



RIUESS - XIIIème Rencontres
ANGERS - France
5 au 7 juin 2013

**Penser et faire l'ESS aujourd'hui.
*Valeurs, Statuts, Projets ?***

www.riuess.org

<http://riuess2013.sciencesconf.org>

Patrice BRACONNIER
Professeur associé
Université de Poitiers
CRIEF

Frédéric MOREAU
Délégué départemental
Fédération des Centres Sociaux
de Vendée

« Sociodynamique et organisations de l'ESS : entre légalité, diversité, unité, complexité »

Sommaire

Introduction	p. 2
I. Sociodynamique et Organisations de l'ESS	p. 3
1. La table d'orientation de la Sociodynamique et l'ESS	p. 3
2. Les approches d'action de la Sociodynamique et l'ESS	p. 6
3. Les organisations, le management et l'ESS	p. 8
4. Institutions, mouvements, réseaux ?	p. 10
II. Stratégies de mobilisation des acteurs dans les organisations de l'ESS	p. 12
1. Sociodynamique et analyse des jeux d'acteurs	p. 12
2. Stratégies de mobilisation et organisations de ESS	p. 14
a. Stratégies d'alliance	p. 14
b. Stratégies de militance	p. 16
c. Stratégies de négociation	p. 17
Conclusion : entre légalité, diversité, unité et complexité	p. 18
Bibliographie	p. 21

Introduction

Si l'on considère *qu'un processus de transition est en marche*, visant à quitter *un modèle considéré comme obsolète¹, voire dangereux*, pour aller vers *un aménagement des équilibres entre les sphères économiques, politiques et sociétales*, alors nous faisons l'hypothèse d'une dynamique sociale particulière. En effet, pour que cette transition² constitue une évolution significative du système *prévalent*, encore faut-il qu'elle soit portée par une dynamique sociale. En aucun cas, une situation d'immobilisme ne pourrait concourir à ce mouvement ! Aussi, pourrait-on *questionner les verrous institutionnels, organisationnels, de la pensée, qui souligneraient les contraintes et les contradictions d'une ESS considérée en pleine expansion*. Ou, à l'inverse, se demander si le renforcement ou le développement de *corporatismes* suffirait à réaliser cette évolution. De même, la multiplicité des engagements [Negri A.], pouvant apparaître comme un *éclatement³*, cette dynamique sociale est-elle susceptible de porter une telle évolution ?

Pour vérifier la vraisemblance de l'hypothèse d'une telle dynamique sociale, la Sociodynamique (SD) nous apporte des grilles de lecture des organisations existantes, mais aussi des stratégies de mobilisation des acteurs. Elle donne des clés sur la manière de *réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent* [d'Herbemont O., César B.]. Elle se donne comme dessein philosophique : *la vie sociale doit être organisée de telle façon que les hommes (moi seul ? moi et les miens ? moi et les autres, tous ?) puissent vivre heureux* [Fauvet J-C., Stefani X. (1985)]. Elle devrait donc nous permettre de répondre aux questions sur lesquelles la présentation du 1^{er} axe de ces Rencontres s'achève : « *Les types de représentation actuels (réseaux, mouvements, institutions) sont-ils adaptés aux enjeux de transformation sociale ? Ces acteurs sont-ils trop éclatés, corporatistes ? Ont-ils des visions divergentes ou seulement des stratégies spécifiques liées à leur origine et leur histoire ?* ».

Tout d'abord (I), nous tenterons de répondre à la première partie de la question : « *Les*

¹ Le modèle capitaliste est lui-même caractérisé par le principe d'obsolescence programmé.

² Transition d'une situation où l'économie a tout envahi [Arendt H.], vers une destination complexe car faite d'équilibres entre de multiples sphères.

³ Éclatement lié notamment à l'avènement de l'individualisme [Arendt H.], [Castel R.].

types de représentation actuels (réseaux, mouvements, institutions) sont-ils adaptés aux enjeux de transformation sociale ? Ces acteurs sont-ils trop éclatés, corporatistes ? ». La SD nous permet de caractériser les enjeux correspondant à chaque mode d'organisation. Ensuite, elle nous incite à porter notre attention et exercer notre discernement sur la stratégie de mobilisation (II) dans le sens de l'évolution significative envisagée. Ainsi, nous disposons d'éléments de réponse à la deuxième partie de la question : « *Ces acteurs ont-ils des visions divergentes ou seulement des stratégies spécifiques liées à leur origine et leur histoire ?* ».

Cet examen, en termes de conditions offertes par l'organisation et de stratégies de mobilisations possibles des acteurs, devrait enfin nous permettre d'apporter des éléments de réponse sur le rôle des réseaux et des corps intermédiaires pour représenter et promouvoir l'ESS.

I. Sociodynamique et organisations de l'ESS

Nous allons tout d'abord présenter les grands principes (1) à partir desquels la SD permet de s'orienter, voir ensuite comment ils se traduisent en approches d'action (2), puis en termes de management et d'organisations (3). Enfin, nous essayerons de répondre à la question de l'adaptation des types de représentation actuels (réseaux, mouvements, institutions) aux enjeux de la transformation sociale (4).

Pour l'ensemble de cette analyse, nous apporterons des illustrations issues d'un chantier de recherche-action mené avec l'Union régionale des Centres Sociaux (CS) et Socioculturels des Pays de la Loire en 2011-12.

1. La table d'orientation de la Sociodynamique et l'ESS

La SD considère que toute action s'inscrit dans un espace-temps régi par quatre points cardinaux ou « *principes de l'action* » qui s'opposent et se complètent deux à deux, et dont on peut donner des illustrations dans l'ESS (**schéma 1**) :

- la ***Variété-multiple*** et l'***Identité-unité***⁴ : la quantité et les différences de qualité donnent le mouvement de l'action, alors que l'identité qui unit des entités confère la puissance de l'action.

⁴ Dans "1001 citations sociodynamiques" P-J. Proudhon est cité sur ce point : « *La plus haute perfection de la société se trouve dans l'union de l'ordre et de l'anarchie* ».

Dans l'ESS, les organisations sont multiples (d'autant plus dans le champ associatif) et variées en termes d'objet, de secteurs professionnels⁵, de structures juridiques... Néanmoins, elles cherchent depuis plus d'un siècle⁶ à faire reconnaître leur identité par une unité, difficile à obtenir⁷. Le panorama de l'ESS, publié par le CNCRES, qui établit le poids de l'ESS à 10,3% des emplois en France, participe de cette tension en agrégeant une multiplicité et une variété pour donner de la puissance à une recherche d'unité. La construction d'un réseau fédératif des CS renvoie aussi à cette recherche d'unité. Pour exister dans un environnement complexe, les CS se sont dotés d'une représentation unique : la Fédération. Elle rassemble des entités différentes par leurs acteurs, par leur modes de gestion, et par leur taille. Pour autant elle représente l'unité par les valeurs, le projet de société. De même, on trouve ce double principe dans les CS eux mêmes. Multiples, opposés, de classes sociales différentes, les habitants trouvent au sein des CS la possibilité de parler d'une seule et même voix, face aux collectivités et institutions.

- ***Inertie*** et le ***Complexe*** : cet axe met en tension la stabilité matérielle de l'action, sa régularité, avec le mouvement de la vie.

Sur cet axe, les organisations de l'ESS peuvent être situées dans leur diversité : depuis les organisations très fortement soumises à la législation, aux financements des pouvoirs publics⁸, telles celles du secteur médicosocial ; jusqu'aux organisations qui peuvent prétendre effectivement au principe d'autonomie et d'indépendance inscrit dans l'article 4 de la Charte de 1980 et dans la Charte européenne de l'ES. Jusqu'en 2012, certains CS pouvaient être gérés en délégation de service public, ce qui sous entendait l'hégémonie de la Collectivité signataire. Cette forme de contractualisation soumet la structure à une injonction de gestion, de résultat et de service, vue plus particulièrement d'un œil délégataire, et amenuise l'autonomie du projet. Aujourd'hui, la nouvelle convention de la CNAF concernant les CS interdit cette forme de contractualisation. Mais d'autres systèmes de financement publics contraignent l'autonomie du projet CS. Ainsi, les appels à projets obligent à respecter un cadre strict qui ne s'adapte pas à des projets réactifs et parfois dénaturent le projet d'origine.

Des liens existent entre ces quatre principes, qui font écho dans l'ESS (**schéma 2**) :

⁵ Même si comme le montre P. Frémeaux, elles ne couvrent pas tous les secteurs d'activités.

⁶ Du Palais de l'ES de Charles Gide à la Charte de 1980.

⁷ Voir la décision récente d'unité d'appellation des CRESS.

⁸ Financements publics dont la stabilité est néanmoins de plus en plus remise en cause.

- **la stabilité** : entre le principe d’Inertie et celui d’Identité-unité. Elle est censée caractériser les institutions que constituent certaines organisations d’ESS ou par lesquelles elles sont représentées. La négociation actuelle autour du statut consulaire des CRESS est notamment motivée par ce principe.
- **le mouvement** se retrouve dans la Variété-multiple et la Complexité. La notion de mouvement est très présente dans l’ESS et la Charte de 1980 cite les mouvements coopératifs, mutualistes et associatifs. Depuis plus d’un siècle, les CS se reconnaissent entre eux. Partageant les mêmes valeurs et méthodes, ce mouvement fédéral permet d’ancrer les CS dans le paysage social. Ce mouvement favorise l’anticipation, la vision prospective comme le prouvera l’évolution des mentalités du réseau des CS de Vendée face au monde économique par un travail fédéral de conscientisation.
- **la dimension individuelle** relie le principe d’Inertie par lequel chacun est soumis à la loi, et le principe de Variété-multiple par lequel chacun peut échanger avec les autres. La Charte de 1980, dans son 7e et dernier article, proclame : la finalité des entreprises de l’ESS est le service de l’homme ; et la Charte européenne : la primauté de la personne et de l’objet social sur le capital. La prise en compte par les CS d’une personne âgée isolée, habitant une maison avec jardin, par un collectif de jardiniers bénévoles, rend compte d’une action tournée vers la considération de ces publics, dans une relation respectueuse et ouverte. Les CS se proclament de l’action sociale collective, mais ils ne peuvent ignorer l’individu. L’aller-retour permanent entre les besoins individuels et les besoins collectifs est d’ailleurs un exercice difficile.
- **la dimension collective** est présente dans le principe d’Identité-unité et dans celui de Complexité. Cette dimension est inscrite dans l’intitulé même « Économie Sociale et Solidaire ». Mais elle est prévue aussi dans l’article 3 de la Charte de 1980 : il souligne la propriété collective et l’effort qui en découle de *créer des liens nouveaux... dans la confiance réciproque et la considération*. De même, la Charte européenne mentionne la caractéristique de *défense et de mise en œuvre des principes de solidarité et de responsabilité*. La majorité des CS sont sous mode de gestion associative afin de favoriser la démocratie, l’émancipation et l’épanouissement des personnes. Ce statut permet le meilleur niveau de responsabilisation des habitants dans la construction de leur propres réponses : gestion financière, gestion des ressources humaines, responsabilité pénale.

Sur l'**articulation entre dimensions individuelle et collective**, l'article 6 de la Charte de 1980 affirme : *Les entreprises de l'Économie Sociale s'efforcent par la promotion de la recherche et l'expérimentation permanente dans tous les domaines de l'activité humaine, de participer au développement harmonieux de la société dans une perspective de promotion individuelle et collective.* La Charte européenne pointe ainsi : *la conjonction des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général.* C'est dans cet esprit que l'URCS des Pays de la Loire a construit une formation action sous forme d'expérimentation. Ainsi, face au constat d'un affaiblissement de la participation des habitants dans la société, elle a proposé un apport théorique sur trois champs : la participation des Habitants, le parcours des Bénévoles, et la Gouvernance. Cette action s'inscrit dans une volonté de mieux accompagner les habitants à servir l'intérêt général, mais aussi de permettre l'appropriation des éléments de réflexion en interne des associations. Cette formation a impulsé une prise de conscience des CS de Vendée sur l'absence de partenaires économiques dans la construction de leur projet de territoire. D'où la volonté de construire un rapprochement avec les entreprises sur plusieurs niveaux territoriaux.

2. Les approches d'action de la Sociodynamique et l'ESS

Chacun de ces quatre principes se traduit en termes d'approche d'action dont on peut donner des exemples dans l'ESS (schéma 3) :

- **L'approche rationalo-idéaliste**, traduction du principe d'Identité-unité : *la priorité est donnée à l'intelligible et aux fins pour accroître la cohérence et la cohésion de l'action par le moyen de la Raison ou de la Foi.* Sur cette alternative Raison-Foi, il est intéressant de noter que l'origine de l'ES est située à la révolution française, à la fin du siècle des Lumières, celles des connaissances s'opposant alors à l'illumination divine. Cependant, c'est en réaction à la loi Le Chapelier sur l'interdiction des corporations que va se développer l'ES portée essentiellement par des ouvriers qualifiés, autrement dit des compagnons issus de ces corporations. La définition de l'ES comme une action « par et pour nous » illustre cette approche. C'est le cas dans les CS lorsqu'un groupe de parents qui s'interrogent sur l'éducation de leurs enfants organise des conférences à l'attention d'autres parents en invitant des experts externes. De même, quand des voisins s'organisent pour créer et négocier avec la Ville un parc pour enfants dans le square inoccupé de leur quartier.
- **L'approche mécanico-déterministe**, traduction du principe d'Inertie : *la priorité est donnée au respect des lois pour régulariser l'exécution de l'action.* L'importance de la

référence aux statuts et la définition de l'ES par les familles (Coopératives, Mutuelles, Associations et Fondations) peuvent être considérées comme une illustration de cette approche ; elle privilégie la lettre, gravée dans le marbre des statuts, sans pour autant garantir l'esprit qui l'a certes déterminé autrefois, mais qu'elle ne détermine pas assurément aujourd'hui. **Combien d'associations s'éteignent faute de remise en question et de soumission régaliennne ? Depuis plus de 20 ans, les CS ont l'obligation de renouveler leur projet tous les 4 ans. Cette évolution s'appuie sur le constat suivant : les Centres qui restent sur un projet historique ne développent plus de réactivité et donc d'innovation sociale. Le projet et les valeurs non réactualisés au gré des nouveaux acteurs perd ainsi de son effet levier.**

- **L'*approche organique***, traduction du principe de Complexité : *la priorité est donnée à l'action globale afin d'accompagner la vie dans l'imbrication de ses innombrables systèmes rationnels et irrationnels.* La définition de l'Économie Solidaire comme une action « avec et pour les autres » illustre cette approche. L'exemple de l'Insertion par l'Activité Économique témoigne de la difficulté et de l'intérêt à articuler dimension individuelle et collective ; l'accompagnement dépasse le plus souvent la dimension professionnelle pour prendre en compte la dimension relationnelle et mettre en œuvre une action globale comprenant des aspects de formation, voire d'éducation, de rythme, de mobilité, de logement, de santé... **Dans les CS, la philosophie essentielle se place autour du concept d'animation globale. L'être humain ne peut être cloisonné, il faut donc considérer l'ensemble de son environnement. Ainsi, l'individu ne peut évoluer que dans un univers collectif (Cicéron : *l'homme est un animal social*). Accompagner une personne isolée, c'est s'interroger sur sa mobilité, son réseau relationnel, son suivi d'action sociale, et c'est aussi l'investir dans un projet collectif qui lui ouvre les portes d'une vraie insertion sociale.**
- **L'*approche empirico-pragmatique***, traduction du principe de Variété-multiple : *la priorité est donnée au « sensible » et aux moyens pour développer le positivisme des observations et libérer les initiatives individuelles.* Le débat pour savoir si les entrepreneurs sociaux font partie de l'ESS témoigne de la réticence à cette question des initiatives individuelles donnant lieu à un entrepreneuriat individuel. Pour les tenants de l'ES, la participation à l'action peut être individuelle, mais la gestion doit être collective. Sinon, est mis en cause le 1^{er} article de la Charte de 1980 « *Les entreprises de l'Économie Sociale fonctionnent de manière démocratique, elles sont constituées de sociétaires solidaires et égaux en devoirs et en droits* » que l'on

retrouve comme spécificité forte dans la Charte européenne : « *le contrôle démocratique par les membres* ». Dans les CS, certains ateliers sont initiés par un élan individuel. Ainsi, un atelier Art Floral voit le jour par la volonté d'une fleuriste de se faire connaître, mais aussi de transmettre sa pratique.

3. Les organisations et le management, d'après la Sociodynamique, et l'ESS

L'action qui résulte des principes, tels que la SD les définit, est mise en œuvre par des modes d'organisation et de management spécifiques. Par rapport aux questions du corporatisme et de l'éclatement, la SD concentre notre attention et sollicite notre discernement sur les relations sociales au sein de ces organisations.

En préalable, elle présente l'intérêt de considérer que la relation dominant / dominés, caractéristique des organisations qu'elle nomme *mécanistes*, conduit à la passivité ou au blocage. Ainsi, elle valide le principe d'égalité (une personne = une voix) dans la gestion démocratique des organisations de l'ESS.

Ensuite, elle distingue les modes de relations qu'elle qualifie de *baroque* ou de *classique*. Dans la relation *baroque*, *le chacun pour soi s'épanouit dans toutes les formes d'émotions, de compromis armés et de jeux rhétoriques*. Cette relation prospère dans les organisations **individualistes**. Dans la relation *classique*, *le « tous pour tous » s'investit dans la recherche consensuelle d'une vérité*. Cette relation pousse au développement des organisations dites **tribales**.

La SD identifie aussi un quatrième mode émergent de relations, caractérisé par la *complexité*. Cherchant à concilier unité et diversité, il peut prendre place dans les organisations en **réseau**.

Ainsi, la SD met en évidence ces quatre types d'organisation (**schéma 4**) en fonction de leurs plus ou moins grandes *clôture sur un dedans fort*, lieu privilégié du principe d'Identité-unité, et *ouverture sur un dehors fertile*, lieu privilégié du principe de Variété-multiple :

- L'organisation **mécaniste** ou « légale », faiblement close et faiblement ouverte, se réfère essentiellement à la loi, à l'autorité [Weber M.], à l'ordre [Fayol H.]...

Plusieurs organisations et institutions d'ESS peuvent se reconnaître dans ce modèle par les contraintes légales et réglementaires auxquelles elles sont soumises (agrément du médico-social par exemple), ou l'instrumentalisation par les pouvoirs publics (État, Collectivités territoriales) ou des tutelles dont elles font l'objet. **Agrément Caf, réglementation de centres de loisirs, responsabilité de gestion de locaux municipaux, appels à projets, règles comptables, autant de contraintes légales qui traversent les CS.**

- L'organisation **individualiste** ou « libérale », faiblement close mais fortement ouverte, participe à l'éclatement et aux jeux des acteurs [Crozier M.], à la concurrence par leur diversité (d'activités, de financements, de participants, de statuts...).

La question de l'entrepreneuriat social [Sibille H., Ghezali T.] renvoie à ce type d'organisation, mais plus largement aussi celle des collectifs où la diversité prime sur l'unité. On pense aussi aux Scop soumises à la concurrence et à des organisations qui se sont banalisées suite au renforcement de la dimension technique. L'auto-organisation des activités des CS se transforme parfois, notamment à cause de la technicité, en activités encadrées par un professionnel (Yoga, peinture, art floral...) ce qui dénature l'idée originale de faire par et pour. Même si plusieurs services (centre de loisirs, service de garde, ateliers) sont devenus techniquement contraints, ils permettent aux CS d'avoir des portes d'entrée pour toucher des publics qui viennent pour des besoins purement individuels. Cette partie de l'activité est appelée « Maison des services ».

- L'organisation « **tribale** » avec une forte culture d'entreprise [Ouchi W.] et faiblement ouverte, voire constitue une niche sociale où règnent les principes d'unité et d'identité. Par sa dimension collective affirmée [Weber M.] et sa définition d'un « entre-nous », une partie de l'ES (associations passions, mutuelles professionnelles...) correspond à ce modèle promu par ses valeurs ou principes [Draperi J-F.] et le sens qu'elle a. Les activités de projets qui s'y développent peuvent parfois avoir un caractère tautologique. La notion de famille (Coopératives, Mutuelles Associations) y est très présente. Le réseau des CS s'est construit autour de valeurs réaffirmées dans la Charte des Centres Sociaux signée à Angers en 2000. Afin de garantir la continuité du réseau, il est nécessaire de construire un socle de valeurs partagées. La libre entrée dans le réseau des CS de professionnels et de bénévoles appauvrit l'appropriation des valeurs historiques et fédératrices, ce qui a conduit à renforcer la culture commune par des actions directes : formations, informations, rencontres collectives.

- L'organisation « fractale » ou *holomorphe*, tout à la fois fortement close et ouverte, basée sur le principe de complexité [Morin E.]. Elle comprend la notion de **réseau** au sens d'une unité respectueuse de la diversité [Laurence, Lorsch] ainsi que celles d'altérité et de citoyenneté ; elle vise à changer d'échelle [Le Labo de l'ESS].

Ce terme de réseau est fréquemment utilisé en ESS pour désigner à la fois la dimension relationnelle qui la caractérise, mais aussi les regroupements d'organisations qui la composent. Les CS créent les conditions de réseaux

territoriaux : coordination de quartier (partenaires), portage de fond de participation des habitants, relations aux acteurs de l'action sociale, et bien sûr construction de réseau relationnel à travers les bénévoles. Dans la construction des projets sociaux, l'ensemble de ces acteurs réfléchissent à l'avenir, l'adaptation de leur territoire dans le respect de chaque partie. Ils anticipent les évolutions territoriales par une expertise croisée entre les habitants et les partenaires. L'exemple de la réflexion entre les trois échelons territoriaux sur le monde économique (cité plus bas) sera aussi révélateur de cette organisation.

4. Institutions, mouvements, réseaux ?

Cette approche nous permet d'apporter des éléments de réponses à la question de l'adaptation des types de représentation actuels (réseaux, mouvements, institutions) aux enjeux de la transformation sociale.

En premier lieu, on peut douter de la capacité d'adaptation des **institutions** aux enjeux de la transformation sociale. D'après la SD, les institutions correspondent plutôt à l'organisation légale qui favorise l'inertie. Elles créent un lien de dépendance et d'assujettissement qui vise à conserver les acquis dans le territoire qui leur a été délimité. La notion même de délimitation de territoire nous semble contradictoire avec l'enjeu d'aménagement des équilibres entre les sphères économiques, politiques et sociétales. La tentative de reconnaissance des CRESS comme institution consulaire peut constituer une illustration de renforcement institutionnel. Par contre, les institutions sont des lieux d'étude, de validation, de généralisation et de banalisation de la transformation sociale, bien utiles dans ses phases en aval. [L'exemple du chantier des CS sur l'accompagnement de la lutte contre l'isolement des personnes âgées permet de conforter cette vision.](#) Le partenariat avec la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV) a permis de structurer un repérage d'actions de proximité dans les centres sociaux, de les valoriser. [Un essaimage de la méthode de coordination des centres sociaux est en cours au niveau national.](#)

Les **mouvements** semblent plus adaptés aux enjeux de la transformation sociale, par le fait même qu'ils sont en mouvement. Toutefois, il faut être prudent : ce terme est utilisé parfois abusivement, alors qu'il n'y a pas de mouvement, ou juste un mouvement de reproduction ; il peut être utilisé historiquement, sachant que, si le mouvement existait bien à l'origine, il s'est quelque peu ralenti dans les phases suivantes du cycle de vie de l'organisation. D'après la SD, il n'y a de mouvement collectif que dans les organisations fractales ou en réseau. Sa conception de l'organisation « tribale » ou classique correspond

bien à une dimension collective, à la différence des organisations individualistes ; mais le principe d'Identité qui l'anime, s'il favorise la convergence, n'est pas favorable au mouvement au sens de l'évolution et de l'adaptation à des enjeux extérieurs. [Au travers du réseau des CS, nous pouvons par exemple constater la capacité de mettre en mouvement l'ensemble des CS sur l'accompagnement des personnes âgées isolées. Dès les années 1990, certains Centres ont mis en place des actions spécifiques et les partagent dans le réseau. Sollicitée, la FCSF négocie une convention nationale avec la CNAV pour des expérimentations qui se contractualiseront avec des régions. L'essaimage se construira avec le réseau pour accompagner l'ensemble des CS sur cette évolution de société](#)⁹.

Le **réseau** semble le type de représentation théoriquement le plus adapté aux enjeux de la transformation sociale, car la SD le définit comme le lieu de conciliation de l'Unité et de la Diversité. Or les enjeux de cette transformation sont multiples et nécessitent une ouverture suffisante pour être captés. Le réseau offre donc des possibilités dans la perspective d'une évolution vers un aménagement des équilibres entre les sphères économiques, politiques et sociétales. La capacité du réseau à couvrir le territoire semble aussi être un atout par rapport aux enjeux de la transformation sociale qui ne saurait être enfermée dans des approches sectorielles. Avec son caractère transversal, le réseau a fait ses preuves, tant dans les mouvements de résistance que dans les processus de diffusion, voire de distribution. [Dans la logique du processus ascendant de l'action des CS, le réseau permet de consolider les problématiques de terrain, d'envisager des solutions micro et macro et de défendre des intérêts généraux](#)¹⁰. Face aux constats cumulés des structures de proximité grâce aux diagnostics de territoire, nous pouvons extrapoler les problématiques et ainsi analyser des tendances en termes de nouveaux besoins sociaux.

Au-delà de ces éléments de réponse, il nous semble prudent de contextualiser l'approche pour préciser de quoi on parle lorsque l'on désigne des réseaux, des mouvements, des institutions. L'avantage de la SD est de nous donner des repères par rapport à l'action susceptible de porter la transformation sociale. Comme dit précédemment, l'inertie favorise l'immobilisme et rend indifférent, voire réticent aux enjeux de la transformation sociale. Le principe d'Identité-unité a tendance à uniformiser ; or, les enjeux de la transformation sociale sont ici situés dans la recherche d'un équilibre entre des sphères de nature différente ; mais l'équilibre est aussi un élément de stabilité. Le principe de Variété-multiple est porteur de

⁹ Voir le site [Bien vieillir avec les centres sociaux](#).

¹⁰ Voir les sept thématiques du [Congrès en Juin 2013](#).

mouvement et peut ainsi mieux capter les enjeux de la transformation sociale ; mais il renvoie à une logique du chacun pour soi, et peut-on dire dans ce sens que nous formons société ?

Pouvons-nous, notamment dans le domaine de l'ESS, échapper au principe de Complexité ? L'ESS semble par essence être un lieu de complexité : il suffit de quatre personnes dans un groupe pour que le nombre de relations potentielles entre les membres du groupe soient supérieures à l'effectif du groupe ; et le nombre de relations augmente beaucoup plus vite que l'effectif¹¹.

Si le principe de Complexité nous semble le plus caractéristique de l'adaptation des organisations aux enjeux de la transformation sociale, il ne saurait cependant être question de se dispenser du principe de Variété-multiple qui permet de mieux capter les enjeux de la transformation sociale grâce à la sensibilité des individus. Ni de nier l'intérêt du principe d'Inertie qui permet de ralentir la transformation sociale, si l'on souhaite qu'elle soit suffisamment partagée, et de reconnaître que les enjeux sont souvent dans les changements d'attitudes dont on sait qu'ils s'effectuent sur le long terme. Ni de rejeter l'apport du principe d'Identité-unité qui peut, lorsqu'il y a consensus, donner de la puissance à la transformation sociale, ceci pouvant constituer aussi un enjeu. La question, ici aussi, est bien dans l'équilibre et la composition des organisations. C'est une question de stratégie, et nous allons maintenant voir les possibilités qu'offre chaque organisation.

II. Stratégies de mobilisation des acteurs et organisation de l'ESS

Pour la création, l'entretien et le développement d'une dynamique sociale, deux questions majeures se posent : la plus ou moins grande adhésion à cette dynamique et les synergies que l'on peut créer entre les acteurs, en mutualisant les moyens de transformer effectivement l'intention en réalité. S'il s'agit de quitter *un modèle considéré comme obsolète, voire dangereux*, la question est de savoir qui considère ce modèle comme tel et qui est prêt à aller *vers un aménagement des équilibres entre les sphères économiques, politiques et sociétales*. La SD nous conduit à examiner plusieurs rapports : la répartition des acteurs sur une échelle adhésion-antagonisme, mais aussi le degré de synergie que les acteurs ont, ou peuvent avoir, entre eux (1). Elle nous sort d'une confusion manichéenne considérant que ceux qui sont d'accord vont s'entre-aider, à l'inverse de ceux qui sont antagonistes. Elle ouvre un espace

¹¹ À chaque fois qu'un nouveau membre arrive dans un groupe, il peut nouer autant de relations que de membres déjà présents dans le groupe.

qui permet de cartographier les relations sociales relativement au projet considéré.

Pour chacun des types d'organisation étudiés précédemment, les stratégies de communication diffèrent du fait de leurs degrés plus ou moins forts de clôture et d'ouverture. Aussi étudierons-nous les relations que chaque type d'organisation est susceptible d'entretenir en interne comme en externe, en termes d'adhésion-antagonisme et de synergie (2). Cette approche nous permettra de déterminer les stratégies possibles en termes d'alliance, de militance et de négociation (3).

Une illustration issue du chantier de recherche-action mené avec l'Union régionale des Centres Sociaux et Socioculturels des Pays de la Loire en 2011-12 sera présentée. Elle témoigne d'une volonté stratégique de la Fédération des CS de Vendée de se rapprocher du monde économique, à la suite de l'analyse de la situation des Centres grâce au carré de Desroche.

1. Sociodynamique et analyse des jeux d'acteurs

La SD propose une grille de lecture des jeux d'acteurs ([schéma 5](#)) en distinguant le degré d'adhésion ou d'antagonisme (conciliant, critique, opposé, fâché) de celui de synergie (indifférent, intéressé, coopératif, engagé). Elle identifie ainsi trois niveaux stratégiques et 6 jeux d'acteurs principaux ([schéma 6](#)) :

- La **coopération**, lorsque le crédit d'intention est supérieur au procès d'intention, peut se jouer avec :
 - Les **alliés**, critiques et engagés, avec lesquels il faut entretenir prioritairement la relation, car ils sont lucides et crédibles, en raison de leur caractère critique, et parce que leur engagement leur confère le degré maximum de synergie dans l'action ;
 - Les **partisans**, conciliants et dont le degré de synergie varie d'intéressés à engagés, sont prêts à supporter, voire à porter l'action avec laquelle ils sont en accord ; ils sont donc en attente de tâches ou de responsabilités qui peuvent leur être confiées ;
- La **négociation**, lorsque le crédit et le procès d'intention sont à valeurs équivalentes, avec :
 - Les **négociateurs** dont le degré de synergie est proportionnel à celui d'antagonisme : moins ils sont d'accord avec le projet et plus ils ont des synergies possibles, et inversement ;

- Les **indifférents** qui constituent la masse silencieuse, mobilisable à terme ;
- Le **conflit**, lorsque le crédit d'intention est inférieur au procès d'intention :
 - Les **ennemis**, par qui il faut éviter de se laisser entraîner dans une dépense inutile d'énergie ;
 - Les **déchirés**, particulièrement difficiles à gérer, car oscillants entre un engagement et un antagonisme forts.

La SD enseigne que le mouvement se crée essentiellement :

- à la condition de ne compter **pas plus d'un tiers¹² d'acteurs défavorables**, donc qui ne puissent bloquer le mouvement, et au moins un tiers d'acteurs favorables par rapport à l'effectif global¹³ ;
- en **coopérant** (vive l'ESS qui met en œuvre la coopération plutôt que la compétition !) avec les deux premiers types d'acteurs : alliés et partisans ;
- et ensuite dans l'**échange avec les négociateurs**.

Nous allons donc nous intéresser aux trois types de stratégies dédiées respectivement aux alliés, partisans et négociateurs¹⁴, relativement aux organisations que nous avons étudiées en première partie.

2. Stratégies de mobilisation et organisations de l'ESS

La question est de savoir dans quelle mesure ces stratégies peuvent être mises en œuvre par les quatre types d'organisations distingués par la SD, pour contribuer à une évolution significative.

a. Stratégies d'alliance (schéma 7)

Ces stratégies consistent en l'établissement et l'entretien de relations régulières avec des alliés extérieurs, particulièrement à même d'avertir sur les enjeux par leur caractère critique, et de contribuer à l'adaptation par leur engagement. Ces stratégies semblent difficiles à jouer avec des organisations faiblement ouvertes, sauf à ce que la loi les y oblige ; mais peut-on, dans ce cas, parler d'alliance ? Ce premier critère place en position défavorable les organisations « légales » et « tribales » qui sont faiblement ouvertes.

Dans l'ESS, la visibilité est plutôt donnée aux regroupements dans les familles

¹² À mettre en relation avec la minorité de blocage à 1/3 dans les sociétés commerciales.

¹³ On mesure ainsi le chemin qui reste à faire à l'ESS.

¹⁴ Il serait néanmoins intéressant d'étudier comment les organisations d'ESS sont freinées dans leur mouvement, et la transformation sociale avec elles, lorsqu'elles prêtent le flanc aux attaques de leurs adversaires mais surtout y répondent ou les provoquent.

(Coopératives, Mutuelles, Associations), voire entre elles, dans les CRESS ou les Prud'hommes, par exemple. Par contre, les liens entre des organismes d'ESS et la majeure partie de l'économie sont peu mis en avant. La cible du mois de l'ESS consiste plutôt à faire reconnaître l'ESS au grand public, qu'à établir des alliances avec d'autres organisations de l'économie. Dans leur aspect gestionnaire, les CS sont tiraillés par leur devoir de fournir les services à la population et leur autonomie. Les alliances sont déséquilibrées car les commanditaires possèdent le financement et un pouvoir de décision important. Dans le cas des délégations de service public, le commanditaire fixe le cahier des charges sans réelle négociation.

D'après la SD, les organisations plus tournées vers l'extérieur seraient plus portées vers des stratégies d'alliance. Ce type de stratégie est présent dans les organisations individualistes ou « libérales » qui, ne se suffisant pas à elles-mêmes, doivent aller vers les autres pour effectuer leurs transactions. Les acteurs y sont considérés comme des contractants, des alliés ou des rivaux. L'origine de l'ES se situe bien dans cette stratégie d'alliance qui a permis à des individus de se grouper en coopératives, en mutuelles, puis en associations. Les ouvriers qualifiés voulaient ainsi échapper au statut jugé dégradant de salarié. De même, les coopératives de consommation permettent d'échapper à la soumission à un système de commerce cher ou avec lequel on est en désaccord. Par alliance entre des individus (l'ESS se définit comme un groupement de personnes et non de capitaux), est créé un collectif dans lequel chacun n'est pas soumis, mais dont il est responsable. C'est une différence majeure avec la démarche des entrepreneurs sociaux dont les organisations restent individualistes. Au travers des CS, les habitants s'organisent pour améliorer la vie quotidienne (banque alimentaire, échanges réciproques de savoirs, cours de langues) dans une gestion responsable et démocratique, avec une représentation territoriale des acteurs par collègue (associatif, habitants, partenaires...) qui favorise les alliances.

Enfin, les organisations *fractales* ou en réseau semblent constituer un lieu privilégié d'alliances. En effet, par l'ouverture qu'il permet et l'Unité qu'il recherche, le réseau offre l'opportunité de liens, mais aussi de nœuds en termes de relations. Tout n'a pas besoin d'être identique dans un réseau qui est un espace souple à géométrie variable. Il vit, évolue et se recompose en fonction des projets qui s'y développent. Comme le dit J-C. Fauvet, nous sommes là sur un mode émergent ; mais l'ESS ne pourrait-elle pas être le lieu économique privilégié de cette émergence ? Les différents échelons territoriaux d'un réseau (Fédération Nationale, Union régionale, Fédération départementale, Centres sociaux) favorise la multiplicité des approches partenariales et permet d'associer une variété encore plus

importante d'acteurs. Dans l'exemple de la Fédération de Vendée, une pluralité d'acteurs pourront être sollicités : commerçants, artisans, chambres consulaires, réseau d'entrepreneurs, grandes entreprises. Ces acteurs, au fur et à mesure d'une meilleure connaissance, se définissent sur l'échiquier de la stratégie des jeux d'acteurs. Certains sont très loin d'une considération sociale en raison de leurs convictions (seule la main invisible peut réguler le marché) mais d'autres connaissent des approches sociales convergentes (responsabilité sociétale, implication locale, etc...).

b. **Stratégies de militance** (schéma 8)

Ces stratégies visent la recherche de puissance dynamique : constituer une force suffisante au service de la cause. Les organisations **tribales** se prêtent tout à fait à ces stratégies à condition toutefois que le sens y soit entretenu, et que l'on dispose d'idées fortes et stables pour entraîner les militants. On y puise une énergie considérable tirée d'un fort sentiment d'appartenance des acteurs à la communauté et de conviction d'avoir raison *a priori*. Les acteurs internes y sont considérés comme des compagnons d'armes, des êtres chers. Cette organisation a tendance à exclure les atypiques, et à porter l'anathème et la « guerre sainte » contre les opposants.

On peut reconnaître ici nombre d'organisations d'ESS dont la démarche a consisté à mobiliser par cette militance au service de la cause défendue, au nom des valeurs si souvent évoquées et rarement précisées¹⁵. Force est de constater aujourd'hui les déviations et difficultés rencontrées par les organisations qui ont grossi suite à cet enrôlement. Dans ce cas, les organisations y ont souvent perdu leur âme et se sont banalisées, confrontées aux logiques de marché. La militance dans les CS n'est pas aussi évidente que dans un mouvement humanitaire. Néanmoins, la méthodologie de projet permet de revenir tout les quatre ans sur les valeurs (temporalité différentes dans les fédérations). Ainsi, afin de mieux communiquer leurs valeurs et la cohérence de leurs actions, les CS de Vendée ont repris la logique d'une déclinaison par arbre des objectifs. Il est vrai que la réflexion sur les valeurs n'est pas celle des adhérents mais plutôt celle du Conseil d'Administration, celui-ci étant plus engagé. Garder une part d'utopie permet de garder une part d'imagination pour une société plus juste.

Les organisations fractales ou en réseau peuvent aussi adopter des stratégies de militance, d'autant mieux que la militance globale se retrouve dans chacun des membres de

¹⁵ La devise utilisée pour l'édition 2011 du Mois de l'ESS : « l'économie qui sait où elle va ! » était significative de cette démarche où il n'est pas besoin de s'expliquer sur ses finalités, puisqu'elles sont vérité. Quid de la formule de l'année 2012 : « Sociale et solidaire, l'économie qui a du sens » ?

l'organisation. La différence avec les organisations tribales réside dans la capacité de discuter et remettre en cause ce qui n'est pas considéré comme une vérité absolue. Pour les CS, les valeurs sont le prisme de la réflexion qui, comme une garantie éthique, cadre l'action. Ces valeurs se discutent sur chaque cas et donne une réponse, non pas normée, mais contextualisée. La solidarité se déclinera ainsi en aide alimentaire dans certains centres, en covoiturage dans d'autres.

Les stratégies de militance peuvent aussi être mises en œuvre par des organisations légales ; leur militance portera plutôt sur la défense et le maintien des acquis. Par contre, elles semblent ne pas faire bon ménage avec les organisations individualistes ou libérales, sauf quand il s'agit de défendre des intérêts privés. Certains CS dépendent tellement de leurs financements publics que les administrateurs engagent leur militance à la conservation des acquis (responsabilité de la masse salariale incluse), et le renouvellement des bénévoles se concretise autour de ce même combat.

c. **Stratégies de négociation (schéma 9)**

L'ESS est confrontée à la question de la négociation. Dans un monde de plus en plus complexe, donc de plus en plus instable, elle ne peut s'en tenir à des stratégies de militance dont on a vu les limites en termes de lucidité et de stabilité. N'étant pas seule dans l'environnement économique, elle est amenée à composer avec les autres, à négocier, ce qui sera d'autant plus facile qu'elle aura développé des stratégies d'alliance adaptées. Pour la guider dans ses négociations, le carré de Desroche permet d'identifier les domaines dans lesquels elles sont nécessaires, notamment : l'économie marchande et lucrative, avec laquelle l'ESS est souvent en concurrence ; et de plus en plus, l'économie publique, pourvoyeuse de financements pour de nombreux organismes d'ESS.

Quelles sont les organisations les plus aptes à mettre en œuvre ce genre de stratégie ? Assurément pas les organisations légales ou tribales : la loi, le statut, le règlement ne se négocient pas ; la vérité non plus ! En revanche, les organisations individualistes sont rompues à cet exercice étant ouvertes sur l'extérieur et plus matérialistes qu'idéalistes. Mais on peut douter de la capacité de ces organisations à conclure la négociation dans le sens du bien commun. Ce qui n'est pas le cas des organisations fractales ou en réseaux, bien positionnées sur la question du bien commun, voire de l'intérêt général, compte tenu de leur recherche d'Unité dans le respect de la diversité.

Conclusion : Entre légalité, diversité, unité, complexité

La stratégie est une relation non seulement à l'espace, mais aussi au temps. Aujourd'hui, l'ESS constitue une hétérotopie (Foucault, 1967), au sens où elle est à part, notamment dans le champ économique. La question du rôle des réseaux et des corps intermédiaires pour représenter et promouvoir l'ESS, de même que celle de l'adaptation des types de représentation actuels aux enjeux de la transformation sociale, doivent être posées en tenant compte de cette situation, mais aussi de la dynamique historique de l'ESS. Il s'agit d'envisager par quel cheminement l'ESS peut sortir, au XXI^e siècle, de cette marginalité, comme elle est sortie de l'utopie au XX^e siècle. C'est le sens des propositions du Labo de l'ESS pour changer d'échelle.

Nous avons vu dans la première partie que l'ESS ne pouvait échapper à la question de la complexité. Non seulement elle en constitue un lieu par essence, mais encore ce principe permettra l'adaptation des organisations à la transformation sociale pour aller *vers un aménagement des équilibres entre les sphères économiques, politiques et sociétales*. Cependant, il ne peut être question de négliger les trois autres principes, ni les organisations correspondantes, si l'on veut pouvoir capter les enjeux et favoriser les initiatives grâce à la diversité des acteurs, utiliser l'unité et la force des mouvements afin de renforcer la cohésion sociale autour d'un idéal, et instituer, dans la légalité, progressivement les fruits de la transformation sociale.

Dans un monde sectorisé et fragmenté, issu de l'approche disciplinaire puis de la division du travail, l'ESS est confrontée à un double enjeu : créer des synergies en interne et en externe. C'est pourquoi l'organisation en réseau est particulièrement adaptée dans la mesure où elle cherche à construire une unité (non pas une uniformité) en respectant la pluralité de ses composantes internes ou externes. Il est urgent de voir fleurir encore plus des coopérations entre membres de familles différentes de l'ESS, ainsi qu'avec les entreprises ne se reconnaissant pas de l'ESS sans pour autant s'y opposer, avec les collectivités territoriales... L'ESS qui se définit comme un groupement de personnes, non de capitaux, se doit de prolonger cette dynamique aux personnes morales, au-delà des personnes physiques. La nouvelle structure juridique de SCIC est une opportunité. Dans la suite de l'éducation populaire, l'ESS pourrait être le lieu de la transmission de valeurs pour vivre ensemble et de compétences d'organisation en réseau.

Le rôle des réseaux et des corps intermédiaires pour représenter et promouvoir l'ESS consiste donc à composer un équilibre entre légalité, diversité, unité et complexité. De

la même façon, il s'agit de composer des stratégies à partir d'alliances et de militance, puis de négociations. Là aussi, nous avons vu, dans la deuxième partie, à quel point les organisations en réseaux sont en mesure de porter ces stratégies ; tout en sachant que pour chacune d'entre elles, un des trois autres types d'organisation peut apporter un concours précieux (organisation libérale pour l'alliance et la négociation ; tribale, voire légale pour la militance). Il nous semble donc important de développer au sein de l'ESS une culture d'intérêt général qui puisse prendre en compte des cultures de projet institutionnel, de raison privée, voire des cultures passives, et tendre vers une plus grande citoyenneté, par une culture de bien commun.

(schéma 10 sur l'intérêt général : quadrature du cercle inversée)

L'ESS pourrait être d'autant plus le lieu de transmission de ces valeurs et compétences qu'elle oeuvre principalement dans le tertiaire (action sociale, activités financières et d'assurance, santé humaine) où se trouvent 75% des emplois, et plus encore dans le quaternaire (éducation, formation, sports, culture...) où cette dimension est essentielle comme l'écrit François Rousseau¹⁶. Dans le prolongement du schéma de Fourastié, l'ESS pourrait contribuer à l'avènement de ce secteur du quaternaire, dans le sens, non plus des seules techniques d'information qui font le lit de la culture de masse, cher au capitalisme, mais d'une société de l'éducation comme Thierry Gaudin nous le prédit pour 2040.

Comme en témoignent le réseau des CS de Vendée, cette dynamique de transformation sociale est en route.

“ Depuis l'origine de la création des CS, des habitants s'engagent pour le dynamisme de leur territoire. Associer l'ensemble des acteurs d'un même lieu de vie est une des contraintes que nous nous imposons pour développer des réponses nouvelles aux problématiques de société. Or le constat des CS de Vendée, sur la difficulté d'impliquer les habitants dans la vie de quartier, et encore plus dans l'engagement bénévole, a impulsé une réflexion au niveau de l'Union des CS des Pays de la Loire. Pendant 18 mois, plusieurs acteurs des CS se sont appropriés les avancées réflexives d'experts pour les partager dans leur propre structure.

Mais pour la Fédération des CS de Vendée, c'est aussi l'occasion d'utiliser de nouveaux outils pour sonder le niveau de gouvernance de ses adhérents. Ainsi un Conseil d'Administration spécifique réunissant huit CS a été mené autour du carré de Desroche. Cet exercice a permis de réaliser que nous ne fédérons pas tous les acteurs d'un territoire et peu le monde économique au sens lucratif. Les raisons peuvent en être variées (divergences de point de vue, écart de sens...). Néanmoins, le Conseil d'Administration (composé de

¹⁶ <http://www.chorum.fr/mediaServe/Texte+FR+4-11-09+pour+site.pdf?ixh=1384943248929194092>

bénévoles et directeurs des centres sociaux) est convaincu que l'avenir se joue autour des projets de territoire, partagés par l'ensemble des acteurs d'un bassin de vie.

Ainsi, l'avenir n'est plus à une séparation idéologique du domaine de l'économique et du social, car la responsabilité est encore plus partagée à l'heure de notre évolution sociétale. Les mentalités évoluent. La Société attend de plus en plus que l'entreprise s'engage pour soutenir des causes d'intérêt général, en partenariat notamment avec le monde associatif qui lui même ne possède pas le monopole de l'intérêt général.

Aussi, nos structures repensent la place des acteurs dynamiques de leur zone de compétence, et, en parallèle, les entreprises reconsidèrent la fonction sociale de leur activité. Nous ne souhaitons pas être sur la simple relation financière que plusieurs associations obtiennent sous forme de mécénat ou de sponsoring, mais nous proposons une démarche innovante pour dynamiser des territoires et provoquer des réponses originales aux besoins de ceux-ci. Nous ne souhaitons pas réitérer l'expérience des conseils de développement qui ne peuvent avoir d'action sans aval politique et dans un contexte législatif ouvrant peu de marges de manœuvre, voire une disparition de l'instance.

C'est ainsi, qu'à notre avis, chacun pourra contribuer à la cohésion sociale et territoriale. Aujourd'hui, nous élaborons la méthode qui nous permettra de mettre en place les conditions de la collaboration tant au niveau du territoire que de la solidarité départementale."

Bibliographie

- Arendt H., *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1961.
- Braconnier P., *Apport d'Arendt et de Sen à l'ESS*, in *L'ESS et le travail*, L'Harmattan, 2013.
- Braconnier P., Caire G., *Quelles spécificités de compétences en ESS ?* in *Les enjeux hybrides de l'ESS*, Hors série n°5, le Sociographe, 2012.
- Castel R., *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* La république des idées, Seuil, 2005.
- Crozier M., Friedberg E., *L'Acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- Draperi, J-F., *L'Économie sociale. Utopies, Pratiques, Principes*, MAIF, Presses de l'économie sociale, 2005.
- Fauvet J-C., *1001 citations sociodynamiques : des repères pour votre action*, les éditions d'organisation, Paris, 192 p, 1997.
- Fauvet J-C. Stefani X., *La socio-dynamique : un art de gouverner*, les éditions d'organisation, Paris, 216 p, 1983.
- Foucault M., *Dits et écrits. Des espaces autres* (conférence au Cercle d'études architecturales, 14 mars 1967), in *Architecture, mouvement, continuité*, n°5, 1984.
- Fourastié J., *Le Grand Espoir du XX^e Siècle*, PUF, 1949.
- Frémeaux P., *La nouvelle alternative ? Alternatives économiques*, les petits matins, 2011.
- Gaudin T., *Introduction à l'économie cognitive*, éditions de l'Aube. 1997
- Herbemont O. César B., *La stratégie du projet latéral : comment réussir le changement quand les forces politiques et sociales doutent ou s'y opposent*, Dunod, 240 p., 1998.
- Le Laboratoire de l'ESS, *50 propositions pour changer de cap*, 2011.
- Morin E., *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, 2000.
- Négri, A., *Traversée de l'Empire*, édition de l'Herme, 2011.
- Ouchi, W., *Théorie Z*, Paris, InterÉdition, 1982.
- H. Sibille H. et Ghezali T., *Démocratiser l'économie. Le marché à l'épreuve des citoyens*, Paris, Grasset, 2010.
- Weber M. (1920), *Economie et société* Paris, Plon, 1971.