

# Intervention Laurent Fraisie

26/08/2021 | Séminaire des acteurs transversaux de l'ESS

## Associationnisme, coopération, mutualisme : les fondements de l'ESS au service de la structuration d'un réseau et d'un écosystème ?

---

### Sommaire

S'associer : de la fédération à l'écosystème.....	1
Coopérer – mutualiser .....	5
Débat avec la salle.....	6

Laurent Fraisie est **socio-économiste**, membre associé au Laboratoire Interdisciplinaire de Sociologie Économique (LISE) depuis sa création. Ses domaines actuels de recherche portent sur l'innovation sociale, l'économie sociale et solidaire, les pôles territoriaux de coopération économique, la gouvernance et la coordination des politiques sociales. Il est membre du **Réseau Interuniversitaire sur l'Économie sociale et solidaire (RIUESS)** et du **Labo de l'ESS**.

# S'associer : de la fédération à l'écosystème \_\_\_\_\_

S'associer : comment construire une parole collective, comment faire mouvement, comment construire une action collective autour de l'ESS dans une logique transformatrice ?

## 1. Historique de la structuration transversale de l'ESS

L'ESS s'est d'abord structurée de manière sectorielle et statutaire.

C'est lié à l'organisation des mouvements sociaux, mais aussi aux compétences sectorielles de l'Etat. Lorsque l'ESS réémerge dans les années 70, c'est sous la forme d'un regroupement sectoriel et fédératif.

La volonté de regrouper les familles de l'ESS dans une logique transversale ne se retrouve pas dans d'autres pays (ex : Allemagne) et est singulière à la France.

La logique territoriale n'a pas émergé en première dans la structuration de l'ESS en France. L'ESS s'est construite centralement et nationalement avec l'idée d'une reconnaissance par l'Etat avec notamment la création d'une délégation interministérielle.

En conséquence, la territorialisation de l'ESS s'est construite plutôt dans une approche descendante avec la création d'instances représentatives inter-familles les GRCMA.

A la fin des années 70, le modèle d'organisation, c'est la fédération. On est dans une période où les partis politiques et les syndicats sont encore puissants, et l'idée d'organiser nationalement les forces sociales, c'est le modèle structurant. On est reconnu légitime selon son nombre d'adhérents. L'organisation verticale est prédominante. Ainsi, l'organisation de l'ESS dans les années 70 est présentée par secteur d'activités et on valorise les grands groupes, et leur capacité à couvrir le territoire.

C'est plutôt, dans les années 90, du côté de l'économie solidaire qu'il va y avoir de l'innovation, de la création d'activités et la capacité à imaginer un projet de territoire : il s'agit alors de faire ensemble sur le territoire sans se poser la question de la légitimité

## 2. Le tournant territorial de l'ESS

Au tournant des années 2000, trois événements majeurs vont participer à la structuration territoriale de l'ESS :

- Fin du secrétariat d'Etat à l'économie solidaire : l'Etat rentre en sommeil et ne devient plus soutien de l'ESS ;
- Arrivée d'élus territoriaux / régionaux
- Transformation des GRCMA en CRESS

→ Ces 3 événements vont entraîner la structuration territoriale de l'ESS

On peut se réjouir de cette nouvelle organisation territoriale, car au niveau des politiques territoriales, les élus ont besoin d'interlocuteurs, d'acteurs organisés pour faciliter le développement de projets.

La structuration de l'ESS va ainsi devenir un axe des politiques territoriales de l'ESS. Les modes de développement initiaux ne sont plus forcément pertinents, car ils ne correspondent pas aux besoins des élus territoriaux.

Ainsi, on va développer de nouvelles légitimités qui ne sont pas liées à la représentation des familles ou des secteurs mais à d'autres formes d'expertises. On retrouve par exemple :

- La capacité d'animation et de mobilisation des acteurs : il s'agit de participer à un projet ;
- La capacité d'accompagner les projets collectifs ;
- La capacité à mesurer les apports de l'ESS (statistiques et production de connaissance).

Ce sont ces légitimités qui vont aujourd'hui structurer les acteurs, en mobilisant d'autres expertises.

La légitimation des élus locaux est aussi importante, même si elle est à double tranchant : les acteurs peuvent être mobilisés pour co-construire des politiques locales.

Le nombre d'adhérents n'est plus si important...

### 3. La notion d'écosystème

Le terme est à la mode, il a été adopté. Mais est-ce que cela fait sens ? est-ce que cela permet de se mettre en mouvement ?

On peut relever plusieurs caractéristiques :

- Si on y regarde de plus près, un écosystème renvoie plutôt à la notion d'organisation en réseau. En cela, c'est assez différent des groupes et des groupements. Cela implique une forte interdépendance entre des organisations autonomes dans leurs projets et moyens de fonctionnement qui sur un secteur ou territoire sont amenées à collaborer pour structurer un champ.
- Cette interdépendance n'est pas structurée par des relations hiérarchiques ou contractuelles : on n'adhère pas à un écosystème, on y participe. Mais les frontières sont floues, elles ne sont pas fixes, on ne se dit pas « qui est dedans, qui est dehors ».
- La question des espaces de prise de décision est importante aussi car dans un écosystème, cela n'est pas formalisé, il existe de multiples lieux de décisions sans

instance centralisée. La légitimité ne vient pas de l'élection, elle vient de la capacité de rassembler et à faire. On a de la légitimité à participer à l'écosystème car on y contribue, on fait participer différents acteurs de l'écosystème.

La force d'un écosystème, c'est ainsi de développer des projets, et à faire participer, à mettre en mouvement, pour faciliter la réalisation de ces projets. Cela facilite aussi la compréhension au sein du groupe, l'interconnaissance. C'est par ces deux éléments que cela est productif, car cela produit de la connaissance et de la vision commune.

Dans un écosystème ESS par exemple, on doit pouvoir connaître l'ESS, les acteurs qui y agissent, pouvoir avoir un discours et un récit de cet écosystème. Cette interconnaissance permet un référentiel de l'ESS, on connaît les acteurs, et on est capable d'agir en ce sens.

Un écosystème produit un ensemble d'autres éléments positifs :

- L'agilité : se mettre en mouvement rapidement pour répondre à un besoin, une opportunité, un projet ;
- La résilience : la capacité à résister aux chocs ou à s'y adapter ;
- Le développement des compétences partagées, la complémentarité fonctionnelle. Chacun a ses compétences, agit sur son territoire, et en interaction, on aboutit à une dynamique positive ou les compétences des uns viennent compléter celles des autres.

D'autres éléments sont plus négatifs ou problématiques :

- Il y a des rapports de pouvoir et de concurrence. Il peut y avoir des passagers clandestins (« je profite des externalités positives sans y participer vraiment » ; « Je pense d'abord à la pérennité de mon organisation sans investir beaucoup de temps et de moyens dans les actions collective », « puisqu'il n'y a pas de centre de décision, je peux capter l'ensemble des informations pour pouvoir jouer le jeu de ma structure en termes de reconnaissance externe »).
- On peut aussi avoir une lecture néolibérale (c'est super pour les pouvoirs publics) : l'autorégulation des acteurs permet d'avoir les avantages d'une capacité d'action collective, sans forcément avoir un contre-pouvoir en face de soi. L'écosystème, c'est un interlocuteur collectif diffus, cela ne veut pas dire qu'il n'est pas capable de se mobiliser collectivement, mais cela demande de l'énergie.
- Comment l'écosystème mobilise les acteurs, les entrepreneurs, les initiatives de l'ESS ? Est-ce le concept d'écosystème est suffisant pour faire adhérer les acteurs de base de l'ESS ? L'écosystème c'est nébuleux, c'est complexe et sur le terrain, c'est difficile de se l'approprier : est-ce qu'on a envie d'y adhérer ?

Conclusion (en lien avec la structuration bretonne) :

En Bretagne, il y a une volonté de structurer et de rendre visible l'écosystème. Mais du coup cela va au-delà de la notion d'écosystème, plutôt de l'ordre d'une organisation intermédiaire intégrée.

Dans la logique de « s'associer politiquement pour faire mouvement », est-ce que le terme écosystème fait sens pour tous les acteurs encore aujourd'hui ? Est-ce qu'il permet d'aller aux objectifs fixés ?

## Coopérer – mutualiser

---

Le coopérer est vu ici sous l'angle économique, le faire ensemble (notamment dans les PTCE).

Le principe coopératif est souvent mis en avant comme un principe de gouvernance et de gestion des structures. La limite est qu'il est vu comme un principe interne aux organisations. Or dans un écosystème, on parle de coopération inter-organisation. Les entreprises conventionnelles sont plus avancées (ex : cluster, réseaux d'entreprises).

Ainsi, l'enjeu n'est pas mince : comment penser la coopération dans une perspective d'économie plurielle au-delà du principe de différenciation et de régulation économique ?

Ça peut-être un principe pour penser des projets de territoire : comment on coopère pour répondre à des projets de territoire ?

Alors, comment penser cette coopération inter-organisationnelle ?

Il n'y a là, pas de mécanisme de sanction ou de contrôle du collectif qui coopère (à contrario d'une entreprise) : on ne peut pas obliger les gens, les structures, à coopérer. Ainsi, il faut d'autres ressorts :

- Articuler coopération en valeur et coopération par intérêt :

On est dans l'ESS, avec un certain nombre de valeurs, animé par l'idée que l'activité économique est au service d'une cause ou d'une finalité qui dépasse les seuls intérêts pécuniers. Exemple : Les PTCE où les collectifs sont animés par des valeurs qui dépassent la seule production de richesse. Mais on ne peut pas coopérer juste par « valeur », il faut aussi expliciter les intérêts que chacun·e a à coopérer. Il faut mettre sur la table les intérêts de chacun·e.

- Penser la coopération comme un processus d'apprentissage et de confiance :

Le PTCE par exemple vient souvent « formaliser » un historique de coopération, des actions communes. La coopération prend du temps, ça crée de la confiance. La coopération ne se décrète pas, mais la confiance s'accumule avec le temps et de l'apprentissage de la coopération. Il faut à un moment formaliser les choses. On sait qu'on peut bosser ensemble parce qu'on l'a pratiqué. Il y a une confiance qui s'accumule par l'action. Ça se fait dans l'informalité et à un moment on peut structurer les choses car on se fait confiance.

- Penser la coopération comme des liens interpersonnels :

On ne coopère pas entre structure, mais entre personnes, notamment des dirigeant-e-s qui s'engagent, des salarié-e-s qui travaillent ensemble. Dans la coopération, il faut analyser les jeux d'acteurs, les relations de pouvoirs.

- Prendre en compte la dimension économique :

Dans les territoires, on coopère entre micro-entreprise (10 salariés), des structures qui n'ont pas ou peu de fonds propres. Donc en général, on démarre par de la mise en commun du travail (investissement non monétaire et matériel). Mais à terme, cet investissement doit trouver son financement (subventions, appel à projets, etc.) pour que les personnes qui coopèrent s'y retrouvent.

Dans les PTCE, la question de la mutualisation se pose, il y a par exemple des questions sur les fonctions supports. Mais on pourrait aller plus loin :

- Créer une offre de service collective par agencement de compétences ;
- R&D ; innovation : avoir une intelligence collective du territoire ; penser sur les représentations et opportunités du territoire.

## Débat avec la salle

---

### **1. Le sentiment d'appartenance des acteurs locaux constitue-t-il un risque pour le développement de l'écosystème ?**

Parfois, cette question se révèle si l'écosystème est fragilisé (ex : alternance politique, difficulté de la Cress) : c'est peut-être dans les moments de crise que les choses se révèlent et que les acteurs se positionnent et où le sentiment d'appartenance prend du sens.

### **2. La difficulté à exprimer nos besoins (multiples) par structure est-elle un frein à la confiance et à la coopération ?**

Il semble que dans votre écosystème il y a toute une série d'espaces proposés pour exprimer ses besoins. Mais cette réponse engendre une autre question : Est-ce que les acteurs s'y retrouvent dans ces espaces ?

### **3. Un écosystème peut-il être pérenne avec des niveaux d'engagement très variable ?**

L'engagement est toujours différencié, on ne peut pas contraindre à coopérer. La question, c'est peut-être de rendre compte de ce que l'on fait, chaque structure peut aussi valoriser ce qu'elle fait dans la coopération. Dans les PTCE par exemple, on a parlé de cercles d'appartenance imbriqués, on peut aussi s'impliquer de manière différenciée, il peut y avoir une sorte de « parcours » progressif

d'implication, cela permet aussi de prendre en compte les différences entre structures. Il faut peut-être prévoir des espaces de régulation de ces différences.

L'enjeu réside aussi dans la capacité à construire un récit collectif qui ne soit pas porté par seulement un ou deux leaders. Il faut sortir de la personnalisation des dynamiques de coopération, mais favoriser l'appropriation de cette dynamique collective.

#### **4. Connaissez-vous un écosystème modèle ?**

Il n'existe pas de modèle à proprement dit, mais la question, c'est peut-être de savoir si la notion d'écosystème et ce qu'elle véhicule fait encore sens pour le projet que nous développons ? A ce titre, il serait intéressant de regarder les travaux sur les méta-organisations : elles ont certaines fonctions des organisations, mais pas tous les attributs (cf. méta-organisation des sciences de gestion).

#### **5. Existe-t-il un risque de confusion entre écosystème des structures de développement de l'ESS et l'ESS en général en Bretagne ? La question du sentiment d'appartenance est cruciale: la nôtre à gérer et celle des acteurs extérieurs.**

Il est nécessaire de créer un nous, un récit breton, qui implique de faire des choix. Il n'y a pas de réponses absolues à ces questions, mais toujours des réponses contextuelles, cela ne pose pas de difficulté. La question de la distinction n'est pas obligatoire. Déjà se poser cette question, ça montre un degré de maturité / de différenciation structurelle de l'ESS qui est assez fin.

#### **6. Un de nos enjeux c'est l'articulation entre logiques territoriales et sectorielles. Est-ce que le transversal doit être la locomotive de développement de l'ESS?**

L'articulation du sectoriel et du transversal est en tension. Pour moi, le sectoriel reste le dur. La structuration transversale est une tendance lourde mais ne prendra pas le pas sur le sectoriel. Même s'il y a une tendance à la transversalité (y compris dans les politiques publiques), la dimension sectorielle reste très forte.

Cela permet d'atténuer l'isomorphisme institutionnel, mais il reste malgré tout très puissant. Le risque du transversal, c'est de se faire enfermer dans du sectoriel au sens ESS (quelle dimension transversale de la politique ESS ? est-ce que l'ESS pèse dans les grands arbitrages politiques du développement économique ?). La Stratégie Régionale de l'ESS pèse-t-elle vraiment sur les grands arbitrages économiques de la région Bretagne ? Est-ce qu'on peut peser sur les autres politiques

sectorielles ? C'est ça le transversal. Ça veut dire qu'on n'est pas sur le développement de l'ESS en Bretagne mais on est sur une logique transformatrice qui implique des questions :

- Est-ce que l'ESS peut transformer le modèle économique breton ?
- Est-ce que les principes de coopération, de solidarité, de démocratie peuvent irriguer et transformer les coopérations économiques et les choix budgétaires ?
- Est-ce que ce n'est pas de la microéconomie finalement ?

Il faut partager et rendre concordant les imaginaires, en travaillant les malentendus et les passerelles qui sont évidentes, mais qui n'ont pas été posées. La question de la transition écologique est réellement structurante politiquement aujourd'hui. Les chercheurs qui travaillent sur la transition écologique ne sont pas ceux qui bossent sur l'ESS. Mais dans l'écosystème de la transition, il y a beaucoup d'acteurs de l'ESS.

L'ESS peut être capté par deux imaginaires aujourd'hui qui irrigue la société : la transition écologique et le conservatisme. Le curseur qui fait la différence est celui de l'ouverture à l'international et à la solidarité.

