

Actes du séminaire du 29 novembre 2018 à Sciences Po Grenoble

« Les entreprises de l'ESS : modèles de l'entreprise de demain ? »

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), l'entrepreneuriat social et les débuts d'implantation du label B-Corp en France¹ élargissent les possibilités pour les entreprises de mettre en avant leurs **qualités sociales et environnementales**, bousculant ainsi l'économie sociale et solidaire (ESS) sur son propre champ. Le nombre d'entreprises revendiquant un impact social ou environnemental positif augmente, tandis qu'en parallèle, l'arrivée des **entreprises libérées, sans hiérarchie**, interroge les spécificités internes des entreprises de l'ESS. Dans un tel contexte, l'ESS est alors invitée à se positionner : ses entreprises peuvent-elles devenir le modèle de l'entreprise de demain ?

Les ateliers

Atelier 1 : Faire face à de nouveaux besoins sociaux : panorama des réponses possibles

Les acteurs prenant en charge les besoins sociaux semblent se multiplier : alors qu'historiquement l'Etat-providence a pu occuper une place prépondérante, des attentes pour que ce rôle soit joué par les entreprises se manifestent de plus en plus, y compris parmi la société civile. Le but de l'atelier est donc de comparer les différents modèles économiques susceptibles de répondre à ces besoins sociaux pour identifier les spécificités de chaque modèle. Une même activité peut en effet être prise en charge par plusieurs modèles économiques. Par exemple les conciergeries d'entreprise sont portées tant par des grands groupes que par l'ESS. **Les entreprises d'ESS ont-elles finalement une manière de répondre à ces besoins différente de celle des entreprises privées lucratives ?**

Aziz Kali
Projet de conserverie

Aziz Kali a quitté la Régie de quartier de la Villeneuve il y a un mois. Le projet de conserverie qu'il présente est donc en suspens.

Le principe est de récupérer auprès du MIN (Marché d'Intérêt National) de Grenoble des denrées, 120 tonnes selon estimation. Les objectifs sont la lutte contre le gaspillage alimentaire et l'insertion donc la réduction de la précarité.

L'approvisionnement au MIN est pertinent car il est géographiquement proche de la Villeneuve où a été pensé le projet.

Une question qui se pose est celle de l'évaluation de l'impact social de la conserverie à la Villeneuve.

Pour que la conserverie soit viable, il manque 200 000 euros de financement. Les produits sont difficiles à vendre : dans la mesure où l'approvisionnement se fait par récupération au MIN, leur provenance n'est pas connue et ils ne sont donc valorisables ni en termes de production locale ni en termes de produits biologiques.

Jean-Marc Noirault
Maison de quartier de Romans-sur-Isère

La conserverie part du constat selon lequel beaucoup de petites exploitations biologiques dispersées ne savent pas comment écouler leur surplus, ce qui génère du gaspillage.

Une camionnette toute équipée fait la tournée de ces exploitants pour récupérer les surplus. L'objectif est ensuite un objectif d'éducation populaire dans les villages visant à montrer comment faire de la conserverie. Le projet a été pensé en insertion. Il permet de faire le lien entre exploitants et population.

¹ Créé aux Etats-Unis en 2006 par trois entrepreneurs et importé en France en 2015, le label B-Corp est une certification dont la devise est : « ne pas chercher à être la meilleure entreprise du monde, mais la meilleure pour le monde ». Plus d'informations sur : <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>

La question qui se pose est celle de l'opportunité d'adjoindre à la conserverie une activité de restauration pour transformer les produits mis en conserve. Cela supposerait de mobiliser d'autres compétences pour les personnes en insertion.

Valérie Dodge
APF

L'APF Entreprises à Echirolles est une association de taille importante (150 salariés) qui développe plusieurs types d'activités dont un service de conciergerie aux entreprises, en l'occurrence à EDF. Différentes prestations sont proposées aux salariés d'EDF (par exemple pressing, livraison de paniers bio, cordonnerie, petites retouches en coutures, réparations de vélos...).

Cinq à six travailleurs en situation de handicap y travaillent à Grenoble.

Le projet s'est monté avec EDF qui est engagée dans une démarche de RSE².

La difficulté a été de trouver des nouveaux services à proposer aux salariés d'EDF qui n'y pensent pas spontanément. Cela requiert un gros travail de co-construction. Aujourd'hui l'activité fonctionne bien. 2/3 des salariés d'EDF sur ce site utilise la conciergerie.

Il ne s'agit pas d'un nouveau besoin mais d'un nouveau service.

Isabelle Heizmann
Communauté de communes du Val-de-Drôme
Mathilde Avranche
AVENIR

A la demande du service économique de la Communauté de Communes du Val de Drôme, une étude de faisabilité a été menée pour la mise en place d'une conciergerie pour les entreprises et les habitants du territoire du Val-de-Drôme.

En effet, sur ce territoire mixte (une commune de 10 000 habitants, des communes rurales et des communes intermédiaires), l'objectif d'une conciergerie est double et devrait permettre :

- D'apporter un service aux entreprises afin d'accroître leur compétitivité (gain de temps pour le chef d'entreprises et pour ses salariés) et ainsi de favoriser leur maintien sur le territoire,
- D'apporter un service aux habitants, afin de leur faciliter la vie en zone rurale.

Cette étude a abouti à un projet qui va être porté par deux personnes sous la forme d'une entreprise privée lucrative dans le cadre d'un partenariat avec la Communauté de Communes du Val de Drôme et l'association AVENIR.

Le processus de montage de projet a été très coopératif.

Discussion

Demandes de précision :

Questions	Réponses
Dans le cas de la conserverie de la Maison de quartier de Romans-sur-Isère, pourquoi ne pas monter une coopérative ?	Par manque de temps
Le projet de conserverie de la Villeneuve bénéficie-t-il de subventions ?	Il est compliqué pour toutes les organisations de l'ESS d'obtenir des subventions.

Les problématiques récurrentes au cours de la discussion sont :

- comment définit-on un territoire ?
- comment se nourrir ?
- l'insertion et la précarité

Il ne s'agit pas juste de se nourrir mais aussi de lutter contre le gaspillage.

Sur la question des manières de faire différentes des entreprises privées lucratives, le but n'est effectivement pas de faire du profit mais il faut un équilibre.

² Responsabilité Sociale des Entreprises.

Le ligne de fracture vis-à-vis du privé lucratif se dessine plutôt sur la question de l'engagement et des valeurs. La vision portée par les entrepreneurs sociaux rejoint cette idée : les valeurs sont plus importantes que les statuts. Quelles sont alors ces valeurs ?

L'évolution des besoins est pensée en termes qualitatifs : on a d'un côté des produits biologiques que l'on peut vendre et de l'autre des produits issus de denrées récupérées difficiles à valoriser.

Y a-t-il finalement une nouvelle manière de répondre aux besoins sociaux ?

Risque de dépendance vis-à-vis d'EDF pour la conciergerie de l'APF. Cependant, les entreprises traditionnellement de service public ne sont-elles pas plus à même de porter ces valeurs ? Les interlocuteurs de l'APF sont plutôt dans une perspective d'insertion, de valeurs et de RSE que de performance.

Atelier 2 : Engagement et responsabilité : les différentes solutions (sociale, individuelle, collective)

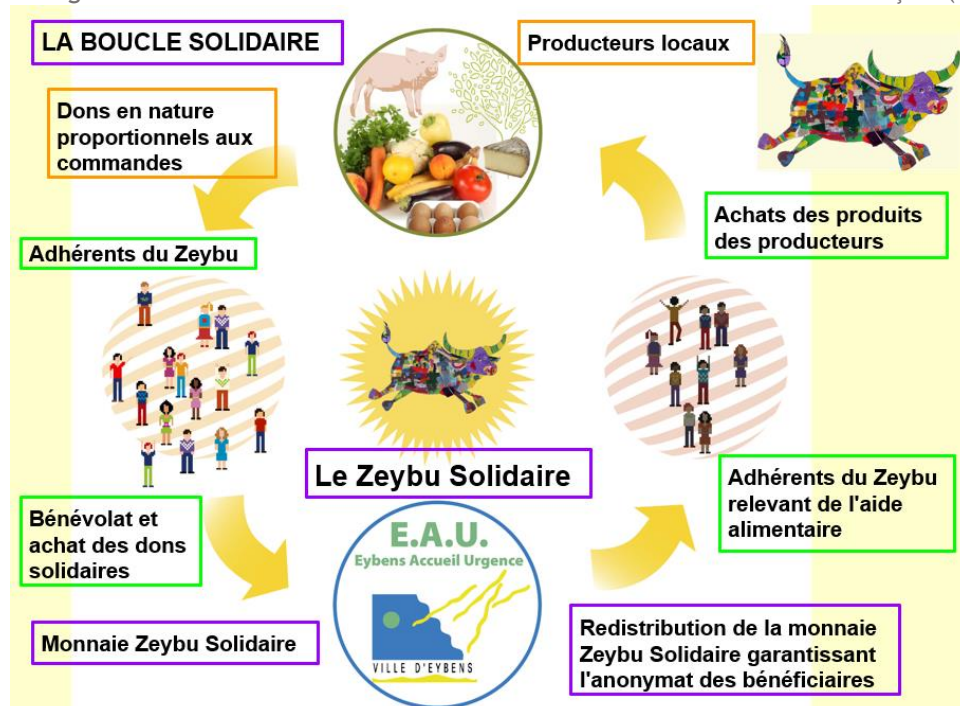
Il existe différentes manières d'exercer la solidarité selon la nature et les intentions des acteurs qui s'emparent des enjeux qu'elle implique. On distingue ainsi par exemple des formes de solidarité plus ou moins horizontales, de type caritatif ou mutualiste, demandant ou non une participation des « bénéficiaires », etc. **Comment les différents acteurs mettent-ils en œuvre la solidarité ?**

Christine Pierre
Les amis du Zeybu

Les Amis du Zeybu ont été créés en 2009 suite à la fermeture d'une épicerie et pour créer du lien social.

Pour la distribution, les producteurs s'organisent entre eux pour mutualiser et ne pas tous venir à chaque fois. Il n'y a aucun salarié, tout repose sur le bénévolat. Le marché qui a lieu tous les 15 jours, nécessite la présence d'une vingtaine de bénévoles. Les produits sont reconditionnés par les bénévoles le mardi en journée, les adhérents viennent récupérer leur commande le soir. C'est la même équipe de bénévoles depuis la création de l'association ce qui génère des inquiétudes pour la suite. Les bénéficiaires de la banque alimentaire n'ont pas à s'investir plus que les autres. 3 à 4 participations sont demandées par an mais cela reste flexible, chacun doit contribuer à la hauteur de ses possibilités, il n'y a pas de contrôle.

Il s'agit d'une boucle solidaire : tout le monde donne et tout le monde reçoit (cf. schéma).



Le but est de permettre aux personnes en situation de difficulté de pouvoir rencontrer d'autres publics et de s'approvisionner.

On commande soit via un système sur internet ou sur place le vendredi. La commande globale arrive auprès des producteurs qui livrent et font un don d'environ 10% de la commande en plus. Le don sera vendu le même jour que le marché.

Les produits récupérés dans les dons sont vendus au même prix mais mis sur un compte à part, ensuite les 2/3 de ces dons vont aux bénéficiaires de la banque alimentaire d'Eybens.

Ces derniers adhèrent au Zeybu : ils reçoivent une fois par mois une somme sur leur compte. Cette somme vient de la vente de dons et est ensuite à dépenser au Zeybu : l'idée est que cette commande alimente le circuit auprès des producteurs. Il n'y a ainsi pas de stigmatisation des bénéficiaires de la banque alimentaire. Grâce à un système de crédit, soit on alimente soi-même son compte, soit la banque alimentaire le fait. C'est un jeu d'écriture, il n'y a pas de numéraire.

La boucle repose sur un principe de réciprocité. Les bénéficiaires de la banque alimentaire participent : leur argent est utilisé pour les commandes. Il a fallu 5 ans pour théoriser ce modèle.

Le quartier Maisons Neuves est un peu coupé du reste de la ville. Seuls les habitants de la ville accèdent au Zeybu car il faut être adressé par le CCAS.

La reconnaissance par un prix européen des Amis du Zeybu a permis à l'association d'essaimer à Claix et dans l'Ardèche. Pour que ces essaimages fonctionnent il faut de l'éthique et de la morale. Aux Amis du Zeybu on peut tracer au centime près ce qui a été dépensé. Le logiciel de gestion est mis à disposition gratuitement. Cette reconnaissance est symbolique, elle n'a pas apporté de financement.

Le nom de l'association vient de l'expression « quand Zeybu z'ai plus soif ».

Les Amis du Zeybu ont environ 250-300 adhérents, la cotisation coûte 10 euros par famille ou 5 euros par personne.

Les producteurs sont aussi adhérents. Un des producteurs achètent les produits d'un autre via le Zeybu.

Laurie Ortovent
L'arbre fruité

L'arbre fruité a été créé en 1993 et porté par l'association Solidarités Femmes Isère qui accompagnait les femmes victimes de violence. A la Villeneuve, les femmes avaient des difficultés d'insertion professionnelle. Le projet a débuté dans un appartement puis la structure s'est professionnalisée et implantée dans l'ancienne cuisine de l'ancien collège de la Villeneuve.

En parallèle de la structuration de l'IAE, le label ACI a été obtenu au début des années 2000.

La spécificité de l'arbre fruité est de rester sur l'insertion socioprofessionnelle des femmes, l'organisation est identifiée comme telle et reçoit 2/3 de candidatures de femmes.

L'activité de restauration accueille une quarantaine de couverts sur place en plus d'un service traiteur. Pendant une période, l'activité traiteur s'était arrêtée car elle était à haute valeur ajoutée avec des services donc elle engendrait des frais de personnel importants dans la mesure où les salarié.e.s en insertion, du fait de leur situation, ne pouvaient travailler le soir. L'activité de traiteur a finalement été pensée pour pouvoir fonctionner en journée, les salarié.e.s déposent juste des boîtes, l'idée est que ce principe soit reproductible par toutes les équipes. Aujourd'hui le traiteur représente près de 40% du chiffre d'affaire et permet d'améliorer la rentabilité car le restaurant ne vit pas seul.

12 salarié.e.s sont en insertion, l'association emploie également une directrice, 2 encadrants techniques et une chargée d'insertion.

La fusion avec Miléna s'est faite au 1^{er} janvier 2016. Miléna était positionnée sur l'hébergement des femmes victimes de violence sous l'égide de la Fondation Boissel³. Solidarité Femmes a été accompagnée par un DLA pour le projet de fusion. Si la fusion s'était faite en 2014 Solidarité Femmes n'aurait pas pu compenser les pertes de Miléna qui s'est retrouvée en liquidation, mais en juin 2015 c'est la fondation Boissel qui reprend Miléna. En parallèle les contacts entre la fondation et Solidarité Femmes se poursuivent durant l'année 2015 pour aboutir à la fusion.

La fondation a apporté de la sécurité financière et l'opportunité de travailler sur des projets de développement qui n'auraient pas été possibles sinon. Elle n'a aucun rôle dans le financement des postes salariés, elle dispose d'un grand patrimoine immobilier.

³ Implantée sur le Nord Isère, la fondation œuvre dans la santé mentale. La fondation a souhaité ouvrir son champ d'activité vers le social en reprenant un CHRS puis en absorbant Miléna et Solidarité Femmes.

Le modèle économique propre, le développement économique, ont fait qu'aujourd'hui l'arbre fruité bénéficie d'une meilleure situation financière mais n'est toujours pas à l'équilibre. La fondation a pris le relais des financements publics qui se tarissent.

La fondation est une sécu financière, elle prend en compte les déficits.

Le contexte actuel du prélèvement à la source des impôts risque d'impacter le financement de la fondation.

Aucun administrateur de Solidarité Femmes n'est membre du CA de la fondation aujourd'hui.

Il n'y a pas eu de problème d'ego : le président souhaitait mettre fin à son mandat. Depuis 8 ans un gala caritatif est organisé *via* le réseau de l'ancien président pour drainer de l'argent.

L'objectif est que les 12 salariées en insertion retrouvent le chemin de l'emploi, qu'ils/elles sortent avec un CDD, un CDI ou une formation qualifiante.

La première mission de l'arbre fruité est de redonner aux salarié.e.s en insertion confiance et conscience de leurs capacités : il y a bien un apprentissage technique mais aussi un travail autour d'un projet professionnel dans la restauration ou ailleurs, par exemple dans les métiers de la vente les compétences sont transférables.

L'arbre fruité va déménager place du marché de la Villeneuve dans le cadre du renouvellement urbain.

La relocalisation place du marché devrait permettre d'augmenter la surface du restaurant, la visibilité et l'accessibilité car jusqu'à maintenant tous les fournisseurs ne voulaient pas venir dans la Villeneuve.

Au local
Adeline Anglaret et Ingrid Joubert

Au local a pour projet un groupement d'achats dans Teisseire-Malherbe car il n'y a pas d'offre biologique dans le quartier. L'objectif est de vendre des produits de qualité dans les quartiers populaires et de se prélever un salaire *via* une marge.

Les porteuses de projet hébergées sont hébergées dans la CAE 3BIS. La question se pose de devenir une SCIC à terme.

Le modèle est basé sur l'idée d'une transition progressive vers l'alimentation locale.

Il n'y a pas de tarification solidaire, chacun paie le même prix.

La négociation des prix se fait à partir du moment où les clients ont commandé, les porteuses de projet vont chercher les produits sur place ce qui coûte moins cher. Elles sont en contact direct avec les producteurs qu'elles sont allées démarcher. L'objectif est d'avoir un prix juste pour les producteurs et les habitants du quartier.

La MDH met à disposition une salle pour gérer les stocks du camion. Le frais est géré via un frigo de la MDH et une glacière lors de la distribution. La première distribution a eu lieu la en novembre.

L'organisation repose sur une liste de diffusion de courriels, il n'y a pas de membre. A terme un site internet sera le medium et une permanence physique sera organisée à deux endroits du quartier. Pour se faire connaître plusieurs moyens sont envisagés : distribuer des flyers, communiquer via les réseaux sociaux, proposer des dégustations. Les porteuses de projet comptent aussi sur le bouche à oreille.

Les produits viennent d'un rayon de maximum 150 kilomètres autour de Grenoble.

La démarche se veut ancrée dans le quartier, selon un principe de « travailleur social de l'alimentation », de proximité, le choix est fait de privilégier l'inscription dans le quartier.

Le risque avec l'installation d'un local serait de se rapprocher de l'offre de la Biocoop de Teisseire mais il faut un local ouvert chaque jour pour diffuser les informations d'animation bien que la distribution alimentaire n'ait pas lieu tous les jours.

L'objectif des porteuses de projet est de créer leurs emplois.

Elles contactent actuellement des écoles pour les associer au projet, pour le moment la distribution a lieu en face de l'école Malherbe. A terme, le but est aussi de développer des animations.

Il n'y a *a priori* pas de risque de concurrence avec l'Equytable qui est pour le moment saturé.

Le but d'Episol est de proposer une alimentation de qualité pour tous et toutes, un espace de vivre ensemble avec une mixité des publics et de l'intergénérationnel, de promouvoir les circuits courts. Episol est également engagé pour l'insertion par l'activité économique via son partenariat avec la Remise qui est son opérateur technique.

Le constat initial est qu'il y a des personnes souffrant de la faim hors du circuit de l'aide alimentaire. L'adhésion à l'association permet de bénéficier d'une triple tarification selon le quotient familial (dont un tarif à prix coûtant). Les clients qui sont au-dessus de 900 euros de quotient familial paient un peu plus cher. Le magasin est situé quartier Capuche, il fonctionne bien, tous les produits sont vendus au-dessus du prix d'achat donc génèrent un bénéfice.

Episol a plusieurs filières de fournisseurs : une filière traditionnelle car la boutique se veut être une épicerie de quartier, une filière via le GESRA (Groupement des Epicerie Sociale de Rhône-Alpes), et une via Revivre (un groupement d'achat d'épiceries solidaires).

Episol est aussi opérateur de service public des paniers solidaires de la ville de Grenoble qu'elle distribue dans les MDH. Cette activité mobilise un salarié et deux volontaires en service civique.

Une 3^e action est en cours de montage : il s'agit d'une épicerie solidaire ambulante qui proposerait les mêmes produits qu'en magasin mais le but est de pouvoir se rapprocher des personnes isolées notamment âgées. Les emplacements sont prévus dans Grenoble et ailleurs dans la Métropole pour pouvoir étendre les actions. L'objectif est que l'épicerie mobile puisse être à l'équilibre financier.

Discussion

Plusieurs questions se sont posées autour des modèles économiques des différents projets :

- Peuvent-ils aller au-delà du local ?
- Peuvent-ils se substituer au tarissement des financements publics ?
- Quelle est la place du bénévolat dans le modèle économique ? Il est vital pour certaines organisations (Episol et les Amis du Zeybu) : comment peuvent-elles alors mobiliser leurs bénévoles sur une longue durée ? Quand l'activité devient plus économique, les bénévoles sont les membres du CA, il n'y a plus de bénévolat d'activité
- Dans le cadre d'un démarrage de projet, il est astucieux d'être porté par une CAE pour pouvoir expérimenter
- Comment gérer la contradiction entre vendre à une population qui dispose de peu de moyens et avoir une marge suffisante pour se verser un salaire ?

La transmission du projet peut également poser problème : que se passe-t-il quand le fondateur ou la génération des fondateurs quitte l'organisation ?

Dans le modèle du chantier d'insertion, qu'est-ce qu'on fait des personnes les plus éloignées de l'emploi étant donné que le chantier est soumis à l'impératif de créer du chiffre d'affaire ? Faut-il arbitrer entre développement économique et insertion ? Le but n'est pas d'épuiser les salariés, la restauration est juste l'activité support de l'insertion.

C'est pourquoi l'insertion ne peut pas s'appuyer sur n'importe quelle activité, le support reste important car il faut des secteurs qui embauchent sinon il n'y a plus d'insertion...

Le recours à des salariés en insertion est aussi une contrainte en termes de *turn over* d'encadrement nécessaire.

A quoi renvoie finalement la notion de « local » quand on va de plus en plus loin pour chercher les produits ?

Comment prendre en compte les acteurs du territoire ? Ceux du même champ d'activité ?

Faut-il prioriser les besoins des populations ou le respect des acteurs déjà présents sur le territoire ?

Il semble qu'il y ait des quartiers surinvestis par les projets et des quartiers où au contraire il n'y en a pas.

Atelier 3 : Faire seul ou à plusieurs

L'organisation des entreprises de l'ESS repose sur un mode de gestion qui intègre une composante d'action collective et individuelle. La gouvernance et la réussite de ces projets impliquent la contribution d'acteurs portant un projet sociopolitique spécifique et commun. En tant que marqueur fort des entreprises de l'ESS, la gestion d'une entreprise collective prend en compte plusieurs paramètres spécifiques à son mode d'organisation.

L'objectif de cet atelier était d'échanger, à travers la présentation des cas, sur des questions spécifiques à la gestion des entreprises collectives :

Comment se construit la gouvernance collective⁴ ?

Comment faire du collectif au sein de l'organisation et avec ses partenaires ? Comment s'animent ces actions collectives ?

Quelles sont les conditions de réussite et les freins ?

Sandrine Sawczyn
3 BIS

3 BIS est une société coopérative d'activités qui regroupe un collectif d'entrepreneurs, de salariés et d'associés. Le collectif au sein de 3BIS se situe au niveau de la gestion collective et des prises de décisions. Ce mode d'organisation est rendu possible par des moments d'échanges participatifs (*ateliers thématiques, réunions, groupes de travail*) pour donner envie aux associés de participer à la gouvernance et à la prise de décision collective. A travers un cheminement organisé par la CAE, plusieurs instances d'animation via des ateliers sur des thématiques variées sont proposées par les entreprises associées. Ces instances d'échanges favorisent la mise en place de nouveaux partenariats et créent des liens autour de projets communs. Ce cadre mis en place par 3 BIS permet aux acteurs de travailler ensemble sur des projets collectifs pour mieux se connaître et organiser ce collectif. Cela favorise également la réflexion autour de la gouvernance du collectif et des questions de financement. Le collectif au sein de 3 BIS permet aussi de mutualiser les moyens des différents acteurs pour la mise en place de projets communs.

Joesph Sangiorgio
Coopaname

Coopaname est une coopérative issue du mouvement des coopératives d'activités et d'emploi. Elle regroupe divers acteurs (artisans, *free lance* et prestataires de services, graphiste ou rempailleur de chaises, consultante ou e-commerçant, développeur informatique, etc.) autour d'un projet politique commun avec une dimension sociale. Le collectif se traduit par la mise en place d'instances d'échanges et l'organisation d'activités mensuelles pour mettre du lien entre les acteurs indépendamment des appréciations personnelles et des approches géographiques. La coopérative propose dans la construction de son collectif, un fonctionnement qui intègre divers acteurs pour leur permettre d'apporter un savoir-faire et de développer, de manière autonome, une activité économique. Cette intégration d'acteurs est une forme d'appartenance au collectif commun tout bénéficiant d'une protection sociale. Cette protection sociale permet de co-organiser et de faire émerger la vie du collectif sur des sujets différents. En vue de rendre ce collectif efficace, la CAE se donne des moyens pour animer ses différentes instances d'échanges autour des trois dimensions de l'ESS⁵ (coopérative, mutuelle, associative).

Julien de Leiris
Ronapia

Ronapia est un incubateur de l'ESS qui à travers ses programmes (incubation, implantation, accélération) accompagne chaque année une promotion d'entrepreneurs sociaux pour le lancement ou l'implantation de leurs activités. Le collectif s'aperçoit à Ronapia à différents niveaux. Au niveau national, un travail d'échanges de pratiques et de travail commun est mis en place avec d'autres incubateurs (Antropia Paris, Actis, Marseille Solution) en vue de maximiser l'impact social, sociétal et environnemental de l'entrepreneur. Au sein de Ronapia les décisions se prennent de façon horizontale et notamment sur les critères de sélection des futurs entrepreneurs. Au niveau de l'antenne de Grenoble, l'incubateur prône la notion de communauté dans la mesure où les entrepreneurs d'une promotion s'appuient sur l'expérience de la communauté d'anciens entrepreneurs pour s'inspirer mutuellement (bonnes ou mauvaises pratiques). Au niveau des porteurs de projets en collectif et en individuel, des instances sont mises en place pour favoriser la création de réseaux et de liens "soirée entrepreneurs cherchent associés" par exemple pour nouer de nouveaux partenariats. La gouvernance de ce collectif est matérialisée par un échange permanent avec les administrateurs pour adapter leur management. Enfin dans le collectif Ronapia, des liens sont noués avec d'autres incubateurs Ronapia à Lyon et Saint Etienne à travers des outils numériques partagés, rencontres périodiques sur des questions de gouvernance, de budget, de fonctionnement, etc. pour alimenter les projets des entrepreneurs dans les champs de l'injustice sociale, l'éducation et la santé.

⁴ L'atelier n'a pas vocation à discuter de l'organisation du travail salarié ou du management des équipes en particulier.

⁵ **Coopérative:** l'organisation du travail ensemble: tout est collectif

Mutuelle: Organiser la sécurité du collectif en se donnant de la protection sociale et organiser les échanges

Associative: porter le projet politique avec une dimension sociale

CAPAbles propose des séances d'Activités Physiques Adaptées pour des personnes à besoin spécifiques (*personnes en situation de handicap, en réinsertion sociale, des femmes enceintes, etc.*) en vue de favoriser leur bien-être médicosocial. Dans son fonctionnement, l'association propose des thématiques adaptées à chaque profils de participant (*particuliers, établissements, collectif, etc.*). Le collectif à cAPAbles se pose à différents niveaux. D'abord, dans la pratique de son activité sportive, elle invite à des séances d'activités sportives collectives avec les participants et adhérents en vue de créer un cadre d'échanges, de partage et d'entraide entre participants. Les participants adhèrent, de fait, à l'association et participe à la mise en place et au développement desdites activités. Ensuite, dans sa pratique professionnelle, le collectif est créé à travers un échange de pratiques avec d'autres professionnels du secteur. Enfin, située à Cap Berriat, la gouvernance de l'association repose sur un échange collectif avec d'autres organismes différents. L'objectif de cAPAbles, à travers ses activités, est que les participants se réinvestissent dans la vie de l'association en tant qu'adhérents, pour co-organiser son développement.

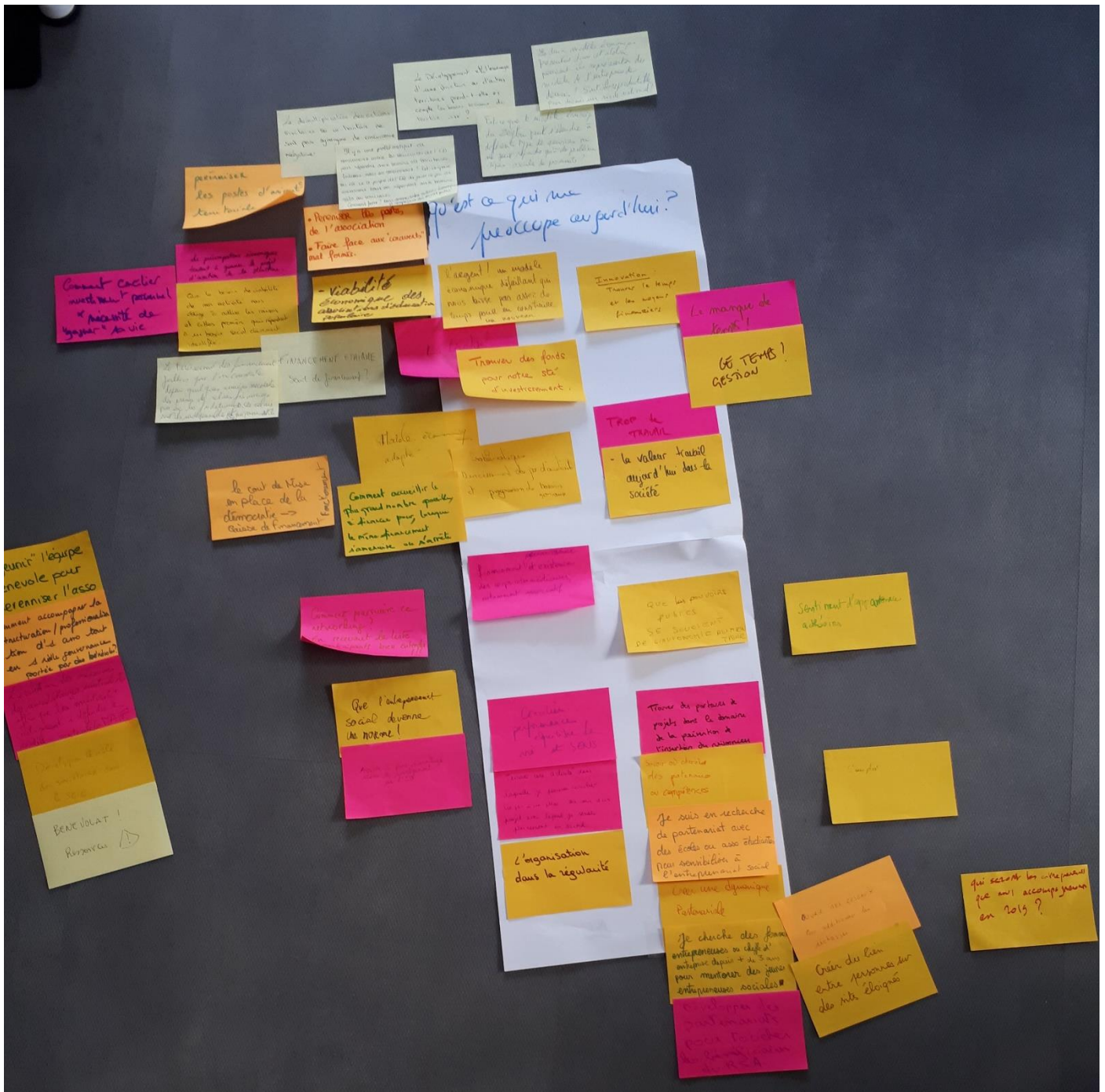
Discussion

Il a semblé nécessaire de souligner que l'action collective au sein des organisations de l'ESS implique :

- **le partage du projet collectif** qui passe par une confiance mutuelle en vue de donner envie aux autres acteurs du territoire de participer à la gouvernance dudit projet et partager des valeurs communes. Le partage d'un projet commun permet de mutualiser les services, et de créer un réseau d'entraide autour de certaines activités territoriales. La conception de projets communs solidaires, partagés et mutualisés (la coproduction) permet aux différents acteurs du collectif d'être plus forts et sortir des cloisonnements.
- **Le collectif** existe au sein de l'organisation, entre des organisations aussi. Plusieurs configurations sont possibles, entre pairs ou non, entre organisations de différentes tailles ou de différents projets.
- **La mise en place de règles** au sein du collectif pour harmoniser les comportements des membres. Ces règles doivent inciter le collectif et faire converger les comportements individuels. La mise en place d'un conseil de médiation avec un enjeu de sanction pour réguler et définir des statuts de fonctionnement du collectif. Les règles édictées doivent être actualisées en permanence pour un meilleur encadrement de ces entreprises collectives. Les points de tension sur ces règles sont en particulier les règles de sanction (comment les appliquer ?) et comment les règles peuvent encourager de nouveaux comportements
- **La formalisation du collectif** à travers la mise en place d'instances formelles pour favoriser des rencontres et des échanges entre associés, salariés, administrateurs, élus, etc. Ces instances représentent des cadres d'organisation ou de construction d'une démocratie participative autour du projet collectif en vue de conduire ces acteurs à participer à la vie du collectif. L'animation de ce collectif permet non seulement de construire un sentiment d'appartenance autour d'un système social mais aussi de co-organiser en permanence une vie commune et gérer au mieux les controverses (tensions, divergences) entre entreprises. Le rôle donc des coopératives et autres structures de l'ESS est d'animer, d'assurer le lien et de conduire cette gouvernance collective tout en créant un arbitrage avec les entreprises individuelles. Cette coopération et les moyens de son existence sont de la responsabilité des organisations.
- **L'articulation entre la coopération et la concurrence**, qui existe sur des projets. En effet, les organisations coopèrent sur des projets tout en étant parfois mises dans des situations de concurrence dans l'accès à des ressources publiques de plus en plus rares. Cette coopération peut aussi impliquer des risques.
- La prise en compte de l'investissement des acteurs au sein de ce collectif. La participation à un collectif est une forme d'engagement qui engendre **des coûts d'organisation, d'animation et de fonctionnement**.
- **La gestion de ces coûts** est de la responsabilité des membres du collectif afin de mobiliser plusieurs sources de financements pour mieux gérer l'animation et l'organisation de ces entreprises. Ces financements peuvent émaner d'une part du collectif lui-même (*membres, salariés, entreprises, etc.*) et d'autre part des acteurs externes au collectif à travers des subventions (publiques et/ou privées).
- **Le collectif existe dans le portage d'un message politique et dans la mise en œuvre des activités**, tout en soulevant des difficultés dans la gestion des situations économiques et politiques spécifiques de chaque structure.
- La question de **l'appropriation, voire la propriété de la richesse** collectivement créée est un enjeu essentiel pour les organisations de l'ESS et montrer, ou démontrer, son action.

Mur d'expression

Qu'est-ce qui vous préoccupe aujourd'hui ?



Travail

La valeur travail aujourd'hui dans la société

Trop de travail

Concurrence, besoins, territoires et essaimage

Faire face aux « concurrents » mal formés
Il y a une problématique de concurrence entre les structures de l'ESS pour répondre aux besoins des territoires. Entrons-nous en concurrence ? Est-ce grave ou est-ce le propre de l'ESS de jouer ce jeu de concurrence tout en répondant aux besoins réels des territoires ? Comment faire ? Nous sommes entre

acteurs économiques et remplaçants du secteur public.

La démultiplication des actions similaires sur un territoire n'est pas synonyme de concurrence négative.

Le développement et/ou l'essaimage d'une structure sur d'autres territoires prend-elle en compte les besoins sociaux du territoire visé ?

Est-ce que le modèle économique du Zeybu⁶ peut s'étendre à différents types de services ou ne peut-il répondre qu'à des problématiques sociales de proximité ?

Les deux modèles économiques présentés dans cet atelier⁷ peuvent-ils représenter des modèles de l'entreprise de demain ? Sont-ils reproductibles pour devenir un modèle national ?

Conciliation travail et autres dimensions

Comment concilier investissement personne & nécessité de « gagner » sa vie ?
Concilier performance, équilibre de vie et SENS

Trouver une activité dans laquelle je pourrai concilier vie pro & vie perso, au sein d'un projet avec lequel je serai pleinement en accord

Partenariats et réseau

Créer une dynamique partenariale
Je suis en recherche de partenariat avec des écoles ou asso étudiantes pour sensibiliser à l'entrepreneuriat social
Savoir où chercher des partenaires et compétences
Trouver des porteurs de projets dans le domaine de la prévention de l'insertion des prisonniers
OUVRIR MES RESEAUX pour additionner mes richesses

Développer des partenariats pour toucher les bénéficiaires du RSA
Je cherche des femmes entrepreneuses ou cheffe d'entreprise depuis plus de 3 ans pour mentorer des jeunes entrepreneuses sociales⁸
Comment poursuivre ce networking ? En recevant la liste des participants bien entendu !!!

Financement

Financement et temps

L'argent ! un modèle économique défaillant qui nous laisse pas assez de temps pour en construire un nouveau

Innovation : trouver le temps et les moyens financiers
Le manque de temps !
Le temps ? Gestion

Baisse des financements publics : quels relais ?

Financement éthique. Seuil de financement ?
Le coût de la mise en place de la démocratie : baisse de financement de fonctionnement
Le baisse des financements publics que l'on constate depuis quelques années nécessite des prises de relais

financiers par ex les fondations → ces relais sont-ils indispensables et qui pourraient-ils être ?
Modèle économique adapté

Financement vs besoins

Problématique : durcissement des politiques d'austérité et progression des besoins sociaux
Comment accueillir le plus grand nombre possible si financé pour, lorsque le même financement s'amenuise ou s'arrête ?

Que le besoin de viabilité de mon activité nous oblige à oublier les raisons et cibles premières qui répondent à un besoin social clairement identifié
Les préoccupations économiques tendent à gommer le projet d'insertion de la structure

Financement et pérennisation

Pérenniser les postes d'animation territoriale
Pérenniser les postes de l'association
Trouver des fonds pour notre société d'investissements

Le budget
Viabilité économique des associations d'éducation populaire

Développement et expansion

Arriver à faire davantage dans le développement de l'ESS

Que l'entrepreneuriat social devienne une norme !

Reconnaissance

⁶ Atelier 2

⁷ Atelier 2

⁸ Une personne a laissé ses coordonnées

Financement, reconnaissance et existence de corps intermédiaires notamment associatifs

Que les pouvoirs publics se soucient DE L'AUTONOMIE ALIMENTAIRE

Gouvernance et bénévolat

BENEVOLAT !

Développer le rôle du sociétaire dans la SCIC
L'évolution des missions des mandataires mutualistes afin que les « militants » continuent à défendre le modèle mutualiste MAIF

Comment accompagner la structuration/professionnalisation d'une asso tout en ayant une réelle gouvernance portée par des bénévoles ?
« Rajeunir » l'équipe bénévole pour pérenniser l'asso

Divers

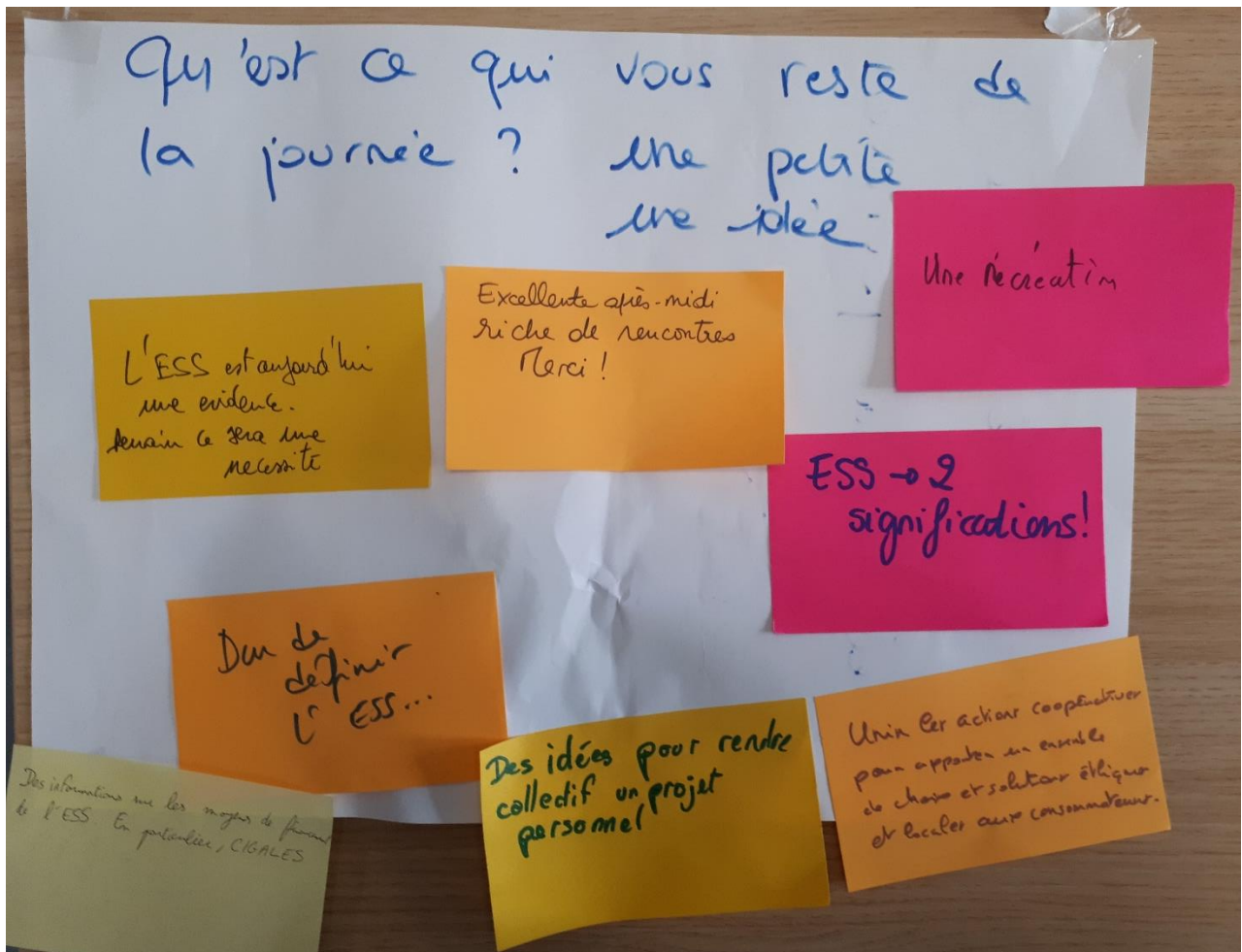
Qui seront les entrepreneurs que nous accompagnerons en 2019 ?
L'emploi
Sentiment d'appartenance, adhésion

L'organisation dans la régularité
Créer du lien entre personnes sur des sites éloignés

Forces et faiblesses de l'ESS

Forces	Faiblesses
<u>Sens</u> Recherche de sens et de qualité de vie au travail et du travail Sens du travail	<u>Financement</u> Contrainte de ressources Solvabilité monétaire Le développement financier
<u>Collectif</u> Engagement dans un projet collectif ESS → impulsion collective L'engagement du collectif Inclusif/collaboratif Mutualisation, partage Gouvernance participative Projet collectif	<u>Preuve de l'utilité sociale</u> Utilité sociale à prendre en compte plus fortement Outil de mesure de l'impact social autre que monétaire La prédominance de critères économiques Le socio-scepticisme
<u>Adaptation</u> Agilité & innovation Bricolage	<u>Image de l'ESS</u> Manque de représentation de l'ESS auprès des pouvoirs publics Lobby Visibilité Image pas glamour : moins de 4X4, moins de smartphones ESS pas assez militante qui se débat dans un modèle capitaliste
<u>Projet de société</u> La vision C'est un projet de société Engagement pour impact social et sociétal Des entreprises qui répondent à des besoins sociaux primordiaux, non couverts L'emploi Du travail pour tous La Terre et l'humanité comme bien commun Des entreprises réalistes par rapport aux capacités d'utilisation des ressources environnementales La contrainte écologique Solution sociale/environnementale Solidarité	<u>Taille</u> Niche Son poids, taille !
<u>Proximité</u> Proximité/local. SMALL ESS IS BEAUTIFUL ESS proche des gens Projet ancré sur un territoire	<u>Divers</u> Solvabilité territoriale très peu opérante aujourd'hui Agir Ménage la chèvre et le chou
<u>Divers</u> Résilience Tisseur de lien	

Que reprenez-vous de la journée ?



Excellent après-midi riche de rencontres. Merci !

Unir les actions coopératives pour apporter un ensemble de choix et solutions éthiques et locales aux consommateurs

Une récréation

L'ESS est aujourd'hui une évidence. Demain ce sera une nécessité.

Dur de définir l'ESS...

Des informations sur les moyens de financement de l'ESS. En particulier CIGALES.

Des idées pour rendre collectif un projet personnel

ESS → 2 significations !⁹

⁹ Allusion à l'ambiguïté du sigle qui peut renvoyer à l'« économie sociale et solidaire » ou à l'« économie sans scrupule ».