

*Proposition de communication au Quatrième congrès de l'AFEP  
2, 3 et 4 juillet 2014, Paris - ENS Cachan*

## **Economie politique et démocratie**

# **Les structures d'Economie sociale de proximité dans les projets locaux ; entre institutionnalisation et autonomie.**

Laura Guéorguieva ([lauragueorguieva@gmail.com](mailto:lauragueorguieva@gmail.com)), Laboratoire PACTE (UMR-51-94), ED économie UPMF.

**Résumé :** Nos travaux de recherche sur les structures d'économie sociale et solidaire de proximité de la région grenobloise nous ont permis de constater des formes d'institutionnalisation dont nous chercherons dans cet article à mettre en évidence les causes et les risques. Dans une deuxième partie, nous partirons de l'observation de terrain pour suggérer des pistes pour une réorganisation des groupements et des réseaux institutionnels de l'ESS respectueuse des valeurs du secteur.

**Abstract :** During our enquiries on local social economy organizations in the Grenoble area, we could observe forms of institutionalization. In this article, we will highlight their causes and try to understand the risks they may pose. In a second part, we will compile information from field observation to suggest ways to reorganize groups and institutional networks respectful to social economy's specificities.

Dans un contexte de crise, les structures de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) mettant en avant des formes organisationnelles et institutionnelles de proximité se sont révélées être d'une grande efficacité pour lutter contre les problèmes économiques et sociaux tout en introduisant dans leur démarche l'éthique et l'environnement (ZAOUAL, 2007). Un rapport a d'ailleurs été effectué à ce propos en 2013 sur l'apport de l'ESS au bien-être (rapport FREMEAUX, 2013) Bien que souvent de petites tailles, leur expertise et leur force sont aujourd'hui prises en compte par les pouvoirs publics et incluses dans les politiques de développement local. C'est en particulier le cas pour les questions de consommation, de l'emploi et de l'insertion, comme le met en avant le projet de loi Hamon sur l'ESS présenté et débattu à l'Assemblée en ce début 2014.

Cette intégration croissante des structures de l'ESS dans les politiques publiques s'est faite en parallèle à la dynamique de décentralisation et s'est accompagnée d'un fort mouvement d'institutionnalisation. Nous entendons par institutionnalisation le processus de formalisation des statuts, d'introduction de réglementations, de structuration de certains secteurs en réseau formels et de réorganisation des problématiques des structures autour des questions de la productivité et du salariat.

Or, l'ESS subit également aujourd'hui une reconfiguration par le bas pour redéfinir son rôle dans l'articulation avec les pouvoirs publics, locaux et nationaux (DRAPERI, 2010). En effet, les valeurs militantes et altermondialistes de ce volet de l'économie obligent à toujours interroger les formes de coopération avec l'économie conventionnelle et le domaine politique pour sauvegarder le sens l'action.

C'est pourquoi nous allons essayer de mettre en évidence les logiques qui se cachent derrière cette institutionnalisation des structures et mettre en valeur les dangers possibles de ces dynamiques (1). Nous allons ensuite partir de travaux d'une enquête menées sur le territoire grenoblois auprès de quatre types de structures de l'ESS pour illustrer les différentes postures des structures et les leçons à en tirer afin de faire correspondre les processus de construction de groupements formels de structures et la participation aux projets urbains aux valeurs originelles de l'économie sociale de proximité (2).

## **1. Dynamiques et questions soulevées par l'institutionnalisation dans l'ESS.**

Après avoir étudié quelles sont les motivations et les contraintes sous-jacentes à l'institutionnalisation de certaines structures d'ESS, il s'agira ensuite de comprendre en quoi cette institutionnalisation peut affecter positivement ou négativement ces structures.

### **1.1. Les causes de l'institutionnalisation des structures d'ESS**

Tout d'abord, il est important de rappeler que l'économie sociale étant plurielle, on ne peut donner une raison unique au phénomène de l'institutionnalisation. Du point de vue des coopératives, cela se traduira davantage par une structuration de secteur, pour certains secteurs tels que la finance, l'obligation est de se conformer à une réglementation de plus en plus stricte, les plus petites structures, qui englobent la plupart des structures de proximité que nous cherchons à étudier ici ont, quant à elles, davantage des impératifs de fonctionnements qui les ont menées à mettre en place des équipes salariés, à définir des objectifs d'efficacité, notamment en matière d'insertion ou à se grouper pour faire entendre leurs voix. Il y a donc des formes d'institutionnalisation différentes selon les statuts et les objectifs des acteurs. On peut cependant caractériser deux dynamiques.

D'abord, une dynamique qui correspond à la complexification du tissu économique et social. L'ESS étant un volet de l'économie se construisant par le bas à partir des besoins des territoires sur lesquels elle s'inscrit, elle bénéficie d'une proximité géographique organique et prend en charge des réalités dont on commence seulement à envisager l'analyse théorique par le biais de la pensée économique hétérodoxe<sup>1</sup> (DAGHRI, ZAOUAL, 2007). Cette prise en compte des réalités territoriales oblige souvent les structures à être très ambitieuses dans leurs objectifs et d'avoir donc à jongler avec beaucoup d'impératifs. Dans ce contexte de recherche d'efficacité, il est nécessaire de passer par des formes de réorganisation des structures allant vers plus de professionnalisme et de rationalisation des moyens dans le but d'établir des structures fortes et d'avoir suffisamment de visibilité pour assurer l'adhésion et la participation d'un public important aux projets.

Le deuxième aspect de cette intégration est le lien avec les instances publiques. Les subventions publiques étant l'un des revenus principaux des structures d'économie sociale et

---

<sup>1</sup> Notamment par le biais des courants de pensée rejetant le pouvoir de prévision de la modélisation économique, des postures méthodologiques postulant la rationalité absolue de *l'Homo oeconomicus* et préconisant l'observation des réalités de terrain et l'introduction d'apports pluridisciplinaires à l'économie.

solidaire, il est nécessaire de s'inscrire dans des partenariats à long terme avec les partenaires public locaux. Depuis une dizaine d'années, en raison de l'acte II de la décentralisation qui a conféré une autonomie financière accrue aux collectivités territoriales et a amené une certaine forme de désengagement financier de la part de l'État, les organisations d'ESS ont eu besoin de se structurer de plus en plus au niveau local. C'est en particulier le cas des petites et moyennes associations qui profitent peu de l'augmentation des commandes publiques, mais répondent aux besoins accrus en solidarité issus de la crise. Les subventionnements sont donc de plus en plus soumis à des impératifs tels que la création d'emplois aidés ou la mise en place d'activités tournées vers l'insertion ou l'accès à des biens et des services pour les publics en difficulté.

Nous pouvons voir cette influence des politiques publiques à travers les subventions accordées aux structures que ce soit depuis l'échelon du Fond Social Européen jusqu'à l'échelon le plus local.

Au niveau national, le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) et la Caisse de Dépôts affichent clairement comme une de ses orientations principales le développement de projet mixte - public/privé - et dans ce cadre porte une attention particulière au secteur productif marchand de l'ESS et aux initiatives qui sont favorables à la création d'emplois. Ces orientations sont cruciales pour l'avenir de l'ESS, car cet organisme public est le partenaire financier de l'appel à projet de création de Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) ayant récompensé 23 réseaux d'ESS lauréat en 2014 dont nous reparlerons plus loin dans cet article.

En ce qui concerne les financements régionaux, notamment *via* les contrats économiques sectoriels pluriannuels mis en place en coopération avec les Chambres Régionales d'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), l'entrepreneuriat social et l'efficacité économique est très soutenue. Cependant, si le vocabulaire économique est très proche de ce que l'on peut trouver dans le secteur lucratif, cette forme de subventionnement affiche un respect pour les stratégies de différenciation de l'ESS face à l'économie conventionnelle. Les départements interviennent également « et avant tout » dans le domaine de l'action sociale qui mobilise la majorité de leurs dépenses. Enfin, les communautés d'agglomérations et/ou les villes sont des partenaires récurrents et se rallient souvent aux structures de l'ESS selon les orientations politiques décidées par les élus ce qui peut amener à soutenir les structures dont les résultats sont les plus immédiats et les plus visibles.

Nous voyons donc que là où subvention il y a, il y a également orientation vers les objectifs socio-économiques des instances publiques. Or, ces instances sont liées à des évaluations d'experts économiques et sociaux et à des orientations politiques qui ne correspondent pas toujours aux idéaux des acteurs de terrain. Au-delà des orientations suggérées par les experts économiques pour le développement territorial (relance de l'activité, compétitivité, etc.), certaines structures de l'ESS ne souhaitent pas être les victimes individuelles d'un bénéfice collectif dans lequel ils ne croient pas toujours (LAÜGT, 2000).

En conclusion, nous pouvons dire qu'il y a deux mouvements qui structurent l'ESS aujourd'hui ; d'un côté « les mouvements coopératifs, mutualistes et associatifs se sont organisés de façon ascendante, comme forme d'organisation d'un mouvement social, et qu'inversement les prérogatives des régions ont été données par l'Etat selon un mouvement descendant » (DRAPERI, 2012). Ces deux types de structurations apportent des avantages et des risques pouvant affecter l'esprit militant, l'action et la portée politique des structures. Nous allons donc maintenant essayer d'évaluer ces conséquences.

## **1.2. Avantages et risques liés à l'institutionnalisation dans l'ESS.**

Comme nous avons pu le constater, l'institutionnalisation et la sujétion à des logiques d'action extérieures sont parfois des nécessités pour pérenniser le fonctionnement de projets d'ESS qui, avaient à l'origine une portée plus utopiste et contestataire.

Ces formes d'institutionnalisation ont des avantages très appréciables. Tout d'abord, elles permettent de lever des barrières liées à l'effet « entre-soi » qui existe dans l'ESS. Cet effet est lié au fait que les projets les plus militants sont construits sur des consortiums d'idées qui impliquent une certaine connaissance du réseau et de ses règles implicites et explicites. L'institutionnalisation permet également de mobiliser des fonds, l'adhésion d'une plus grande variété d'acteurs, de permettre une augmentation de l'efficacité et la reconnaissance du savoir faire des salariés de l'ESS ainsi que des bénévoles par les structures publiques et l'économie conventionnelle.

Cependant, la question de la forme et des statuts des groupements, que prennent et prendront les réseaux et d'ESS est particulièrement épineuse, car elle est porteuse d'une possible perte de sens. En effet, aujourd'hui « le dispositif « technique » de l'économie plurielle ne porte pas vraiment atteinte à l'imaginaire économiste dans ses racines mêmes et néglige le caractère systémique de l'ethos dominant » (Latouche, 2003). Certains groupes,

comme les « ensembliers », qui sont des groupements de structures d'ESS permettant la mutualisation de moyens et orientées vers l'insertion, peuvent adopter des modèles de fonctionnement mixte pouvant « s'analyser comme des processus d'adoption-adaptation du modèle d'affaires capitaliste » (Richez-Battesti, Malo, 2012).

Le succès de ces modèles mixtes est souvent mis en avant lorsque l'on parle de succès de l'ESS, cependant, les plus petites structures de proximité ont une fibre militante qui les pousse à devoir toujours renouveler et remettre en question des objectifs les ralliant à l'économie conventionnelle. En effet, alors que dans les structures productives de plus grande envergure les questions cruciales liées à l'économie sociale sont la sauvegarde d'un fonctionnement démocratique de leurs structures, les problématiques locales que les structures de proximité prennent en charge sont liées à des problèmes humains complexes, à la production de services intangibles (ROUSSEAU, 2007) et à d'autres critères plus difficilement évaluables en termes d'efficacité, car inscrits dans le long terme.

Le risque pour ces structures est lié au fait que dans sa « soif d'institutionnalisation, l'ESS a laissé croire qu'elle pouvait jouer les supplétifs de l'action publique » (ANTOINE, VEYER, 2013). Cette croyance fait peser sur les structures et sur les militants un poids socio-économique très important qui peut les détourner de leur objectif originel de production de sens et d'un véritable projet alternatif. Les logiques de terrain très militantes se confrontent aux nécessités politiques ou aux discours d'experts. Certains acteurs des circuits de production et de consommation alternatifs de l'ESS revendiquent une distanciation par rapport aux objectifs d'insertion par l'emploi ou d'amélioration de la qualité de vie par la consommation.

C'est pourquoi, cet aspect doit être particulièrement pris en compte lors de création de groupements d'ESS. Il est important que dans des projets comme les PTCE, la coopération avec les pouvoirs publics et des entreprises de l'économie conventionnelle n'oblige pas les structures à se conformer à des modèles d'organisation ou des critères de réussite de l'économie orthodoxe. Il est nécessaire d'introduire une vision alternative du développement économique, introduisant par exemple les critères d'utilité sociale (DUCLOS, 2010), de « capacités »<sup>2</sup> (SEN, 2010) et de donner les moyens aux structures qui souhaitent sortir du marché<sup>3</sup> de le faire.

---

<sup>2</sup> De la liberté effective d'accomplir leurs besoins et leurs potentiels.

<sup>3</sup> Nous n'employons pas ici le mot « marché » dans son sens noble de lieu d'échange et d'épanouissement du potentiel de chacun, mais dans l'aspect sur-concurrentiel, artificiel et empreint d'une certaine violence dans un système libéral (FONTAINE, 2014).

Si aujourd'hui l'institutionnalisation des structures semble être incontournable du fait de la conjoncture économique et du développement des possibilités de partenariat avec les structures publiques, celle-ci n'est pas sans conséquences sur les orientations et les actions menées par les structures de l'ESS. Ces conséquences, bien que permettant souvent aux structures de pérenniser leur fonctionnement, en modifient les objectifs et risquent de compromettre l'esprit militant. C'est pourquoi, il est nécessaire de partir de l'observation concrète des problèmes que cela pose pour mettre en place des outils d'institutionnalisation spécifiques à une économie non lucrative, ayant une portée politique et militant pour des formes de développement alternatif.

## **2. Un compromis difficile entre institutionnalisation et recherche d'une organisation originale des structures et des réseaux de l'ESS.**

Dans une première partie, nous allons voir comment quatre types de structures ayant des objectifs très proches se positionnent vis-à-vis de la structuration institutionnelle. Cela nous permettra dans une deuxième partie, de mettre en évidence les pistes sur lesquelles les structures de proximité doivent se concentrer pour une construction de l'avenir respectueuse des valeurs du secteur de l'ESS.

### **2.1. Institutionnalisation et militantisme dans les structures d'échange non monétaire de la région de Grenoble.**

Nous allons présenter les degrés d'institutionnalisation dans quatre types structures d'ESS ayant une activité assez proche : les échanges non monétaires.

Ce choix a été fait, car il a une portée symboliquement forte ; le concept de marché étant le cœur de l'analyse orthodoxe de l'économie, nous avons souhaité utiliser la vision hétérodoxe de ce concept pour décrire les mécanismes en œuvre dans l'économie sociale. Cette gradation sera analysée du point de vue des sources de financement et de l'organisation interne (subventionnement, emploi salarié, intégration dans une superstructure<sup>4</sup>). Nous avons observé ces structures sur la région grenobloise et nous avons effectué plusieurs entretiens avec des responsables ainsi qu'une observation participative de plusieurs mois.

---

<sup>4</sup> D'autres critères peuvent être à l'œuvre dans les structures de l'ESS comme la mise en place d'une activité marchande, cependant ce n'est pas le cas pour ce type de structures.

Les quatre types de structures sont les suivantes ; les Systèmes d'Echange Locaux (SEL) qui sont des associations permettant d'échanger des biens et des services sur la base d'une monnaie fictive basée sur le temps sur un territoire donné, les Jardins d'Echange Universels (JEU), qui fonctionnent sur le même principe, mais de manière décentralisée, sans statuts ni attache géographique, les Accorderies qui sont des associations qui permettent l'échange de service sur une base temps et les Réseaux d'Echange Réciproques de Savoirs (RERS), qui peuvent avoir divers statuts, ou même n'être que des collectifs, mais qui sont dans le cas étudié des structures rattachées au Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de la ville de Grenoble.

Tout d'abord, nous pouvons souligner que ces différentes structures sont très proches au niveau des idées qu'elles mettent en avant, notamment au niveau de la valeur humaine, de l'éducation populaire et de la démocratie participative.

Les points qui les différencient sont davantage au niveau des publics visés et de la distanciation par rapport à une vision utilitaire de la participation à la structure. Dans les JEU et dans les SEL, la visée de l'action est beaucoup plus la recherche de la convivialité, du partage et de la construction d'une communauté basée sur des normes alternatives de production et d'échange. Par exemple, le concept de don est beaucoup mis en avant et l'utilisation de l'échange dans les SEL dans l'objectif de profit, même non monétaire, est réprochée. La monnaie dans ces structures est davantage « une compensation symbolique du lien social » (MANDIN, 2009). Le contrôle de l'origine sociale et de la situation économique des adhérents sont également désapprouvés. Par exemple, bien que la solidarité et l'entraide soit valorisée par la mise en place d'une épicerie Solidaire dans le SEL de Grenoble, l'idée de bénéficier d'une subvention pour celle-ci a été écartée, car elle aurait amené un contrôle des comptes par les pouvoirs publics et une justification de l'activité sociale auprès de ceux-ci. Dans ces structures il peut cependant y avoir une forme de gradation de l'institutionnalisation ; tandis que le SEL de Grenoble pratique une comptabilité centralisée de la monnaie parallèle qu'elle met en circulation, un autre SEL (les 3 Roses) s'est créé pour se détacher de ce système perçu comme trop lourd et pas assez responsabilisant.

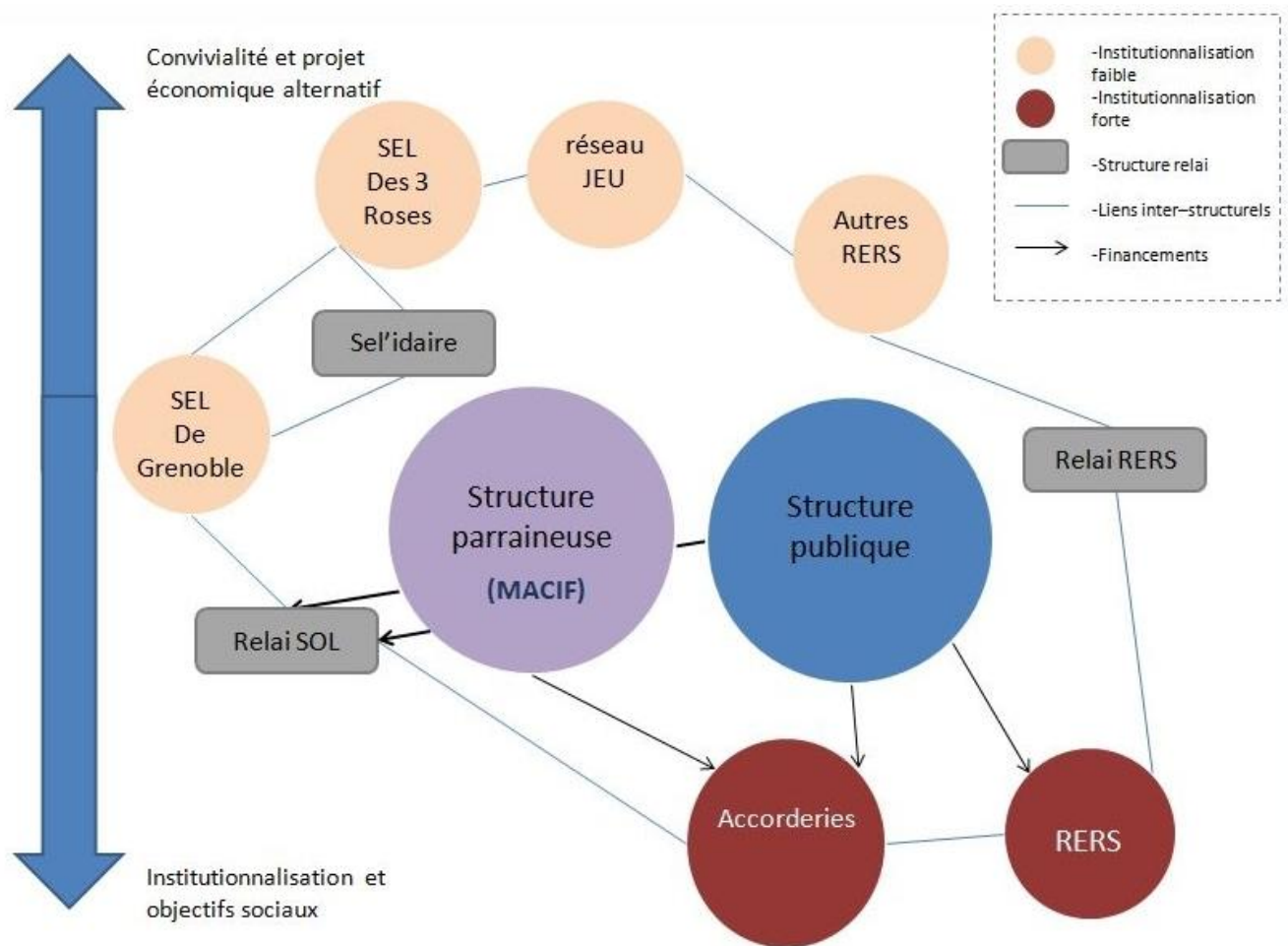
L'utilisation formelle de la monnaie, qui est en elle-même une institution, est appréhendée différemment dans certains SEL et dans les JEU, qui vont jusqu'à rejeter la structuration interne des organisations en ne définissant pas les statuts ou en n'ayant pas de comptabilité centralisée de la monnaie fictive. Ce refus « jusqu'au boutiste » de



s'institutionnaliser est justifié par le désir de responsabilisation des acteurs face à leurs interactions, par exemple sur le fait de ne pas tricher, de ne pas abuser autrui pour un gain personnel, de bâtir un système économique basé sur la confiance. L'autre argument est la sauvegarde d'une forme de liberté et la lutte contre la bureaucratisation. Pour les acteurs des SEL et des JEU, les organisations sont porteuses de croyances et choisir un fonctionnement plutôt qu'un autre revient à se demander « quel pouvoir avons-nous de choisir les valeurs auxquelles nous croyons et sur lesquelles nous organisons notre vie » (LATOUCHE, 2003).

Ce qui nous permet d'en venir au choix d'une organisation plus institutionnalisée. Les RERS gérés par le CCAS de Grenoble sont plus institutionnalisés, car ils ont des équipes de salariés en plus des bénévoles souhaitant participer à la structure. Les Accorderies bénéficient de la tutelle du grand groupe mutuel MACIF et d'un financement de la ville et ont également du personnel salarié. Dans les deux structures l'institutionnalisation est justifiée par les critères que nous avons mis en avant plus tôt dans notre exposé : d'un côté, une nécessité de fonctionnement pour trouver plus de moyens et impliquant la mise en place d'un professionnel de l'animation pour pérenniser le fonctionnement de la structure et, d'autre part, un objectif politique de réinsertion de certains publics spécifiques, par exemple dans les quartiers difficiles.

Nous avons représenté les différentes structures dans le schéma ci-dessous. Nous voyons que, bien qu'elles soient toutes liées par des relations inter-structurelles formelles ou informelles (représenté en bleu), des différences existent entre les structures institutionnalisées et celles qui le sont moins. Pour faire le lien entre ces deux mondes, il faut parfois des passerelles, comme l'association d'associations qui lie les différents RERS entre eux, l'association Solidaire qui lie les SEL entre eux ou le relai qui représente le projet SOL et qui fédère, par son objectif de mettre en place une monnaie spécifique à l'ESS, des projets de différentes natures.



**Les relations entre les structures de proximité pratiquant les échanges non monétaires et l'institutionnalisation**

*Source: auteur.*

Ce qui est ressorti de notre travail d'enquête est que dans une structure institutionnalisée, la mobilisation sera plus faible car il y a un effet de remplacement par le travail salarié. Bien que cela permette à la structure de toucher un public plus vaste, l'éducation populaire et la participation démocratique à la vie de la structure s'en retrouve affaiblie. Les adhérents sont plus pris en charge qu'acteur de leur structure. Alors que dans les structures les moins institutionnalisées, c'est la pratique et l'intégration des valeurs à tous les aspects de sa vie qui feront émulation et permettront un enracinement plus profond de la portée alternative. La structure est alors moins un outil de réinsertion qu'une forme de vie.

En conclusion, nous voyons donc qu'il y a des logiques qui éloignent naturellement certaines structures de l'institutionnalisation tandis qu'elles permettent à d'autre d'en profiter. Cependant, elles obligent toutes les structures à se questionner sur leurs propres actions et d'être vigilant à ne pas être instrumentalisées. Le bilan que l'on peut faire de ces

descriptions est que la logique d'institutionnalisation correspond à une vision différente de l'action des structures. Tandis que les SELS ont une volonté de rester en dehors des logiques du système économique dominant, les Accorderies et les RERS soutenus par les CCAS ont davantage l'objectif de faire participer des gens à la vie de la collectivité pour les ramener à des formes d'apprentissage, de formation et peut-être de retour à l'emploi. Nous allons maintenant nous interroger sur le cadre qui permettrait aux structures d'ESS de participer aux réseaux et aux groupements sans craindre que l'institutionnalisation ne les entraîne loin de leurs objectifs premiers.

## **2.2. Vers des dynamiques d'organisation et de coopération spécifiques à l'ESS.**

Comme nous l'avons évoqué plus tôt, les structures de l'ESS sont aujourd'hui dans une dynamique de groupement. Cette dynamique n'est plus réservée aux grandes organisations, mais concerne en particulier les structures de proximité qui mutualisent ainsi les moyens de leur action pour accroître leur efficacité, leur visibilité et leur permettre de coopérer plus avec les services publics. Cependant, si les groupements sont dans leurs statuts et leur manière de fonctionner encore très empreints de logiques correspondant au secteur de l'économie conventionnelle, des travaux existent pour créer des formes institutionnelles de coopération respectant l'originalité du secteur de l'économie sociale.

Si aujourd'hui des statuts existent pour les groupements de structures plus petites, comme par exemple les associations d'associations ou les Groupements d'Economie Solidaire (GES), ce sont les travaux qui ont été amorcés par le Laboratoire de l'ESS concernant les Pôles Territoriaux de Coopération Economique qui nous intéresseront le plus ici. En effet, le concept de PTCE a dans sa genèse, l'objectif de pallier aux problèmes d'institutionnalisation dont nous avons parlé dans cet article et il est notre première piste pour une organisation des structures propre à l'ESS

. Ce projet, soutenu par de nombreux chercheurs, dont l'économiste DANIELE DEMOUSTIER, a été impulsé par le Labo de l'ESS et a labélisé plusieurs expériences de réseaux fédérant et structurant, sur un territoire donné, acteurs de l'économie sociale et solidaire, chercheurs, TPE, PME et collectivités territoriales, afin que tous travaillent ensemble sur une filière, un secteur ou un projet.

Ce « label » PTCE a pour objectif de sortir du cadre des groupements très concentrés et institutionnalisés et de sauvegarder la proximité des structures avec leur territoire, de protéger la gouvernance démocratique tout en mettant en valeur l'apport militant et bénévole (DEMOUSTIER, 2013). Cependant, alors que le Labo de l'ESS avait travaillé sur plus d'une quarantaine de structures sur le territoire français, ce ne sont que les structures ayant le plus grand soutien politique local et le plus grand impact sur les questions de l'emploi et de l'aide aux personnes en difficulté qui ont été mises en avant lors de la répartition des prix aux 23 lauréats. Bien que cette reconnaissance gouvernementale soit un grand pas en avant, on peut déplorer que des méthodes d'organisation plus alternatives n'aient pas été primées.

Car en effet, certaines organisations internes et inter-structurelles permettent la coopération des coopérations plus souples et plus participatives mais nécessitent que des « structures relais » et des « structures outil » puissent s'impliquer dans les réseaux sans craindre de perdre leur autonomie et leurs valeurs. Par exemple, sur la région Grenobloise, le SEL a travaillé longtemps avec la coopérative de commerce équitable SOLIGREN pour lui « prêter » des bénévoles en échange de quoi, ceux-ci étaient dédommagés en monnaie temps de la structure. La monnaie SOL aurait également pu, si elle avait été mise en place, être un vecteur de convergence entre plusieurs structures, notamment par son volet SOL engagement.

Ce qu'il est également important de préserver et de nourrir est l'organisation « ad hoc » des structures locales de l'économie sociale (MINTZBERG, 1982). Cette organisation, caractérisée par une spécialisation horizontale du travail, un processus de décision par ajustement mutuel et une hiérarchisation faible des rôles dans la structure permet de laisser beaucoup de place aux relations humaines, à la valorisation d'un panel plus large de compétences pour les acteurs des structures qu'ils soient salariés ou bénévoles et la sauvegarde d'une liberté d'expression permettant un renforcement du processus de décision démocratique. Ce type d'organisation peut également s'appuyer de plus en plus sur des outils de communication internes participatifs, très répandus dans l'ESS et dont on peut donner plusieurs exemples ; les catalogues en ligne des SEL, les forums ou les systèmes d'Extranet pour les bénévoles en projets dans des structures comme la coopérative financière la Nef. Ce qui est primordial dans les outils de coopération dans l'ESS, c'est qu'ils soient conviviaux (ILLITCH, 1973) et accessibles à tous, par exemple par le biais d'un effort soutenu d'éducation populaire.

C'est pour cela qu'il est important que les instances locales orientent les aides qu'elles peuvent fournir aux structures vers l'élaboration d'outils et de projets co-construits. Cette collaboration ne pourra se faire qu'en changeant certains *a priori* sur l'économie et sur le développement. Pour qu'il y ait une véritable reconnaissance de la part des pouvoirs publics, il est important de mettre en valeur des indicateurs permettant de saisir pleinement les subtilités de l'impact des structures d'ESS sur le bien-être local (LE ROY, OTTAVIANI, 2013). C'est seulement ainsi que le secteur pourra être appréhendé dans toute son originalité et sa portée de transformation sociale et plus seulement comme une « béquille » pour le modèle dominant.

En conclusion, nous pouvons dire qu'une multiplicité de facteurs, dont la complexification du système économique et les mouvements de décentralisation, ont provoqué des formes d'institutionnalisation au sein de l'ESS. Cette institutionnalisation, bien que nécessaire, amène un certain nombre de risques liés à la perte de sens, de militantisme et à la possible perte d'autonomie des structures. L'observation de certaines structures proposant un projet très alternatif, comme les structures d'échange non monétaire, révèle que cette dynamique est présente dans tous les domaines. Cependant, cela ne signifie pas qu'il n'y ait pas d'alternative possible. Les acteurs de terrain et le monde de la recherche se mobilisent aujourd'hui pour proposer des modes de structuration plus respectueux de « l'esprit » de l'ESS et, si ces projets restent encore imparfaits, ils posent les prémices d'une organisation vraiment originale du secteur.

## Bibliographie

- ANTOINE E., VEYER S. (2013), « Pour une économie sociale et solidaire « de combat » » *Le Monde*, URL : [http://www.lemonde.fr/idees/article/2013/11/21/pour-une-economie-sociale-et-solidaire-de-combat\\_3517568\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2013/11/21/pour-une-economie-sociale-et-solidaire-de-combat_3517568_3232.html) (mis en ligne le 21.11.2013).
- DEMOUSTIER D. (2013), « Les pôles territoriaux de coopération économique : une perspective ambitieuse », *Tribune pour le Labo de l'ESS*, ESEAC – IEP Grenoble, 22 février.
- DRAPERI J.F, LEGLEY J. (2010), « Reconfiguration de l'ESS française,ancements des états généraux et du 1<sup>er</sup> Congrès de Mouves », *RECMA*. url : <http://recma.org/node/1082>
- DRAPERI, J.F, (2012) *ESS : de l'approche entrepreneuriale à une perspective institutionnaliste*, *RECMA*, Numéro 325, juillet 2012, p. 4-6.
- DUCLOS, H. (2010), « Quels enseignements tirer de l'évaluation de l'utilité sociale dans le secteur de l'économie sociale et solidaire ? », in OFFREDI C. ET RAVOUX, F. *La notion d'utilité sociale au défi de son identité*, Ed. L'Harmattan, pp. 57-77.
- FONTAINE L. (2014) *Le Marché. Histoire et usages d'une conquête sociale*, Collection NRF Essais, Gallimard
- FREMEAUX P. (2013), *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*, Ministère délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation.
- ILLICH I. (1973), *La Convivialité*, Ed. Seuil.
- LATOUCHE S. (2003) « L'oxymore de l'économie solidaire », *Revue du Mauss*, 2003/1, n°21, pp.145-150.
- LE ROY, A., OTTAVIANI, F. (2013) « Mesurer pour comprendre les dynamiques territoriales et nourrir les politiques locales », *Géographie économie et société*, vol. 15, n° 4, pp. 345-364.
- LAÜGT O. (2000) *Discours d'experts et démocratie*, Ed. L'Harmattan.
- MANDIN, D. (2009) *Les Systèmes d'Echange Locaux (SEL) : Circulation affectives et économie monétaire*, Ed. L'Harmattan, 232 p. (Collection Logiques Sociales), ISBN : 978-2-296-09913-5.
- MINTZBERG, H. (1982) *Structure et dynamique de l'organisation*, Éd. d'Organisation.
- RICHEZ-BATTESTI, N., AND MALO, M.-C. (2012) ESS et mutations organisationnelles. *RECMA* n°325 pp. 36-47.
- ROUSSEAU F. (2007), *L'organisation militante*, *RECMA*, N° 303, pp.44-66.
- SEN A. (2010) *Un nouveau modèle économique : Développement, Justice, Liberté*, Ed. Poche Odile Jacob.
- TOFFLER A.(1974) *Le choc du futur*, 1974, Ed. Denoël, (réédition Gallimard, 1987).

Zaoual H. et Daghri T.(2007) *Economie solidaire et développement local : Vers une démocratie de proximité*, Ed. L'Harmattan.

Site du Sénat, Projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire, <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl12-805.html> (dernière consultation le 18/05/2014)