peut parler de performance sociale et écologique, tout en mettant en avant sa performance économique et financière. De son côté, la fédération interrogée travaille autant à la performance écologique, via l'économie circulaire, en réparant, recyclant et mettant en vente près de 120000 objets par an qu'à la performance sociale, en favorisant l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi. La fédération fait preuve d'innovation en créant de nouvelles filières de recyclage (déchets électriques et électroniques, dispositifs médicaux, etc.). Certains participants doublent leur performance sociale, écologique et économique d'une performance territoriale, en misant sur l'ancrage territorial et sur la création d'écosystèmes locaux. Cette performance

prend la forme de l'insertion professionnelle locale, de partenariats avec d'autres entités locales ou encore de l'adaptation du modèle aux spécificités locales. Certains vont jusqu'à travailler avec de nouveaux modèles de comptabilité, afin d'intégrer dans leur bilan leur impact social et environnemental.

Il n'est pas possible d'établir scientifiquement à ce stade un lien indubitable entre gouvernance partagée et performance pluridimensionnelle. Cependant, il semble qu'il y ait un lien fort entre la diversité des parties prenantes dans les processus de décision et la prise en compte ou la considération d'une diversité de performances.

Par ailleurs, s'agissant de la durabilité de cette performance pluridimensionnelle, il se pourrait qu'elle soit permise par le fait que la gouvernance partagée dont il est question ici n'est pas conjoncturelle ni ponctuelle. En effet, le fait que la gouvernance partagée soit statutaire et structurelle semble être un gage de durabilité. Si nous prenons l'exemple de l'association qui souhaite impliquer davantage les habitants-usagers : si cette implication se résumait à une rencontre irrégulière avec l'équipe salariée et le Conseil d'administration, il ne saurait y avoir une véritable performance sociale, et si cette performance sociale devait se concrétiser, elle ne saurait se concrétiser sur le long-terme. Mais le fait que cette implication soit pour le moment régulière (2 à 3 rencontres par an), structurée au sein d'un Comité d'animation et qu'une réflexion ait lieu pour voir dans quelle mesure les habitants-usagers pourraient participer au Conseil d'administration témoigne de ce que la question de la durabilité de la performance sociale est prise en considération. De la même manière, la comitologie, telle qu'elle a été mise en place d'une manière structurelle par le groupe mutualiste participe de l'idée selon laquelle la recherche d'une performance pluridimensionnelle serait durable.

Cela fait naître une hypothèse nouvelle selon laquelle *tant que la gouvernance sera véritablement partagée, - structurellement, statutairement et objectivement -, la performance serait pluridimensionnelle et durable*. Mais comment s'assurer du véritable partage effectif de la gouvernance ?

II. LES CONDITIONS D'UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE AU SERVICE D'UNE PERFORMANCE PLURIDIMENSIONNELLE ET DURABLE

1/ La gouvernance partagée au service d'une performance pluridimensionnelle : une question de culture ?

Au cours des échanges avec les participants, il est plusieurs fois venu l'idée selon laquelle si la gouvernance partagée est objectivable et mesurable avec des critères précis, - parce que statutaire -, elle peut néanmoins être plus ou moins partagée, plus ou moins forte, plus ou moins « investie » par les parties prenantes ou encore plus ou moins comprise... Au-delà d'être un mode de gouvernance, la gouvernance partagée apparaît comme une philosophie, une manière de faire, une forme de culture au sein du collectif. La société coopérative d'intérêt collectif par exemple explique que c'est d'abord un état d'esprit et des habitudes insufflées au sein du collectif qui permettent d'accroître la participation des parties prenantes au sein de la gouvernance partagée : « Plus il y a de dialogue entre les sociétaires, d'échanges, de connaissances et d'opportunités, plus il y a une implication forte dans la gouvernance ». La coopérative d'activités et d'emplois met en place très régulièrement des moments d'échanges pour expliquer les processus de gouvernance partagée et susciter la motivation, par exemple des entrepreneurs-salariés, pour qu'ils s'investissent dans la gouvernance. Cela fait partie de ce qu'elle appelle des actions de « vie démocratique et d'éducation populaire ». De même, ses comités paritaires accueillent des membres sur volontariat ou sur tirage au sort.

Par ailleurs, la gouvernance peut être plus ou moins partagée ; comme le dit très justement l'un des participants, « il y a la règle et il y a la coutume » et certains vont au-delà de ce qui est requis pour que la gouvernance partagée ne soit pas simplement statutaire, mais pour qu'elle soit poussée à son maximum dans sa mise en œuvre. Par exemple, chez l'un des acteurs interrogés, au lieu d'avoir un seul président du Conseil d'administration, il va y avoir une présidence collective qui se charge de l'animation des séances et des actions (élection, etc.), d'une manière tournante. De la même manière, la direction générale fait partie du Conseil d'administration et est élue sur un projet de direction générale, de manière à ce qu'il y ait « un

véritable emboîtement du technique et de l'opérationnel », et non une simple juxtaposition des deux.

2/ La gouvernance partagée au service d'une performance pluridimensionnelle : une question de formation ?

Presque tous les participants mettent en avant la nécessité de la formation à la gouvernance partagée, qui n'a rien d'« inné » ni de naturel et qui nécessite une sensibilisation de tous et une formation des représentants qui en feront partie. La formation des parties prenantes semble cruciale pour compter sur leur participation active, mais aussi sur l'efficacité et la justesse de leur rôle : la gouvernance partagée ne saurait être une addition d'intérêts particuliers et si la gouvernance partagée doit être représentative, ses membres ne sauraient être présents pour être les porte-parole de l'intérêt qu'ils représentent. Pour que la gouvernance soit réellement partagée, chaque partie prenante doit avoir à l'esprit qu'il lui faut passer de son intérêt particulier à l'intérêt général... Ce qui nécessite une formation, de l'expérience et un certain état d'esprit. Certains participants aux entretiens prennent tellement au sérieux ce sujet de formation qu'ils en dispensent une qui va au-delà des organismes de tutelle et qui s'inscrit dans un parcours quasiment individualisé de chaque personne.

Ces différents éléments portent une question importante : les performances de ces entités dépendent-elles de la manière dont la gouvernance partagée est vécue, traduite et comprise ? Autrement dit, il ne suffirait pas d'adopter un mode de gouvernance partagée dans ses statuts pour voir automatiquement plusieurs types de performances apparaître, il faudrait encore travailler à sa traduction, son déploiement, sa réelle mise en œuvre pour qu'elle puisse éventuellement donner lieu à d'autres types de performance. La gouvernance partagée apparaîtrait alors non pas seulement comme relevant du statutaire, mais également du culturel, au sein d'un collectif, pour qu'elle existe vraiment et se traduise en performances tangibles.

3/ La gouvernance partagée au service d'une performance pluridimensionnelle : une question de frontières ?

Au-delà de la dimension culturelle et de la dimension de la formation, un autre élément semble apparaître au fur et à mesure des entretiens : pour que la gouvernance partagée soit vraiment mise au service d'une performance pluridimensionnelle et durable, cela nécessite de la part des parties prenantes de lever le tabou des frontières. En effet, les collectifs, - quelle que soit la forme qu'ils prennent -, se construisent toujours à l'intérieur de frontières nettes et définies très précisément par le contractuel ou par le statutaire : un contrat de travail me permet d'être dans le collectif, un contrat de prestation de service me permet d'être en partenariat avec le collectif tout en restant à l'extérieur de ses frontières, une transaction commerciale en tant que consommateur me permet d'être en relation ponctuelle avec le collectif que constitue telle ou telle entreprise, etc. Cependant, la gouvernance partagée, par le fait qu'elle implique des experts extérieurs, des clients (sociétaires), des partenaires, et éventuellement des institutions publiques, des élus (dans le cas d'une SCIC, par exemple) ou encore des prestataires, ouvrent de fait les frontières de l'entreprise/ du collectif et les rend poreuses. L'exemple qui illustre le mieux cette idée est la figure du sociétaire, qui est à la fois dedans et dehors ; il a un pied dans les deux mondes, et, par son statut et son implication même, il rend les frontières entre le dedans et le dehors, absurdes. La gouvernance partagée apparaîtrait alors comme la remise en question des cases dans lesquelles chaque acteur était enfermé jusqu'à présent (« le client est le client », « le salarié est le salarié », « l'administrateur est l'administrateur », « le dirigeant est le dirigeant », etc.) et comme la possibilité du chevauchement, de la double appartenance, de l'imbrication, de la recombinaison, de l'hybridation³.

De fait, ces chevauchements se constatent dans de très nombreux tiers-lieux⁴ où les frontières s'estompent. En effet, à la question « qui fait partie de ce collectif ? », les réponses sont semblables, à quelques variations près, d'un tiers-lieu à un autre : les salariés, les bénévoles, les usagers, les bénéficiaires, les habitants, les curieux. Mais en creusant le sujet, il apparaît que les frontières entre ces différentes catégories ou dénominations ou rôles au sein du tiers-lieu sont de plus en plus floues, laissant une zone de perméabilité par rapport aux rôles de chacun. Une forme de cercle vertueux apparaît : les actions du salarié prolongent celles du bénévole qui se fondent dans celui du bénéficiaire qui renouvellent celles du salarié. On ne sait plus où commence le rôle de chacun, il y a une forme de prolongement des uns dans les autres, une forme d'hybridation où chacun trouve sa place dans le projet. La meilleure preuve en est qu'un fondateur de tiers-lieu explique que, dans la mesure où il n'y a pas de frontière entre salariés, bénévoles et usagers, « on peut laisser les clefs aux bénévoles ou aux usagers, ils prendront soin du lieu, parce qu'il y a un climat de confiance, un sentiment d'appartenance, de "chez-soi" »⁵.

Tout cela pourrait contribuer à l'émergence d'un nouveau contrat social entre les parties prenantes où le client, par exemple, ne se contente pas d'être client, mais devient justement une partie prenante et s'implique dans les processus de décision. Et c'est précisément dans cette hybridation des parties prenantes au sein de la gouvernance partagée qu'une hybridation⁶ des différents types de performance serait rendue possible. L'hypothèse pourrait être formulée ainsi : l'ouverture des frontières de l'entreprise / du collectif, grâce à la gouvernance partagée, permettrait celle de la performance qui ne se cantonnerait plus au financier, mais s'ouvrirait aux enjeux social, environnemental, sociétal, territorial, culturel, etc. et de ce fait gagnerait en durabilité. Autrement dit, à « gouvernance hybride », « performance hybride »...

9 • Gabrielle Halpern, « La Fable du centaure », Humensciences, 2022 (Bande dessinée illustrée par Didier Petetin).

III. LES CONDITIONS D'UNE GOUVERNANCE HYBRIDE AU SERVICE D'UNE PERFORMANCE HYBRIDE : HYPOTHÈSES, RÉFLEXIONS ET PERSPECTIVES

1/ L'hybridation : grande tendance du monde qui vient ?

Nous ne nous en rendons pas compte, mais cela fait des siècles que nous passons nos journées à tout ranger dans des cases⁷ : nos amis, nos salariés, nos collègues, nos clients, nos prestataires, nos territoires, nos concurrents, notre métier, les situations auxquelles nous sommes confrontés et les personnes que nous rencontrons. Notre cerveau s'est transformé en usine de production massive de cases et en agissant de la sorte, nous fabriquons des frontières artificielles entre les métiers, entre les générations, entre les secteurs, entre les entités, entre les parties prenantes. Ces silos créent et renforcent les fractures au sein de notre société. Mais il y a des signaux faibles d'hybridation qui témoignent du fait que nous sommes en train d'apprendre à voir le monde autrement qu'au travers de cases. L'hybridation⁸ se définit comme le fait de « faire des mariages improbables, c'est-à-dire de mettre ensemble des générations, des activités, des usages, des matériaux, des mondes, des idées, des personnes, des secteurs, qui a priori n'ont pas grand-chose à voir ensemble, mais qui, réunis, vont donner lieu à quelque chose de nouveau » : un tiers-service, un tiers-lieu, un tiers-modèle organisationnel, une tierce-économie ou... une tierce-gouvernance.

Les écoles, les universités, les laboratoires de recherche, les entreprises, les administrations publiques commencent, partout et de plus en plus, à collaborer de manière plus étroite. Ces approches pluridisciplinaires, voire transdisciplinaires accroissent le nombre de doubles diplômes, transforment les fiches de poste, hybrident les métiers et brouillent les modèles organisationnels. De nouvelles manières d'habiter s'installent avec le coliving où l'on mutualise une buanderie, une chambre d'amis, une cuisine ou encore une voiture à l'échelle d'un immeuble ; des écoles rurales transforment leur cantine en brasserie pour tout le village et ouvrent leurs portes aux personnes âgées pour leur apprendre à se servir d'un ordinateur. Les territoires, eux, voient se multiplier les « tiers-lieux », qui mêlent des activités économiques, avec de la recherche scientifique, de l'innovation sociale ou encore des infrastructures culturelles. Ils entrecroisent souvent des logiques économiques et des logiques sociales et solidaires... Comme si l'économie sociale et solidaire, une économie hybride par excellence, puisqu'il s'agit

d'hybrider l'économique et le solidaire -, était en train de s'affirmer progressivement comme l'économie de demain et que bientôt tous les lieux allaient devenir des tiers-lieux⁹ ! Des gares se transforment en musée pour donner au plus grand nombre l'accès à l'art, - démontrant à ceux qui pensent que cela conduit à une profanation de la culture, que c'est lorsqu'il se met à la portée de tous que l'art devient sacré. Dans le même temps, des pianos sont installés dans des magasins où l'on organise des ateliers de lecture et de cuisine ; tandis que l'on construit des crèches à côté de maisons de retraite...

Ces signaux faibles d'hybridation, étant de plus en plus forts, remettent en question les stratégies d'entreprises, ainsi que les politiques publiques telles qu'elles avaient été pensées jusqu'à présent, mais également les catégories juridiques, - ce qui rend urgente une réflexion sur l'hybridation des droits -, ainsi que les modèles organisationnels, les modèles de gouvernance et les modèles de performance.

2/ Définir la « gouvernance hybride »

Que ce soit le citoyen, le salarié/l'agent public/ le patient ou le consommateur, il apparaît de manière progressive un besoin d'être impliqué véritablement dans les processus de décision. À l'échelle politique, cela se constate avec l'essor de la démocratie participative ; à l'échelle du monde professionnel, les collaborateurs expriment eux aussi leur souhait de constituer une vraie partie prenante au sein des instances de décision, tandis que les consommateurs, plus avertis et plus exigeants, s'affirment de plus en plus comme un contre-pouvoir. Partout semble être remise en question la société de services où de manière unilatérale un service est apporté à un bénéficiaire/client/administré/citoyen/patient/salarié.

Au contraire, la tendance d'hybridation de notre monde nous ferait sortir d'une société de services pour nous faire entrer dans une société de la relation, - un échange bilatéral, donc -, nécessitant de créer une relation dans laquelle le bénéficiaire/client/administré/citoyen/patient/salarié/bénévole voudra bien entrer et s'impliquer. Cette société de la relation nous pousserait donc à une transformation des relations entre

les parties prenantes, qui concerne tous les collectifs, qu'il s'agisse d'institutions publiques, d'entreprises ou encore d'associations.

Mais pour que la gouvernance des organisations relève ce défi de l'hybridation, il faudrait aller encore plus loin dans la réflexion sur la « gouvernance partagée » pour qu'elle se redéfinisse comme « gouvernance hybride ». La gouvernance hybride pourrait se définir comme une gouvernance permettant :

- « un mariage improbable, c'est-à-dire le fait de réunir des partenaires, des parties prenantes, des entités qui a priori n'ont pas grand-chose à faire ensemble, voire qui peuvent sembler contradictoires, mais qui réunies, permettent de créer une tierce-gouvernance » ;
- « une métamorphose réciproque » entre les parties prenantes, c'est-à-dire qu'il faut que cette gouvernance permette aux parties prenantes de se transformer les unes les autres, afin de garantir leur recherche de l'intérêt général ;
- « une responsabilité réciproque » entre les parties prenantes, c'est-à-dire qu'il faut que cette gouvernance permette aux parties prenantes de devenir responsables les unes des autres, afin de garantir la durabilité de l'intérêt général.

La gouvernance hybride permettrait ainsi d'aller plus loin que la gouvernance partagée en impliquant des parties prenantes « improbables », qui peuvent avoir été jusqu'à présent oubliées. Les deux autres critères que sont la « métamorphose réciproque » et la « responsabilité réciproque » nécessitent d'augmenter le nombre de formations, et en particulier de formations croisées et de sensibilisation réciproque à la réalité de chaque partie prenante, et de repenser le recrutement ou le choix des individus au sein des instances de gouvernance. La notion d'hybridation enrichit celle de « gouvernance partagée », puisqu'elle permet de mieux préciser encore les relations au sein du collectif de gouvernance et d'ouvrir la voie à une réflexion sur l'évaluation de la compétence collective au sein de cette gouvernance partagée. La « gouvernance hybride » apporte une ambition nouvelle par rapport à la gouvernance partagée, à travers cette idée de « métamorphose réciproque d'intérêts particuliers, de compétences, de visions » et de « responsabilité réciproque d'intérêts particuliers, de compétences, de visions ». La « gouvernance hybride » pourrait, par exemple, venir utilement repenser les relations entre

consommateurs, producteurs, transformateurs et distributeurs, en matière d'alimentation.

3/ Définir la « performance hybride »

Qu'est-ce que la gouvernance hybride permettrait d'apporter en plus, eu égard à la question de la performance, par rapport à la gouvernance partagée ? Si la gouvernance partagée permet d'enclencher différents types de performance et de les rendre plus durables, ces performances peuvent encore être considérées d'une manière catégorielle ; autrement dit, chaque performance est rangée dans une case et éventuellement évaluée en tant que telle. Les participants disent œuvrer à plusieurs types de performance, mais certaines actions peuvent être encore catégorielles : « voici ce que l'on fait en matière de performance sociale, voici ce que l'on fait pour la performance écologique, etc. ». Or, dans un monde de plus en plus hybride, il ne faudrait pas séparer les différents types de performance les uns des autres et créer ainsi des frontières insurmontables entre eux. L'action d'une entreprise ne peut pas être « découpée en morceaux » ; pire, on peut émettre l'hypothèse selon laquelle considérer les performances comme indépendantes les unes des autres menacerait leur durabilité, ainsi que la pertinence des actions menées et accroîtrait les injonctions contradictoires. Penser la performance écologique indépendamment de la performance territoriale ou de la performance sociale (et inversement) est absurde. C'est bien par la combinaison, l'imbrication de ces performances que la création de valeur pourra être globale, tangible, pertinente et durable. Pour ne pas recréer des silos, pour ne pas créer ni renforcer les fractures, il faudrait hybrider les différents types de performance et les penser ensemble.

Il émerge donc une nouvelle notion de « performance hybride » que l'on peut définir comme « l'imbrication de différents types de performance que sont la performance économique, la performance sociale, la performance territoriale, la performance écologique, et leur métamorphose réciproque ».

Cela ouvre de vraies réflexions, notamment sur la manière de mesurer cette performance et d'en faire état dans un rapport annuel global (et non thématique), et laisse entrevoir un champ de recherche riche à venir.

#4

L'ANALYSE D'ESS FRANCE

L'analyse d'ESS France

POURQUOI LA GOUVERNANCE CONSTITUE-ELLE UN ENJEU MAJEUR DE L'AVENIR DE L'ENTREPRISE ?

Le sujet de la gouvernance de l'entreprise pose la question de l'articulation entre son objet, son organisation et son pilotage : elle est à la fois une condition d'exercice de l'activité entre différents niveaux de décision et une modalité d'organisation de l'action de celles et ceux qu'elle réunit à différents titres (dirigeants salariés ou en gestion désintéressée, bénéficiaires, clients, fournisseurs, sociétaires, acteurs des territoires...). Envisager les modalités de gouvernance nécessite donc par ailleurs de déterminer les limites de l'entreprise, un débat de longue date : quelles sont les parties prenantes légitimes à décider du projet de la structure ? La gouvernance implique également de réfléchir la nature politique (de fait ou délibérée) de l'entreprise : les modalités de gouvernance reflètent en effet la culture qui l'anime et son évolution, les représentations qu'elle reçoit et qu'elle diffuse (rapport au travail, au virage écologique, à l'égalité femmes-hommes...).

Enfin, les transformations des attentes posées sur l'entreprise ont été particulièrement notables ces dernières années : il est de plus en plus attendu de l'entreprise qu'elle se saisisse davantage de ses responsabilités. Ces attentes, au-delà de constituer un enjeu de recrutement, interrogent nécessairement l'ouverture de l'entreprise vers la société.

Sur ces questionnements, des continuités existent entre ESS et entreprises capitalistes, néanmoins, les spécificités des modèles de gestion de chacun impliquent un rapport différent au sujet de la gouvernance.

Dans l'entreprise capitaliste, la gouvernance est tournée vers la protection et la maximisation d'un capital qui lui est confié. Bien que cette logique puisse être tempérée (RSE, définition d'une mission de l'entreprise, intégration de réflexions sur le rapport au territoire), le droit de vote est lié à la détention du capital.

En revanche, pour l'entreprise de l'ESS, qu'elle soit associative, mutualiste, coopérative, la gouvernance est un principe de gestion qui vise à rassembler des personnes souhaitant faire vivre un projet. Les modalités de prise de décisions deviennent de ce fait une opportunité de construction participative et de fidélisation à des objectifs rendus possibles par le cadre collectif. Elle s'enrichit d'une volonté intrinsèque de favoriser l'engagement et l'implication de celles et ceux qui sont ses dirigeants finaux et souvent les premiers bénéficiaires de son activité selon le principe spécifique de la double qualité.

LA GOUVERNANCE DANS L'ESS, UN QUESTIONNEMENT PERMANENT

Qu'ont en commun les organisations de l'ESS dans leur grande diversité associative, coopérative, mutualiste, non-lucrative ou à lucrativité limitée ? Le fait d'avoir pour fondement commun un statut qui traduit un rapport à la démocratie distinctif, mais également le fait d'avoir à animer celle-ci, ce qui nécessite à la fois des ressources et un cadre intellectuel approprié.

La gouvernance, une performance à part entière pour l'ESS

L'entreprise de l'ESS peut être une entreprise à mission, néanmoins, elle est surtout une entreprise à « raisons d'agir ». Elle est donc par nature la traduction d'une aspiration collective, ce qui fonde sa spécificité. S'il est à noter que les modalités traditionnelles de partage du pouvoir dans l'ESS : « 1 personne, 1 voix » sont une garantie nécessaire de son caractère collectif, les entretiens menés par ESS France ont mis en exergue leur caractère insuffisant.

En effet, la pérennisation de ces modalités de gouvernance dans le temps, grâce à des mécanismes de renouvellement et la formation des dirigeants, est une garantie de la bonne transmission du projet de la structure, y compris dans son attention portée aux enjeux territoriaux, sociaux, écologiques. Ces éléments doivent s'appuyer sur une forte culture d'entreprise pour leur bonne appropriation, même dans l'ESS, où les modalités formelles de partage du pouvoir sont bien souvent codifiées et obligatoires, d'où l'importance de toutes les dynamiques informelles d'intégration des parties prenantes et de la transmission dans le temps du projet politique et stratégique. Enfin, cette culture d'entreprise est indispensable car en son absence, le risque de désengagement des gouvernances est bien réel, et fragilise la pérennité des performances générées par ce partage du pouvoir.

Ainsi, associer le plus grand nombre à la prise de décision, objectif pouvant être accompli via une myriade de modalités (démocratie de masse, démocratie décentralisée ou duplication de petites unités), constitue dans l'ESS un axe à proprement parler de sa performance, puisque c'est une garantie de durabilité des « raisons d'agir » de l'entreprise.

La démocratie comme mode d'imbrication et de conciliation des exigences et injonctions posées à l'entreprise

Les entretiens menés par ESS France ont fourni des exemples de structures tout autant attachées à la solidité financière de leur modèle qu'à l'intégration d'enjeux dépassant le simple périmètre économique (enjeux économiques, sociaux, territoriaux, environnementaux).

Il apparaît que c'est à la condition d'une gouvernance dynamique, formée, attachée au projet de la structure et partageant le souci d'intégrer à divers degrés ses parties prenantes que ces performances sont produites. Le rapport particulier de l'ESS au territoire contribue également à ces performances, l'ESS étant un cadre d'organisation en proximité des citoyens, y compris dans les organisations d'envergure nationale. L'ESS est présente pour organiser la solidarité « là où les autres formes d'entreprises sont, mais aussi là où les autres ne sont plus », dans les territoires jugés trop difficilement rentables notamment.

En ce sens, elle offre du pouvoir d'agir et une capacité d'action aux habitants de ces territoires ce qui explique notamment le rapport de l'ESS au local. Cette dimension est particulièrement saillante dans les grandes entreprises de l'ESS qui se singularise par une recherche de la proximité tant dans leur offre de service que dans les cadres démocratiques qu'ils proposent (AG régionales, conseils territoriaux...)

Au-delà des modalités de gouvernance propres à l'ESS, cet état de fait trouve son explication dans le caractère impartageable des ressources qui produisent un rapport au temps différent dans la question de l'affectation des excédents. Ce rapport au temps permet de construire des projets de long terme et protège des exigences de rentabilité financière classique, ou de construire des chaînes de valeur où les acteurs se placent dans une logique de coopération plutôt que de concurrence pour se développer.

La valeur produite par l'ESS est donc nécessairement multidimensionnelle, et son partage est envisagé par la gouvernance au service de ces performances associées.

La gouvernance dans l'ESS, une valeur mesurable ? ou de la difficulté d'appréhender la démocratie comme fin et comme moyen

La gouvernance est donc pour l'ESS l'espace du choix des performances, de leur actualisation et de leur pilotage. Les « raisons d'agir » des structures de l'ESS s'incarnent dans le choix de mettre en place des projets au service de la lutte contre les inégalités, de la revitalisation démocratique, de la redirection écologique... Ces activités illustrent la spécificité du rapport de l'ESS à l'intérêt général, ce qui distingue cette économie du corporatisme. Loin d'être un supplément d'âme, la gouvernance est à la fois une fin et un moyen, elle produit une valeur propre parfois mesurable, et parfois incommensurable.

Les modalités de gouvernance propres à l'ESS confèrent donc à ce mode d'entreprendre une place singulière, puisque l'ESS occupe un espace de tension entre « l'institué et l'instituant » (Timothée Duverger, repère la Découverte, 2023), dans une optique fondatrice de transformation sociale et de recherche du bien-être pour le plus grand nombre.



CONCEPTION GRAPHIQUE
© Clémentine Jeanne, cleostudio.fr

ILLUSTRATION
© Christel Han, bananako.fr

CRÉDIT PHOTOS
© p6 Christina Wocintechchat
p8 Kateryna Hliznitsova • p45 Ryan Magsino
p54 This is Engineering



www.ess-france.org



contact@ess-france.org



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

Lancée en 2021 dans la continuité de la dynamique initiée par le projet de la République de l'ESS, la collection « Focus d'ESS France » vise à mettre en lumière les défis traversant la société et auxquels l'ESS se confronte. Les livrets thématiques de cette collection rendent visibles l'expertise et les possibilités offertes par l'ESS. Ces travaux se fondent sur la conviction d'une ESS comme pilier du modèle démocratique et social Républicain, et permettent de penser de nouveaux horizons pour son développement et ce qu'elle peut apporter pour orienter le progrès dans toutes ses dimensions.