

Gérer et militer :

Penser l'articulation entre les outils de gestion du sens.

Le cas de Coopaname

Justine BALLON¹,

Professeure adjointe au département de Management à HEC Montréal

Mélissa BOUDES¹,

Enseignante-chercheuse en sciences de gestion à l'université du Mans

Et Martine VÉZINA¹

Professeure agrégée au département de Management à HEC Montréal

Comment le projet sociopolitique d'une organisation de l'économie sociale et solidaire (OESS) s'incarne-t-il dans des outils de gestion, qui eux-mêmes le matérialisent ? La littérature considère autant les risques de dérives que l'absence d'adaptation des OESS qui prônent ou condamnent l'introduction d'outils de gestion issus d'entreprises à but lucratif. Pour dépasser ces perspectives, cet article mobilise le cadre d'analyse méconnu de Rousseau (2007), qui conçoit les outils de gestion du sens comme un moyen d'articuler logique militante et logique gestionnaire dans les OESS. L'étude de cas réalisée analyse comment la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname articule son triptyque mythe, militantes et gestes sociaux *via* des outils de gestion du sens favorisant la coopération. Précisant l'approche de Rousseau, cet article montre que l'articulation des trois éléments du triptyque repose sur la complémentarité de plusieurs outils de gestion du sens. Ces résultats permettent de discuter des défis relatifs aux outils de gestion du sens, en suggérant des pistes pratiques et théoriques.

Introduction

Au milieu des années 1990, dans un contexte de chômage et de politiques publiques encourageant les personnes privées d'emploi à créer une entreprise, les Coopératives d'activités et d'emploi (CAE) proposent un cadre collectif aux entrepreneuses² permettant de tester et de développer une activité entrepreneuriale (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Bureau et Corsani, 2015). Légalement reconnues en 2014³, 155 CAE françaises réunissaient environ 12 000 membres⁴ en 2022. Les CAE accueillent des entrepreneuses qui ont la possibilité de se salarier (accès aux droits sociaux) grâce à leur activité entrepreneuriale, jusqu'à devenir sociétaires au bout de trois ans. Les entrepreneuses sont accompagnées par

des salariées de la coopérative durant leur parcours, et mutualisent les fonctions nécessaires au développement de leur activité entrepreneuriale (assurance, formation, logiciel de comptabilité, etc.) *via* une contribution des activités entrepreneuriales à la coopérative. Rejoindre une CAE, c'est aussi interroger son rapport au travail, choisir d'intégrer une communauté de pairs pour échanger outils et pratiques, collaborer ponctuellement et coopérer à long terme (Ballon *et al.*, 2019). Cette dimension collective est encouragée par les CAE (Sangiorgio et Veyer, 2006 ; Ballon *et al.*, 2017). Mais la réalité montre des dynamiques contrastées et un nombre d'activités économiques collectives limité (Ballon *et al.*, 2019).

Les CAE se construisent ainsi en critique de l'entrepreneuriat individuel et des politiques de l'emploi orientées vers l'assistance, qui reposent sur des outils d'aide à la création d'entreprise (étude de marché, *business plan*), finalement assez inadaptes à de petites activités entrepreneuriales (Sangiorgio et Veyer, 2006). Elles expérimentent des outils d'accompagnement *ad hoc* ou elles les adaptent pour assurer leur adéquation avec les besoins de leurs membres et leur projet sociopolitique, en matière d'accompagnement (Hernandez et Lethielleux, 2016), de formation

¹ Nous tenons à remercier Pénélope CODELLO, avec qui nous avons ouvert cette réflexion et commencé ce travail de recherche, ainsi que les évaluateurs et évaluatrices pour leurs commentaires avisés, qui nous ont permis de substantiellement bonifier notre article.

² Nous avons choisi d'utiliser le genre féminin dans la mesure où ce sont des femmes qui sont majoritairement utilisatrices des CAE : 54 % de femmes selon l'enquête menée par la Fédération des CAE en 2021.

³ Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

⁴ Source : Rapport d'activités, CGSCOP, 2022.

(Stervinou et Noël-Lemaître, 2008), de mutualisation (Veyer et Sangiorgio, 2018), de dialogue social (Delvolvé et Veyer, 2011), etc. Dans un contexte socio-économique tourné vers l'entrepreneuriat individuel, prôner l'entrepreneuriat collectif constitue un véritable défi. Comment favoriser les dynamiques collectives afin d'assurer une cohérence des pratiques avec le projet sociopolitique des CAE ? C'est ce que nous analysons à partir du cas de Coopaname sous l'angle des outils de gestion.

En formalisant l'action organisée (Moison *et al.*, 1997), les outils de gestion jouent un rôle clé au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) (Château-Terrisse, 2015). Parce qu'ils traduisent des raisonnements et connaissances en variables organisationnelles pour réaliser des actes de gestion, ils portent une dimension sociale, « conditionnée par des facteurs socio-économiques, culturels et politiques qui en orientent le développement » (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 27). Loin d'être neutres, les outils de gestion véhiculent une intention et sont le fruit d'une histoire (Berry, 1983). Rousseau (2007) met en évidence les crises de sens pouvant émerger avec l'introduction d'outils de gestion venant des organisations à but lucratif au sein des OESS. Il montre ainsi que les « outils de gestion du sens » peuvent à l'inverse permettre la création collective de sens. À partir de sa grille d'analyse, nous cherchons à comprendre comment le projet sociopolitique de Coopaname s'incarne dans ses outils de gestion et comment ceux-ci viennent en soutien à la matérialisation de cette intention.

Après une mise en perspective théorique montrant l'apport de la lecture de Rousseau, nous présentons le cas Coopaname et notre méthodologie. Nous analysons ensuite comment et dans quelle mesure quatre outils de gestion soutiennent le projet sociopolitique et la construction collective de sens de la CAE. Après avoir présenté notre apport théorique à l'approche de Rousseau, nous précisons l'articulation du mythe, du geste social et des militants et militantes grâce aux outils de gestion du sens. Nous montrons ainsi l'importance de la complémentarité entre différents outils de gestion du sens dans la construction d'un projet sociopolitique (logique militante), tout en considérant les enjeux économiques (logique gestionnaire). Finalement, nous discutons de la nécessité d'approfondir l'analyse des tensions entre enjeux militants et contraintes économiques, qui se jouent à travers les outils de gestion.

Des outils de gestion dans les OESS aux outils de gestion du sens

Dans les OESS, l'adoption d'outils de gestion constitue un sujet de controverse (Château-Terrisse, 2018). La pertinence d'introduire des outils de gestion issus d'organisations à but lucratif dans les OESS interroge (Laville et Glémain, 2010). Considérant la puissance normative des outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013), et la « réponse sociale [qu'ils apportent] à un problème identifié par une structure sociale » (Maisonasse *et al.*, 2019, p. 7), ce processus est loin d'être neutre. À partir de la littérature, il s'agit de

s'intéresser aux enjeux relatifs à l'introduction d'outils de gestion dans les OESS : la manière de les utiliser, de les façonner ou de les adapter, et leur capacité ou non à concilier logique gestionnaire et logique sociale, en cohérence avec le projet sociopolitique poursuivi.

Une tension structurant les outils de gestion des OESS

La littérature portant sur les outils de gestion en ESS montre que la « philosophie gestionnaire » (Hatchuel et Weil, 1992, cité par Maisonasse *et al.*, 2019) est questionnée, notamment pour son inadéquation avec les valeurs de ces organisations, source de tensions avec le développement du projet sociopolitique (Bidet, 2003 ; Béji-Bécheur et Codello-Guijarro, 2015 ; Château-Terrisse, 2015). Ces tensions naissent d'éléments qui, pris séparément, paraissent cohérents, mais ensemble, paraissent contradictoires (Smith et Lewis, 2011).

Dans une logique de modernisation, la professionnalisation des OESS, qui souffriraient d'outils de gestion inefficaces, artisanaux et d'amateurisme (Laville et Glémain, 2009), est encouragée par les pouvoirs publics (Eynaud et Mourey, 2012). Les outils de gestion historiques mobilisés dans ces organisations sont ainsi remis en cause, laissant la place à l'introduction d'outils provenant d'organisations à but lucratif (Laville et Glémain, 2009). Or, ces discours et pratiques sont imprégnés d'une logique rationnelle promue par des *think tanks* et des cabinets de conseil (Juan et Laville, 2020). Bayard (2001) et Grevin (2012) parlent de « tournant gestionnaire », et Laville et Glémain (2009) de « managérialisme ». Tous soulignent les effets délétères de ces outils sur les OESS.

Sans adaptation systématique des outils de gestion ciblant l'efficacité économique et sans considération de la nature spécifique de l'action sociale (Eynaud et Mourey, 2015 ; Mailhot *et al.*, 2020), il y a un risque élevé de banalisation du projet social par un effet de mimétisme, de perte de sens dans la réalisation des activités et d'une possible atteinte à la gouvernance démocratique (Combes-Joret et Lethielleux, 2014 ; Mailhot *et al.*, 2019). Combes-Joret et Lethielleux soulignent par exemple qu'« en quelques années, salariés comme bénévoles ont été amenés à intégrer des outils, des démarches et des logiques empruntés au secteur privé lucratif ou public au risque de brouiller l'identité associative » (2014, p. 64). Quant à l'outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans les organisations à but lucratif, il s'est révélé dysfonctionnel sans adaptation au secteur associatif poussant les salariés à les rejeter (Alphonse-Tilloy et Dubroeuq, 2013). Par ailleurs, l'analyse des dispositifs publics de constitution de pôles territoriaux d'ESS menée par Bourbousson *et al.* (2022) met en évidence l'échec de la conciliation des logiques institutionnelles militante et gestionnaire. Le défi est donc d'éviter que ces outils soient le vecteur de normalisation et d'isomorphisme portant atteinte au projet sociopolitique des organisations (Maisonasse *et al.*, 2019).

Sans rejeter la gestion et ses outils ni tomber dans l'isomorphisme par rapport aux organisations à but lucratif (Laville, 2009), il s'agit de s'intéresser aux conditions et dynamiques favorables à l'articulation d'outils de gestion cohérents avec le projet sociopolitique des OESS

(Avare *et al.*, 2008 ; Combes-Joret et Lethielleux, 2012 ; Valéau, 2013 ; Szostak *et al.*, 2018 ; Maisonnasse, Petrella & Richez-Battesti, 2019). L'adéquation entre les outils, la forme de l'organisation et son projet s'avère cruciale. Il importe alors de considérer les représentations sociales, les systèmes de valeurs et les rapports de pouvoir qui sous-tendent ces outils. Richez-Battesti et Oswald (2010) montrent qu'une réponse hybride est possible si une gouvernance démocratique permet l'élaboration d'outils de gestion au service du projet. Pour Château-Terrisse (2015), le rôle des outils de gestion dans les OESS consiste à réguler « des contradictions entre [différentes] logiques institutionnelles » dont ils sont porteurs. Produits d'un rapport de force à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, les outils de gestion « véhiculent une représentation de la réalité parmi d'autres et influencent la perception du travail, des tâches, de la coordination et de l'organisation » (Château-Terrisse, 2018, p. 27). La littérature montre que le défi des OESS est de dépasser les tensions entre projet sociopolitique et impératifs économiques « en les traduisant ensemble, dans le contenu des outils de gestion » (Château-Terrisse, 2018, p. 23).

Toutefois, les outils historiquement développés par les OESS restent peu considérés dans la littérature récente, plutôt focalisée sur ceux importés des organisations à but lucratif. Ces travaux n'expliquent pas comment se fait cette articulation pour conjointement « gérer et militer ». Le triptyque « mythe, militants, geste social » de F. Rousseau permet d'apprécier cette articulation via les outils de gestion du sens. Il s'agirait « non pas d'instrumenter la gestion du sens, mais d'intégrer la dimension du sens dans la conception et l'usage des outils de gestion au sein des OESS » (Maisonnasse *et al.*, 2019). Dans cet esprit, nous proposons d'enrichir la littérature sur les outils de gestion en ESS avec le cadre analytique de F. Rousseau. Il s'agit d'envisager finement cette conciliation des logiques gestionnaire et militante dans les OESS au moyen de ce qu'il nomme les « outils de gestion du sens ».

Les outils de gestion du sens d'après Rousseau

Dimension clé des OESS selon Rousseau (2007), la production de sens provient de l'affirmation du « primat de son projet sur son activité économique » (*ibid.* p. 7), les crises de sens se produisant précisément lorsque l'activité économique prend le pas sur le lien social. Les organisations militantes⁵ pourraient-elles gérer la construction du sens ?

Rousseau (2002) constate les limites du refus idéologique de toute logique de gestion ou l'entrée en économie des associations sous la pression des réglementations publiques. « La mise en place d'instruments de gestion comptables, juridiques, économiques et sociaux [et] l'absence d'outils propres au monde associatif justifie l'importation des systèmes connus, publics et marchands » (*ibid.*, p. 69). Les organisations militantes ont ainsi le défi de parvenir à gérer – « agencer des moyens spécifiquement organisés en fonction d'un but » (*ibid.*, p. 50) – et

militer – adopter une attitude guidée par des valeurs et un engagement – afin d'assurer leur pérennité.

C'est pourquoi Rousseau (2007, 2011) développe un cadre analytique pour concevoir une gestion adaptée aux organisations militantes. La conciliation entre logique militante et logique gestionnaire passe par l'articulation de trois piliers : le mythe, les militants, les militantes et le geste social⁶. Il en résulte une gestion intégrant les spécificités des OESS. Par définition non atteignable, le mythe est assimilé aux notions de mission, d'intention, voire d'aspiration sociale. Les militants, les militantes sont les membres de l'organisation mus par des aspirations individuelles et collectives. Le geste social renvoie à ce que l'organisation met en œuvre pour transformer la société, au-delà de l'activité elle-même ; il s'agit à travers les pratiques et outils adoptés par les militants, les militantes, de concrétiser leur mythe.

L'apport de Rousseau est de considérer la part tangible et intangible de ces trois piliers (voir la Figure 1). La partie tangible (partie intérieure du triangle) renvoie pour les gestes sociaux à la production concrète de biens et services ; pour le mythe, aux objectifs concrets de l'action ; et pour les militants, les militantes, à l'orientation collective du sens de l'action. En reconnaissant une dimension intangible (partie extérieure du triangle) à chacun de ces piliers, Rousseau apporte un regard neuf. De fait, le mythe revêt une finalité hors d'atteinte, le geste social comprend des services intangibles (effet indirect produit par le service tangible tel que les liens sociaux). Enfin, les militants et les militantes façonnent leurs représentations du sens de l'action au niveau individuel, ils « se rassemblent à la fois en raison de principes d'action intimement privés qui ne sont pas évoqués [la part intangible] et pour des motifs affichés collectivement [part tangible] » (Rousseau, 2007, p. 56).

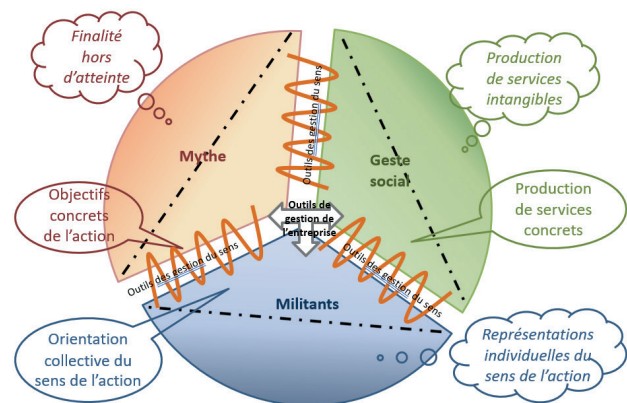


Figure 1 : Le triptyque d'une organisation militante (Source : Adaptation de Rousseau (2007) par les autrices).

L'un des défis de l'organisation militante réside dans sa capacité à mettre en cohérence ces trois piliers dans leurs dimensions tangible et intangible. Or, en se développant, elle est confrontée à des tensions accrues entre cette

⁵ C'est-à-dire « formes productives dont la vocation est de produire de la société » (Rousseau, 2007, p. 55). Nous considérons ici comme synonymes « organisation militante » et « OESS ». On pourrait toutefois discuter le fait que l'ensemble des OESS soient des organisations militantes (ex. coopération agricole banalisée).

⁶ Rousseau s'appuie sur le triptyque mythe-rites-tribu de Claude Riveline (« La gestion et les rites », 1994, *Gérer & Comprendre* n°33) pour formuler le triptyque propre aux OESS, plutôt que celui de « objectifs-méthodes-équipes », occultant la représentation des dimensions symboliques et non tangibles de l'organisation militante.

double logique gestionnaire et militante. Selon Rousseau, ces tensions impactent l'articulation entre les trois piliers de l'organisation militante et le rapport entre leurs dimensions tangible et intangible. L'adoption d'outils de gestion issus du milieu lucratif bouscule les organisations militantes, générant un risque de crise de sens « par le renversement du projet associatif qui affirmait la primauté du lien social sur l'activité économique » (Rousseau, 2007, p. 47). La conception d'« outils de gestion du sens » permet de l'éviter. La logique militante pouvant « contrôler » la logique gestionnaire (*op. cit.*, p. 24) éloigne les risques de banalisation et de mimétisme organisationnel.

Cette compréhension renouvelée de la construction d'outils dédiés à la gestion du sens reste toutefois à préciser théoriquement. Elle a peu été mise à l'épreuve empiriquement. Les travaux de Rousseau ont jusqu'ici été mobilisés pour illustrer l'importance d'une réflexion sur les outils de gestion au sein des OESS (Richez-Battesti et Oswald, 2010 ; Ballon *et al.*, 2017 ; Maisonnasse *et al.*, 2020 ; Andrien, 2020). Nous proposons d'aller plus loin en analysant un ensemble d'outils déployés par une organisation militante pour favoriser la coopération entre ses membres. Notre objectif est de comprendre si et comment cette organisation mobilise des outils de gestion du sens, et s'ils contribuent à maintenir un certain équilibre entre les logiques militante et gestionnaire.

Terrain d'étude et méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une étude de cas unique : Coopaname. Ce choix se justifie par notre problématique qui s'intéresse au « comment » : c'est en entrant dans le détail des données qu'il devient possible de comprendre le fait réel (Eisenhardt, 1989). La sélection du cas suit le principe de représentativité théorique ou « cas révélateur » (Yin, 2018). Coopaname (voir l'Encadré 1) s'avère particulièrement intéressante à étudier, considérant l'importance de ses moyens et de sa taille, en sus de l'affirmation d'un projet sociopolitique fort, notamment sur la coopération entre entrepreneuses. C'est ce qui a orienté le type d'outils de gestion analysés.

Cette étude de cas repose sur une triangulation méthodologique forte (Caillaud et Flick, 2021). Ce projet réunit trois chercheuses : Justine Ballon, alors salariée-sociétaire de Coopaname, a réalisé une recherche-action participative pour comprendre les modèles socio-économiques de trois CAE, dont Coopaname ; Mélissa Boudes a étudié la dynamique d'innovation sociale de Coopaname suivant une approche interprétativiste ; et Martine Vézina, « externe », est spécialiste des OESS. Cette recherche constitue une analyse supplémentaire (Chabaud et Germain, 2006) : elle consiste à poser un regard neuf sur des données recueillies dans un autre contexte de recherche, pour répondre à une nouvelle question. Au total, 65 entretiens semi directifs et 30 sessions d'observation participante ont été réalisées chez Coopaname entre 2012 et 2019. Entre 2022 et 2023, une analyse documentaire complémentaire (rapports d'activité, livret d'accueil, parcours d'accompagnement, déroulé d'ateliers d'accompagnement, comptes-rendus de réunions, etc.) a permis de sélectionner des outils de gestion inscrits durablement dans l'histoire de la coopérative.

Encadré 1: Présentation de Coopaname

Créée en 2005 à Paris, par la fondatrice de la première CAE, Coopaname comptait en 2020, 819 membres, dont 373 sociétaires. Elle a généré 9,5 millions d'euros de chiffre d'affaires. Parmi ses membres, les salariées de l'entité mutualisée assurent la formation et l'accompagnement des entrepreneuses, la comptabilité des activités entrepreneuriales, la gestion de la coopérative et l'animation de la vie coopérative ; les entrepreneuses développent des activités variées telles que le paysagisme, l'informatique, la traduction, la formation, l'accompagnement en ressources humaines ou en communication, et la couture. Si une majorité de membres vit en Île-de-France, d'autres sont situées en région. Toutes ne travaillent pas sur un même lieu. Bien que la plupart des entrepreneuses travaillent seules, certaines choisissent de travailler en collectif de façon temporaire pour une prestation ou permanente. « L'idée du collectif à Coopaname repose sur l'intuition selon laquelle la coopération entre les membres contribue positivement à la formation de relations professionnelles solidaires et le développement économique des activités autonomes » (Louise, ancienne codirectrice générale).

L'analyse des données a permis d'identifier le mythe de Coopaname, ses militantes et leurs rapports à la coopérative, ainsi que le geste social, notamment à l'appui d'une monographie portant sur l'articulation entre son projet coopératif et son modèle socio-économique pour la période 2003-2019 (Ballon, 2020). Cette première compréhension a montré l'importance et la difficulté des dynamiques collectives et des coopérations entre entrepreneuses à Coopaname, ce qui nous a conduit à étudier les outils de gestion façonnés par la coopérative pour favoriser ces processus. Un travail d'inventaire a permis de recenser ces outils de gestion. Partant de la grille de Rousseau (2007), nous avons analysé comment ces outils permettent l'articulation des trois piliers (mythe, geste social et tribu) dans leurs dimensions tangible et intangible. Cet article présente l'analyse des quatre outils de gestion les plus significatifs pour favoriser la coopération entre entrepreneuses, soit :

- l'extranet (espace numérique d'échanges internes) ;
- les marques collectives (activité entrepreneuriale collectif associant plusieurs entrepreneuses) ;
- les séminaires rassemblant les sociétaires ;
- et les universités a-saisonnées (temps annuel de réflexivité collective).

L'analyse de ces outils vise à comprendre comment ils permettent d'incarner le projet sociopolitique *via* l'articulation mythe-geste social-militantes.

Coopaname, une organisation militante ?

Appréhender le mythe, le geste social et les militantes de Coopaname nécessite de les considérer au regard de leurs parts tangible et intangible pour comprendre la place donnée à la coopération⁷.

Cette coopérative se caractérise par l'affirmation politique (« Coopaname, c'est politique », indique son site Internet)

⁷ Pour cette partie, nous nous appuyons sur un travail précédent (Ballon *et al.*, 2017).

d'un projet de transformation sociale autour d'un mythe : la « mutuelle de travail » (intangible). Cette nouvelle forme d'organisation coopérative vise l'autonomie et la démocratie de ses membres, par l'apprentissage et l'accompagnement mutuel, ainsi qu'une protection mutuelle permettant à chacune de vivre décemment d'un métier choisi dans un collectif de travail.

« Ni dépendants, ni indépendants, les coopérateurs et coopératrices inventent au quotidien un cadre original où le rapport au travail est fondé sur un lien social et non sur un lien de subordination ou un rapport commercial⁸. »

Au-delà de son slogan « Faire société », l'entrepreneuse et formatrice, Tamara, nous explique que :

« [L]a coopérative n'est pas un simple sas avant la création d'une entreprise individuelle. C'est un espace commun où le travail autonome s'intègre dans un collectif solidaire partageant une identité commune ».

La part tangible de son mythe se traduit par la création d'un espace géré collectivement et démocratiquement, favorisant des dynamiques d'émancipation politique, économique et sociale, par la mutualisation des moyens et des risques associés aux activités entrepreneuriales et la coopération économique entre entrepreneuses.

Les militantes de Coopaname sont les entrepreneuses en CAPE⁹, salariées ou salariées-sociétaires, mais aussi les salariées (sociétaires ou non) de la coopérative qui assurent les fonctions mutualisées (comptabilité, services juridiques et sociaux, etc.)¹⁰. Cette diversité de profils est également visible au regard des métiers exercés (voir l'Encadré 1) et des attentes (accompagnement, échange entre pairs, service comptable, contribuer à un collectif militant, accès à la protection sociale, etc.) (Ballon *et al.*, 2019). Ces deux verbatims illustrent la dimension tangible de ce pilier.

« C'était simplement le fait d'avoir un cadre et de ne pas être entrepreneuse toute seule qui me rassurait, et puis je ne voulais plus du tout faire de l'administratif. » (Marisa, entrepreneuse-salariée, graphologue).

« Être sociétaire de Coopaname, pour moi, ça veut dire de prendre part aux décisions de notre outil commun, soutenir l'école coopérative, permettre à d'autres [entrepreneuses] de se développer, participer à la protection de Coopaname en cas de coup dur, me positionner politiquement dans la société sur ce que c'est de vivre et de travailler » (Fanélie, entrepreneuse-salariée-sociétaire, sociologue).

L'adhésion au mythe varie : on le voit avec le choix de devenir ou non sociétaire au bout de trois ans d'ancienneté ou encore dans l'implication dans la vie coopérative. Il peut en résulter des tensions, notamment entre des entrepreneuses plus militantes (logique militante) et d'autres plus centrées sur le développement commercial de leur activité (logique gestionnaire). Le dénominateur commun est la volonté de vivre de son savoir-faire en travaillant de façon autonome sans être isolée (intangible).

⁸ Source : <http://www.coopaname.coop/article/coopaname-cest-politique>, Consulté le 12/10/2020.

⁹ Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise. Le temps qu'elle puisse se salarier.

¹⁰ Nous les nommons salariées ou salariées-sociétaires dans la suite de ce texte.

Pour faire vivre son mythe, Coopaname façonne des gestes sociaux organisant la vie de la communauté autour d'une culture coopérative forte. Il en résulte un vocabulaire transmis à l'oral et par écrit, notamment via la « Grande encyclopédie universelle » distribuée à chaque nouvelle arrivante. On peut y lire : « L'un des objets de la coopérative est d'encourager les rencontres entre coopératrices, ce qui se traduit par de la convivialité, de l'échange de savoirs et de pratiques, du travail commun autour de projets. » Sont ainsi transmis des principes et valeurs qui accompagnent les gestes sociaux : l'entraide, la coopération, l'autonomie, l'émancipation et la démocratie (intangible). Pour Olivia, ancienne entrepreneuse-salariée-sociétaire :

« L'éducation politique à Coopaname a été très importante pour moi. [...] C'est une école exceptionnelle. »

Sont créés des moments collectifs favorisant interconnaissance, convivialité et confiance : journées d'intégration, collectifs métiers et séminaires (tangible). Ils permettent aux entrepreneuses de s'approprier le mythe, de suivre et contribuer aux chantiers de la coopérative. Coopaname affirme la singularité de ses gestes sociaux par ses choix comptables et de gestion, tels que la mutualisation des pertes et la création d'un fonds de secours (Veyer et Sangiorgio, 2018) (tangible). Refusant de qualifier de « service » ce qu'elle propose aux entrepreneuses, elle inscrit ses activités dans une logique d'intérêt général et de réponse aux besoins de ses membres.

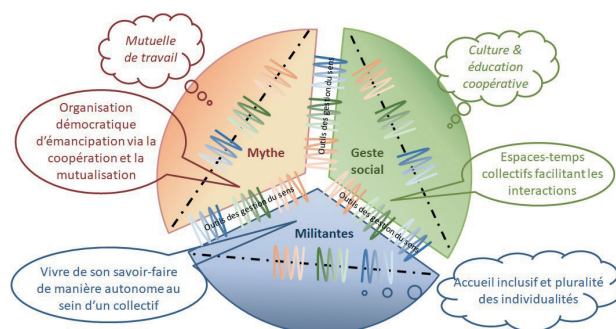


Figure 2 : Triptyque de Coopaname et gestion du sens (Source : Adaptation de Rousseau (2007) par les autrices).

La qualification du triptyque (voir la Figure 2) de Coopaname atteste de l'importance donnée aux dynamiques collectives et à la coopération entre entrepreneuses, pour rendre possible la « mutuelle de travail ». Il s'agit maintenant de comprendre comment se traduisent ces outils de gestion (illustrés dans la Figure 2 par les oscillations colorées) et comment ils articulent ces trois piliers dans leurs dimensions tangible et intangible ?

Des outils de gestion de la coopération

Quatre outils de gestion (extranet, marques collectives, séminaires et universités a-saisonnées) sont analysés considérant leur importance dans le processus de coopération entre entrepreneuses à Coopaname. Nous analysons leur fonctionnement pour appréhender la façon

dont ils articulent les trois piliers de l'organisation militante (mythe, geste social, militantes) dans leurs dimensions tangible et intangible. Selon les outils, certains éléments du triptyque sont plus ou moins mobilisés. Une schématisation (voir les Figures 3 à 6) permet de représenter les éléments du triptyque au cœur du fonctionnement de chacun des outils, avec des couleurs vives ou pâles selon le niveau plus ou moins fort de mobilisation.

L'extranet, un réseau social interne pour communiquer et s'organiser à distance

En 2012, l'extranet est conçu comme un espace d'échange virtuel au sein duquel chaque membre dispose d'un profil. Au-delà, il constitue une communauté de pratiques porteuse de gestes sociaux tangibles assurant plusieurs fonctions :

- gestion (éditer des factures transmises aux comptables, constituer un fichier de clients) ;
- communication interne (fil d'actualité, planification d'événements, annonces de missions, messagerie privée) ;
- favoriser les coopérations (groupes d'échanges ou de production comme les marques collectives) ;
- espace de documentation commun (articles scientifiques) ;
- espace de discussion et de débats.

Laurence (entrepreneuse-salariée-sociétaire, consultante formatrice) :

« Je donne des conseils aux nouveaux entrepreneurs pour les aider. Je l'ai vécu moi-même, il n'y a pas longtemps, quand j'hésitais à répondre à un appel d'offres. L'extranet est un excellent moyen de prise de contact ».

Sur le plan intangible, cet outil permet de pallier l'éloignement géographique de certains membres.

« Le lien social se fait par l'extranet dans Coopaname. » (Armand, entrepreneur, ingénieur social).

La conception, la gestion décentralisée par les membres et l'utilisation de l'extranet en font un outil soutenant la communauté diversifiée de militantes. Par les échanges qu'il facilite, il contribue à entretenir des liens réciproques et marchands entre les membres. Il permet la transmission des principes, des valeurs et des règles de fonctionnement constitutifs du mythe dans une logique d'éducation populaire (ex. webinaire sur l'histoire du mouvement ouvrier coopératif, organisation de mobilisation contre la réforme des retraites en 2023). Dans une certaine mesure, il favorise l'interconnaissance et la confiance entre les membres dont résultent différentes coopérations plus ou moins fortes et pérennes. La page des petites annonces recensant les appels d'offres est un bon exemple. Une seule activité entrepreneuriale de Coopaname peut répondre à un appel d'offres¹¹.

¹¹ Toutes les activités de Coopaname utilisent le numéro d'immatriculation d'entreprise de la coopérative. Or, une seule entreprise ne peut répondre plusieurs fois à un appel d'offres. Le défi est donc d'éviter la mise en concurrence entre activités entrepreneuriales, contraire à l'esprit de la coopérative. Les salariées de l'entité mutualisée veillent à cela.

Ainsi, les entrepreneuses sont invitées à se signaler et coopérer pour y répondre.

Toutefois, les usages et rapports à l'extranet sont variés. Peu utilisé et trop compliqué pour certaines, il est apprécié, voire central pour d'autres.

« J'étais trop centrée sur mes trucs [comme] comment je vais faire pour vivre. Je me suis dit : "Il faut que je [...] regarde mieux l'extranet" » (Léa, entrepreneuse, illustratrice).

« J'aimerais travailler plus en collectif, mais je dois assurer mon salaire, et j'ai déjà pas mal de clients. Du coup, ce que je fais, c'est que dès que j'ai trop de mandats, je n'hésite pas à les partager avec d'autres entrepreneuses par le biais de l'extranet » (Micha, entrepreneur-salarié, guide touristique).

Cet outil répond ainsi aux aspirations individuelles (pilier militantes – part tangible), et entretient une dynamique collective en suscitant des coopérations notamment économiques (pilier militantes – part intangible), le tout en cohérence avec son mythe, en particulier dans sa dimension tangible d'organisation démocratique et émancipatrice. Outil de gestion clé, il rend possible l'activation d'autres outils de gestion favorisant les dynamiques collectives et la coopération entre entrepreneuses comme les marques collectives (cf. ci-après). Ce qui fait de l'extranet un outil de gestion du sens, c'est la manière dont il est conçu et utilisé par et pour ses militantes (entrepreneuses-salariées-sociétaires), suivant un mythe (mutuelle de travail), par un ensemble de gestes sociaux, articulant une double logique de gestion et militante : facturation, annonces commerciales, coopérations économiques et éducation coopérative.

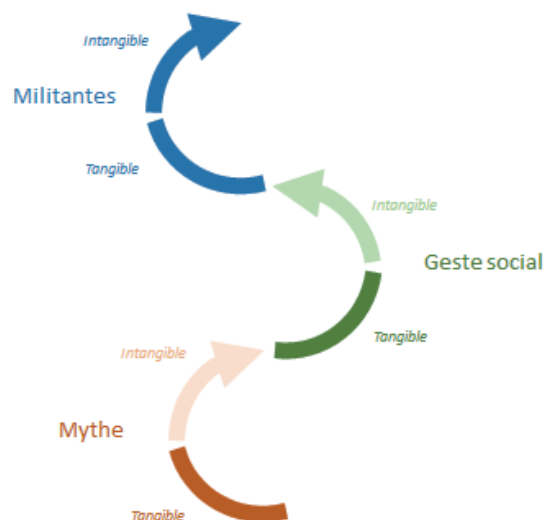


Figure 3 : Triptyque de l'outil Extranet (Source : Figure réalisée par les autrices).

Les marques collectives : coopérer entre entrepreneuses

Coopaname permet et encourage les entrepreneuses à développer des activités collectives. Si certaines préfèrent travailler seules, c'est l'aspiration d'autres :

« J'ai la volonté de travailler avec des gens [du même métier, sur le même chantier]. Je n'aime pas bosser seul. C'est inconcevable. Physiquement, ce n'est pas facile de bosser seul, c'est plus fort de porter un projet à plusieurs » (Alban, entrepreneur-salarié, paysagiste).

Les marques collectives constituent des activités entrepreneuriales collectives qui rassemblent plusieurs

entrepreneuses développant une offre commune. Cette coopération économique non exclusive de long terme permet de mutualiser la prospection commerciale, la production et la facturation. Le chiffre d'affaires généré permet de rémunérer les entrepreneuses selon les règles que le collectif a établies pour sa marque. Pour choisir les modalités de leur organisation, elles bénéficient de l'appui des salariées. Équilibra est un exemple de marque collective (voir l'Encadré 2).

Encadré 2 : La marque collective Equilibra (nom anonymisé)

Cette marque rassemble une dizaine d'entrepreneuses exerçant dans le domaine de la relation interpersonnelle. Consultantes, coaches en qualité de vie au travail, nutrition, sommeil, etc., ont choisi de mettre en commun leurs savoir-faire et leurs compétences pour proposer des prestations diversifiées et complémentaires. En parallèle, chacune développe une activité entrepreneuriale individuelle à Coopaname. Géraldine, par exemple, réalise des formations sur la qualité de vie au travail au nom d'Equilibra, et propose des séances de coaching au nom de Coaching Autrement, sa marque individuelle.

Cette marque rassemble une dizaine d'entrepreneuses exerçant dans le domaine de la relation interpersonnelle. Consultantes, coaches en qualité de vie au travail, nutrition, sommeil, etc., ont choisi de mettre en commun leurs savoir-faire et leurs compétences pour proposer des prestations diversifiées et complémentaires. En parallèle, chacune développe une activité entrepreneuriale individuelle à Coopaname. Géraldine, par exemple, réalise des formations sur la qualité de vie au travail au nom d'Equilibra, et propose des séances de coaching au nom de Coaching Autrement, sa marque individuelle.

Les marques collectives constituent des outils de gestion du sens permettant aux entrepreneuses de se familiariser avec le fonctionnement coopératif à plus petite échelle. Elles incarnent la dimension tangible du mythe de la coopération de travail de manière très pratique pour les entrepreneuses, qui décident ensemble de l'organisation de leur activité collective, de leur salaire, etc. Ces formes collectives de travail se traduisent par des gestes sociaux relevant du développement économique d'une activité (dimension tangible), mais aussi de l'entretien d'une culture mutualiste, solidaire et coopérative, et pour les personnes, une identité professionnelle d'entrepreneuses collectives caractérisant le pilier militantes (dimension intangible).

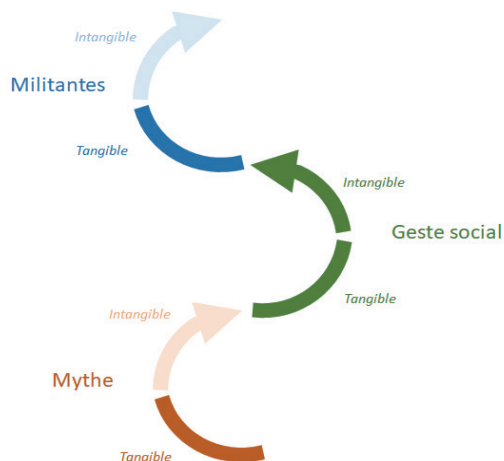


Figure 4 : Triptyque de l'outil Marques collectives (Source : Figure réalisée par les autrices).

Travailler en collectif génère des retombées économiques pour les entrepreneuses. Une enquête réalisée auprès de 117 entrepreneuses révélait que les revenus sont de 35 % plus élevés que la moyenne de celles qui ne travaillent qu'au sein de leur activité individuelle (Ballon *et al.*, 2019). Les marques collectives s'inscrivent dans une logique gestionnaire par les opportunités commerciales et les économies (ex. la mutualisation de matériels) qu'elles permettent. Elles portent également une logique militante par la création d'offres innovantes, de solidarité économique entre les entrepreneuses, d'échanges de pratiques, de formation entre pairs et de soutien moral.

Si les marques collectives sont encouragées par Coopaname, une majorité d'entrepreneuses développe uniquement leurs marques individuelles. Les activités entrepreneuriales collectives, qui débouchent sur la réalisation d'un chiffre d'affaires, concernent seulement 20 % des membres¹². En effet, historiquement, le cœur de métier des CAE est l'accompagnement individuel :

« La difficulté, c'est que l'accompagnement à Coopaname et les processus de gestion [...] ont été pensés pour des activités entrepreneuriales plutôt individuelles [...] Aujourd'hui, l'orientation vers plus de "collectif", ça passe aussi par des changements internes afin que les salariées [...] puissent dégager du temps pour accompagner les collectifs. Les outils d'accompagnement ne s'avèrent pas toujours adaptés : il faut en recréer de nouveaux, et ça prend du temps » (Anne-Lise, salariée-sociétaire, chargée d'accompagnement).

D'autre part, si Coopaname encourage les coopérations économiques, comme les marques collectives, les aspirations personnelles et la liberté des membres restent primordiales. Les membres valorisent l'autonomie dans l'organisation du travail, parfois après avoir vécu des relations professionnelles conflictuelles. Elles apprécient également le cadre collectif sécurisant, mais peu contraignant (Boudes, 2017). Il faut donc considérer ces dynamiques et cette souplesse coopérative pour appréhender ce nombre limité de marques collectives. L'équilibre entre la liberté d'agir seule pour son activité et la sécurité économique permise par le collectif s'inscrit dans une perspective de « travail autonome et démocratique » (Ballon et Veyer, 2019).

Séminaires des sociétaires : réfléchir ensemble pour orienter les décisions stratégiques

Le *vade-mecum* coopanameiste explique que le sociétariat implique de devenir « usagers » de la coopérative et de « gérer ensemble [l']outil de travail commun ». Deux fois par an, les sociétaires se réunissent en séminaire où, pour nourrir les décisions du conseil d'administration en amont de l'assemblée générale, elles définissent les orientations stratégiques de la coopérative, suivant un processus de décision participatif.

« Je trouve vraiment super qu'on essaye tout le temps d'améliorer les choses et que ce [...] soit effectué par les gens qui les vivent [pas] par quelqu'un dans un bureau plus ou moins éloigné » (Véronique, entrepreneuse-salariée-sociétaire, correctrice).

Dans une dynamique d'intelligence collective, le temps d'une journée, un groupe de membres volontaires organise des ateliers de réflexion et de discussion, ponctués

¹² *Ibid*

de temps conviviaux, sur des sujets d'actualité de la coopérative (ex. sociétariat, dialogue social). C'est un temps pour comprendre le fonctionnement de la coopérative, pour apprendre à connaître d'autres entrepreneuses, débattre collectivement des problèmes rencontrés et lancer des expérimentations.

« Ces temps collectifs permettent d'apporter des regards différents. Ça permet de progresser » (Amandine, entrepreneuse-salariée-sociétaire, conseil/formation).

Cet espace participe à la régulation des crises par la coopération. En 2015, à la suite d'une chute drastique des subventions publiques régionales, la survie à moyen et long terme de la CAE était en jeu¹³. Après une année de travail, le groupe de sociétaires « Transition du modèle économique » a organisé un séminaire sur ce sujet pour comprendre les problèmes du modèle actuel et imaginer les futurs possibles, en considérant les aspirations et besoins divers et potentiellement contradictoires des membres. L'objectif était de discuter de l'évolution des outils de gestion souhaitables ou non pour la communauté : comment adapter/changer le modèle économique ? Dans quelles conditions augmenter le taux de contribution et le taux de remontée au capital ? Quelle assiette choisir : la marge brute ou le chiffre d'affaires ? Faut-il continuer d'accueillir tous les profils ou sélectionner les projets qui ont le plus de chances de se développer ? De ces réflexions ont découlé notamment une synthèse diffusée, l'élaboration de scénarios financiers et un autre séminaire, où les sociétaires se sont positionnées dans un débat sur les taux de contribution et de remontée au capital plus ou moins élevés. Il en a résulté des résolutions proposées au vote en AG. La solution retenue a été la création d'une contribution minimum (avec certaines exceptions dans un souci d'inclusion) et l'augmentation du taux de contribution et de remontée au capital.

Ces séminaires illustrent comment Coopaname tisse les deux logiques (gestionnaire et militante) ensemble pour assurer sa pérennité, ici pour faire évoluer d'autres outils de gestion (ex. système de contribution), illustrant leur complémentarité. Espace démocratique propice à l'information, aux discussions et aux expérimentations, les séminaires participent à la mise en œuvre de la mutuelle de travail pensée et façonnée collectivement. Cet outil de gestion du sens permet à chaque membre de prendre part aux discussions et actions collectives. Le mythe de « mutuelle de travail » est questionné et se construit sous différentes facettes (dialogue social, sociétariat, modèle économique), combinant dimensions tangible (discussion collective) et intangible (lien social d'appartenance, empouvoirement). C'est au cours de ce rite bisannuel et convivial basé sur l'intelligence collective (gestes sociaux dans leurs dimensions tangible et intangible) que les coopanameistes bâtissent ensemble le cadre de leur organisation de travail et la direction qu'elle prend, en sus de façonner une identité coopanameiste commune, chacune pouvant ainsi s'approprier la culture coopérative en apportant sa vision personnelle et sa contribution au projet.

¹³ La régulation de cette crise intervient sur un temps démocratique long (cinq ans), avec des séminaires de sociétaires et des dizaines de réunions du groupe de travail dédié, du conseil d'administration et plusieurs assemblées générales validant au fur et à mesure les orientations et les actions.

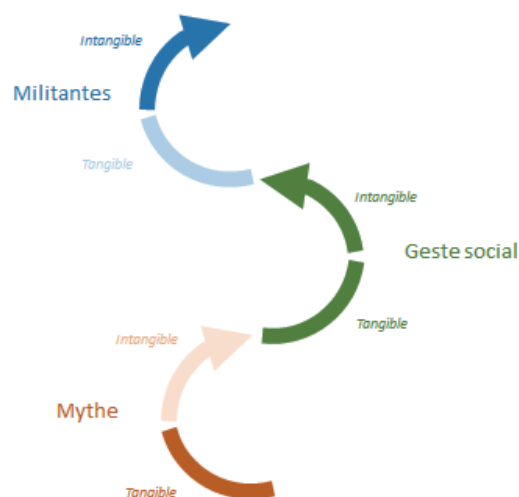


Figure 5 : Triptyque de l'outil Séminaires de sociétaires (Source : Figure réalisée par les autrices).

Porteurs d'une logique gestionnaire et militante, les séminaires permettent de traiter de sujets divers, notamment relatifs au modèle économique de la coopérative et à sa soutenabilité tout en permettant de resserrer les liens entre les sociétaires en apprenant à se connaître. Nous relevons toutefois une tension structurelle entre les logiques militante et gestionnaire. Les membres doivent arbitrer entre le temps consacré à leur activité productive rémunérée et le temps consacré à la gestion démocratique bénévole.

« Coopaname est une structure qui te propose de participer. À un moment, c'est un temps en plus de ton activité rémunératrice. Ce n'est pas négatif, c'est un point de vigilance. Repérer, comprendre, appréhender la vie de la coopérative, son mode de fonctionnement, c'est quelque chose qui prend du temps. Et que, pour moi, ça passe par participer aux différents moments de la vie de la coopérative, mais il ne faut pas oublier [...] d'ancrer ton activité » (Samia, entrepreneuse-salariée, formatrice).

Par ailleurs, les sujets abordés sont parfois considérés comme complexes (ex. modèle économique), pouvant limiter la participation des membres aux discussions.

« Tous les sociétaires peuvent exprimer leur opinion. [...] Coopaname est assez transparente sur le processus de décision, sur les comptes (le nerf de la guerre), sur les décisions du conseil d'administration [...] il y a les séminaires des sociétaires. Mais est-ce que [les Coopanameistes] sont en capacité de comprendre toutes les infos données ? » (Pauline, entrepreneuse-salariée-sociétaire, rédactrice).

Les universités a-saisonnées : espace de co-agitation et de réflexion collective

Les universités a-saisonnées se singularisent par une culture d'éducation à la coopération, suivant une tradition de recherche-action ancrée dans l'histoire coopanameiste¹⁴. L'idée est que sans mouvement conjoint

¹⁴ En attestent les nombreuses publications scientifiques de Coopaname et l'intérêt que lui porte la recherche : 89 publications (articles de recherche, tribunes dans la presse, interventions radio, etc.) ont été recensées entre 2006 et 2022, toutes publications confondues. Ce « patrimoine intellectuel » est valorisé sur son site Internet : <https://coopatheque.coopaname.coop/s/mediateque/page/patrimoine-intellectuel-de-la-cooperative>, consulté le 03/09/2024.

de pensée et d'action, le risque est la banalisation du projet. Cette journée annuelle de réflexivité collective porte sur une thématique choisie et discutée liée au projet de la coopérative, à la vie des membres. Organisée et animée par un groupe de volontaires (entrepreneuses, administratrices et salariées), y sont conviés l'ensemble des membres de la coopérative, en sus de chercheurs, chercheuses et / ou militants, militantes invités, appelés « les Grandes Oreilles » et apportant un regard distancié sur les échanges. Depuis 2007, plus d'une dizaine d'universités ont été organisées sur des thématiques comme l'accompagnement (2008), la démocratie (2012), le financement des solidarités dans une mutuelle de travail (2023). Un extrait du programme des universités a-saisonnées de 2017 portant sur « la créativité et l'utopie dans l'action » illustre la teneur des réflexions articulant logiques gestionnaire et militante (cf. Figure 6).

Les membres ont la possibilité de prendre du recul, de chercher des explications, d'analyser des situations vécues et de partager, en interne et avec l'extérieur, les enjeux et les réalités de la coopérative, de discuter des possibles. Autour de temps de partage d'informations, de réflexions ludiques grâce à des outils participatifs (ex. café du monde) sont façonnées des connaissances collectives qui nourrissent les pratiques quotidiennes de travail, voire les décisions dans les instances démocratiques. Une réflexion a porté sur la création d'un fonds de mutualisation pour pallier les risques entrepreneuriaux. Cela impliquait un prélèvement supplémentaire sur le chiffre d'affaires des entrepreneuses. Des visions divergentes se sont démarquées, certaines entrepreneuses refusant cette possibilité, considérant le taux de contribution élevé, alors que d'autres valorisaient la cohérence avec le projet de mutuelle et la nécessité dans un esprit de solidarité. Aucune décision n'est prise durant une université, mais, au fil d'un processus démocratique long aboutissant au vote d'une résolution en AG, il a été choisi de créer des fonds de soutien aux entrepreneuses en démarrage ou en difficulté.

Le pas de côté - Notre projet coopératif utopique Réflexions thématiques et créatives

1. A la recherche de l'autonomie dans le travail
2. Ensemble, réinventons notre modèle (économique ou pas seulement !)
3. La gouvernance partagée : c'est la prospérité
4. Tous ensemble ! Tous ensemble... dans des espaces de coopération !
5. L'engagement dans la vie coopérative
6. Toustes gagnantes dans la production collective
7. Faire avancer notre utopie : quelles revendications et quel rapport à l'État pour les 5 prochaines années ?
8. Tous à 3 000 euros par mois !

Figure 6 : Programme des universités a-saisonnées 2017
(Source : Coopaname, 2017).

Espace de transmission, de coproduction de « savoirs sur soi » et de réflexivité (geste social dans sa dimension intangible), les universités a-saisonnées contribuent à produire du sens. Elles permettent aux membres de faire vivre le mythe de mutuelle de travail (dimension intangible), de construire le projet

sociopolitique collectivement, se l'approprier et le situer par rapport à d'autres formes comme l'auto-entrepreneuriat (dimension tangible du mythe). L'enjeu est de parvenir à impliquer un maximum de membres et d'assurer la capacité du collectif à entendre les voix dissonantes et les avis contradictoires. Cet outil favorise l'expression des aspirations de chacune (part intangible du pilier militantes), et favorise la constitution et la pérennité du collectif (part tangible du pilier militantes), la capitalisation de savoirs et de pratiques, contribuant ainsi à forger l'identité de la communauté autour d'un « mythe mobilisateur » (Rousseau, 2002). Bien que le projet sociopolitique de Coopaname et les moments de réflexivité comme les universités a-saisonnées embrassent les enjeux économiques, les entrepreneuses doivent arbitrer entre l'allocation de temps rémunérés (réalisation d'une prestation facturée) versus bénévoles (participation aux universités), pouvant impacter le taux de participation, sans que Coopaname puisse proposer une indemnité de ces temps essentiels à sa pérennité.

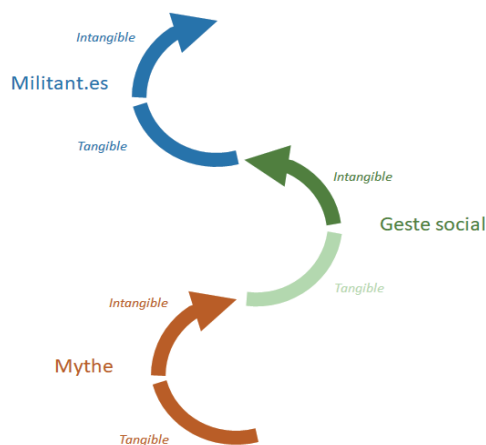


Figure 7 : Triptyque de l'outil Universités a-saisonnées
(Source : Figure réalisée par les autrices).

Des tensions inhérentes aux outils de gestion du sens

Le cas de Coopaname permet d'apprécier comment le projet sociopolitique d'une OESS s'incarne dans des outils de gestion spécifiques, permettant de le matérialiser. Considérant la dimension centrale qu'elle donne aux dynamiques de coopération dans son projet et ses pratiques, c'est par ce prisme que cette matérialisation a été analysée. C'est d'ailleurs un défi, car la coopération entre des entrepreneuses autonomes au sein de la coopérative ne va pas de soi dans un environnement favorisant l'entrepreneuriat individuel et la concurrence. Nous montrons comment les outils de gestion du sens arriment les trois piliers du triptyque mythe-geste social-militantes, suivant des configurations différentes, et de façon plus ou moins forte (cf. teintes), autant dans leurs dimensions tangible qu'intangible. Nous considérons aussi comment elles articulent logiques militante et gestionnaire.

L'analyse de quatre outils au regard du triptyque caractérisant Coopaname souligne l'importance de ce qui les relie, en particulier l'extranet qui permet de favoriser les rencontres et l'organisation des marques collectives, mais aussi de communiquer et planifier les séminaires

et les universités a-saisonnées. On comprend aussi que la cohérence entre les différents piliers du triptyque ne peut se faire par le biais d'un seul outil. C'est l'ensemble des outils qui rend possible la création de sens dans une mutuelle de travail (ex. extranet-séminaire-système de contribution). Ils opérationnalisent cette utopie via des processus de mutualisation, de coopération et de solidarité.

La construction collective d'outils de gestion du sens, qui doivent être cohérents avec le projet sociopolitique, d'une part, et complémentaires, d'autre part, sans être trop complexes, engendre néanmoins des tensions et des difficultés. D'abord, du fait de l'hétérogénéité des militantes et de leurs attentes, il n'est pas évident d'assurer que l'ensemble des outils de gestion correspondent aux besoins identifiés. Cela peut amoindrir la portée de certains gestes sociaux par manque de disponibilité ou d'adhésion des membres. L'intention du mythe de coopération à Coopaname se heurte aux pratiques (voire aux habitudes et cultures) des membres, témoignant d'une tension entre la dimension intangible (favoriser les dynamiques de production collective) et la dimension tangible (fonctionnement des collectifs, revenus suffisants et accompagnement). Par ailleurs, faute de moyens suffisants, il est difficile de pouvoir, en tout temps, assurer une large construction collective, qui reste inégale selon les outils considérés, bien que l'effort de la coopérative soit reconnu et apprécié par les membres. La participation aux séminaires des sociétaires implique l'allocation de temps bénévoles peu évidents à dégager pour les entrepreneuses qui parviennent difficilement à se rémunérer (Ballon *et al.*, 2019). Et pourtant, une baisse de participation pourrait faire courir le risque de voir les militantes devenir des clientes, le geste social devenir une prestation de service, et le mythe, un simple *leitmotiv* pour la communication.

Discussion conclusive

Cet article analyse quatre outils de gestion, développés par une coopérative, à la lumière du modèle de Rousseau pour comprendre comment des outils de gestion du sens permettent d'incarner le projet sociopolitique d'une organisation militante. Alors que Rousseau (2004, 2007) cherchait à expliquer le processus de construction d'outils de gestion du sens au sein du monde associatif, s'en inspirant, d'autres travaux (Maisonasse *et al.*, 2019) ont depuis permis des comparaisons d'outils entre différentes organisations pour apprécier leurs effets sur le sens de leur projet. En complément, l'analyse détaillée de quatre outils de gestion d'une coopérative permet d'approfondir la compréhension de la gestion du sens au sein d'une organisation militante. Notre recherche apporte deux contributions à la littérature sur les outils de gestion du sens au sein des OESS. Chaque outil de gestion articule de manière singulière les trois piliers du triptyque caractérisant l'organisation militante (voir « Une articulation spécifique du triptyque mythe-geste social-militantes »). La création de sens provient des interactions et complémentarités entre plusieurs outils de gestion du sens (voir « Des complémentarités et interactions entre les outils »).

Une articulation spécifique du triptyque mythe-geste social-militantes

Notre recherche empirique montre qu'ensemble, ces outils – ayant différentes fonctions (ex. technique pour l'extranet, réflexif pour les universités a-saisonnées) – favorisent une articulation spécifique des trois piliers (de façon plus ou moins forte, *cf.* teintes dans les schémas), dans leurs dimensions tangible et intangible, permettant une certaine cohérence entre outils et projet sociopolitique de l'organisation militante. Chaque outil constitue un maillon participant à la construction de cette cohérence. De plus, certains outils traduisent davantage une logique gestionnaire (ex. marques collectives), et d'autres une logique militante (ex. universités a-saisonnées). Le risque d'une banalisation ou d'une crise de sens par le recours à des outils porteurs d'une stricte logique gestionnaire (Rousseau, 2007 ; Richez-Battesti et Oswald, 2010 ; Mailhot *et al.*, 2020) est minimisé via l'articulation dans chaque outil, même faiblement, des trois piliers du triptyque, aucun n'étant omis. La création de sens ne se fait donc pas à partir d'un seul outil, mais par la construction d'une gamme d'outils complémentaires et en interaction, qui répond à différents enjeux gestionnaires et militants. Autrement dit, la cohérence entre outils et projet sociopolitique repose aussi sur la complémentarité des outils de gestion entre eux.

Des complémentarités et interactions entre les outils

Notre recherche montre que la gestion collective du sens n'émane pas d'un seul outil, mais de la complémentarité de différents outils en interaction. Il apparaît que la complémentarité des outils intervient à trois niveaux : fonctions, mythe-geste social-militantes et tangible/intangible. L'extranet est par exemple un moyen de communication pouvant permettre à plusieurs entrepreneuses de répondre de façon commune et coordonnée à des appels d'offres, voire à la création d'une marque collective. Par ailleurs, les outils de gestion du sens s'avèrent parfois enchâssés les uns aux autres. Les séminaires reposent sur des d'outils d'intelligence collective (ex. Forum Ouvert). Cette complémentarité est d'autant plus importante que chaque outil articule les piliers du triptyque de manière singulière et que la mobilisation des outils par chaque membre reste souple (ex. participer aux universités a-saisonnées n'est pas obligatoire, utilisations variées de l'extranet). La complémentarité et la souplesse d'usage des outils de gestion aident les membres à gérer les tensions entre développement économique et projet sociopolitique. Si le collectif met à disposition des outils, chaque membre reste libre de les utiliser ou non et de faire évoluer son utilisation selon ses aspirations et contraintes du moment.

Toutefois, plusieurs défis se posent pour construire collectivement une architecture pertinente d'outils pour gérer et militer : manque de moyens, de personnel. La multiplication des outils peut rendre difficile leur articulation, en sus d'être chronophages pour les membres (temps de création, d'appropriation et de mobilisation de ces outils), voire s'avérer déstabilisante

(ou culpabilisante) pour celles qui ne pourraient ou ne souhaiteraient en utiliser qu'une faible portion. Par exemple, pour être équitable et solidaire, la création des fonds de mutualisation des risques rencontrés par les entrepreneuses s'est révélée très technique pour saisir son fonctionnement, ses implications. La période d'accueil et d'acculturation est donc cruciale. Elle permet de comprendre le cadre, les différents outils existants et comment les mobiliser.

Cette recherche revêt plusieurs limites invitant à des approfondissements futurs. Parmi ceux-ci, une analyse plus fine du processus de co-construction de ces outils, et de leur évolution, permettrait de comprendre comment ils agissent sur les tensions organisationnelles et peuvent générer des conflictualités au sein de la communauté, en particulier dans un collectif hétérogène comme les CAE. Par ailleurs, pour éprouver notre grille d'analyse, il serait opportun d'analyser un plus grand nombre d'organisations.

Recommandations

Deux recommandations principales peuvent alors être formulées aux OESS. Premièrement, construire du sens passe par l'élaboration d'outils adaptés aux caractéristiques de l'organisation, et par une réflexion sur leur complémentarité et leur cohérence. Au-delà d'une réflexion sur l'outil, il s'agit de concevoir la boîte à outils. Pour les gestionnaires et les militantes, il apparaît important de penser des outils de gestion qui véhiculent de différentes façons le mythe, *via* une appropriation variée par les militantes et leur traduction dans des gestes sociaux, autant sur le plan matériel et concret (tangibles) que sur le plan des idéaux et des valeurs (intangibles) qu'ils portent. Il y a donc une attention à porter quant à l'usage d'outils provenant de l'extérieur qui sont introduits sans adaptation au triptyque de l'organisation militante. L'élaboration d'un nouvel outil doit également prendre en compte les outils préexistants, afin d'éviter les dissonances et / ou l'épuisement des membres *via* l'utilisation d'une palette toujours plus large d'outils (apprentissage). Il y a aussi l'enjeu de concevoir des outils dont la faisabilité est assurée en termes de moyens et de pertinence. Deuxièmement, si la création de sens passe par l'articulation des trois piliers du triptyque (mythe-geste social-militantes), les tensions entre logique gestionnaire et logique militante vont perdurer, car elles sont consubstantielles aux OESS. Il s'agit plutôt de faire avec cette tension pour maintenir un certain degré de vigilance *via* un (re)questionnement régulier des outils au regard de cette tension. Cet état réflexif permettra de réduire les risques de banalisation et de crise de sens.

Bibliographie

- ALPHONSE-TILLOY I. & DUBROEUQ A-F. (2013), « Apports de la démarche contextualiste à l'analyse de l'implantation d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans des ateliers chantiers d'insertion », @GRH, n°3, pp. 43-65.
- ANDRIEN L. (2020), « Vers un système de soin agile ? L'exemple de la logistique hospitalière », *Les Cahiers de l'Espace éthique*, pp. 101-103.
- BALLON J., BOUDES M. & VEYER S. (2017), « Bricoler du collectif à l'heure d'Uber », in LAFAYE C. (éd.), *Construire collectivement du sens. Les apports de François Rousseau*, Dalloz, pp. 126-141.
- BALLON J., BODET C., BUREAU M.-C. et al. (2019), « Mutualiser le travail, une utopie concrète ? : l'expérience de Coopaname », *Les Mondes du travail*, n°23, pp. 65-76.
- BALLON J. (2020), *De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail. Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Arterréel*, Thèse de doctorat, Université Paris 7 Diderot.
- BERRY M. (1983), « Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, Hal-00263141.
- BIDET É. (2003), « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS*, 21(1), pp. 162-178.
- BOUDES M. (2017), *Travailler autrement via l'économie sociale et solidaire : Le cas des coopératives d'activité et d'emploi*, Thèse de doctorat, Université Paris Sciences et Lettres.
- BOURBOUSSON C., MAISONNASSE J. & RICHEL-BATTESTI N. (2022), « Instruments publics de clusterisation de l'ESS et pluralisme institutionnel », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°1, pp. 67- 87.
- BUREAU M.-C. & CORSANI A. (2015), « Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », *Revue française de socio-économie*, n°1, pp. 213-231.
- CAILLAUD S. & FLICK U. (2021), « Triangulation », in MORIN J.-F., OLSSON C. & ÖZLEM ATIKCAN E. (éd.), *Research methods in the social sciences: An A-Z of key concepts*, Oxford University Press, Oxford, pp. 87-89.
- CHABAUD D. & GERMAIN O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, 9(3), pp. 199-221.
- CHÂTEAU-TERRISSE P. (2015), « Les rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire », *Vie & Sciences Économiques*, n°1, pp. 49-61.
- CHÂTEAU-TERRISSE P. (2018), « Réconcilier les organisations de l'ESS avec les outils de gestion », *in*

- BEJI-BECHEUR A., CODELLO P. & CHATEAU-TERRISSE P. (éd.), *Gestion des entreprises sociales et solidaires*, Éditions EMS, Management & Société, pp. 23-37.
- CHIAPELLO E. & GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion*. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion, La Découverte.
- CODELLO-GUIJARRO P. & BÉJI-BÉCHEUR A. (2015), « Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion », *Revue française de gestion*, 246(1), pp. 103-109.
- COMBES-JORET M. & LETHIELLEUX L. (2014), « La soutenabilité du modèle économique dual de la Croix-Rouge Française en question », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 113(2), pp. 52-72.
- EYNAUD P. & MOUREYD. (2012), « Professionnalisation et identité des associations du secteur social: chronique d'une mort annoncée ? », *Politiques et management public*, 29(4), pp. 671-693.
- EYNAUD P. & MOUREY D. (2015), « Apports et limites de la production du chiffre dans l'entreprise sociale. Une étude de cas autour de la mesure de l'impact social », *Revue française de gestion*, 41(247), pp. 85-100.
- GREVIN A. (2012), « Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 30(7), pp. 469-490.
- JUAN M., LAVILLE J.-L. & SUBIRATS J. (2020), *Du social business à l'économie solidaire*. Critique de l'innovation sociale, Érès.
- LAVILLE J.-L. & GLEMAIN P. (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer.
- MAISONNASSE J., PETRELLA F. et RICHEZ-BATTESTI N. (2019), « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme (s) & Entreprise*, n°1, pp. 3-29.
- MAISONNASSE J., PETRELLA F., RICHEZ-BATTESTI N. *et al.* (2020), « Articuler conventions valorielle et délibérative dans les pratiques de GRH d'une coopérative : le cas de SCOP-Ti », *@GRH*, n°3, pp. 13-36.
- MAILHOT C., MICHAUD V. & TELLO-ROZAS S. (2020), "When the means modify the ends. (E) Valuating and transforming the purpose of a nonprofit organization through impact assessment", *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 11(2), pp. 35- 55.
- MOISDON J.-C., HATCHUELA. *et al.* (1997), « Du mode d'existence des outils de gestion », *Actes du séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations-CONDOR-IX*, vol. 6.
- RICHEZ-BATTESTI N. & OSWALD P. (2010), « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°315, pp. 56-74.
- ROUSSEAU F. (2002), « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°286, pp. 62-70.
- ROUSSEAU F. (2007), « L'organisation militante », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°303, pp. 44-66.
- ROUSSEAU F. (2011), Sociétaire versus actionnaire : à la recherche du paradigme gestionnaire de l'Association. La economía social, pilar de un nuevo modelo de desarrollo económico sostenible. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC-España.
- SMITH W. K. & LEWIS M. W. (2011), "Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of management Review*, 36(2), pp. 381-403.
- SZOSTAK B. L., BOUGHZALAY., DINÉ S. *et al.* (2018), « La dynamique d'appropriation des outils de gestion dans le champ de l'ESS : est-elle spécifique ? », *Revue management et avenir*, n°2, pp. 111-133.
- VEYER S. & SANGIORGIO J. (2006), « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », *Revue de l'entrepreneuriat*, 5(2), pp. 89-102.