

RAPPORT D'ENQUÊTE & ANALYSE

2014 – 2016

SECTEUR DE L'ÉCONOMIE SOCIALE & SOLIDAIRE et dynamiques collaboratives / participatives

par Marie Vabre

PARTIE 1 : enquête de septembre 2014 à mai 2015

Introduction

Rédiger une analyse du secteur de l'économie sociale et solidaire est un exercice délicat. La multiplicité des modèles d'organisations est telle que l'on peut être tenté de parler d'un champ économique et social dans lequel il existe différentes familles juridiques et diverses tailles de structures opérant dans de nombreux secteurs d'activités en France. **Leur point commun est d'avoir une activité dont la finalité est le service à la personne.** Si les associations restent le modèle le plus courant, les coopératives occupent une place importante en terme de chiffres d'affaires. Les fondations poursuivent une forte dynamique créatrice, tandis que les entreprises mutualistes du domaine de la santé sont en régression.

L'emploi dans l'ESS a globalement poursuivi sa progression, malgré la crise économique et financière qui a plus affecté le reste du secteur privé. Sur les dix dernières années, les rythmes de croissance de l'emploi de l'ESS ont été supérieurs à ceux du privé hors ESS (mis à part un net fléchissement dans l'associatif fin 2010 et début 2011, dans plusieurs régions). Le poids de l'ESS en France reste fort, puisqu'il pèse près de 2 millions et demi d'effectifs (d'après *INSEE CLAP 2008-2011*) sur les plus de 22 millions et demi, au total, répartis dans près de 170 000 organisations et entreprises de taille plus grande que la moyenne, pour près de 1,7 millions dans le privé (hors ESS) et environ 75 000 dans le public. **L'ESS reste créatrice d'entreprises et d'emplois, mais la pérennité de ses organisations n'est pas garantie et elle n'en demeure pas moins fragile¹.**

En termes de répartition des catégories socioprofessionnelles, il y a nettement moins d'ouvriers, mais plus d'employés et de professions intermédiaires. **La surreprésentation des femmes est un fait marquant qui rejoint les caractéristiques du secteur public.** Les cadres sont majoritairement présents dans l'enseignement, dans les activités financières et d'assurance, tandis que les ouvriers et les employés le sont plutôt dans l'action sociale. **L'ESS a également un poids important dans l'emploi des jeunes.**

Les enjeux de gestion des entreprises de l'ESS sont multiples : trouver la « bonne » utilité sociale, mesurer et évaluer ses impacts territoriaux (sociaux et si possible, environnementaux) ; trouver le juste *management*, entre stratégie et bonne gouvernance ; choisir le modèle

¹ *ATLAS COMMENTÉ DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 2014*, Observatoire national de l'ESS. Cf. Bibliographie.

juridique la plus adapté au(x) projet(s) ; équilibrer son modèle économique... Quant aux besoins en compétences professionnelles, ils sont très variés en fonction des domaines d'activités. Cependant, on peut remarquer que le contexte normatif est favorable et encourageant. **En 2014, l'adoption d'une loi sur l'économie sociale et solidaire qui vient offrir un cadre juridique, tout comme une reconnaissance publique accrue de l'ESS. D'autres lois l'ont directement impactée** : la loi sur la décentralisation, la loi sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale, la loi sur la consommation. Il est permis de supposer que l'ESS va continuellement s'organiser pour répondre aux enjeux économiques, sociaux, sociétaux, culturels et environnementaux, afin de s'inscrire pleinement dans la voie du développement durable.

Cette analyse se fonde sur une enquête qualitative, via des entretiens à usage principal et l'étude de documents divers : travaux universitaires, plaquettes de présentation, dossiers de presse, rapports développement durable, sites Internet, articles de presse généraliste et spécialisée. **Des entretiens sociologiques avec une dizaine de représentants d'organisations** ont permis de récolter des observations empiriques et des analyses sectorielles, d'extraire les perceptions et les pratiques en vigueur, de comprendre les différents modèles, d'étudier les évolutions et les tendances du marché, de déterminer les enjeux de développement de l'ESS et d'en déduire ses conditions de durabilité.

Étant donné l'étendue des branches de l'ESS, j'ai décidé de restreindre mon choix à six grandes typologies d'organisations :

- **les entreprises sociales,**
- **les coopératives,**
- **les cabinets de conseils ESS / DD,**
- **les mutuelles de santé,**
- **les associations à dominante numérique,**
- **les dynamiques transversales dites collaboratives, participatives, contributives ou encore, les méthodes de co-création, co-conception et co-construction d'innovations sociales et environnementales mettant différents types de parties prenantes à contribution, en particulier les citoyens.**

Présentation des interrogés et de leurs organisations



Sébastien Darrigrand est délégué général de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) de façon à articuler les questions sur les enjeux du marché. « L'UDES, union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, regroupe 29 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 14 branches et secteurs professionnels. Avec plus de 70 000 entreprises, employant plus d'1 million de salariés, l'UDES est la seule organisation multi-professionnelle de l'économie sociale et solidaire. Elle rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire. »²

² www.ud.es.fr



Représentant de la mutualité, Frédéric Gouedard est administrateur délégué de la MGEN, également secrétaire général de l'UDES. « Créée en 1947, la Mutuelle gère le régime obligatoire d'assurance maladie des professionnels de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche, de la Culture et de la Communication, de la Jeunesse et des Sports. Référencée depuis 2008 en tant qu'organisme complémentaire santé et prévoyance des personnels de ces ministères, MGEN fournit à ses adhérents une palette de prestations complémentaires très large en santé, prévoyance, autonomie et retraite. MGEN propose également une complémentaire santé individuelle ouverte à tous les publics, ainsi que des contrats collectifs santé et prévoyance pour les entreprises et les associations. Le groupe possède 33 établissements sanitaires et médico-sociaux et centres médicaux et dentaires, trois établissements mutualistes de la région parisienne qu'il co-pilote en partenariat, et 2 500 services de soins et d'accompagnement mutualistes qu'il finance sur tout le territoire. »³



Simon Bitaudeau est un porte-parole de l'entreprise sociale. Il est non seulement à la communication du premier employeur de l'ESS, mais aussi à la direction des UP Conférences. « Le GROUPE SOS met l'efficacité économique au service de l'intérêt général. Construit sur des activités de lutte contre les exclusions, le GROUPE SOS a su se diversifier progressivement et développe aujourd'hui des dispositifs d'excellence pour tous, y compris les plus démunis. Il répond ainsi aux besoins fondamentaux de la société à travers ses 5 grands cœurs de métier : la jeunesse, l'emploi, les solidarités, la santé, les seniors (...) Rassembler l'ensemble des acteurs de l'innovation. Entrepreneurs sociaux, entrepreneurs "classiques", figures de l'Économie Sociale et Solidaire, responsables politiques, ou universitaires de renom... Les Up Conférences sont l'occasion de croiser les visions de ces différents univers et d'interroger en profondeur les modèles obsolètes pour mieux les réinventer collectivement. »⁴ A travers la participation de petits et grands acteurs à la pointe de l'innovation, ces conférences donnent des clefs pour repenser les territoires, à la croisée du social, de l'environnemental et du numérique.



Adelpe de Taxis du Poët est Responsable de l'Innovation à la Confédération générale des Sociétés coopératives de production (CG Scop), « un réseau qui accompagne la création, la reprise et la transformation d'entreprises sous forme Scop ou Scic (Société coopérative d'intérêt collectif). Il propose un service complet aux entrepreneurs : accueil, accompagnement dans la durée, financements, formations, échanges entre entrepreneurs, représentation auprès des Pouvoirs publics. Animé par la Confédération générale des Scop au plan national, le réseau des Scop est présent sur tout le territoire avec treize Unions régionales et trois Fédérations de métiers : BTP, communication, industrie. »⁵



Hélène Flodrops est chef de projet d'une petite structure associative locale : « L'Association Nord Internet Solidaire a pour objet la valorisation, la réflexion et

³ www.mgen.fr

⁴ www.groupe-sos.org

⁵ www.les-scop.coop

l'animation autour du web solidaire, des usages citoyens et solidaires des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), de l'innovation sociale et numérique. »⁶



Ghislain Bourg est Docteur en psychologie et consultant en développement durable dans un cabinet de l'ESS : « Entreprise sociale créée en 2001 et membre du Groupe SOS, Auxilia est une structure à part dans le domaine du conseil en développement durable. Inscrite dans le champ de la Recherche depuis son origine, Auxilia est reconnue par sa capacité à lier les Hommes, l'environnement et l'économie au service du développement des territoires. Avec plus de 14 ans d'expérience, 5 champs d'expertises et plus de 400 projets de terrain, son équipe propose une vision globale et transversale du développement durable en matière de : stratégies des territoires, climat et énergie, nouvelles mobilité, développement économique et social, mobilisation des acteurs. »⁷



Antoine Vagnon et Sokha Hin font tous deux parties des co-fondateurs de Call for team, startup hybride de l'économie collaborative⁸, au statut associatif⁹. Elle anime et accompagne des communautés de citoyens et des groupes d'acteurs privés et publics dans l'expression et l'identification de leurs besoins et leurs problématiques pour aboutir à :

- la co-crédation de modèles d'entreprises sociales,
- la co-construction de services d'intérêt général et d'espaces multi-usages, en partenariat avec des acteurs privés et publics du territoire, dans un objectif de développement durable,
- la co-conception de produits éco-conçus fabriqués soit localement, soit à l'étranger selon des critères de production éthique, le financement participatif et la distribution.¹⁰

Cette dernière activité initialement en cours en 2014, a ensuite été mise de côté à partir de 2015, au bénéfice des dynamiques de co-construction, de développement d'écosystèmes d'entreprises responsables qui répondent aux besoins locaux et génèrent des bassins d'emplois sur les territoires. De juillet à novembre 2014, j'ai participé activement au développement de cette structure provisoirement associative, au titre de consultante en communication et stratégie. Depuis, mon rôle a été plus ponctuel. L'étude de cas de C4T permet d'éclairer sur les difficultés pour une jeune organisation à adopter le « bon » modèle juridique, trouver des fonds, articuler et fédérer des contributeurs en dehors de CDI, concevoir une gouvernance participative, nouer des relations de confiance avec des partenaires publics et privés...

⁶ www.anis.asso.fr

⁷ www.auxilia-conseil.com

⁸ www.callforteam.com

⁹ Statut SAS de type coopératif déposé en février 2016.

La perception de l'ESS

Au sein d'un groupe d'acteurs représentant une diversité de branches du secteur, la vision même du secteur de l'ESS peut diverger. Du point de vue associatif, c'est un mouvement en marge de l'économie, puisque son but n'est pas de générer du capital. Pour certains, c'est plutôt une façon différente de faire de l'économie, d'entreprendre ; pour d'autres, l'ESS fait partie intégrante de l'économie générale et doit être davantage reconnue comme telle. « *On lui accorde l'adjectif de sociale et parfois solidaire, mais avant tout, c'est une économie* », affirme Frédéric Gouedard, de la MGEN. On retrouve bien l'idée d'une gouvernance spécifique et une recherche d'utilité sociale, des activités tournées vers l'intérêt général, « *qui visent notamment à prendre en compte les besoins qui sont laissés par le marché* », affirme Sébastien Darrigrand, de l'UDES. Il s'agit principalement de développement de services à la personne, de la petite enfance jusqu'à la personne âgée. Les différents types d'organisations de l'ESS ont le point commun de participer à une économie de proximité qui tend à se réapproprier des outils, des savoir-faire, des pratiques. Elle semble plus proche des besoins des usagers, et en cela, participe directement à l'économie territoriale : « *c'est un mode de développement très dépendant du local, des territoires qui s'inscrit dans l'économie circulaire, les circuits-courts, qui renforce des stratégies d'acteurs très locaux qui interagissent, des emplois de proximité* » (UDES).

L'ESS et le développement durable

Développement local ne signifie pas nécessairement un développement durable, intégrant toutes les dimensions d'une soutenabilité forte, notamment la préservation des ressources et de l'environnement. Historiquement, les acteurs fédérateurs de l'ESS n'ont pas de position officielle sur les questions environnementales. Sur le terrain, on ne peut pas dire que cette réflexion soit systématiquement développée. La question environnementale ne peut être explorée au détriment de la recherche de réponses sociales qui ont toujours été centrales. Selon Sébastien Darrigrand, l'empreinte environnementale des activités de l'ESS est « *probablement moins facile à appréhender, dès lors qu'on est sur une économie de service, de la personne* ». Selon lui, la transition énergétique est « *un gisement d'emploi d'avenir et c'est sans doute une des façons de repositionner l'ESS dans les prochaines années* », mais l'ESS n'a pas participé officiellement au débat national sur la loi. Frédéric Gouedard est convaincu que les organisations de l'ESS « *portent en elles les valeurs, les possibilités de mettre en œuvre des politiques différentes des autres entreprises, puisqu'elles ont pour objet la satisfaction du bien collectif sans recherche de profit* ». Selon lui, « *c'est vrai que c'est un endroit où l'on peut s'interroger sur l'environnement. Il y a toute la panoplie des associations écologistes, environnementales, les AMAP... Elles ont un rôle important à jouer sur les territoires* ».

Certains mouvements transversaux sont à la croisée entre le développement durable (DD) et l'ESS. Il y a d'un côté, des démarches informelles comme les mouvements citoyens de *makers*, *do it yourself*, les *fab labs*¹¹ qui possèdent une dimension environnementale propre à

¹¹ Fabrication laboratory : « plate-forme ouverte de création et prototypage d'objets physiques, "intelligents" ou non », regroupant « un ensemble de machines à commande numérique de niveau professionnel, mais standards et peu coûteuses (...) d'autres équipements plus avancés, tels que des imprimantes 3D ». Concept défini en 2004 par Neil Gershenfeld, au MIT. Site Internet de la *Fondation*

l'économie circulaire à travers le réemploi, la revalorisation d'objets ou de matériels. L'Association Nord Internet Solidaire, par exemple, collabore avec la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités¹². D'un autre côté, il y a des créations d'entreprises sociales ou de Scops à la pointe sur ces sujets. Étant plus ancrées dans l'économie locale et le développement des territoires, il paraît évident que les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) aient un rôle à jouer dans le DD. *« Pour les Scop, c'est assez paradoxal, il n'y a eu aucune réflexion au niveau de la SG Scop sur la place des coopératives dans ces mouvements-là. Il y a une initiative qui a été lancée par la Caisse des Dépôts et l'État sur les pôles territoriaux de coopérations économiques (PTCE). Ce n'est pas de l'économie circulaire, mais c'est comment les acteurs du territoire peuvent travailler ensemble. Quand on regardait la composition de ces organisations, il y avait très fréquemment des Scop, certaines sous formes de Scic. Ces acteurs prennent mieux en compte ces questions que ne le fait la CG Scop »*, analyse Adelphe de Taxis du Poët, le Responsable de l'Innovation.

Dans ce domaine, le Groupe SOS a une place à part dans le paysage de l'ESS, car il développe des activités spécialisées dans le développement durable au sein de la *Manufacture durable* qui regroupe : *Alternacom*, agence de communication événementielle responsable, *Altermundi*, chaîne de magasins de commerce équitable et une boutique en ligne, *Puertocacao*, entreprise d'insertion de fabrication de chocolat artisanal produit équitablement, *Wimoove*, plateforme d'aide à la mobilité pour les personnes en situation de fragilité et *Auxilia*, cabinet de conseils spécialisé. Le groupe mène aussi une réflexion sur l'impact de ses actions : *« ici au siège on a des démarches de certification ISO 9001, on a une direction DD qui est intégrée au siège et qui a en plus, la particularité de regrouper à la fois la direction achats et DD, ce qui fait que tous les achats sont faits sur des critères de DD. Ce n'est pas forcément le cas dans toutes les entreprises et qui est important selon nous, c'est d'allier les deux »*, explique Simon Bitauveau, à la communication du Groupe. De plus, une attention particulière est portée aux impacts environnementaux des différentes activités, que ce soit dans les hôpitaux, les maisons de retraite, les associations, les crèches, les entreprises d'insertion (efficacité énergétique, gestion des déchets, liens santé-environnement, démarche qualité, optimisation des déplacements, politique Green IT...)¹³

De plus, les UP Conférences sont un fort vecteur d'innovations socio-environnementales. Leur programmation a d'autant plus été orientée autour de thématiques DD cette année, en lien avec l'échéance de la COP21 de la Convention Cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique (Paris, décembre 2015). Au sein du cabinet Auxilia, les dates de finalisation des projets d'appels d'offres coïncident avec la COP21. Concernant l'employabilité, les recrutements se font souvent après une période de stage au cabinet (50% des effectifs actuels) ou pendant un surcroît d'activités qui pousse à recruter des salariés en CDD, parfois transformés en CDI. Le consultant Ghislain Bourg estime qu'il y a *« un turn-over parfois, avec certains collègues qui (...) passent dans l'ESS. L'âge moyen a augmenté et les salariés restent en poste plus longtemps. »*

Internet Nouvelle Génération, consulté en décembre 2014

<http://fing.org/?Le-Fab-Lab-lieu-d-artisanat>

¹² MRES Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités, réseau associatif du Nord-Pas de Calais
<http://www.mres-asso.org>

¹³ Rapport « Développement Durable au sein du Groupe SOS, bilan 2011 à 2013 et perspectives ». Consulté en mars 2015.

Ce consultant est avant tout Docteur en psychologie, comme l'une de ses collègues, recrutée récemment. Ils seraient tous deux les représentants d'une tendance au recrutement de jeunes doctorants. Les entreprises qui font de la R&D bénéficient ainsi du Crédit d'Impôts Recherche (CIR). La spécificité sociale est désormais reconnue en tant qu'innovation. *« L'intérêt pour la structure : à la fois, d'avoir un chercheur en interne qui apporte des connaissances nouvelles, propre à son champ disciplinaire et des nouveaux points de vue (...) et en même temps, de répondre à des appels à projets de recherche qui contribuent à nous faire vivre. »* Il y a au moins deux autres cabinets qui fonctionnent uniquement avec des chercheurs en sciences humaines, *6t Bureau de Recherche* et *Chronos*, un cabinet d'études et de prospective qui vient de faire son entrée dans le Groupe SOS. Ce dernier accompagne des acteurs économiques et territoriaux dans l'analyse et la conduite de l'innovation. Ses travaux s'articulent autour de plusieurs thèmes : les services innovants, le futur des territoires et des mobilités, l'évolution des organisations individuelles et communautaires, etc.¹⁴

Évolutions récentes du secteur

L'extension du Crédit d'Impôts Recherche à l'innovation sociale a constitué un fort progrès pour le développement de l'ESS. L'adoption de la loi du 31 juillet 2014, attendue depuis de nombreuses années, constitue une avancée positive pour la reconnaissance du secteur par l'État et la société. Elle n'apporte pas de profondes mutations mais s'inscrit plutôt dans une continuité, et permet désormais une meilleure défense des intérêts corporatistes. Les instances représentatives sont d'ailleurs très nombreuses, probablement à l'image de la variété des organisations du champ de l'ESS : fédérations des Scop, Union Régionale des sociétés coopératives, Confédération Générale des Scop, Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques (AVISE), Chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CRESS), Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire (CNCRESS), Mouvement des entrepreneurs (MOUVES)... *« Le monde de l'ES est tellement hétérogène et protéiforme, c'était très compliqué »*, dit Frédéric Gouedard, au sujet d'un accord sectoriel sur la loi. C'est surtout la porosité à un nouveau type de structures qui fait débat au sein même du secteur, avec notamment l'intégration des entreprises dites sociales, aux statuts SA, SAS, SARL... C'est pourtant une façon de reconnaître qu'il y a une autre forme d'entreprise possible. C'est indéniablement un progrès pour les organisations concernées, comme le Groupe SOS, une « dérive » pour des acteurs très traditionalistes. Ces derniers n'ont pas été interrogés dans cette enquête, mais on retrouve leur position dans le discours rapportés par quelques uns des interviewés. On note une certaine fermeture sur les entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS), avec une forme très contrainte de définition d'une activité sociale. Il ne suffit plus de se conformer à des principes de responsabilité sociale ou environnementale pour être agréées.

En ce sens, l'ESS peut apparaître comme un mouvement conservateur dont les mutations sont longues à se faire sentir. L'explication serait historique : *« Quand les entreprises d'insertion sont nées, qu'on a appelé économie solidaire, nombre d'acteurs de l'économie sociale étaient contre. Ils voyaient arriver des nouvelles formes d'entreprises à capitaux dans le secteur du social. Malgré la lucrativité très limitée de ces structures, c'était le fait de faire entrer de l'économie dans le social »*, analyse Adelphe de Taxis du Poët, Responsable de l'Innovation à la

¹⁴ Blog du cabinet consulté en mai 2015, veille rédigé par Chronos le 07/05/2015
<http://www.groupechronos.org>

CG Scop. L'ensemble des acteurs interrogés s'accorde à dire que « *ce n'est pas le statut qui fait la vertu* », mais l'impact sur le terrain. Les réfractaires voient la loi comme une meilleure prise en compte du marché qui conduit les mutuelles, par exemple, à ressembler à des compagnies d'assurance privées. On peut observer dans le monde mutualiste un mouvement de concentration rapide ces dernières années. Certains pensent qu'il n'est pas achevé et que leur nombre va encore réduire très fortement. D'autres estiment qu'une taille critique suffisante a été atteinte (les mutuelles sont passées de 5000 il y a 10 ans, à 500 aujourd'hui, selon l'UDES). Les règles financières d'encadrement sont tellement strictes, qu'une mutuelle est impossible à créer aujourd'hui.

Les enjeux de financement

La loi étant désormais passée, il y aurait « *un autre travail à faire pour être reconnu dans toutes les dimensions de l'ESS comme un acteur économique à part entière* », en particulier sur le secteur associatif, estime l'UDES. La conjoncture est à la baisse des subventions publiques, il y a donc une tendance à créer de plus en plus de modèles économiques, « *avoir une vraie activité business pour les représentants de l'ESS qui va leur permettre tout simplement de survivre* », affirme Frédéric Gouedard. Malgré des avancées certaines, la loi ne semble pas régler les problèmes de financement ; elle laisse toutefois entrevoir des progrès à venir. Le gros enjeu est d'améliorer les conditions d'investissements nécessaires au développement du secteur. Le mode d'entreprendre de l'ESS est souvent méconnu des circuits traditionnels de financement. Les outils, notamment publics (Banque Publique d'Investissement, Caisse des dépôts) ne sont pas encore adaptés et le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi n'est pas accessible¹⁵.

Les branches coopératives et mutualistes sont, quant à elles, mieux identifiées comme des acteurs de l'économie sociale de marché qui peuvent bénéficier d'un certain nombre d'aides aux entreprises en France. « *Pour les organismes à but non lucratif qui agissent dans le service à la personne et d'intérêt général, qui sont un nombre assez conséquent d'associations, c'est plus compliqué parce que leurs missions sont délégataires de l'État* », poursuit F. Gouedard. Selon le Mouvement associatif qui fédère plus de 600 000 associations réunies autour d'une vingtaine d'organisations thématiques, ces dernières représentent près de 2 millions de salariés et 16 millions de bénévoles. Avec la crise, l'État investit de préférence, dans d'autres types de politiques sociales. C'est pourquoi il est urgent de trouver des investisseurs alternatifs aux acteurs historiques et de multiplier les partenariats public-privé sous forme de mécénats, dons, etc. Hors, les stratégies d'investissement des financeurs privés s'intéressent encore trop peu à ces structures. Une piste de réflexion commune à plusieurs des interviewés serait la réinvention du modèle associatif, le regroupement des structures et la diversification des activités. Pour l'UDES, le risque qui pèse, c'est la dissolution des structures absorbées par les grands groupes et la disparition du statut d'association : « *Si on ne trouve pas d'alternatives, je ne donne pas 20 ans au secteur associatif pour être décimé* ».

¹⁵ Informations en date du rendu du rapport, courant 2015.

L'employabilité et les marges de développement

On retrouve chez les représentants interrogés une piste commune sur les marges de développement du secteur dans la « silver économie » (services à la personne, habitat, transport et mobilité, loisirs...). Avec le vieillissement de la population, il y aura encore un accroissement de certains marchés. Dans l'accompagnement du grand âge, l'intervention de l'ESS est particulièrement légitime et reconnue comme efficace. C'est un enjeu majeur ces prochaines années, dans lequel tous les secteurs des services à la personne et notamment associatifs, ont un rôle fondamental à jouer. Ce domaine est assez propice aux nouvelles technologies ; il s'agit d'associer innovation sociale et innovation numérique au service des personnes âgées. Le Groupe SOS a récemment lancé un service de télé-médecine dans certains de ses établissements. Pour élargir le champ de l'employabilité, *« le secteur médico-social, l'accompagnement des personnes âgées et handicapées recrute, le secteur de l'animation, du tourisme social et familial, du périscolaire recrute un peu. Le secteur mutualiste se développe pas mal ; il y a beaucoup de recrutement, car il y a beaucoup de départs en retraite »* (UDES).

Nos interlocuteurs estiment que la tendance en Ile-de-France est plutôt d'entreprendre et d'innover en se servant du numérique. A Paris en particulier, *« on est très axé entrepreneuriat social, notamment parce qu'Anne Hidalgo connaît bien et le promeut, donc on a tout un système d'incubateurs de startups, notamment autour des nouvelles technologies. Peut-être qu'il y a plus de jeunes acteurs dynamiques et que c'est moins le terrain de jeu des associations traditionnelles. Il y a peut-être moins de technologies sociales sur les territoires »*, analyse Simon Bitaudeau, du Groupe SOS. Pourtant, on retrouve dans le Nord, des initiatives comme l'Association Nord Internet Solidaire (ANIS) ou le collectif *Catalyst*, qui travaillent sur l'innovation sociale et numérique, en organisant divers événements grand public, des *meet-up* autour de projets de créations de tiers-lieux, des rencontres et des accompagnements de porteurs de projets d'ESS numérique. Les membres du collectif : *« Influencés par les pratiques collaboratives du web (licences libres, «hacking» au sens positif, désinter-médiation, coopération, etc.), ils souhaitent mettre ces dynamiques au service des projets qui favorisent le mieux vivre ensemble. Ils s'appuient sur des méthodes créatives et innovantes, collectives et interdisciplinaires »*¹⁶. Au-delà des nouvelles technologies, on identifie, y compris sur les territoires, une culture particulière de la réappropriation des outils de production, de la création de biens communs et du partage de biens / services. Par ailleurs, l'*open source* a réellement modifié la façon de travailler des contributeurs et a participé grandement à ces mouvements.

En Ile-de-France, certains interrogés pensent plutôt qu'il y a une tendance à la création de structures innovantes sous forme coopératives ou associatives, avec un volet environnemental relevant souvent de l'économie circulaire. En effet, on peut citer quelques exemples recensés au cours de l'enquête : *Wearephenix*, une jeune plate-forme web assez élaborée, qui met en relation des entreprises ou des supermarchés ayant des invendus avec des associations, destockeurs, ressourceries, épiceries sociales pour les récupérer¹⁷ ou *Eqosphère*, une plateforme web et mobile qui connecte l'offre et la demande entre tous les

¹⁶ Site du collectif consulté en mai 2015 <http://collectif.catalyst-initiative.org/fr/group/catalyst/>

¹⁷ Site officiel consulté en mai 2015 <http://www.wearephenix.com>

acteurs professionnels de l'alimentaire, afin de valoriser les invendus.¹⁸ Dans l'ensemble, les représentants questionnés observent une forte tendance à la coopération, à un mode de gouvernance plus participatif, aux méthodes contributives et à l'économie collaborative qui convergent parfois vers l'ESS et/ou le développement durable. Ce type de démarches qui existent déjà depuis longtemps avec les associations de citoyens, les Scop, l'implication des parties prenantes dans le service à la personne, sont réinventés à travers un certain nombre de concepts à la mode, dans le privé ou le public, notamment avec les concertations sur des projets de transition énergétique. « *Ces principes font déjà partie de l'ADN de l'ESS* », comme le dit Sébastien Darrigrand ; il rejoint sur ce point Frédéric Gouedard : « *de la RSE, on en fait tout le temps, on est né avec ces gênes !* ».

Un recherche de plusieurs mois, effectuée dans le cadre de cette analyse sectorielle (à cheval entre 2014 et 2015) a permis de recenser une trentaine de structures hybrides et de plateformes web participatives, mêlant des principes d'économie collaborative, d'économie de la fonctionnalité, de co-construction entre différentes parties prenantes, au cœur desquelles les citoyens, les adhérents, les usagers. Certaines ont plutôt une visée sociale ou solidaire, d'autres sont plus tournées vers les impacts environnementaux. Il est intéressant de donner un aperçu de leur typologie. COAB est une entreprise sociale qui accompagne les habitants, les collectivités et les constructeurs dans la concrétisation de projets immobiliers d'habitat participatif « *dans une démarche innovante d'intelligence collective* »¹⁹. Bleu Blanc Zèbre (BBZ) est un mouvement citoyen regroupant une centaine d'opérateurs de la société civile, tels que des associations, fondations, acteurs des services publics, mairies, mutuelles ou entreprises, « *réalisant une action efficiente permettant de résoudre un problème de la société en impliquant les citoyens dans sa résolution. Ces opérateurs sont intégrés à BBZ après un examen de leur candidature via un Comité de Sélection ad hoc, puis labellisés comme Zèbres ou Zébrillons.* »²⁰

L'*Institut des Futurs souhaitables (IFs)* est une organisation à but non lucratif, dont la vocation est de « *réhabiliter le temps long dans les décisions présentes et d'inspirer le débat public de futurs souhaitables* ». A la fois « *laboratoire, fabrique à idées et atelier* », l'IFs se définit comme un *fab lab* intellectuel, un espace partagé et hybride de réflexion, d'expérimentation et de création « *où chacun dans son champ d'activité pourra trouver les outils et ressources nécessaires pour Réinventer* ».²¹ La tendance est également à l'organisation d'événements éphémères de création collaborative, comme le *LoungeShare*. Il réunit plusieurs équipes de trois personnes pluridisciplinaires, composées d'un designer, un ingénieur ou artisan et un bricoleur pendant quarante huit heures, pour fabriquer des objets fonctionnels et aboutis, à partir de rebuts et de chutes de matériaux, en mêlant *upcycling* et prototypage rapide, sur un thème révélé au démarrage de l'événement²². L'*Atelier Développement Durable* est un

¹⁸ LA BOX DE L'ESS, un blog proposé par le groupe ESS de Sciences-Po Alumni, 12 juillet 2014
Site consulté en mai 2015 <http://ess.sciencespo-alumni.fr/blog/?p=603>

¹⁹ Site officiel, Rubrique « Qui sommes-nous », consulté en février 2015 <http://www.coab.fr/>

²⁰ L'association BBZ a été fondée par Alexandre Jardin. Site officiel, Rubrique « Qui sommes-nous », consulté en février 2015 <http://www.bleublanczebre.fr/>

²¹ Site officiel consulté en mai 2015, Rubrique « Qui sommes-nous », Page « L'IFs en bref »
<http://www.futurs-souhaitables.org/>

²² Site officiel consulté en mars 2015 <http://lounge-share.fr>

collectif parisien inter-arrondissements, d'abord créé dans le 3^e arrondissement, composé de citoyens, d'experts et d'élus pour mobiliser les habitants aux éco-gestes et initier des groupes autonomes autour de thématiques : énergie, climat, alimentation, déchets, santé²³.

L'association *Oui Share* a quatre domaines d'activités : animation de communauté (événements locaux, groupes en ligne, OuiShare Fest...), production intellectuelle (études et recherche, publications, méthodologies..), incubation et accélération de projets collaboratifs, formation/accompagnement (étudiants, professionnels, entreprises, collectivités). Elle se définit comme « *une communauté, un accélérateur d'idées et de projets dédié à l'émergence de la société collaborative (...) basée sur des principes d'ouverture, de collaboration, de confiance et de partage de la valeur* ». ²⁴ *MakeSense* est un mouvement citoyen, une communauté d'acteurs sociaux de tous milieux professionnels, militants pour le *social business*, qui a pour but d'aider les entrepreneurs sociaux à développer les projets, à les faire passer à l'échelle, en les connectant à un large réseau international. En trois ans, *MakeSense* dit avoir mobilisé plus de 15 000 personnes au cours de plus de 600 ateliers pour aider près de 450 entrepreneurs sociaux dans 86 villes²⁵. *La France s'engage* a vocation à mettre en valeur et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes, d'intérêt général, portées bénévolement par des individus, des associations, des fondations, des entreprises, qui sont présélectionnées par des élus et soumis au vote des citoyens. Le *Fond d'expérimentation jeunesse* (FEJ), doté de 50 millions d'euros en partenariat avec l'entreprise TOTAL, soutient ensuite le changement d'échelle et l'essaimage des initiatives lauréates²⁶.

La Mairie de Paris a lancé une initiative de budget participatif qui a permis aux habitants (sans limitation d'âge ou de nationalité) d'apporter leur voix à cinq projets, en votant en ligne ou dans plusieurs point de vote physique. Ce type de démarche sur les territoires n'est malheureusement pas toujours suivi d'effets. Ghislain Bourg, du cabinet Auxilia, se demande : « *comment retourner le problème ? Comment faire en sorte, non pas que des citoyens aient confiance en leurs politiciens, mais plutôt comment faire en sorte que des politiciens fassent confiance à leurs citoyens pour avoir une force de décision plus pertinente ?* ». Il s'agit d'amener les citoyens à s'autodéterminer sur ce dont ils ont besoin, et faire des choix plus en adéquation avec les réalités sociales et environnementales locales. Ces sont « *des mouvements qui retracent les mêmes chemins de production collective, on donne à la communauté pour récupérer mieux. Les outils du numérique peuvent permettre des choses, travailler en collaboration, partager de l'information, mais le numérique amène aussi une culture différente et c'est ça qui est intéressant* », décrypte Hélène Flodrops, au sujet de l'engouement des jeunes générations pour ce type de concepts.

L'un des principaux acteurs de la mutualité, en la personne du Président de la MGEN, se demande si l'avenir de cette branche n'est pas dans la coopération : « *le processus est en cours pour que les salariés aient leur place dans la concertation des besoins, l'élaboration des*

²³ Entretien avec le collectif « Atelier Développement Durable » sur le site de l'Agence parisienne du climat (APC). Cité dans la rubrique « actualités 2014 », date de publication non trouvée
<http://www.apc-paris.com/>

²⁴ Site officiel, Rubrique « A propos », Page « A propos de nous », consulté en décembre 2014
<http://ouishare.net/>

²⁵ Site de la communauté *MakeSense* consulté en cours d'année 2014 jusqu'en mai 2015
<http://beta.makesense.org>

²⁶ Site officiel, Rubrique « Comment ça marche », consulté en février 2015 <http://lafrancesengage.fr/>

politiques », dit Frédéric Gouedard. Le Groupe SOS, quant à lui, mène un programme de recherche et développement, intitulé *Novation sociale*. Il s'agit de suivre l'évolution des besoins sociaux sur le terrain et proposer les réponses les plus pertinentes aux enjeux qui ont évolué dans le temps, depuis la création du groupe en 1984. « *Cette enquête participative permet de faire remonter les aspirations de nos douze mille salariés qui eux sont des travailleurs sociaux pour la plupart* », explique Simon Bitauveau du Groupe SOS. Du point de vue de UDES, « *ce n'est pas parce que vous allez poser les conditions d'un vivre ensemble plus important, à travers une certains nombre d'acteurs des territoires qui interagissent, que pour autant, ça contribuera à développer des modèles durables, d'un point de vue économique et financier, au regard de ce qui est en train d'arriver sur le marché* ».

Partant de ce postulat, on peut supposer qu'il y ait vraiment un enjeu de collaboration avec le secteur privé classique, car les acteurs de l'ESS ont souvent des savoir-faire, sans forcément pouvoir les déployer. Nouer des partenariats permet de passer à l'échelle, car les PME peuvent être présentes sur tout le territoire, avec des moyens financiers plus importants. Un autre avantage est aussi de bénéficier des expertises de ces entreprises pour affiner la professionnalisation des process. « *L'enjeu, c'est de dépasser le stade du financement pour être vraiment sur de la co-construction de projets de A à Z, notamment avec les pouvoirs publics* », selon Simon Bitauveau. En réalité, cette idée louable d'espérer que l'ESS essaime dans l'économie traditionnelle se heurte à de nombreuses difficultés. Pour rester crédible, il nous semble qu'il faille éviter la banalisation de l'utilité sociale.

Il existe bien-entendu une multitude d'offres qui se revendiquent de l'économie collaborative et qui n'intègrent en rien l'ESS. Cette mouvance qui est moins basé sur la propriété mais plus sur l'usage, va probablement continuer à se développer. Pour Adelphe de Taxis du Poët, « *c'est une nouvelle forme de capitalisme, avec toujours une petite partie qui restera en marge, le village gaulois de l'ESS qui répondra à des besoins auxquels ces grandes entreprises ne pourront pas répondre, car elles sont dans des logiques de standardisation* ». L'un des enjeux de développement du secteur serait alors la mesure des impacts de la réduction des externalités négatives, ce qui permet « *que la vie sur les territoires est meilleure et qui évite les coûts* ». Travailler sur cette logique « *pourra attirer aussi bien du public comme du privé, d'autant mieux qu'on sera en capacité de calculer ce que ça permet d'éviter, ce que ça permet de gagner* », estime le représentant de la CG Scop.

Le conseil, un levier de développement

Le conseil pourrait alors être une piste pour atteindre ces objectifs. L'ensemble des personnes interrogées s'accorde à analyser que le conseil, l'animation de réseaux et la formation seraient porteurs les prochaines années, pour accompagner les structures de l'ESS dans la diversification de leurs activités, le développement de partenariats ESS–entreprises privées–pouvoirs publics, la recherche de financements innovants, la création d'innovations sociales et d'outils numériques. Pour Hélène Flodrops de l'ANIS : « *une nouvelle activité économique se met en place qui n'est pas liée à la vente du logiciel, mais à la vente de formation à ce logiciel. Je pense que ça a vocation à se développer, qu'on va aller crescendo vers la création d'offres pour vendre des compétences, des solutions d'accompagnement* ». Cependant, il ne s'agirait pas de surestimer cette tendance, car encore faut-il pouvoir financer les missions de consulting. Mais la mutualisation des coûts par les fédérations associatives, par exemple, peut

permettre le développement de ce type de solutions. *« Dans le domaine de l'accompagnement aux nouvelles stratégies de gouvernance, d'influence, d'activités, il faut connaître quelque peu le secteur de l'intérieur. Faire du conseil auprès des dirigeants en ayant une bonne approche des environnements, des offres concurrentes, du fonctionnement des associations. Si un dirigeant fait appel à un consultant, c'est qu'il n'a pas lui-même les solutions ou qu'il n'a pas le temps, auquel cas c'est plus facile »*, reconnaît le représentant de l'UDES. Il y a un enjeu avéré, la professionnalisation des associations et des entreprises de l'ESS, au cours de laquelle les consultants peuvent être utiles.

Chacune des grandes organisations qui composent l'ESS, association, coopération et mutualité, possède ses fédérations qui sont porteuses de ses besoins. Les principaux profils des conseillers sont des financiers, des juristes, des administrateurs et des spécialistes de la communication. Frédéric Gouedard fait une analyse du paysage : *« la mutualité a sa fédération, la coopération a deux organismes, CG Scop et Coop.fr qui sont des endroits où ils mutualisent leurs besoins. La MGEN est en train de monter une coopérative de santé et nous on ne sait pas le faire, donc ils nous aident. Et pour les associations, ils ont une grande organisation qui s'appelle la CPCA. C'est ce qu'on appelle en ESS des têtes de réseaux. La transversalité se fait en quelques endroits qui sont très institutionnalisés, c'est dommage. A ma connaissance, il n'y en a que deux : les Chambres régionales de l'économie sociale et le Conseil national ; et puis, une instance gouvernementale présidée par un ministre, quand il y en a un ou un secrétaire d'État. Mais c'est très institutionnel, ce ne sont pas des outils pratiques, c'est plus des observatoires avec des statistiques. »* Les structures de l'ESS ont globalement besoin de compétences, soit sous forme de salariat (en fonction des moyens financiers), soit à travers le conseil, le mécénat d'entreprises, des réseaux professionnels et des réseaux d'employeurs, type CPCA, CG Scop... Dans l'économie sociale, il y a des enjeux d'accompagnement forts : *« il y a de la place pour des personnes qui ont un regard tiers, car c'est difficile de faire l'harmonie entre l'opérationnel et le politique stratégique. Il y a un vrai créneau »*.

De plus, la crise a amplifié la tendance à l'emploi temporaire de travailleurs indépendants pour minimiser les coûts. Mais pour que son activité soit viable, le consultant doit avoir ou développer des réseaux solides. Le consulting nous apparaît comme « un outil » qui va être amené à évoluer, en même temps que les formes d'économie collaborative vont continuer à muter. Selon notre spécialiste des structures coopératives, Adelphe de Taxis du Poët, dans le métier du conseil aussi, il y a besoin d'innover. *« Je fais partie de l'ADAS²⁷ dont l'objet est de proposer de favoriser la réflexion stratégique des fédérations associatives, notamment. Sa création a été voulue avec le Syndicat professionnel pour les activités de conseil en management auprès d'entités et entreprises publiques ou privées (Syntec) qui a pris la décision de développer une offre de conseils adaptés, dans une logique de « mi-chemin », c'est-à-dire que le cabinet de conseil fait payer deux fois moins cher le prix de la prestation, le bénéficiaire payant l'autre moitié. Il y a ainsi une réflexion des cabinets de conseil pour être dans une plus grande proximité avec les acteurs qu'ils doivent accompagner et une meilleure prise en compte des différentes parties prenantes. »*

Les petites associations spécialisées, comme l'ANIS ont alors une carte à jouer. Cependant, l'essentiel des financements de cette structure ne provient pas de ses activités d'accompagnement, mais de fonds publics obtenus auprès de la Région, du Département, de

la Métropole lilloise, parfois des Villes, des Ministères (Enseignement supérieur, Économie numérique) et de fondations privées, comme celles de SFR ou d'Orange. On l'a dit, la question du financement est devenue de plus en plus délicate dans l'ESS, de surcroît avec la crise. Pour les porteurs de projets d'innovation sociale qui souhaitent créer leur structure, comme Call for team, les fonds amont sont les plus compliqués à trouver (pour les innovations technologiques, les freins sont bien moins nombreux). Des améliorations sont en attente : la BPI devrait lancer des fonds d'innovation sociale (FISO), cofinancés par les Conseils régionaux et des incubateurs d'entreprises sociales innovantes devraient se développer, y compris à la CG Scop qui étudie les idées. C'est plus souvent par le biais des financements publics qu'un projet parvient à démarrer, et au fur et à mesure de l'avancée, les porteurs arrivent à trouver des financements plus traditionnels. *« La difficulté, c'est de trouver d'abord une adéquation entre des contraintes de rentabilité de ces financements qui ne sont pas énormes, car c'est souvent de l'épargne solidaire, salariale ou non d'ailleurs, et puis, la capacité des projets à assurer qui a une viabilité pour pouvoir rembourser et ensuite, de rembourser avec un minimum de rentabilité pour les financeurs »*, observe le Responsable de l'innovation à la CG Scop. On observe un petit mouvement autour du soutien à la notion d'innovation sociale, mais cela reste encore très étroit. Les acteurs incontournables sont France Active qui a lancé le fonds INNOV'ESS, pour faire le pari de soutenir des projets d'entreprises solidaires socialement innovants, et le Comptoir de l'innovation, qui s'appuie sur l'expertise du Groupe SOS.

Le cas de Call for team, startup hybride

1. Écosystème de l'organisation

C'est l'incubateur, le Comptoir de l'innovation qui a accompagné la création de la startup Call for team (C4T) à ses tous débuts, à partir de mars 2014, en partenariat avec SNCF Développement. Cette filiale de développement économique et de soutien à l'entrepreneuriat de SNCF propose à des salariés en reconversion de rejoindre ce programme d'incubation. Sokha Hin et Dan Fluture, deux des co-fondateurs, sont des anciens ingénieurs d'Hexatourisme, le projet de plate-forme touristique porté par Voyages SNCF. *« Le programme vise à mettre en place un incubateur fournissant des services à haute valeur ajoutée de soutien aux entreprises (coaching, assistance technique et hébergement) pour de jeunes entrepreneurs souhaitant développer leur entreprise ou reprendre une entreprise existante, multipliant ainsi leurs chances de réussite et contribuant au rajeunissement du tissu de PME d'Ile-de-France. L'objectif principal est la création d'emplois durables et la professionnalisation des entrepreneurs de la région parisienne. L'un des objectifs secondaires du programme est de lutter contre la fermeture des commerces locaux et des entreprises de proximité, participant ainsi de l'attractivité des zones urbaines du Grand Paris »*²⁸.

C4T serait-elle à l'image d'une citation du philosophe Bernard Stiegler, témoin d'une ère peut-être un peu trop en avance sur son temps ? *« Nous vivons l'entrée dans un nouveau mode de travail : l'ère du travail contributif, où le contributeur n'est ni simplement un producteur, ni*

²⁸ Dossier de presse du Comptoir de l'innovation, « L'accélérateur d'emplois dans le Grand Paris - Inauguration le 6 mai 2014 dans les locaux de l'incubateur, Promenade Jean Rostand - 93000 Bobigny » http://www.sncf.com/ressources/20140502_dossier_de_presse_inauguration_le_comptoir.pdf

simplement un consommateur. »²⁹ En effet, Call for team est une structure associative, à visée entrepreneuriale faite par et pour les citoyens « de A à Z ». Elle fédère des usagers, les regroupe, les accompagne, les conseille, les suit, dans chaque étape de la co-conception, jusqu'à la co-production et jusqu'à l'ouverture s'il s'agit d'un espace à usages collaboratifs. L'organisation prévoit donc d'avoir des impacts positifs sur l'environnement et la société, de participer à réduire les inégalités et à créer du lien social, en parallèle de la création d'une valeur financière. Sa charte (co-rédigée avec Antoine Vagnon) se résume en dix points qui expriment des valeurs fortes de développement durable :

« I. L'accès à l'innovation pour tous les citoyens

Favoriser la diversité culturelle et socioprofessionnelle, l'égalité homme-femme, la lutte contre les discriminations de toutes sortes, notamment envers les personnes en situation de handicap. Permettre à tous les types de citoyens de participer, de l'expression de leurs besoins, à la phase de fabrication ou de lancement.

II. Une rétribution équitable pour tous

Rétribuer toutes les parties-prenantes à hauteur de leur contribution : les équipes projet, les partenaires, les sponsors, les fournisseurs, les prestataires, les financeurs, l'équipe interne à Call for team.

III. Un vecteur de bien-être

Adapter les conditions de travail à la situation personnelle et professionnelle de chaque contributeur, et créer ainsi un climat social épanouissant, notamment pour les personnes en situation de handicap.

IV. Une structure d'entreprise démocratique

Permettre à toutes les parties prenantes de participer aux choix stratégiques de l'organisation.

V. La responsabilité sociale

Soutenir les bonnes pratiques sociales auprès de ses producteurs et de ses distributeurs. Assurer l'accessibilité des produits et services développés, tant par les prix que par les usages, notamment pour les personnes en situation de handicap.

VI. La transparence pour une meilleure équité

Chaque acteur de la chaîne (producteur, fournisseur, fabricant, distributeur, consommateur, l'équipe interne Call for team) se doit de communiquer ses enjeux pratiques et financiers pour favoriser des rapports gagnant-gagnant tout au long de cette chaîne.

VII. La valorisation d'une économie locale

Favoriser le travail des acteurs locaux pour créer de l'emploi sur le territoire, et mettre en relation les besoins réels des citoyens avec la production de biens et services.

VIII. La responsabilité de l'impact sur l'environnement

Toutes les parties prenantes (citées en point n°6) s'engagent à réduire leur impact négatif sur la planète et à augmenter leur impact positif.

²⁹ Grand Entretien par Elsa Fayner, Rue89, 2 février 2013.

IX. La garantie de produits éthiques et humanistes

Nous excluons la production de biens générant des activités illégales, des conflits ou des nuisances pour autrui.

X. La garantie d'innovation et de qualité

Les produits et services Call for team doivent répondre à des critères de créativité et de durabilité : solides, utilisables sur le long terme, voire à vie, et autant que possible, issus de l'économie circulaire. »

2. Activités de l'organisation

A la date arrêtée de mai 2015, deux ateliers de co-création citoyens ont déjà été organisés avec succès, autour du thème de la puériculture, plébiscité par la communauté sur la plateforme web. De nombreuses idées d'innovations, de nouveaux produits ont émergés... En termes de B2B, une première expérimentation a démarré avec SNCF Développement et la commune de la Ferté-sous-Jouarre, en Seine-et-Marne. Il s'agit de faire émerger avec les citoyens des services collaboratifs, dans des espaces non valorisés de la gare. Une enquête locale a eu lieu pour concerter un maximum de parties prenantes (élus, associations, syndicats, représentants des commerçants) et analyser les enjeux du territoire. Elle a été suivie d'un atelier de co-création citoyen qui a fait émerger de nombreuses idées de services. L'objectif suivant est d'accompagner la réalisation et la mise en fonctionnement de l'espace, par des citoyens identifiés comme porteurs de projet, avec le soutien de C4T. Si cette première expérience est un succès, Transilien qui a repris le partenariat, envisage de répliquer ce modèle d'animation citoyenne dans d'autres communes franciliennes, pour valoriser plusieurs espaces désaffectés.

De part son caractère innovant et sa capacité à générer des expérimentations de développement sur les territoires, la jeune startup est parvenue à nouer des relations avec plusieurs ministères et collectivités publiques. Call for team a été invité par le Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique à travailler sur un concept de label « French Tech s'engage ». C'est un mixe entre la « French Tech », le nom collectif des acteurs de l'écosystème de startups français en France et à l'étranger, et la « La France s'engage », une démarche inédite, portée par le Président de la République qui a « pour vocation à mettre en valeur et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes, d'intérêt général, portées bénévolement par des individus, des associations, des fondations, des entreprises. L'enjeu est de faire émerger de nouveaux modes d'intervention, toujours plus en adéquation avec le fonctionnement et les besoins de notre société ». Ce nouveau label, mêlant innovation numérique et Economie Sociale et Solidaire démarrerait dans neuf villes de France.

Suite à une demande du cabinet de Marylise Lebranchu, ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique, Call for team est amené à animer des projets de co-construction territoriale. La première expérience se fait en coopération avec le Conseil Général de Meurthe et Moselle : la revalorisation d'une propriété de 15 hectares, avec un moulin à réhabiliter. L'équipe du Ministère a invité C4T à réfléchir sur la restructuration de l'action publique (mécanisme décisionnel, financement...), afin de valoriser l'implication et l'action citoyenne. A l'invitation du Ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Call for team était présent parmi les organisations de la société civile de la COP20, à Lima, en décembre

2014. Elle faisait partie des représentants de la France, en tant que startup de l'innovation citoyenne, avec le soutien de John D. Liu, réalisateur écologiste, directeur de l'Environmental Education Media Project, professeur associé à la George Mason University (Center for Climate and Society), membre de l'International Union for Conservation of Nature. A cette occasion est née l'idée de l'Open Team, un collectif qui rassemble un ensemble d'acteurs et d'organisations ayant pour vocation de mutualiser leurs ressources et leurs énergies pour réaliser des projets à impacts sociaux et environnementaux. Delphine Batho, député des Deux-Sèvres, membre de la commission des affaires économiques, ex-Ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie soutient le collectif. De l'Open team est né l'Open Château, un événement imaginé avec l'Assemblée virtuelle pour réunir « un ensemble d'acteurs et d'organisations ayant pour vocation de mutualiser leurs ressources, leurs réseaux, leurs énergies pour réaliser des projets à impacts sociaux et environnementaux positifs. »³⁰ Ce week-end a regroupé une centaine de personnes pour réfléchir et débattre sur de nouveaux modèles de développement de la société, des modes de vie alternatifs, des solutions d'intelligence collective. Le château de Millemont a été prêté gracieusement pour l'occasion³¹.

L'Assemblée Virtuelle (AV) est un collectif sur Internet. L'AV déclare attribuer « le statut de personne vivante à des individus et à des collectifs, qu'elle rassemble sous la catégorie "acteurs". Il reprend en cela l'idée d'individus du troisième type, chère à Edgar Morin. Les individus pourront se balader librement dans les contenus de l'assemblée virtuelle, et pourront recourir aux outils web 2.0 de l'interface après inscription : page dédiée, chats, forums ». Animées par des individus, les organisations peuvent s'inscrire, bénéficier d'un profil dédié, apparaître en ligne et promouvoir leur structure, leurs idées, leurs projets. L'AV « s'inspire par ailleurs du concept de noosphère, repris par Pierre Teilhard de Chardin, qui fut l'un des premiers à doter de vitalité la sphère des idées, de l'esprit, de la pensée. De la même manière que les acteurs, les idées sont dotées d'autonomie et de vitalité sur l'Assemblée Virtuelle, avec une conséquence majeure : elles ne sont plus enchâssées au sein des organisations »³².

En plus de C4T et de l'AV, parmi les membres de l'Open Team, on peut recenser notamment : COAB (déjà cité précédemment), Les Villes concrètes, Symba, Pari Osé... COAB et ses partenaires directs sont « des acteurs professionnels engagés dans la réussite de l'économie collaborative et de l'économie sociale et solidaire » avec pour « ambition commune (...) de favoriser la construction (...) de la ville de demain par ses habitants », à travers la promotion et l'accompagnement de projets « immobiliers participatifs ». C'est une société à responsabilité limitée qui possède des statuts à « visée coopérative ». « Ils prévoient la non-distribution de 50% des résultats au bénéfice des salariés, de la participation et de l'outil de travail. Ils incluent également une charte proche de celle de C4T : « la promotion des valeurs collectives de

³⁰ « 20150109 - CR Call for team », Vagnon Antoine, cofondateur Call for team, compte-rendu rédigé et envoyé à l'auteur le 9/01/2015.

³¹ *Trois jours à refaire le monde dans un château*, Charvet Nadya, journaliste « L'Obs avec Rue89 ». Mis à jour le 15/12/2014 à 15H51. Consulté le 20/01/2015
<http://rue89.nouvelobs.com/2014/12/15/trois-jours-a-refaire-monde-chateau-256575>

³² Site Internet de « Chez Nous », média local participatif « pour développer la qualité de vie ». Rubrique « AV- Assemblée Virtuelle » Consulté le 20/01/2015 <http://cheznous.coop/av-assemblee-virtuelle/>

coopération, de durabilité, d'accessibilité et de transparence financière au détriment des mécanismes purement spéculatifs du secteur marchand traditionnel »³³.

Les Villes Concrètes est une association d'architectes, d'ingénieurs, de designers et de *web developers* qui « travaille à révéler le territoire numérique au sein du tissu urbain pour former les villes du futur ». Elle met en place un projet s'intitulant DAPHNETS, « en collaboration avec une équipe d'experts qui travaillent à intégrer les serveurs de l'Internet dans le territoire urbain », un travail visant à développer « des moyens de (...) chauffer en faisant grossir (...) [le] portefeuille... »³⁴. Symba IDF est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) qui donne le pouvoir démocratique à ses sociétaires de construire une monnaie locale complémentaire « véhiculant les valeurs du réseau »³⁵. A termes, l'Open Team est censée lever un fonds de dotation qui finance « par donation des projets collaboratifs environnementaux ou sociétaux. Le fond vise une capitalisation de l'ordre \$500 millions à \$1 milliard/an d'ici 3 ans ». Il vise à répondre à des objectifs de partage ses idées et ses compétences, des ressources physiques et immatérielles, optimisation de la mise en relation, de savoirs en communs, collaboration entre des projets internationaux. Les publics visés sont les « collectifs, ONG, associations, réseaux, entreprises et citoyens, qui luttent pour le climat et pour un monde plus collaboratif ».

Il est permis de supposer que les fondateurs de C4T se retrouvent en partie dans la philosophie de René Passet : « Dans un monde évolutif, on ne surmonte les difficultés que par dépassement. C'est à un effort considérable de recherche, d'investissement et d'innovation – à la fois technologique, économique, et sociale – que doit être donnée la priorité ». Francis Bacon aurait peut-être trouvé en ces jeunes citoyens entrepreneurs un objet d'étude intéressant pour conforter sa théorie de l'empirisme, si on considère que la connaissance se fonde sur l'accumulation d'observations et de faits mesurables, dont on peut extraire des lois générales par un raisonnement inductif, allant par conséquent du concret à l'abstrait. Les difficultés rencontrées et les freins au développement de C4T sont en partie liés aux manques de ressources humaines et financières. Comme le signale à cette époque le site Internet : « Pour l'instant, le temps que la communauté grandisse, ce sont les bénévoles Call for team qui traitent manuellement les propositions ».

Conclusion

Comme de nombreuses organisations et entreprises de l'ESS, plusieurs facteurs fragilisent la pérennité de C4T. On peut se poser la question des limites de l'économie collaborative. Dans ce cas, elle inclut la participation infinie de tous les citoyens aux projets portés par C4T. Elle est susceptible de freiner les prudents qui verraient en ce modèle la porte ouverte aux abus, aux vols de leurs projets. « A Call for team, nous pensons que la valeur est dans le partage : pour une ou deux idées copiées par des industrielles peu soucieux de la morale, nous créerons

³³ Site Internet de COAB, page d'accueil, onglet « COAB », rubrique « Notre philosophie » <http://www.coab.fr/coab> Consulté le 20/01/2015.

³⁴ Site Internet de Les Villes Concrètes, onglets « concept » et « daphnets » <http://www.lesvillesconcretes.com> Consulté le 20/01/2015.

³⁵ Site Internet de la coopérative Symba, page d'accueil, rubrique « Une gouvernance collective : garantie du caractère démocratique de la monnaie » <https://www.symba.co>

des centaines d'autres possibilités. D'ailleurs, sans partage, la majorité de ces idées ne verraient jamais le jour. D'un autre point de vue, les membres postant des idées qui sont sélectionnés par la communauté seront, s'ils le souhaitent, intégrés au projet, donc tout le monde y gagne à partager. Le partage et l'ouverture sont des clés de notre engagement ». N'y a-t-il pas une volonté inconsciente, intéressante d'un point de vue sociétal, de découvrir ce dont « la société libérée de l'exploitation est capable, celle qu'il ne faut pas inventer mais découvrir » ? [Proudhon]

Après plusieurs mois d'enquête sur le secteur de l'ESS et de collaboration bénévole chez Call for team, plusieurs évidences me sont apparues du point de vue de la création d'une entreprise sociale : les freins sont très nombreux, notamment au regard des difficultés à lever des fonds. L'économie collaborative brasse des notions floues et ambiguës, voire contradictoires sur lesquelles il faut être vigilant si l'on souhaite contribuer à un réel développement durable. C'est pourquoi la rédaction d'une charte est incontournable en amont. Certaines compétences nous semblent indispensables à la concrétisation d'un projet entrepreneurial spécifique, à la professionnalisation, au bon fonctionnement et au « passage à l'échelle ». La volonté de réinventer les modèles économiques de façon empirique, grâce à la méthode *lean* et au *design thinking* ne dispense pas totalement de ces besoins. De plus, qui dit économie collaborative n'implique pas absence totale de management. A mon sens, le *bottom up* « 100% pur » n'existe pas. C'est la démarche qui consiste à faire remonter toutes les informations et les décisions du terrain, des participants, plutôt que d'avoir quelques décideurs qui imposent des orientations.

Pour conclure, il nous semble intéressant de citer un extrait d'un rapport du Programme des Nations Unies pour l'Environnement : « la clé, c'est l'innovation. Il nous faut inventer de nouvelles techniques, de nouveaux modes de production, de consommation, d'utilisation de l'espace, réapprendre à utiliser les écosystèmes pour stabiliser les sols, absorber les eaux et prévenir les catastrophes naturelles ; réhabiliter les économies de proximité, assurer le droit des peuples à satisfaire par eux-mêmes leurs besoins fondamentaux. Le caractère directement mondial des problèmes qui menacent les fonctions régulatrices de la biosphère appelle la création d'institutions exprimant directement l'intérêt de l'humanité tout entière : gouvernance mondiale à ne pas confondre avec l'arbitrage entre intérêts nationaux au sein d'organismes tels que le G8 ou le G20 ». ³⁶

Je souhaiterais terminer avec des propos d'Hélène Flodrops, de l'ANIS : « De mon parcours personnel, ce que ça m'inspire : on parle de développement de l'ESS et de création d'emplois, il y a certes une tendance, mais il y a aussi beaucoup d'emplois précaires. On est quand même très nombreux, je pense, à avoir eu un parcours scolaire et un diplôme auquel notre parcours professionnel ne correspond pas. Ça, c'est pour le côté négatif, mais le côté positif, c'est la recherche de sens dans le travail qui se développe. On est aussi des générations prêtes à sacrifier un revenu pour travailler dans quelque chose qui ait du sens. »

³⁶ « La bioéconomie de la dernière chance » Le Monde.fr | 28.06.2011 à 09h06 • Mis à jour le 28.06.2011 à 09h58 | Par René Passet, professeur émérite d'économie à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne, membre du Collegium International

Références bibliographiques (PARTIE 1)

« ATLAS COMMENTÉ DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 2014 », Observatoire national de l'ESS – CNCRES, Danièle Demoustier, Jean-François Draperi, Nadine Richez-Battesti, Élis Braley, Thomas Guérin, Arnaud Matarin, ISBN 978-2-24-713987-3, © Dalloz - Juris éditions, Hors-série *Juris associations*, 2014.

« L'économie sociale d'hier à aujourd'hui », Michel Audigier, ISBN 97827298-002319, ©Ellipses Editions Marketing S.A. Collection *Mise au Point*, 2014.

Journal officiel de la République française, *Loi N°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*, 1er août 2014

PROJET DE LOI relatif à la transition énergétique pour la croissance verte, Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, RÉPUBLIQUE FRANÇAISE http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/0-Projet_de_loi_relatif_a_la_transition_energetique_pour_la_croissance_verte.pdf

« Gouvernance et entreprise mutualiste : la légitimité en question » In *Recherches en Sciences de Gestion* [2259-6372] Lapoutte, Alexandrine yr:2014 iss:101 pg:175 -194

« Vers une gestion participative des entreprises et de l'économie » In *Recherches en Sciences de Gestion* [2259-6372] Gilbert, Blardone yr:2014 iss:2 pg:23

« Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche » In *Management International* [1206-1697] Fabbri, Julie yr:2013 vol:17 iss:3 pg:86 -99,157,160,163

« ENTREPRENEURIAT SOCIAL ET PARTICIPATION CITOYENNE » In *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* [1920-9355] Brouard, François yr:2010 vol:1 iss:1 pg:46 -64

« De la création de valeur à la création de sens : entreprendre autrement », In *Entreprendre & Innover* 1/2013 (n° 17), p. 18-23. Boussaguet Sonia, Haddad Laura. URL : www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2013-1-page-18.htm. DOI : 10.3917/entin.017.0018

« Les fonds propres des Scop : enjeux et conditions de leur développement » In *La Revue des sciences de gestion* [1160-7742] Bayo, Emmanuel yr:2011 vol:46 iss:249/250 pg:97 -104,10

« L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoire, démocratie », Jean-François Draperi. Dunod, 2011, 256 p. In *Revue internationale de l'économie sociale* [0035-2020] Demoustier, Danièle An.:2011 iss :322 pg :117

« L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement », Danièle Demoustier. Syros, Alternatives économiques, 2001, 189 p. In *Revue internationale de l'économie sociale* [0035-2020] Draperi, Jean-François An.:2002 iss :285 pg :90

« L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? » In *Revue internationale de l'économie sociale* [0035-2020] Demoustier, Danièle An.:2012 iss :325 pg :21 -35

« L'enseignement initial de l'économie sociale et solidaire : un enjeu stratégique » In *Revue internationale de l'économie sociale* [0035-2020] Demoustier, Danièle An.:2009 iss :311 pg :59

« Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire » In *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research* [1920-9355] Longtin, David yr:2013 vol:4 iss:2 pg:76 -78

« L'écodéveloppement: stratégies de transition vers le XXIe siècle », *Alternatives économiques* série Poche, ISBN 2867389348, 9782867389344, Editeur ©Syros, 1993.

ETUDES SUR LE XVIIIÈ SIÈCLE, Montesquieu et Rousseau ou les conditions de la liberté, Hichem Ghorbel, Edition L'Harmattan. ISBN : 978-2-336-29158-1 • février 2013 • 258 pages

« La bioéconomie de la dernière chance » Le Monde.fr | 28.06.2011 à 09h06 • Mis à jour le 28.06.2011 à 09h58 | Par René Passet, professeur émérite d'économie à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne, membre

du Collegium International

Proudhon, pluralisme et autogestion, Bancal Jean, Edition Aubier-Montaigne, collection Outre-monts, Volume I, p. 35. Nous empruntons à Jean Bancal le présent développement sur la comptabilité économique de Proudhon.

Comptabilité et développement durable, Richard Jacques, Paris : Economica, impr. 2012, Collections : Gestion – Economica. ISBN : 978-2-7178-6146-4

La gestion environnementale, Richard Jacques ; Plot Emmanuelle, Ed. La Découverte, Paris 2014. ISBN : 978-2-7071-7549-6

La bioéconomie de la dernière chance, Le Monde.fr. Par René Passet, professeur émérite d'économie à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne

http://www.lemonde.fr/idees/article/2011/06/28/la-bioeconomie-de-la-derniere-chance_1541655_3232.html#hqdje7zU0uQXv5XF.99http://www.lemonde.fr/idees/article/2011/06/28/la-bioeconomie-de-la-derniere-chance_1541655_3232.html#hqdje7zU0uQXv5XF.99

Proudhon, pluralisme et autogestion, Bancal Jean, Edition Aubier-Montaigne, collection Outre-monts, Volume I, p. 35. Nous empruntons à Jean Bancal le présent développement sur la comptabilité économique de Proudhon.

ETUDES SUR LE XVIIIÈ SIÈCLE, Montesquieu et Rousseau ou les conditions de la liberté, Hichem Ghorbel, Edition L'Harmattan. ISBN : 978-2-336-29158-1 • février 2013

L'économie et l'écologie entre science et idéologie **In** Natures sciences sociétés [1240-1307] Vivien, Franck-Dominique yr:1997 vol:5 iss:4 pg:12 -22

L'événement entrepreneurial et le modèle entrepreneurial **In** Revue française de gestion [0338-4551] Deroy, Xavier yr:2008 vol:34 iss:187 pg:51 -63,11-12

La question de la technique à l'épreuve de la philosophie de Francis Bacon **In** Revue philosophique de la France et de l'étranger [0035-3833] Caye, Pierre yr:2003 vol:128 - 1 iss:1 pg:61

Trois jours à refaire le monde dans un château, Charvet Nadya, journaliste « L'Obs avec Rue89 ». Mis à jour le 15/12/2014 à 15H51. Consulté le 20/01/2015

<http://rue89.nouvelobs.com/2014/12/15/trois-jours-a-refaire-monde-chateau-256575>

LA BOX DE L'ESS, un blog proposé par le groupe ESS de Sciences-Po Alumni, 12 juillet 2014

Site consulté en mai 2015 <http://ess.sciencespo-alumni.fr/blog/?p=603>

Site de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES), consulté en mars 2015 www.udes.fr

Site de la Mutuelle Générale de l'Education Nationale (MGEN), consulté en mars 2015

www.mgen.fr

Site du groupe d'entrepreneuriat social

www.groupe-sos.org

Site du réseau des Sociétés coopératives et participatives, consulté en mars et avril 2015 www.les-scop.coop

Association Nord Internet Solidaire, site consulté en avril 2015 www.anis.asso.fr

Site du cabinet Auxilia, conseil imaginatif en développement durable, consulté en mars et avril 2015

www.auxilia-conseil.com

Site du groupe Chronos, cabinet d'études et de prospectives du Groupe SOS, consulté en mai 2015

<http://www.groupechronos.org>

Site de l'association Call for team, rédigé en partie et consulté tous les mois de mai 2014 à mai 2015

www.callforteam.com

Site Internet de la *Fondation Internet Nouvelle Génération*, consulté en décembre 2014
<http://fing.org/?Le-Fab-Lab-lieu-d-artisanat>

Site de la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités, réseau associatif du Nord-Pas de Calais, consulté en avril <http://www.mres-asso.org>

Rapport « Développement Durable au sein du Groupe SOS, bilan 2011 à 2013 et perspectives ». Consulté en mars 2015

Site de l'entreprise *We are Phenix* de réduction du gaspillage alimentaire via des circuits d'économie circulaire, consulté en mai 2015 <http://www.wearephenix.com>

L'association BBZ a été fondée par Alexandre Jardin. Site officiel, Rubrique « Qui sommes-nous », consulté en février 2015 <http://www.bleublanczebre.fr/>

Site de l'Institut des Futurs souhaitables, consulté en mai 2015, Rubrique « Qui sommes-nous », Page « L'IFs en bref » <http://www.futurs-souhaitables.org/>

Site officiel du mouvement Ouishare, Rubrique « A propos », Page « A propos de nous », consulté en décembre 2014 <http://ouishare.net/>

Site de l'événement de création collaboratives autour de la fabrication d'objets, consulté au cours de l'année 2014 et en mars 2015 <http://loungeshare.fr>

Site du Collectif Catalyst, expérimentation sociale et numérique, consulté en mai 2015-05-17 <http://collectif.catalyst-initiative.org/fr/group/catalyst/>

Entretien avec le collectif « Atelier Développement Durable » sur le site de l'Agence parisienne du climat (APC). Cité dans la rubrique « actualités 2014 », date de publication non trouvée
<http://www.apc-paris.com/>

Site de la communauté MakeSense, consulté en cours d'année 2014 jusqu'en mai 2015
<http://beta.makesense.org>

Site officiel, Rubrique « Comment ça marche, consulté en février 2015 <http://lafrancesengage.fr/>

Site du Mouvement associatif, consulté en mai 2015 <http://lemouvementassociatif.org>

Dossier de presse du Comptoir de l'innovation, « L'accélérateur d'emplois dans le Grand Paris - Inauguration le 6 mai 2014 dans les locaux de l'incubateur, Promenade Jean Rostand - 93000 Bobigny »
http://www.sncf.com/ressources/20140502_dossier_de_presse_inauguration_le_comptoir.pdf

« Grand Entretien » de Bernard Stiegler, par Elsa Fayner, *Rue89*, 2 février 2013

La question de la technique à l'épreuve de la philosophie de Francis Bacon, Caye Pierre, CNRS-CHPM, Villejuif.
« Revue philosophique de la France et de l'étranger » Éditeur : Presses Universitaires de France. ISBN : 9782130534501. DOI : 10.3917/rphi.031.0061. Janvier 2003
Vers un nouveau capitalisme, Muhammad Yunus, Editeur J-C Lattès, 2007, 280 pages.
ISBN / EAN : 9782709629140

Microfinance : Mythes et réalité, Sabai Danielle, Mis en ligne le 12 janvier 2012
<http://daniellesabai.wordpress.com/2012/01/11/microfinance-mythes-et-realite/>

Muhammad Yunus : Prix Nobel de l'ambiguïté ou du cynisme ? par Comane Denise, Comité pour l'annulation de la dette du Tiers Monde

Trois jours à refaire le monde dans un château, Charvet Nadya, journaliste « L'Obs avec Rue89 ». Mis à jour le 15/12/2014 à 15H51. Consulté le 20/01/2015
<http://rue89.nouvelobs.com/2014/12/15/trois-jours-a-refaire-monde-chateau-256575>

« 20150109 - CR Call for team », Vagnon Antoine, cofondateur Call for team, compte-rendu rédigé et envoyé à l'auteur le 9/01/2015.

Site Internet de « Chez Nous », média local participatif « pour développer la qualité de vie ». Rubrique « AV-Assemblée Virtuelle » Consulté le 20/01/2015
<http://cheznous.coop/av-assemblee-virtuelle/>

Site Internet de Les Villes Concrètes, onglets « concept » et « daphnets » <http://www.lesvillesconcretes.com>
Consulté le 20/01/2015.

Site Internet de la coopérative Symba, page d'accueil, rubrique « Une gouvernance collective : garantie du caractère démocratique de la monnaie »
<https://www.symba.co>

Site du le 1er réseau social de l'habitat participatif COAB, page d'accueil, onglet « COAB », rubrique « Notre philosophie » <http://www.coab.fr/coab> Consulté le 20/01/2015.

PARTIE 2 : enquête de septembre 2015 à janvier 2016

Introduction

Notre première étude visait à identifier, dans le cadre de l'ESS, des passerelles entre certaines pratiques transversales, pour tenter d'évaluer leur étendue, leurs impacts sociaux et environnementaux en France, particulièrement sur le territoire francilien. Ces pratiques relèvent de plusieurs mouvances : l'économie de fonctionnalité (consommation collaborative, *peer-to-peer*), les systèmes contributifs (SEL, économie circulaire), les méthodes participatives (au travail) et les dynamiques locales de co-construction, impliquant différents types d'acteurs (citoyens, collectivités publiques et/ou organisations privées, par exemple). Par ailleurs, ce que l'on appelle « l'économie collaborative » ou « du partage » peut avoir des liens avec l'ESS, mais elle n'est pas pour autant son synonyme, il y a souvent confusion. Cette mouvance agrège des modèles économiques si différents, allant de sociétés cotées en bourse, aux coopératives ou entreprises sociales, jusqu'à des réseaux informels de proximité ; elle emploie inégalement des outils numériques et touche des secteurs si multiples (habitat, tourisme, mobilité, culture, alimentation, etc.), qu'il est impossible de traiter d'un phénomène homogène.

Dans une tentative d'ordonner l'hétérogénéité des initiatives croissantes, on considère souvent quatre domaines d'interactions : de consommateurs à consommateurs (C2C), de consommateurs à consommateur par l'intermédiaire d'une entreprise (C2B), d'entreprises à consommateurs (B2C), et d'entreprises à entreprises (B2B)³⁷. Ces acceptations ne disent rien sur ses buts et sur les formes juridiques, patrimoniales et de gouvernance que l'économie du partage peut prendre. C'est pourquoi je décidais, dans le cadre de notre première analyse, de m'intéresser uniquement aux initiatives dont le point commun est : l'intérêt général et le service à la personne pour finalité, et non pas le profit financier. L'objectif était d'établir des hypothèses pour comprendre si ces modes d'entrepreneuriat, d'association, de collaboration et de consommation, pouvaient constituer une réponse pertinente à de nombreux défis sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques posés par les crises actuelles multifactorielles.

Pour revenir aux branches de l'ESS représentées dans notre échantillon, nous avons également constaté que la perception même du secteur oscillait entre un mouvement en marge de l'économie, une façon différente d'entreprendre ou une partie intégrante de l'économie générale. Le principe d'activités tournées vers l'intérêt général semble plus proche des besoins des usagers, et en cela, dynamise le développement des territoires. Quant à l'économie du partage, malgré une certaine promesse, le bilan environnemental est moins évident qu'il n'y paraît : *« la diversité des pratiques et le manque d'études disponibles empêchent pour l'instant toute conclusion définitive. Le "research gap" est considérable, comme le montre une étude récente de l'IDDRI, faisant le bilan des connaissances en la matière »*³⁸.

³⁷ « La consommation collaborative ou participative: un modèle de développement durable pour le XXI^e siècle », CESE, *Journal officiel de l'Union européenne*, 2014/C 177/01, consulté en janvier 2016. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C..2014.177.01.0001.01.FRA>

³⁸ *Villes et territoires en partage - L'économie collaborative au service des territoires*, note issue des travaux d'un groupe de réflexion réuni dans le cadre de l'association La Fabrique Écologique, entre janvier et septembre 2014, consulté en janvier 2016. http://media.wix.com/ugd/ba2e19_d6720e44e1904db9a4c13d24e3f9c886.pdf

Il s'agissait également de répondre à une problématique à laquelle nous étions confrontés, en tant que groupe de bénévoles réunis autour de la création d'une structure associative à visée entrepreneuriale, Call for team : comment une petite *startup*, inscrite dans la mouvance collaborative, peut-elle trouver sa place sur le marché de l'ESS ? De juillet 2014 à février 2015, ma participation à Call for team a consisté principalement à concevoir et déployer des supports de communication interne et externe : rédaction de brochures et de plaquettes, conception du site Internet, réalisation de films audiovisuels... Par ailleurs, ce cadre particulier composé d'une petite *core team* et de moyens restreints, m'a donné l'opportunité d'enrichir mon champ d'actions : fonctions RH, recherche de *business model*, définition de la gouvernance théorique, réflexion et mise en place de stratégies d'entreprise agiles et *lean management*, utilisation d'outils de pilotage, études de marchés, prospection commerciale, constitution de dossiers de financement, envois de candidatures à des concours, organisation et animation d'ateliers citoyens, développement d'indicateurs et suivi...

A cette période, Call for team avait pour objectif d'animer des ateliers d'accompagnement de citoyens et d'utilisateurs dans l'expression et l'identification de leurs « besoins », pour aboutir à la co-création d'innovations, qu'il s'agisse de produits ou de services (B2C). Concernant « la branche produits », l'ambition était de parvenir à une éco-conception et de recourir à une fabrication artisanale, responsable, locale (française) ou équitable, via des partenaires du Sud spécialisés. L'idée était de se réapproprier les outils de production, de valoriser des savoir-faire artisanaux, une économie locale et des échanges Nord-Sud plus solidaires. En théorie, le *crowd funding* devait servir à lever les premiers fonds en amont des projets, puis la majeure partie des bénéficiaires de la vente des produits assurerait une juste rétribution des contributeurs financiers, opérationnels ou intellectuels. Ce type de structures ayant une vision plus horizontale des relations de collaboration professionnelle et de création de valeurs, sont justement analysées par Frédéric Laloux, auteur d'un ouvrage de management³⁹ : « Le but n'est pas de mettre tout le monde à égalité. On supprime la hiérarchie formelle, mais à la place, nous obtenons des hiérarchies naturelles, fluides et spontanées. Cette hiérarchie est souvent compensée par énormément de structure, de processus sur la prise de décision. L'idée, c'est que le pouvoir de décision aille là où il doit aller ».⁴⁰

Quant à la seconde branche de Call for team, l'idée était de créer des services de proximité d'intérêt général, en s'inscrivant dans une approche de développement durable du territoire : des espaces multi-usages et collaboratifs, des modèles d'économie circulaire, des réseaux d'entraide de voisinage et de solidarité intergénérationnelle, des filières de distribution de produits agricoles et artisanaux régionaux... Le processus impliquait de tisser des partenariats avec différents interlocuteurs locaux, de passer des contrats avec des collectivités publiques et/ou des entreprises de services, etc. Pour ce cas particulier, de nombreuses questions se posaient alors, que nous passerons ici. Cependant, d'un point de vue général, notre problématique s'inscrivait dans des préoccupations larges : peut-on raisonnablement contribuer à la transition énergétique en créant de nouveaux produits ou services ? Comment

³⁹ LALOUX, Frédéric (Auteur), POIRIEUX, Gilles (Préface), BLANCHARD, Philippe (Traduction), *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées* – Broché, 22 octobre 2015.

⁴⁰ GAUTHEY, Mac-Arthur, « Vers une nouvelle ère managériale : rencontre avec Frédéric Laloux », *Magazine Ouishare* en ligne, 12 janvier 2016, article consulté le jour même. <http://magazine.ouishare.net/fr/2016/01/vers-une-nouvelle-ere-manageriale-rencontre-avec-frederic-laloux/>

construire un nouveau modèle d'organisation alternatif crédible ? Comment mesurer la durabilité des projets ? La nouvelle mouvance encore « floue et ambiguë »⁴¹ dans laquelle Call for team s'inscrivait, allait-elle réellement participer à réduire des inégalités sociales et à favoriser une mixité entre différentes catégories socio-professionnelles ? Ces nouvelles formes de travail, de production et de consommation seraient-elles les composantes d'une mutation pérenne de la société ? Ce type d'initiatives communautaires peut-il vivre en dehors des nouvelles technologies et des plates-formes virtuelles ? N'étaient-elles pas réservées à des élites socio-professionnelles urbaines, laissant de côté les citoyens « non connectés » ?

En cours d'année 2015, deux ateliers citoyens de co-conception de produits avaient été organisés avec succès, autour du thème de la puériculture, plébiscité par la communauté virtuelle sur la plate-forme web. Divers ateliers avaient également réunis plusieurs dizaines de consommateurs enthousiastes sur les thèmes de l'agriculture urbaine et rurale, l'alimentation et la cuisine, une consommation plus responsable : *Open Jardin*, pour réfléchir à des moyens de réduire l'impact environnemental de l'agriculture, rapprocher producteurs et consommateurs ; *Futur of food*, pour rationaliser sa consommation de denrées et réduire sa production de déchets ; le *Réseau des fermes connectées d'Ile-de-France*, pour réduire l'agriculture intensive, relocaliser les productions, redynamiser les espaces ruraux ; *Open kitchen*, pour sensibiliser à la cuisine faite maison et réduire l'impact de la cuisine, en mutualisant l'achat des matières premières, de l'énergie, de matériel et d'espace. De nombreuses idées avaient émergés, mais aucune « équipe projet » ne s'était constituée par la suite, pour mener à bien la concrétisation des produits et des services.

De nombreuses raisons peuvent expliquer cet écart entre promesses de création de valeurs (humaines, sociales, environnementales, professionnelles, économiques) et initiatives réelles. En effet, comme dans toute question émergente, le niveau d'incertitude était très élevé sur un nombre important de variables. Pourtant, il ne s'agissait pas de répondre à un besoin encore non identifié par un utilisateur, comme nombre de nouveaux entrepreneurs se risquent à le faire. Au contraire, c'était bien au citoyen, à l'utilisateur, au riverain d'exprimer une problématique, de la traduire en « besoin » et de le transformer en produit ou service. Généralement, avant l'acte d'achat, trois critères rationnels prennent le pas : le prix, l'aspect pratique et la sécurité. Chez la plupart des consommateurs, créer du lien social n'est pas encore un argument de vente assez convaincant, pas plus que ne l'est le respect de l'environnement, par opposition aux « consom'acteurs » du bio, de l'équitable ou aux « activistes » de l'économie du partage. Il y a un écart flagrant entre les intentions de consommation plus responsable et les actes d'achat⁴².

La dimension communautaire dans l'expérience proposée par Call for team demeurait bien réelle, mais insuffisante. L'adoption de comportements écologiques ou éthiques a tendance à se heurter à de nombreux obstacles, qu'ils soient de nature matérielle (pas d'offres généralisées), financière (coûts plus élevés des produits) ou psychologique (pourquoi serait-ce à moi de réaliser des efforts pour sauver la planète, alors que je ne suis même pas sûr de l'impact global ou des bénéfices pour la santé ?). Mais dans le cas de Call for team, les freins sont de natures plus complexes : humains, financiers, techniques, juridiques et concurrentiels.

⁴¹ En référence à PESQUEUX, Yvon, « Le développement durable : une théorie floue et ambiguë », intervention en *Master 2 DDO Promotion XII*, Université de Paris-Dauphine, septembre 2014.

⁴² NGOBO, Paul-Valentin, « La consommation socialement responsable », Intervention en *Master 2 DDO XII*, Université Paris-Dauphine, Intégration & problématisation, février 2015.

En effet, ici, le préalable à l'offre d'un produit ou service éco-responsable à un prix abordable, est dépendant de plusieurs facteurs : la mutualisation des compétences, des démarches administratives et juridiques parfois laborieuses, le partage de capital intellectuel, manuel ou technique, le financement participatif et la cogestion de la chaîne logistique s'il s'agissait d'un produit, le risque concurrentiel de mise sur le marché... Nous avons conçu les premiers ateliers comme une expérience pour tester des hypothèses et mesurer les résultats. Expérimenter dans un délai court et avec relativement peu de ressources, n'a pas permis de répondre aux différents questionnements qui se posaient. Sur le principe, pour une entreprise qui en a les moyens financiers, une fois l'expérimentation réalisée, l'analyse des résultats permet de conclure sur les suites à donner : de nouvelles itérations ou le lancement d'un produit, d'un service. Certes, on peut postuler que le processus permette d'apprendre pour diminuer l'incertitude, mais il a été clairement incomplet pour la « branche produits ».

Actuellement, l'expérimentation la plus aboutie se poursuit dans la commune de la Ferté-sous-Jouarre, en Seine-et-Marne, avec la SNCF Développement. Au démarrage, il s'agissait de valoriser des espaces désaffectés de la gare. Une enquête locale avait été effectuée pour concerter un certain nombre de parties prenantes et analyser les enjeux du territoire. Un premier atelier de co-construction s'était déroulé avec succès. Il avait réuni une quarantaine de Fertois qui ont imaginé près de quarante services répondant aux besoins réels exprimés par les citoyens. Après plusieurs ateliers citoyens, six idées d'activités ont été retenues conjointement, par la SNCF et la Mairie pour la gare de la Ferté. Les *business models* et les *business plans* sont désormais élaborés, un *book* des projets contient toutes les fiches de postes nécessaires. Ce nouveau pôle multi-services comprendra des activités rentables qui rémunéreront celles à caractère plus social. Les commerçants locaux sont assurés de leur intégration aux projets.

Deux des cofondateurs demeurent actuellement à temps plein au quotidien. Antoine Vagnon, diplômé d'une école d'ingénieur en agriculture, spécialisé sur les questions de territoires ruraux, d'énergie et de climat, qui se qualifie d' « écologiste réaliste », est partisan de la RSE, la réinvention de nouveaux modèles d'organisations et des partenariats axés autour de l'intelligence collective, la démocratie participative, le *Cradle to Cradle*, l'économie de fonctionnalité et le bio-mimétisme. Sokha Hin, ingénieur spécialisé en télécommunication, qui est à l'origine de l'idée entrepreneuriale de Call for team, se consacre presque entièrement à la co-animation de l'*Open Team*, collectif « ayant pour vocation de mutualiser leurs ressources, leurs réseaux, leurs énergies pour réaliser des projets à impacts sociaux et environnementaux positifs »,⁴³ autour de l'habitat durable en ville, le développement de monnaies locales, l'immobilier participatif, l'*open source*, l'efficacité énergétique...

Le choix s'est finalement porté sur le statut de SAS « démocratique », déposé juridiquement, en février 2016. « Ce qui importe, ce n'est pas l'outil mais la finalité », dit Antoine Vagnon. « La Scop est trop rigide si on veut changer de modèle à l'avenir, c'était trop compliqué. La SAS permet plus de flexibilité, on peut mettre les règles qu'on veut dans le contrat. Le but est d'avoir des membres sociétaires qui peuvent avoir des parts sociales et des administrateurs qui ne sont pas forcément des sociétaires, pour prendre des décisions collectives au conseil d'administration ». La rédaction d'un guide méthodologique est en cours, avec la présentation des différentes étapes de mobilisation des acteurs, de co-construction citoyenne, les outils et les améliorations empiriques.

⁴³ VAGNON, Antoine, « 20150109 - CR Call for team », compte-rendu rédigé et envoyé à l'auteur le 9/01/2015.

Un autre projet se poursuit actuellement en Meurthe-et-Moselle. Il consiste en une revalorisation d'un vieux moulin, légué par un agriculteur au département « Il y a une véritable réflexion pour mener les diagnostics territoriaux, abordant les questions agricoles, rurales et d'économie circulaire », dit Antoine Vagnon. Une équipe d'animateurs locaux s'est montée pour lancer l'enquête qualitative, identifier les parties prenantes et analyser les enjeux locaux. Des ateliers de co-construction ont déjà eu lieu avec les élus communaux, les commerçants, de potentiels entrepreneurs, des représentants de la communauté de commune et du département, le préfet et un fonctionnaire du ministère de l'Environnement. Six axes de valorisation du territoire ont été retenus : « l'agriculture responsable, l'artisanat local, la restauration, le tourisme, le sport et le ressourcement ». A partir de ce cadre, les riverains intégreront les futurs ateliers pour y ajouter leurs besoins de services complémentaires (par exemple, une crèche). « Cela permet de laisser une liberté d'expression citoyenne, tout en contextualisant ».

Call for team a deux autres projets en cours. Le Commissariat général à l'égalité des territoires qui « *conseille et appuie le Gouvernement dans la conception et la mise en œuvre des politiques de lutte contre les inégalités territoriales et le développement des capacités des territoires* »⁴⁴, a créé 17 projets de « *fabriques d'initiatives citoyennes* ». Call for team fait partie des partenaires potentiels. Notre enquête a continué à recenser des initiatives innovantes et inclusives sur les territoires, qui s'approchent des expérimentations de Call for team. On peut noter que le Forum international de l'économie sociale et solidaire, les Rencontres du Mont-Blanc, avait pour thème cette année : « l'ESS comme outil de la ville et des territoires durables »⁴⁵. De plus en plus de collectifs de toutes sortes innovent désormais, sans attendre l'intervention des pouvoirs publics. Les plateformes d'intermédiation portées par des entrepreneurs sociaux semblent plus rares que celles mises en places par les associations professionnelles ou les riverains.

Depuis 2012, l'association Collporterre explore « le mouvement des pratiques collaboratives (à la croisée de la consommation et de l'économie collaborative) »⁴⁶ à travers la recherche-action. Une étude de deux ans s'est demandée dans quelle mesure les pratiques collaboratives pouvaient permettre de « mieux vivre ensemble et développer les territoires localement ». Si la perspective de réaliser des économies constitue la motivation première pour 60% des interrogés, ces pratiques répondent également à des attentes écologiques (43% des répondants) et sociales (41%). A l'échelle régionale, les projets développés privilégient généralement le face à face, à l'unique interface du net (20% des 902 initiatives recensées)⁴⁷. La mise en place du service « nécessite une rencontre physique avec l'intermédiaire qui met les particuliers en relation »⁴⁸. En 2015, a été lancé le programme DOMINO,⁴⁹ en Régions

⁴⁴ Site officiel du CGET, Rubrique « Missions », consulté en janvier 2016. <http://www.cget.gouv.fr>

⁴⁵ *Alternatives Économiques*, n°351, novembre 2015.

⁴⁶ Site officiel de l'association Collporterre, Rubrique « Le pouvoir d'agir du collectif », consulté en janvier 2016. <http://www.collporterre.org/wakka.php?wiki=LepouvoirdagirduCollectif>

⁴⁷ Tous les contenus de ce site sont la propriété de Télécom Bretagne et de l'association Collporterre, disponibles en licence Creative Commons, « Cartographie interactive » consultée en janvier 2016. <http://www.bretagne-consommation-collaborative.net/wakka.php?wiki=Carto>

⁴⁸ *Les dynamiques territoriales de la consommation collaborative en Bretagne historique*, un programme de recherche-action mené par Collporterre et Télécom Bretagne, avec le soutien financier de la Région

Bretagne et Pays de la Loire. Il vise à accompagner et outiller les acteurs locaux souhaitant faire du développement des pratiques collaboratives, « un levier de modes de vie durables » sur leur territoire. Mené en partenariat avec Télécom Bretagne, l'École des Mines de Nantes, l'Université Rennes 2, l'Université de Nantes, la Fondation Internet Nouvelle génération (Fing) et l'ADESS Pays de Brest (Aménagement, Développement, Environnement, Santé et Sociétés), le programme est mis en œuvre par un groupe de travail composé de chercheurs et d'acteurs territoriaux (collectivités, associations, citoyens).

Ces mouvements citoyens collaboratifs, contributifs et coopératifs sont propices à une révision du périmètre public et des modes d'intervention de l'État. Ils laissent présager d'une nouvelle ère de réformes construites par une collaboration entre les administrations et les usagers, ainsi qu'entre les services publics eux-mêmes. Ces changements sont porteurs d'une meilleure adaptation aux besoins des citoyens et d'un renforcement de la cohésion sociale. L'action publique, reposant théoriquement sur l'engagement désintéressé, dispose d'un atout incomparable pour la mise en place de telles initiatives issues de la démocratie participative. « Il y a de grandes différences entre consulter, co-construire et co-décider. Très souvent, ce qu'on appelle la démocratie participative se limite à la première, voire à la deuxième étape. (...) Les communs ambitionnent d'aller un cran plus loin, par des processus ascendants d'innovation sociale. Il s'agit alors de co-organiser, et dialoguer avec ces communautés qui ne se contentent pas de l'espace délégué mais qui passent à l'action. Le rôle de l'élu peut alors être de repérer ces initiatives, et de les soutenir, d'imaginer comment leur permettre d'essaimer ailleurs dans le territoire. L'acteur public devient un catalyseur. Cela modifie sa posture qui à côté de sa culture du faire, doit porter une culture de l'accompagnement des innovations ascendantes et sociales ».⁵⁰

Pour assurer cet accompagnement, les acteurs publics locaux doivent également s'approprier l'outil numérique. C'est le parti pris de Michel Briand, ancien élu municipal à Brest, en charge d'internet et du multimédia, et vice président de Brest métropole Océane, en charge de l'ESS et de l'aménagement numérique du territoire. Il a initié, durant trois mandats, la mise en place d'une « gouvernance contributive »⁵¹. D'autres collectivités montrent la voie, en sollicitant l'intelligence collective. C'est le cas de Bordeaux, Lille, Paris et Nantes. Dans cette dernière ville, où Call for team a des projets de partenariats, ce couplage entre numérique et physique « s'est fait à travers un grand débat pour imaginer l'aménagement des bords de Loire. A côté des réunions publiques qui se déroulaient sur le sujet, les habitants pouvaient

Bretagne et du Conseil Général du Finistère, 2014. Consulté en janvier 2016. <http://www.bretagne-consommation-collaborative.net/wakka.php?wiki=SynthesE>

⁴⁹ Sites « Pratiques collaboratives – Coopération et partage autour des pratiques collaboratives », consulté en janvier 2016. <http://www.pratiques-collaboratives.net/Vers-des-territoires-collaboratifs-ca-bouge-en-Bretagne-et.html>

⁵⁰ MAZON, Romain, « Les collectivités peuvent être protecteurs des communs » – Interview de Valérie Peugeot, *La Gazette es communes*, publié le 02/12/2015, mis à jour le 14/12/2015, consulté en janvier 2016. <http://www.lagazettedescommunes.com/418463/les-collectivites-peuvent-etre-protecteurs-des-communs-valerie-peugeot/>

⁵¹ Site « a – brest, citoyenneté et nouvelles technologies », Rubrique « Internet et Société », Sous-rubrique « Gouvernance, économie, évolution de l'internet », *Retour d'expérience sur une politique publique du numérique à Brest - Premier pas vers une gouvernance contributive* <http://www.a-brest.net/article14658.html>

proposer leurs idées, réagir aux autres propositions, qu'elles soient formulées sur la plateforme en ligne ou lors des réunions physiques. (...) A Paris, c'est sur le thème de la ville intelligente et durable qu'une démarche innovante couple numérique et physique. (...) L'enjeu n'est pas ici de mobiliser la participation citoyenne mais de proposer à un écosystème de partenaires spécialistes de la thématique (associations, startups, PME, grands groupes, etc.) de co-construire un vaste plan d'actions qui enrichisse le plan stratégique élaboré par les élus et les services de la ville. »

Dominique Royoux, géographe, professeur associé à l'Université de Poitiers et Directeur du Service des Coopérations territoriales, conduit les travaux du Conseil de développement du Grand Poitiers, qui réunit 150 membres représentatifs des milieux associatifs et professionnels de l'agglomération, autour de ses responsables territoriaux. « Il a constaté que de nombreux citoyens étaient disposés à donner aux élus leur avis en matière de décision publique d'intérêt local, par exemple pour l'organisation des horaires des services et des transports publics ». Cela l'a conduit à présider, au plan national, « un "Bureau des temps" raccordé au réseau européen "Tempo territorial" et réunissant une trentaine de villes françaises, sur le mode de la concertation collaborative. Ainsi prend forme, en accompagnement de la cogestion territoriale, une démarche d "écologie temporelle", qui ne vise pas simplement à aménager le temps pour le rentabiliser mais à le "ménager" sur le mode qualitatif, en conformité avec les rythmes journaliers et les contraintes spatiales de chacun ». ⁵²

L'association Auvergne Nouveau Monde est née en 2011, d'une initiative du Conseil Régional et de ses quatre agences territoriales. Elle a noué des partenariats avec des entreprises régionales, des PME, des festivals, des lieux culturels, des associations, des universités et des écoles. Ces acteurs sont appelés à se mobiliser pour mener ensemble des actions, « afin de développer et mettre en œuvre le programme collectif de marketing territorial (...) pour animer une réflexion concertée sur la stratégie de renforcement de l'attractivité de l'Auvergne ». Ils sont unis « sous la marque territoriale Auvergne Nouveau Monde », plus lisible et plus visible, selon eux. L'association est ouverte à tous ceux qui « souhaitent contribuer au renforcement de l'attractivité du territoire auvergnat ». Elle compte à ce jour près de 700 adhérents de toutes tailles, issus de tous les milieux (privé, institutionnel, associatif) et tous les secteurs (industrie, enseignement, culture, tourisme, etc.). ⁵³

Comme nous l'ont confirmé les directeurs du Développement durable des groupes Bouygues et SNCF, intervenants à Dauphine, les acteurs historiques privés sont confrontés à de nouvelles règles du jeu et sont contraints de repenser leurs *business models*, s'inspirant de ces mouvements contributifs. Des sommes considérables ont été investies dans les *startups* de l'économie collaborative, aussi bien par des fonds que par des *business angels* (près de 10 milliards de dollars en 2014) ⁵⁴, alors que dans l'ESS, la conjoncture est à la baisse des subventions publiques. Mais quand la rentabilité semble inatteignable aux yeux

⁵² VAN DER ELST, Nicole, « L'épopée du Social à l'épreuve de l'innovation... », *Médias citoyens Diois*, 15 juillet 2015 <https://mediascitoyens-diois.info/2015/07/29735/>

⁵³ Site officiel de l'association Auvergne Nouveau Monde, Rubrique « Qui sommes-nous ? » <http://www.auvergne-nouveau-monde.fr/qui-sommes-nous>

⁵⁴ GAUTHEY, Marc-Arthur, « LES 100 ACTUS QUI ONT FAIT L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE EN 2014 », *Magazine Ouishare* en ligne, 21 janvier 2015, consulté en janvier 2016. <http://magazine.ouishare.net/fr/2015/01/les-100-actus-qui-ont-fait-leconomie-collaborative-en-2014/>

d'investisseurs privés, n'est-ce pas aux collectivités publiques de prendre le relais, en repensant leur approche ? La tendance est donc à la création de modèles économiques : « avoir une vraie activité business pour les représentants de l'ESS qui va leur permettre tout simplement de survivre », nous a affirmé Frédéric Gouedard lors de notre rapport d'enquête initial. Le gros enjeu est d'améliorer les conditions d'investissements nécessaires au développement du secteur. Les branches coopérative et mutualiste sont, quant à elles, mieux identifiées comme des acteurs de marché qui peuvent bénéficier d'un certain nombre d'aides aux entreprises en France. « Pour les organismes à but non lucratif qui agissent dans le service à la personne et l'intérêt général, qui sont un nombre assez conséquent d'associations, c'est plus compliqué parce que leurs missions sont délégataires de l'État », soulignait le représentant de la MGEN. Il semble alors urgent de trouver des investisseurs alternatifs aux historiques et de multiplier les partenariats public-privé sous forme de mécénats, dons, etc.

D'une façon générale, les pouvoirs publics continuent d'hésiter entre accompagner ou entraver les nouveaux usages liés aux pratiques collaboratives. Partout dans le monde, la question de l'adaptation du cadre réglementaire s'est imposée. Le Comité économique et social européen (CESE) a proposé à la Commission d'éliminer les obstacles empêchant le développement de ces activités au niveau de l'Union, en définissant un cadre réglementaire qui offrirait un horizon de certitude à long terme⁵⁵. En France, la commission des finances du Sénat a rendu en septembre, un rapport de 60 pages intitulé : *L'Économie Collaborative : proposition pour une fiscalité simple, juste et efficace*. Le document précise que « l'administration fiscale apparaît bien démunie face à cette croissance des échanges marchands entre particuliers ». Taxer, c'est déjà reconnaître l'existence des usages pair-à-pair et le cadre fiscal permettra ainsi aux entrepreneurs de rester dans la légalité. Cet enjeu de sécurité juridique devrait également encourager les investisseurs.

Le développement du secteur de la finance participative, quant à lui, sera probablement favorisé par de récents changements fiscaux. « Un prêteur en finance participative doit déclarer au fisc les intérêts perçus sur un crédit, par exemple à une entreprise. Jusqu'alors, au bout de trois remboursements, si l'entreprise en question faisait défaut, les intérêts déjà perçus restaient imposables. Une disposition de la loi de finances rectificative pour 2015 vient d'instituer un changement notable : pour les prêts consentis à partir du 1er janvier 2016, si la créance devient "définitivement irrécouvrable", cette dernière est déduite des intérêts à déclarer. Cette déduction vaut non seulement l'année où la créance est considérée comme définitivement perdue, mais aussi au cours des cinq années suivantes. »⁵⁶

*Concernant plus précisément le champ de l'ESS, la loi « est aujourd'hui pleinement applicable », a déclaré Martine Pinville, secrétaire d'État, dans un communiqué du 6 janvier 2016*⁵⁷. De plus, une nouvelle administration de l'ESS s'installe à Bercy, via Odile Kirchner

⁵⁵ « La consommation collaborative ou participative: un modèle de développement durable pour le XXI^e siècle », CESE, *Journal officiel de l'Union européenne*, 2014/C 177/01, consulté en janvier 2016. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C..2014.177.01.0001.01.FRA>

⁵⁶ LEDERER, Edouard, « La finance participative profitera-t-elle du coup de pouce de Bercy ? » *Les Echos*, 05/01/2016, consulté le jour même. http://www.lesechos.fr/journal20160105/lec2_finance_et_marches/021595816557-trois-indicateurs-determinants-1189540.php?z7MykpqxzrxoMxjk.99#xtor=CS1-2

⁵⁷ MEGGLÉ, Caroline, « ESS : décrets, administration... "tous les outils sont en place" », *Localtis.info*, le quotidien d'information en ligne des collectivités territoriales et de leurs partenaires, 7 janvier 2016,

nommée déléguée à l'ESS auprès du directeur général du Trésor (ministère de l'Économie). Les Chambres régionales de l'ESS (Cress) peuvent désormais mettre en place un système de recensement des entreprises sociales et solidaires présentes sur leur territoire. Autre signal encourageant, la Caisse des dépôts va investir 100 millions d'euros dans ces entreprises et l'épargne déposée sur les livrets de développement durable va être fléchée vers ce secteur⁵⁸. Pierre-René Lemas a aussi annoncé le lancement prochain d'un fonds de financement ESS, baptisé Novess. Autre preuve que l'ESS est de plus en plus considérée comme levier de transformation sociale et de croissance : l'expérimentation des territoires zéro chômage de longue durée, inspiré par ATD Quart Monde, a été adoptée à l'unanimité par les députés le 9 décembre 2015, puis approuvée à la quasi-unanimité par les sénateurs. L'objectif est d'offrir aux chômeurs de plus d'un an un CDI dans une entreprise de l'ESS pour répondre aux besoins locaux.

Je demeure convaincue que l'économie collaborative brasse des notions « floues et ambiguës », voire contradictoires sur lesquelles il faut être vigilant, si l'on souhaite contribuer à un développement durable efficace. Cependant, elle me semble incarner une importante mutation économique, sociale et culturelle à prendre en compte. Elle révèle ainsi une implication citoyenne accrue : l'individu n'est plus uniquement consommateur, il peut devenir lui aussi acteur et producteur de biens, de services, de lien social, de politique territoriale. La société civile peut jouer un rôle actif dans l'accès aux biens publics et cette économie du partage peut être source d'externalités positives pour l'environnement, notamment grâce au développement de logiques de réutilisation des ressources, d'éco-conception et d'économie circulaire. La circularité et la fonctionnalité me paraissent toujours des pistes crédibles pour mener à bien un développement économique et social local pérenne et plus respectueux de l'environnement.

Il serait souhaitable d'éclairer la dimension sociale des transformations qu'entraînent ces récentes pratiques pour faciliter l'appropriation de ses enjeux par différents types acteurs : citoyens / consommateurs / usagers, collectivités publiques, associations, entreprises des territoires. Il s'agit également de faire évoluer une réflexion sur les transformations du travail et pourquoi pas, de participer à l'émergence de quelques « référentiels » partagés. Des études beaucoup plus approfondies, menées conjointement par des acteurs universitaires, politiques et socio-économiques ne seraient-elles pas susceptibles d'aider la cohésion sociale ? Cette mouvance participe probablement d'un projet de société. Il faudrait creuser derrière certains présupposés pour mieux comprendre les enjeux de ce mouvement de fond et se saisir des opportunités qui s'offrent aux territoires. Il faut aussi se poser la question de l'équité d'accès à ces services pour que ces pratiques ne soient pas réservées à certaines catégories de citoyens. La consommation collaborative peut aussi être créatrice d'inégalités, car dans certains cas, elle repose sur la meilleure valorisation d'un capital déjà existant, la monétarisation d'une propriété privée, donc la concentration des biens matériels. Pour les consommateurs, il y a un risque de marchandisation au détriment des plus démunis et

consulté le jour même.

<http://www.localtis.info/cs/ContentServer?pagename=Localtis/Print/Actualite&cid=1250270079031>

⁵⁸ ALVAREZ, Conception, « La Caisse des dépôts met le cap au vert », *Novethic*, 12 janvier 2016, consulté le jour même.

<http://www.novethic.fr/lapres-petrole/transition-energetique/isr-rse/la-caisse-des-depots-cap-au-vert-143804.html>

d'éloignement de la protection sociale pour les contributeurs sortant du salariat⁵⁹. Les tenants de la thèse inverse arguent que l'économie du partage puisse permettre, au contraire, à des populations plus précaires de bénéficier de biens et services auxquels ils auraient du renoncer. Pour cela, il faut qu'elles voient le jour aussi bien en milieu urbain que rural, et autant chez les utilisateurs des technologies numériques que chez les « non connectés ». Sur ce point, les acteurs publics ont un rôle à jouer, aussi bien dans l'accompagnement que dans l'encadrement, au risque d'accroissement des inégalités, de retrait social de certaines communautés. Bien articulés, ces pratiques peuvent devenir des moteurs de la vie partagée de la cité.

Références bibliographiques

ATLAS COMMENTÉ DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE 2014, Observatoire national de l'ESS – CNCRES, Danièle Demoustier, Jean-François Draperi, Nadine Richez-Battesti, Élixa Braley, Thomas Guérin, Arnaud Matarin, ISBN 978-2-24-713987-3, © Dalloz - Juris éditions, Hors-série *Juris associations*, 2014.

Je partage ! Et vous ?, Enquête Fing et OuiShare dans le cadre de ShaREvolution, « afin de comprendre les motivations, usages et trajectoires des consommateurs collaboratifs. Ouverte en ligne pendant près de trois mois, elle a permis de recueillir 2150 réponses d'utilisateurs de la consommation collaborative ». Coordination scientifique : STERN, Nathan, mars 2015.

« La consommation collaborative ou participative: un modèle de développement durable pour le XXI^e siècle », CESE, In *Journal officiel de l'Union européenne*, 2014/C 177/01.

L'économie sociale et solidaire au service d'un développement durable, premières clefs pour les collectivités territoriales, Coordination : Bérangère Eldin (L'Atelier) et Christelle Insergueix (ARENE) ; Coordination éditoriale : Julien Bottriaux (L'Atelier) et Pascale Céron (ARENE), février 2011.

« L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoire, démocratie », Jean-François Draperi. Dunod, 2011, 256 p. In *Revue internationale de l'économie sociale* [0035-2020] Demoustier, Danièle.

Les dynamiques territoriales de la consommation collaborative en Bretagne historique, Étude en recherche-action de Collporterre et Télécom Bretagne, 2014.

Usages partagés (location, réemploi, troc et don), comme alternatives à la possession exclusive : cartographie par type de biens, de freins et sociotypes, Étude réalisée pour le compte de l'ADEME par CREDOC, N° de contrat : 1510C0024, Coordination technique : Solange Martin Direction\Service : DRP/SEP, novembre 2015.

LALOUX, Frédéric (Auteur), POIRIEUX, Gilles (Préface), BLANCHARD, Philippe (Traduction), *Reinventing Organizations - Vers des communautés de travail inspirées* – Broché, 22 octobre 2015.

LATOUCHE, Serge : *Survivre au développement : de la décolonisation de l'imaginaire économique à la construction d'une société alternative*, Paris Ed. Mille et une nuits, Octobre 2004, ISBN 978-2-84205-865-4.

RICHARD, Jacques, PLOT, Emmanuelle, *La gestion environnementale*, Ed. La Découverte, Paris, 2014. ISBN 978-2-7071-7549-6

SACHS, Ignacy : *L'écodéveloppement*, Traduction Odette Lepage, ©Syros, Paris, 1993. ISBN 2 86738 934.8.

SEN, Amartya : *Repenser l'inégalité*, Éd. du seuil, 2000 pour la traduction en langue française. ISBN 978-2-7578-2625-6.

⁵⁹ La sociologue Monique Dagnaud et la cofondatrice de OuiShare, Diana Filippova, débattent des motivations des acteurs de l'économie collaborative. Propos recueillis par Céline Mouzon. « D'où vient le succès de l'économie du partage ? », *Alternatives Économiques*, Rubrique Idées & débats, n°351, page 24, novembre 2015.