

Processus d'innovation sociale :
de l'usage ambivalent des logiques institutionnelles à la sortie de l'hybridité.
Le cas des coopératives d'activité et d'emploi.

Mélissa Boudes

Doctorante à l'Université Paris Dauphine – DRM UMR CNRS 7088

Assistante de recherche à NEOMA Business School

Résumé

Cette étude met en lumière l'évolution d'une organisation hybride – une coopérative d'activité et d'emploi – née d'un processus d'innovation sociale. Dans un premier temps, la coopérative a développé des relations ambivalentes avec les différentes logiques institutionnelles de son environnement. Dans un deuxième temps, elle s'est progressivement émancipée de ses racines hybrides pour créer sa propre logique institutionnelle. Ce processus d'émancipation vis-à-vis de l'hybridité comprend trois sous-processus : la redéfinition du débat à une échelle macro, le renforcement des racines coopératives, et l'organisation à un niveau intermédiaire via les partenariats. En soulignant les effets positifs et négatifs de ces processus nous proposons des pistes de réflexion pour la littérature sur les hybrides, l'innovation sociale mais aussi pour les recherches et pratiques coopératives.

Mots clés : innovation sociale, organisation hybride, logiques institutionnelles

INTRODUCTION

Les organisations sont de plus en plus soumises à des demandes complexes et parfois contradictoires telle que l'atteinte d'une performance sociale et économique, la réussite professionnelle et familiale, l'épanouissement spirituel et matériel, elles ont donc progressivement développé ce que les chercheurs néo-institutionnalistes appellent des hybrides. Il peut s'agir de pratiques hybrides telles que la responsabilité sociale des entreprises (Christiansen & Lounsbury, 2013), d'organisations hybrides telles que les organisations de micro-finance (Battilana & Dorado, 2010), ou plus généralement de logiques hybrides, des systèmes articulant des constructions symboliques et pratiques différentes (Glynn & Lounsbury, 2005).

Parallèlement à cette littérature, a émergé le concept d'innovation sociale (Mulgan, Tucker, Rushanara, & Sanders, 2007), un processus mobilisant différents types d'acteurs et de ressources (subventions publiques, chiffres d'affaires, ressources non-monétaires) afin de répondre aux besoins sociaux de manière plus efficace que les institutions existantes (Cloutier, 2003) et de provoquer un changement systémique (Mulgan et al., 2007).

Ces deux courants de recherche présentent clairement des complémentarités. D'une part, les recherches en innovation sociale se centrent sur les enjeux sociaux majeurs et la façon dont les personnes et les organisations impulsent le changement, mais manquent cruellement de cadre conceptuel cohérent. D'autre part, la littérature sur les hybrides comprend de nombreuses études sur l'émergence et le maintien des formes hybrides. Cependant, bien que de nombreux chercheurs néo-institutionnalistes se penchent sur l'étude d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS), le processus d'innovation sociale reste largement inexploré à travers cette littérature. Avec cet article, nous nous positionnons à la jonction entre ces deux courants théoriques et nous centrons sur l'angle mort commun à ces deux courants en tentant de répondre à la question suivante : comment évoluent les organisations hybrides qui émergent d'un processus d'innovation sociale ?

Cette étude s'axe autour d'une forme organisationnelle qui a émergé il y a vingt ans, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) qui mêlent entrepreneuriat, salariat et coopération afin de répondre à l'enjeu de la transformation du travail.

La première partie présente le cadrage théorique de l'étude reposant sur la littérature néo-institutionnaliste et l'innovation sociale. La deuxième partie présente la méthodologie employée pour cette étude de cas longitudinale. La troisième partie présente ensuite les différentes phases d'évolution, comprenant les origines hybrides de la coopérative, les relations ambivalentes qu'elle a développées vis-à-vis des logiques institutionnelles et la création d'une nouvelle logique « pure ». Cette dernière phase se divisant en trois sous processus : la redéfinition du débat à un niveau supérieur, le renforcement des racines coopératives et l'organisation à un niveau intermédiaire. En guise de conclusion seront présentés les apports pour le courant néo-institutionnaliste, la littérature sur l'innovation sociale et pour le mouvement coopératif.

HYBRIDITE ET ENJEUX SOCIAUX

L'ère de l'hybridité

Afin de comprendre les demandes sociales émergentes, les chercheurs néo-institutionnalistes ont développé de nouveaux outils conceptuels. Le concept de logique institutionnelle est l'un d'eux. Selon ce courant, la société est constituée de logiques institutionnelles : *'ensemble de pratiques matérielles et de constructions symboliques – qui constituent les principes d'organisation disponibles pour les organisations et les individus'* (Friedland & Alford, 1991). Ces logiques institutionnelles exercent des pressions isomorphiques sur les organisations (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012), les poussant à aligner leurs pratiques et structures sur leurs idéaux-types. En effet, afin de survivre, les organisations ont besoin d'acceptabilité sociale et de crédibilité (Scott, 2008) ; autrement dit de légitimité. Cette légitimité n'est cependant pas absolue. Elle s'acquière en se conformant aux systèmes de normes, valeurs et croyances propres à chaque logique institutionnelle. Tant que chaque logique institutionnelle gouverne son propre domaine, les choses sont plutôt simples, mais lorsque les frontières deviennent floues, la vie des organisations devient plus complexe. C'est par exemple le cas lorsque les entreprises sont incitées à avoir un

impact social et environnement ou lorsque des personnes souhaitent pratiquer leur religion sur leur lieu de travail. Les chercheurs néo-institutionnalistes ont alors développé le concept d'hybride afin d'analyser les nouvelles logiques, organisations et pratiques qui combinent divers éléments antérieurement séparés. L'hybridation est ainsi considérée comme une réponse aux demandes contradictoires adressées aux organisations. La première question à laquelle les chercheurs ont essayé de répondre était alors : comment sont créés les hybrides ?

A partir d'études empiriques et conceptuelles, les chercheurs ont progressivement dessiné les contours de cette catégorie d'organisation. Battilana and Lee (2014) ont ainsi identifié cinq domaines d'organisation hybride (« *hybrid organizing* ») : les activités centrales, la composition des membres, le design organisationnel, la culture organisationnelle et les relations organisationnelles. Chacun de ces domaines pouvant être plus ou moins intégré ou différencié. La notion d'intégration se rapproche du concept de couplage également utilisé dans les études sur les organisations hybrides. Par exemple, Pache and Santos (2013) qui ont étudié des entreprises d'insertion, ont montré que ces organisations hybrides intégraient les logiques contradictoires en les couplant de manière sélective.

Cette approche introduit la notion d'agence dans la littérature sur les logiques institutionnelles. Les organisations ne se contentent pas de répondre à la complexité émanant des demandes institutionnelles contradictoires, elles se servent des logiques institutionnelles comme de boîtes à outils culturels (« *institutional toolkits* ») (Swidler, 2011) pour atteindre leurs objectifs. Adoptant une approche processuelle, Smets and Jarzabkowski (2013) montrent comment les acteurs combinent différentes logiques en transformant progressivement les contradictions en complémentarités. Prolongeant cette approche, Kent and Dacin (2013) introduisent la notion de perméabilité et font l'hypothèse que '*plus une logique est perméable, plus elle sera soumise à interprétations*' (Ibid. p.767). Les logiques dont les éléments sont combinés de manière souple sont ainsi plus susceptibles d'être hybridés.

La seconde question soulevée par les chercheurs sur les organisations hybrides est celle du maintien de l'hybridité dans le temps.

L'hypothèse sous-jacente à cette question est que l'hybridité représente un atout organisationnel pour répondre aux enjeux complexes comprenant des buts différents et parfois contradictoires.

Ont ainsi pu être identifié un certain nombre de variables cruciales pour le maintien de l'hybridité. Pache and Santos (2013) ont par exemple mis en évidence le rôle de la gestion des ressources humaines. Les organisations s'appuient également sur ce que van Dijk, Berends, Jelinek, Romme, and Weggeman (2011) appellent les '*capacités micro-institutionnelles*' (« *micro-institutional affordances* ») définis comme les '*conditions des logiques institutionnelles et des structures au sein des organisations que les acteurs peuvent exploiter de manière stratégique*' (ibid. 1489). Ici, la complexité peut représenter une opportunité et l'ambiguïté, la multiplicité et l'hétérogénéité des logiques peuvent être appréhendées comme des ressources que les organisations peuvent utiliser pour atteindre leurs buts.

Innovation sociale : la création d'hybrides pour le changement institutionnel

Certains objets hybrides ayant pour but de répondre à des enjeux sociaux émergent d'un processus dit d'innovation sociale. Ce processus combine différents acteurs et ressources (subventions publiques, chiffres d'affaires, ressources non monétaires) afin de répondre aux besoins sociaux non ou mal satisfait par les institutions en place (Cloutier, 2003). Le but ultime de l'innovation étant de créer un changement systémique ou changement institutionnel (Mulgan et al., 2007; Westley, Antadze, Riddell, Robinson, & Geobey, 2014).

Bien que la littérature sur l'innovation sociale connaisse une croissance importante ces dernières années, les chercheurs néo-institutionnalistes se sont principalement focalisés sur les entreprises sociales. Pour Battilana and Lee (2014) l'entreprise sociale représente en effet l'archétype de l'organisation hybride, mêlant intimement « business » et « charité ». Le sujet ayant jusque-là fait l'objet de la plus grande attention est celui de la naissance des entreprises sociales et de la manière dont elles hybrident de façon pérenne des logiques contradictoires (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2013). L'étude de Kent and Dacin (2013) sur les organisations de micro-finance met en évidence la part sombre de l'hybridité en montrant comment les logiques 'empruntées', dans leur cas la logique bancaire, peuvent se retourner contre la logique préexistante, dans ce cas la logique de lutte contre la pauvreté. Westley et al. (2014) proposent pour leur part une typologie de processus d'innovation sociale à partir de cinq variables : l'approche vis-à-vis du changement, les forces, les risques, les défis et les chemins du changement d'échelle. Nous retenons ici leur

distinction entre entrepreneuriat social et innovation sociale. La première crée de *'nouvelles idées ou produits afin de satisfaire des besoins non pourvus'* (ibid., p.254) via la diffusion (« *scaling-out* »), c'est-à-dire à travers la réplique et la dissémination des idées et/ou produits. Le second est mené par des entrepreneurs institutionnels dont le but est le changement d'échelle (« *scaling up* »). *'Ils n'introduisent pas seulement l'innovation, mais agissent également sur le contexte de manière à ce que l'innovation puisse se développer et élargir son cercle d'influence'* (ibid., p.254). Jusqu'à présent les chercheurs néo-institutionnalistes se sont peu penchés sur le processus d'innovation sociale. Cet article a donc pour but de faire le lien entre ces deux littératures - innovation sociale et organisations hybrides - dans le but de comprendre comment les organisations hybrides émergent de processus d'innovation sociale évoluent dans le temps.

Afin de répondre à cette question nous nous appuyons sur les éléments constitutifs des logiques institutionnelles, c'est-à-dire les pratiques matérielles et les éléments symboliques (Friedland & Alford, 1991) afin de comprendre comment les organisations hybrides s'en saisissent dans le temps.

Ce faisant nous répondons à l'appel lancé par Thornton et al. (2012) afin que les chercheurs *'fassent le lien entre les différentes dimensions et chemins par lesquels les logiques institutionnelles, les identités collectives et les pratiques émergent et changent à travers le temps'*.

L'ETUDE DE CAS

Contexte

Notre recherche s'appuie sur une nouvelle forme organisationnelle, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) qui ont vu le jour au milieu des années 1990 en France afin de répondre au chômage et aux échecs des micro-entrepreneurs.

Après la seconde guerre mondiale, la France a progressivement développé son système de protection sociale. Ce système assurantiel de type Bismarckien repose sur le statut de travailleur. Celui-ci assure à la fois sa propre personne et sa famille à travers ses cotisations. Ce système est sous-tendu par ce qui est appelé le compromis fordiste, résultant des

négociations entre syndicats de salariés et employeurs. Jusqu'aux années 1960, ce compromis reposait sur une large population en emploi cependant les changements économiques de ces dernières décennies ont profondément déstabilisé le régime social. Le taux de chômage durablement élevé est l'un des symptômes de l'incapacité de l'Etat providence à s'adapter et à (re)créer des mécanismes de solidarité efficaces.

Afin de répondre à cet enjeu pressant, de nouvelles pratiques et organisations ont vu le jour. Les pouvoirs publics ont ainsi encouragé deux approches ou logiques de champ (Nigam & Ocasio, 2010) que nous appelons « logiques de régulation du travail » :

-La logique de micro-entrepreneuriat, qui vise à aider les personnes à créer leur propre emploi. Cette approche rassemble différents types d'acteurs d'entreprise à but lucratif et de l'ESS (associations, coopératives, fondations, etc.) qui soutiennent et financent les entrepreneurs précédemment sans emploi. L'Etat les soutient également en créant de nouveaux statuts facilitant la création de micro-entreprises et en mettant en place des taux de taxation avantageux. Si cette approche hybride est extrêmement populaire, elle ne se montre toutefois pas complètement efficace, si l'on considère les taux de survie des micro-entreprises et les niveaux de rémunération très bas.

-La logique d'insertion par le travail vise pour sa part à aider les personnes à (re)trouver un emploi salarié. Cette seconde approche rassemble également divers acteurs et ressources de l'Etat, de l'ESS et des entreprises. Les acteurs de l'ESS créent des organisations dédiées à la formation et l'emploi. L'Etat soutient cette logique en créant des contrats subventionnés utilisés par les entreprises. La limite de cette approche est le faussé important et persistant entre les « insiders », les personnes avec un emploi stable et les « outsiders », les personnes sans emploi ou avec un emploi précaire. En effet, les solutions de court terme proposées par cette logique, telles que les contrats aidés, sont utilisées de façon opportuniste et donnent rarement lieu à des contrats « conventionnels ». L'écart entre les insiders et les outsiders se creusant alors un peu plus.

La première coopérative d'activité et d'emploi a été créée à Lyon au milieu des années 1990 afin de répondre aux limites de ces deux logiques. Un groupe d'organisations publiques, privées et de l'ESS ont créé cette nouvelle forme organisationnelle mixant entrepreneuriat, salariat et coopération afin de soutenir le nombre croissant d'entrepreneurs individuels.

En vingt ans d'existence, ces organisations hybrides se sont rapidement développées. En 2013 la France comptait 145 établissements de CAE avec 5000 entrepreneurs-salariés et 1500 porteurs de projets en contrat d'accompagnement.

Le cas Coopaname : collecte et analyse des données

Cette étude repose sur le cas de la coopérative d'activité et d'emploi, Coopaname. Cette coopérative créée à Paris en 2003 et aujourd'hui, avec plus de 700 membres, dont 168 associés et un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros, l'une des plus importantes CAE de France.

Le but de notre démarche étant de comprendre un processus organisationnel, nous avons mené une étude de cas holistique (Yin, 2003) avec une approche longitudinale et abductive. Nous avons collecté les données qualitatives nécessaires afin de comprendre au mieux les processus en cours au sein de l'organisation et de répondre à notre question de recherche. Adoptant une stratégie de théorisation ancrée (Corbin & Strauss, 2008; Langley, 1999) l'analyse des données s'est déroulée en deux temps. (1) De juillet 2011 à décembre 2013, nous avons collecté un premier ensemble de données dans une démarche exploratoire. Données provenant de deux focus groupes, d'entretiens semi-directifs, d'observations non participantes et de documents. Ce premier ensemble de données a été codé selon une démarche interprétative (Corbin & Strauss, 2008) via le logiciel Nvivo10. Suite à cette première étape d'analyse, nous avons identifié trois thèmes principaux : la diversité des pratiques et outils, un processus d'innovation continu et un vocabulaire spécifique soutenant un projet politique fort. Ces thèmes nous ont menés à la littérature néo-institutionnaliste et aux concepts de logiques institutionnelles, d'hybridité et d'innovation sociale.

La seconde étape s'est déroulée de mars 2014 à septembre 2015 et a consisté à approfondir notre compréhension du projet de la coopérative et de son fonctionnement. Nous avons collecté de nouvelles données via des entretiens semi-directifs (30 au total) avec les membres de la coopérative et ses partenaires, des observations non participantes (11 événements) et la collecte de nouveaux documents de communication interne, externe, de gouvernance et de régulation (400 pages environ).

Nous avons analysé ce deuxième ensemble de données en deux étapes : premièrement, afin de s'assurer de n'avoir manqué aucun thème lors de la première étape, nous avons mené un second codage. Comme quatre années séparaient le début de la première période de récolte de données et la fin de la seconde période de récolte, cela nous a permis d'identifier des changements dans le discours de la coopérative – construction symbolique – et dans ses pratiques, ainsi qu'un certain degré d'ambivalence. Via un mécanisme d'aller-retour entre les données et la théorie, les concepts d'innovation sociale et d'organisation hybride nous sont apparus être ceux correspondant le mieux aux observations au sein de Coopaname. A partir des témoignages de la fondatrice de la première CAE et de Coopaname, nous avons identifié l'émergence de la CAE comme un processus de création d'objet hybride, dont le but était de résoudre l'enjeu du chômage. Cette définition correspondant dans la littérature au concept d'innovation sociale. Bien que la littérature néo-institutionnaliste offre des concepts expliquant l'émergence des organisations hybrides à finalité sociale, peu d'études proposent des éléments expliquant leurs évolutions dans le temps. Le but de la dernière étape d'analyse des données a été de mieux identifier les facteurs explicatifs de l'évolution de la CAE à travers une intégration théorique des codes initiaux (Corbin & Strauss, 2008). Deux processus se chevauchant ont finalement été identifiés : le développement de relations ambivalentes vis-à-vis des différentes logiques institutionnelles ayant permis à la CAE de voir le jour et la construction d'une nouvelle logique propre à la coopérative. Cette construction comprenant elle-même trois sous-processus : la redéfinition du débat à un niveau supérieur, le renforcement des fondations coopératives et l'organisation à un niveau intermédiaire à travers les partenariats.

Dans la section qui suit nous présentons l'évolution de Coopaname. Les origines hybrides de la coopérative sont tout d'abord présentées, puis nous montrons comment la coopérative gère les différentes logiques institutionnelles qui la constituent en adoptant des relations ambivalentes avec chacune d'elle. Pour terminer, nous expliquons comment Coopaname a évolué afin non pas de maintenir son hybridité, comme la littérature néo-institutionnaliste l'aurait prédit, mais pour développer une nouvelle logique institutionnelle qui lui est propre.

DE L'HYBRIDITE A LA PURETE VIA L'AMBIVALENCE

Née hybride

Face au taux de chômage élevé et aux limites des logiques hybrides présentées précédemment, un groupe d'acteurs publics et privés a développé dans les années 90 une organisation expérimentale, une coopérative d'entrepreneurs. Cette première expérimentation a été pilotée par Int24¹, qui avait déjà une expérience professionnelle de l'insertion et de la création d'entreprise et était consciente des limites de ces dernières. Dans son livre, elle explique les choix qu'elle a faits lors de la création de la première CAE. Contrairement à certains de ses partenaires, elle voulait soutenir des personnes aux profils différents et réunir une diversité de projet, sans discrimination au regard de leur statut initial ou des gains futurs possibles. De plus, le choix de la coopérative n'a pas été anodin. Ces organisations de l'économie sociale sont en effet guidées par sept principes : adhésion volontaire et ouverte à tous, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, coopération entre coopératives et engagement envers la communauté². Les CAE, contrairement aux autres organisations offrant des services d'aide aux entrepreneurs ou d'insertion par le travail, proposent ainsi à leurs membres de participer à la gouvernance de la coopérative en devenant coopérateurs.

Le parcours proposé aux membres de CAE est composé de trois étapes. Les nouveaux arrivants signent tout d'abord une convention d'accompagnement³, qui leur permet de conserver leur statut précédent et leurs droits tout en développant leur projet via la participation à des ateliers et réunions. Les entrepreneurs offrent leurs expertises et démarchent leurs clientèles avec leurs propres services et/ou produits et sous leurs propres marques. Les premières prestations ou ventes de produits entraînent la signature d'un contrat de travail salarié à durée indéterminée. Le chiffre d'affaire généré par l'entrepreneur est ensuite transformé en salaire par l'équipe support de la coopérative (comptabilité, accompagnement, etc.). Dans un troisième temps, les entrepreneurs-salariés, tout comme

¹ Afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées des codes ont été attribués à chaque personne.

² Alliance coopérative internationale (1995)

³ La loi ESS votée en juillet 2014 impose désormais la signature d'un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE).

les membres de l'équipe d'appui, peuvent devenir coopérateurs et prendre part à la gouvernance de la coopérative. Ainsi la CAE réunit des entrepreneurs aux compétences diverses qui travaillent de manière autonome mais au sein d'une entreprise leur offrant des services administratifs mutualisés. Les entrepreneurs sont responsables de leur activité, ils financent leur salaire et protection sociale avec leur propre chiffre d'affaires. Une part de celui-ci (en moyenne 10%) est utilisée pour financer les services mutualisés. Enfin, la coopérative, qui offre des services d'intérêt général en apportant des conseils et aidant toutes personnes avec un projet entrepreneurial, bénéficie également de financements publics (fonds européens, fonds régionaux, etc.).

Les CAE reposent donc sur trois logiques institutionnelles : la logique entrepreneuriale s'articulant autour de l'institution pivot qu'est le marché ; la logique salariale construite autour de l'Etat providence⁴ ; et la logique coopérative bâtit sur les fondements de l'économie sociale et solidaire. Nous inspirant des travaux de Friedland and Alford (1991) et de Thornton et al. (2012) nous décomposons les logiques institutionnelles en éléments symboliques et matériels (cf. tableau 1). Les pratiques entrepreneuriales sont légitimées par le besoin d'autonomie et s'incarnent par la contractualisation. Le salariat puise sa légitimité dans le besoin de protection qui est garantie par le droit du travail. La coopération est pour sa part légitimée par le besoin de faire partie d'un collectif et est opérationnalisée par les organisations de l'économie sociale.

Tableau 1 : Logiques institutionnelles hybridées par les CAE

Éléments constitutifs des logiques institutionnelles	Entrepreneuriat	Salariat	Coopération
Institution centrale	Marché	Etat providence	ESS
Construction symbolique (sens – source de légitimité)	Besoin d'autonomie	Besoin de protection	Besoin de faire partie d'un collectif
Pratiques matérielles - Structures	Contrat	Droit du travail	OESS

⁴ Il ne s'agit pas ici de l'emploi public mais des 'symboles culturels et des pratiques matérielles' (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012) concernant le travail qui sont diffusés par l'Etat providence à travers la société.

Le tableau 2 illustre comment les CAE ont été construites à partir des diverses logiques institutionnelles afin de répondre à un large éventail d'enjeux socio-économiques. La fondatrice des CAE a dû activement défendre l'hybridité du modèle. La CAE mêle ainsi la logique entrepreneuriale de ses membres, recherchant des opportunités professionnelles et développant de manière indépendante leurs activités ; la logique de l'Etat providence, en utilisant des fonds publics afin de proposer un accès libre et gratuit aux entrepreneurs, et permettant à ses membres d'accéder à la protection sociale nationale via le statut de salarié ; et la logique coopérative à travers la mutualisation des ressources telles que les services administratifs et les locaux.

De plus, les CAE en rassemblant des membres de professions différentes, offrent une dimension innovante supplémentaire par rapport à la logique coopérative « classique ». C'est pourquoi la logique professionnelle n'est pas centrale ici. En effet, les CAE accueillent toutes les professions à l'exception des professions réglementées telles que les professions médicales ou juridiques. Enfin, les accords signés entre les pouvoirs publics et Coopaname mettent en lumière la diversité des demandes et des instruments prescrits par les pouvoirs publics : épanouissement des membres, développement local, travail collectif, efficacité organisationnelle. Les CAE en général, et Coopaname en particulier, sont des organisations hybrides résultant d'un processus d'innovation sociale (Pache & Santos, 2010a; Westley et al., 2014) qui poursuivent un but social mais promeuvent un large éventail d'objectifs, tels que l'autonomie et la solidarité des membres et mobilisent diverses logiques (entrepreneuriat, salariat et coopération).

Tableau 2 : Hybridité des CAE

Dimensions agrégées	Hybridité
Thèmes	<i>Multiplicité</i>
Données illustratives	<p>Doc4 « La première convention d’expérimentation signée par Coopaname et la DIISES (Délégation Interministérielle à l’Innovation et l’Expérimentation Sociale et l’Economie Sociale), fait apparaître dans ses annexes à la fois les objectifs que vise la CAE et le programme d’action mis en place par Coopaname pour atteindre ces objectifs.</p> <p>Il s’agit en effet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Favoriser la sortie de la précarité économique des porteurs de projets individuels en leur permettant d’articuler leurs micro-projets et leurs savoir-faire à des collectifs de travail davantage capables d’accéder à des opportunités d’affaires plus importantes », - « Sécuriser davantage les parcours professionnels en favorisant, en organisant et en accompagnant l’apprentissage mutuel au sein des collectifs de travail », - « Permettre, via ces collectifs de travail, une meilleure intégration économique des démarches micro-entrepreneuriales aux dynamiques économiques locales, et une véritable production de richesses pour le territoire », - « Permettre l’émergence d’une nouvelle forme d’entreprise efficace économiquement parce qu’exclusivement dédiée à un projet social d’épanouissement professionnel de ses membres salariés ». <p>FG1 « l’image de Coopaname qui me vient moi, ce n’est pas tellement, justement ce n’est pas un monolithe pour moi, c’est vraiment, c’est faire société [...] c’est vraiment une société où il se passe beaucoup de choses, il y a de la diversité »</p> <p>Int24 « Alors l’un des principes aussi, je l’ai dit tout à l’heure, c’est la multi-activité. Parce que la mono-activité ça perd beaucoup de choses. La richesse des CAE c’est la multi-activité. »</p> <p>Doc7 Livret d’accueil : page de présentation des métiers exercés par les Coopanameiens (nom que se donne les membres de Coopaname) : « inventeurs d’image : photographes, graphistes, réalisateurs [...] Pourvoyeurs de bien être : coachs sportifs, thérapeutes, consultantes [...] Manipulateurs d’informatique : spécialistes du logiciel libre, webdesigneuses, développeurs [...] »</p>

Thèmes	<i>Combinaison</i>
Données illustratives	Int24 « les éléments de base c'est l'accueil de tout projet et l'écoute. Ça, c'est un élément fondamental. [...] On accueille, on écoute. Et on essaye de développer avec. Alors, c'est très important, je le disais tout à l'heure, on n'est pas là pour accompagner, on est là pour développer avec. Ça, c'est aussi fondamental dans une CAE. Faire avec et non pas pour. Parce que ça change tout. [...] Donc, l'accueil, l'écoute et en même temps susciter une réflexion collective sur le projet politique de cette CAE. [...] Les axes de réflexion c'est celle de la coopérative, c'est la mutualisation. »
	Int24 « [...] quand j'ai démarré la CAE, j'avais réussi à convaincre les partenaires que c'était des vrais salariés, c'est-à-dire que si leurs activités déclinaient ils avaient droit aux Assedic, etc.»
	Int24 « la loi elle a entériné le fait que dans une CAE il peut y avoir des personnes qui soit à la fois entrepreneur et salarié. Ce qui n'était pas évident. »
	FG1 « il y a des choses qu'on assume pleinement en disant ça on le fait différemment mais parce que.. et puis on explique. Ce n'est pas simplement parce que c'est trop contraignant, pas du tout. Parce qu'en permanence on essaie de redonner des règles, des cadres »
	Notes prises durant les universités 2014 de Coopaname où était célébré les 20 ans de la coopérative : travail de groupes sur la vision que les Coopanameiens ont de leur coopérative et les futurs possibles de celle-ci : « Coopaname 2025 : structure hybride » ; « innovation et sacré bordel » ; « Coopaname est un OVNI mélangeant citoyenneté et entreprise »

Pratiques hybrides et relations ambivalentes avec les logiques institutionnelles

Coopaname a été fondé en 2003 à Paris par Int24, la personne qui a fondé la première CAE et qui a dirigé le premier réseau de CAE. A cette époque, il existait déjà environ 20 CAE, cependant dans un pays centralisé comme la France, la création d'une CAE dans la capitale était indispensable pour pouvoir attirer l'attention des pouvoirs publics et des médias. Coopaname a donc été pensé comme une vitrine pour les CAE.

L'analyse de nos données a révélé que Coopaname avait adopté une relation ambivalente avec les diverses logiques la composant. A la suite de Ashforth, Rogers, Pratt, and Pradies (2014) nous définissons l'ambivalence comme '*des orientations simultanément positive et négative à l'encontre d'un objet*' (ibid., p.1455).

Les chercheurs néo-institutionnalistes n'emploient habituellement pas ce concept originaire de la psychologie lui préférant ceux d'ambiguïté (van Dijk et al., 2011) ou d'incohérence (Kraatz & Block, 2008). Le concept d'ambivalence apparaît cependant plus adapté au cas présent, car contrairement aux deux autres concepts, il intègre la réflexivité des acteurs, leur '*capacité à voir et réfléchir sur des systèmes de sens institutionnalisés et contradictoires*' (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011)p.241.

Dans les paragraphes suivants nous décrivons les relations ambivalentes que Coopaname entretient avec les trois logiques que sont le salariat, l'entrepreneuriat et la coopération.

Coopaname et le salariat

Coopaname s'appuie sur le salariat car il permet à ses membres d'accéder à la protection sociale nationale et au droit du travail. Cependant, comme l'ensemble de la société, les Coopanameiens sont conscients des insuffisances du système de protection nationale. Bien que les personnes aient toujours autant besoin de protection, les formes de celle-ci semblent devoir changer. Les budgets déficitaires de longue date, ont fait perdre leur crédibilité aux mécanismes de solidarité nationale en faveur de solidarité à plus petite échelle (famille, amis, voisinage, communauté physique ou digitale, etc.). D'autre part, Coopaname utilise le salariat, comme l'ensemble des coopératives de production, mais oppose une forte critique aux relations de subordination, elle se positionne ainsi clairement

dans le sillage des revendications traditionnelles du mouvement coopératif. Enfin, la coopérative utilise le droit du travail afin de protéger ses membres, cependant, comme le droit du travail repose sur le statut de salarié, cela entraîne chez Coopaname des tiraillements, car elle doit à la fois se conformer aux règles tout en essayant d'en inventer de nouvelles.

Le tableau 3 illustre les relations ambivalentes que la coopérative entretient avec la logique salariale à travers ses discours, pratiques et artefacts.

Tableau 3 : Coopaname et la logique salariale

Coopaname et la logique salariale			
Discours	Orientation positive	Défense du droit du travail attaché au salariat	<p>Res2 « Notre projet est de réinscrire dans le droit du travail des personnes qui en seraient exclues si elles adoptaient, par exemple, le statut d’auto-entrepreneur. »</p> <p>Aud2 : Session de formation intitulée « Les Coopanameiens sont-ils des salariés ? »</p>
	Orientation négative	Critique du lien de subordination caractérisant le contrat salarié	<ol style="list-style-type: none"> 1. Oui, pour le rattachement au régime de la sécurité sociale 2. Non, ce sont surtout des personnes en phase de devenir coopérateurs 3. Est-ce que l’un des projets de la coopérative n’est pas de porter une parole sur le lien de subordination ? »
			<p>Doc 7 « Les coopératives ouvrières au milieu du 19e siècle se sont construites sur la revendication de l’abolition du salariat, pensé comme une désappropriation de l’outil de travail. À Coopaname, nous nous inscrivons dans cette histoire et cherchons à dépasser un type de rapport au travail aliénant, bêtifiant, violent, qui nous semble totalement incompatible avec la nécessaire évolution de l’économie. »</p>
			<p>Res4 « C’est bien la Coopérative d’Activités et d’Emploi qui facture les ventes, encaisse le chiffre d’affaires, génère un résultat en fin d’exercice et assume la responsabilité civile et pénale des actes professionnels de ses entrepreneurs. Le lien de subordination, qui définit le salariat, est donc bien effectif et assumé. Sa spécificité provient de ce qu’il est adopté volontairement par l’entrepreneur, qui fait la démarche autonome d’inscrire son activité dans le cadre d’une entreprise collective. C’est l’entrepreneur qui choisit librement de se soumettre à des obligations de salarié »</p>

Practices	Orientation positive	Utilisation du salariat pour le rattachement au régime général de la sécurité sociale	Evt10 : Explication aux nouveaux membres durant la réunion d'accueil que le contrat salarié est utilisé pour la protection qu'il procure et non pas pour le lien de subordination qu'il crée
			Res3 « Finalement, le choix du statut de salarié dans les coopératives d'activité et d'emploi vise à contrebalancer l'individualisation de la formation des salaires par la volonté de participer aux mécanismes nationaux de protection sociale, dans une logique proche de la logique assurantielle. Les revenus de transfert issus des compromis à l'échelle macro-économique (allocation chômage, RSA, protection sociale maladie et maternité, retraite...) se cumulent ou se substituent aux salaires qui eux dépendent directement du chiffre d'affaires. »
			Res1 « Ce que défendent les CAE au travers de l'idée de mutuelle de travail, ce n'est pas tant le salariat (qui n'est qu'un outil) que le tissu de solidarités sociales et professionnelles que 150 années de progrès social étaient parvenues à réguler, et que le capitalisme financier autant que l'Etat libéral contribuent à détricoter. »
	Orientation négative	Substitution de solidarités à l'échelle de la coopérative aux mécanismes de solidarité nationale manquant d'efficacité	Int19 « Parce que ÇA aussi c'est quelque chose qui est important dans cette coopérative. C'est qu'ils ont le souci de la couverture sociale des gens qui appartiennent à la coopérative. »
			Int12 « [...] parce que ce qui nous protège socialement c'est aussi le sociétariat.»
			FG1 « [...] donc ce gars-là, on s'apprêtait à lui baisser son salaire parce que je ne sais plus quoi, et il a dit : mais je ne vois pas l'intérêt d'être dans une coopérative si arrivé à ce genre de situation il n'y a pas un minimum de règle de solidarité qui jouent quoi. Il l'a lancé comme ça. Sauf qu'ensuite, fin voilà, on en a parlé pendant très très longtemps et puis on a dit : ouais on maintient le salaire.»

Artefacts	Orientation positive	Utilisation du contrat de travail salarié	Aud2 : Coopaname était l'une des premières CAE à salarier ses membres à partir d'un très faible nombre d'heure de travail alors que l'usage d'alors était d'attendre que la personne atteigne un certain nombre d'heures de travail.
	Orientation négative	Adaptation du contrat de travail (salaire fluctuant en fonction du chiffre d'affaires) et développement de nouveaux contrats	Int25 « il y a une relation employeur-employé [...] c'est un contrat de travail normal avec des obligations légales. Moi la seule chose qui varie c'est par rapport au, comme on fixe nous-même notre revenu, en fonction du nombre d'heure qu'on fait par mois, on reçoit un avenant, et sur cet avenant est écrit l'objectif de chiffre d'affaires qu'on doit réaliser au minimum pour se payer le nombre d'heure qu'on souhaite en fait. »
			Int12 « Le CDI est traître et protecteur, ça c'est clair. Maintenant, quelques fois, on aimerait bien pouvoir être en CDD, enfin, pour certaines activités ou parce que voilà, pendant 3 mois t'as de l'activité après pendant 2 mois t'en as plus. C'est là où on rejoint un peu les problématiques des intermittents, en fait. C'est qu'on a une activité qui est, c'est rare quand même, à Coopaname, qu'il y ait une activité qui soit totalement linéaire, tu vois, où tu aies vraiment du boulot tous les mois etc. »
			Aud2 : Coopaname et le réseau Coopérer pour Entreprendre refuse d'utiliser le CAPE considérant qu'il crée une relation purement commerciale alors que la coopérative souhaite construire une relation de co-salariat avec ses membres. Coopaname crée alors une convention d'accompagnement ad-hoc que les membres signent avant leur contrat de travail.
			Aud2 : L'important n'est pas le contrat de travail mais le contrat social qui rattache ni au salariat, ni à l'indépendance mais projette la personne vers la coopération.

Coopaname et l'entrepreneuriat

La logique entrepreneuriale s'est largement diffusée à travers la société si bien que le besoin d'autonomie prend parfois une forme injonctive. L'un des symboles les plus forts de cette injonction est le nouveau statut d'auto-entrepreneur mis en place en France afin d'encourager les chômeurs à créer leur propre emploi en développant de micro-activités. Si ce statut facilite les procédures (démarches administratives simplifiées, avantages fiscaux, etc.) il ne permet pas aux nouveaux entrepreneurs d'acquérir les compétences nécessaires à la démarche entrepreneuriale et ne les protège pas contre la solitude. Coopaname se montre particulièrement critique à l'égard de l'approche mythique du marché et de l'entrepreneur héroïque. Cependant, la coopérative s'appuie également sur la logique entrepreneuriale. Elle reconnaît, en effet, le besoin d'autonomie des personnes – autonomie mais pas complète indépendance, trop souvent synonyme de solitude – ainsi, les membres de la coopérative proposent leurs services et produits sous leurs propres marques et leurs salaires dépendent du chiffre d'affaires qu'ils réalisent. Coopaname ne substitue donc pas l'ensemble des mécanismes de marché, car le désir d'autonomie des personnes est bien réel, mais tente d'atténuer l'insécurité qui lui est souvent associée en s'appuyant sur la solidarité nationale et de groupe. Le tableau 4 illustre les relations ambivalentes que Coopaname entretient avec la logique entrepreneuriale.

Tableau 4 : Coopaname et la logique entrepreneuriale

Coopaname et la logique entrepreneuriale			
Discours	Orientation positive	Besoin de davantage d'autonomie au travail	Doc7 «Rendre possible la multiactivité. S'il y a une vraie satisfaction à se donner les moyens de faire avancer son art et à « bien travailler », pourquoi s'enfermer dans une seule pratique ? Charles Fourier, l'un des inspireurs du mouvement coopératif au XIXe siècle, vantait les mérites de la « papillonne », cette liberté qui consiste à ne pas rester cantonné à une seule activité et à développer des talents multiples. Voilà une idée que nous défendons à Coopaname : permettre à qui le souhaite et en a les capacités de gagner sa vie à la fois avec, pourquoi pas, de l'écriture, de l'électronique et des balades en âne. »
			Int21 « je souhaiterais plutôt qu'ils s'autonomisent, qu'ils comprennent le modèle de la coopérative, et qu'ils comprennent comment faire tourner l'activité, que je sois, en fait que je ne sois pas le moteur parfois, parce que parfois c'est dur d'être le moteur » (un membre de l'équipe d'accompagnement à propos des entrepreneurs)
			Int23 « on a son indépendance aussi, parce que ça j'y tenais absolument, je ne voulais pas retomber dans le salariat. Ça c'est clair. »
	Orientation négative	Rejet de l'image héroïque de l'entrepreneur	Int4 « [...] les modèles de réussites individuelles, l'Adie qui monte le site "deviens ton boss", tu es sûr d'autres référentiels quoi. Euh, et puis au-delà des caricatures, c'est un discours qui a été porté très sur la création d'entreprise, la réussite individuelle, le bling-bling, en fait, voilà. Derrière il y a aussi toute cette culture-là. Voilà, comment est-ce qu'on allait aussi démonter un peu, en fait c'est dans ces univers là que la pensée dominante elle a un impact très important. Et du coup sur une vision de l'économie qui est une vision très marchande [...] »
			Int1 « [...] quand est arrivé l'auto-entrepreneuriat, je me rappelle que les coopératives d'activités se sont vachement interrogées pour savoir comment se positionner face à ça. Et nous avec ce qu'on disait depuis toujours, le discours était extrêmement clair. On disait l'auto-entrepreneuriat, [...] c'est une catastrophe, c'est un truc qu'il faut rejeter. Il ne faut pas être les allier de l'auto-entrepreneuriat. Il ne faut pas être des couveuses d'auto-entrepreneurs. C'est vraiment, ce que l'on fait est bien l'inverse de l'auto-entrepreneuriat. Parce-que l'auto-entrepreneuriat c'est un rapport solitaire au travail alors que nous on essaie de recréer du collectif. »
			Res4 « La généralisation des politiques d'incitation à l'entrepreneuriat, dirigées par les pouvoirs publics

			vers des projets de plus en plus petits, portés par des personnes de moins en moins préparées socialement, professionnellement, et financièrement à la réussite de leur entreprise, ne constituent une solution au chômage qu'en faisant sortir de la catégorie de salarié un nombre croissant de personnes. Si l'emploi discontinu est souvent présenté comme représentatif des travailleurs pauvres, le micro-entrepreneur individuel apparaît, au-delà des fantasmes, comme la nouvelle figure emblématique du précaire : sa micro-entreprise lui permet de se dégager un micro-revenu, qui lui permet de rembourser son micro-crédit et d'accéder à une micro-protection sociale... »
Pratiques	Orientation positive	Autonomie des entrepreneurs dans le démarchage de leur clientèle	Doc12 « La coopérative, un activateur de business. La commission « business » est enfin lancée ! Et il y a de quoi s'enthousiasmer puisque son but est d'aider les coopanamiens-ne-s à développer leur(s) activité(s). »
			Int15 « là il va y avoir ce que l'on appelle des Coopadrink, des speed business dating qui vont inviter les Coopanamiens à se rencontrer, à présenter leurs activités, montrer ce qu'ils font, se rencontrer entre eux pour pourquoi pas collaborer, proposer des projets communs ou alors juste pour se recommander les uns les autres. »
			Int18 (à propos des groupes d'entrepreneurs au sein de la coopérative) « 90% ne marche pas parce que : soit les gens sont dans une position d'attente, j'attends que le boulot vienne à moi, que la presta vienne à moi, donc je compte sur l'animateur du groupe de travail pour faire la démarche commerciale en gros; soit j'ai des choix à faire à un moment entre mon activité individuelle et le groupe, et je vais faire le choix systématiquement de l'individuel parce que c'est rassurant. »
			FG2 « Mieux vendre son produit, mieux se vendre quoi. On est obligé de passer par là même si ça ne nous plait pas. Moi je sais que ce n'est pas la démarche qui m'intéresse le plus mais on est obligé de passer par là ; de se mettre quelque part dans une logique capitaliste, on n'a pas trop le choix. »
	Orientation négative	Eviter le risque d'augmentation de travailleurs pauvres subordonnés	Res1 « Dans la coopérative d'activités et d'emploi, chacun se rémunère individuellement à hauteur de ce qu'autorise le volume d'affaires qu'il génère. A première vue donc, il s'agit là d'un modèle coopératif très égoïste ! Cependant, les mécanismes coopératifs sont bels et bien présents : le résultat de fin d'exercice, issu de l'agrégation de l'ensemble des résultats déficitaires ou bénéficiaires de chacune des activités, est bien un résultat « collectivisé » qui alimente les réserves impartageables de la coopérative ainsi que le fond à partir duquel sera versée la participation à l'ensemble des salariés, que leurs activités propres aient été bénéficiaires ou déficitaires. »

		aux lois du marché	<p>Int27 « l'avantage du coup c'était cette sécurité qui avait... Être sûr d'avoir un salaire tous les mois même si on n'avait pas facturé où qu'on était en attente de règlement, des choses comme ça. Par exemple, ce que je te disais la marque elle a mis plus de 12 mois, 13 mois à nous payer. Et c'était notre plus grosse facture de l'année. Et donc si on n'avait pas eu la trésorerie générale de toute la coopérative qui nous donnait notre salaire, voilà ça aurait été compliqué de tenir quoi »</p> <p>Int22 « [...] je suis exactement dans cette situation-là, c'est-à-dire que je n'ai pas été payé et que Coopaname m'a offert ses services de médiateur. »</p> <p>Int21 « [...] on essaie de se voir, de se parler ou de s'écrire pour se donner des nouvelles. Ce qui leur permet de sentir qu'ils font partie d'un tout et qu'ils ne sont pas isolés. »</p>
Artefacts	Orientation positive	Chaque entrepreneur a sa propre comptabilité au sein de la coopérative	<p>Aud1 « Trois comptes analytiques (autonomes) :</p> <ul style="list-style-type: none"> -la comptabilité de chaque personne ou marque : les activités (500) -la comptabilité des centres de profit (ou centre de coût) : la structure (travail d'accompagnement : équipe permanente, locaux) – financée par les fonds publics -le compte collectif (fonctions mutualisées : ex : comptables ; réserves impartageables : n'appartiennent à personne, elles sont le patrimoine de la coopérative) »
			<p>Int21 « Mais à un moment donné, il faut bien arriver à ces moments-là, où il faut couper le salaire, et c'est compliqué. La première baisse et le premier congé sans solde, on n'en sort pas indemne psychologiquement, on se dit: là j'ai un truc qui va pas. Et puis avec le temps on se rend compte que c'est pas de notre faute, c'est pas de sa faute, c'est de la faute à personne mais c'est comme ça que ça fonctionne, on ne peut pas mettre la structure en danger. Donc on le fait, pour le bien aussi du collectif. »</p>
			<p>Pres1 « Chaque activité est gérée comme une entreprise autonome. Le chiffre d'affaires doit couvrir les frais, charges et salaires du porteur de projet, générer ses réserves, son fonds de roulement, etc. Ce qui permet de faire l'apprentissage de la gestion »</p>
			<p>Doc4 « si le discours économique a toute sa place lors de l'entrée des entrepreneurs salariés dans la coopérative ; celle-ci étant présentée comme un moyen pour tester son activité à coût faible, la place de l'économie, la position des coopérateurs sur leur marché devient par la suite un objet de préoccupation individuelle. »</p>

	Orientation négative	Les entrepreneurs n'ont pas à prendre le risque de créer et d'immatriculer leur société (la coopérative contractualise pour eux)	Int25 « ma situation familiale, j'avais des enfants tout ça, donc monter une société. Il fallait quand même mettre du capital parce que j'avais besoin de capital, mais c'est surtout le statut de salarié entrepreneur qui m'a aussi rassuré par rapport à ma future activité. Et de me dire que si jamais mon projet ne marchait pas, je pouvais arrêter et rebondir sur autre chose. Que ce soit plus simple à arrêter qu'une société, parce que des fois c'est un peu plus compliqué quoi. »
Int29 « je n'avais jamais rien à faire, je faisais mes devis, mes factures, mes clients payaient Coopaname »			
Int22 « la première chose qui est absolument évidente, c'est que quand on est auto-entrepreneur ou qu'on fonde sa boîte, on est tout seul. C'est évident que la première chose, en tout cas moi qui m'est apparu, c'est que quand on rentre dans une coopérative, on retrouve d'autres gens. »			

Coopaname et l'économie sociale et solidaire

Depuis les années 1980 les organisations à but non lucratif ou à lucrativité limitée sont regroupées sous l'étiquette Economie Sociale et Solidaire (ESS). Cette catégorie recouvre l'économie sociale, les organisations gouvernées de manière démocratique et prenant la forme d'associations, de mutuelles ou de coopératives. Cette première catégorie s'est progressivement élargie pour prendre en compte les nouvelles formes organisationnelles qui ont émergées avec le soutien des pouvoirs publics au milieu des années 1970 afin de répondre aux nouvelles demandes et défis sociaux tels que le chômage de masse, l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, la solidarité internationale, etc. Avec le vote de la loi ESS en 2014, la catégorie ESS s'est encore élargie en incluant les entreprises à statut commercial gouvernées par les principes de l'ESS, c'est-à-dire avec une gouvernance démocratique et une limitation de la lucrativité. Les coopératives font donc partie de par leurs statuts de cette grande famille organisationnelle. Historiquement, les coopératives ouvrières étaient portées par l'utopie de l'émancipation à travers la coopération dans le travail. Cette utopie est très présente au sein de Coopaname. Tous les membres développent leurs compétences en accord avec leurs aspirations et peuvent s'ils le souhaitent combiner différentes activités, comme par exemple être webdesigner et traiteur. Différents groupes voient également le jour afin de tisser des solidarités. En tant que société coopérative et participative (scop) Coopaname repose sur les principes coopératifs (cf. première section). La coopérative promeut ainsi ce qui peut être appelée une « culture économique critique » à travers différents outils tels que les sessions de formation sur l'histoire de la coopération ou les universités annuelles conviant tous les membres de la coopérative afin de discuter du projet collectif de la coopérative. Ces moments créent du sens et concrétisent les principes coopératifs de participation économique et de gouvernance démocratique. Le nombre croissant de sociétaires témoigne d'un certain succès de cette démarche. Coopaname est cependant très critique à l'égard du mouvement coopératif et plus largement de l'ESS, elle déplore en effet que l'ESS ait gagné une certaine reconnaissance économique mais ait échoué à construire un mouvement politique unifié. Alors que le mouvement des sociétés coopératives et participatives tente de gagner en légitimité en soulignant qu'il s'agit d'entreprises presque comme les autres, Coopaname préfère souligner les différences entre coopération et capitalisme. D'autre part, en plein débat parlementaire sur la loi ESS,

Coopaname accueillait la nouvelle avec une virulente tribune dans Le Monde appelant à substituer à l'économie sociale des « bonnes causes » une économie sociale « de combat ». Derrière cet appel, il faut rappeler que les pouvoirs publics se sont souvent appuyés sur les organisations de l'ESS (principalement les associations) afin de renforcer leur politique de création d'emplois, à travers des financements spécifiques ou la mise en place de contrats et statuts juridiques dédiés. Selon Coopaname cette instrumentalisation pour créer des emplois et encourager l'entrepreneuriat a séparé les dimensions matérielles (organisations et pratiques) des dimensions symboliques (mythe de l'émancipation à travers la fin des relations de subordination) de l'ESS.

Tableau 5 : Coopaname et l'ESS

Coopaname et l'ESS			
Discours	Orientation positive	Attachement aux principes coopératifs et plus largement à ceux de l'ESS	Int24 « ça c'est important dans une CAE, de susciter cette réflexion et en même temps, ce qui rejoint ça c'est aussi, c'est un sujet qui m'est très cher, c'est la culture coopérative. On ne né pas avec si on ne l'entretient pas on la perd vite parce que on ne vit pas dans un monde qui est pétri de culture coopérative, et ça manque (rire). Donc l'entretien de cette culture est fondamental dans toute coopérative »
			Int2 « Manucoop (projet développé par Coopaname et ses partenaires) sur le principe général c'est comment est-ce qu'on retravaille sur la notion même de coopération [...] »
			Res1 « Nous faisons l'hypothèse que les CAE, en cherchant les voies d'une réponse de l'économie sociale à l'atomisation des parcours professionnels, posent un questionnement de même ordre que celui des groupements ouvriers du milieu du XIXe siècle. Les pratiques qu'elles élaborent conduisent de la même manière à inventer une forme juridique qui emprunte autant à l'association qu'à la mutuelle ou à la coopérative de production. »
	Orientation négative	Critique de la faiblesse du projet politique de l'ESS	Int2 « On a envie de créer des coopératives mais sur des logiques même je dirais peut être d'auto-gestion. Alors ça, pfft ! L'auto-gestion personne n'est capable d'accompagner là-dessus. Ce n'est pas... ça paraît tellement bizarre quand on parle d'auto-gestion, y compris auprès des mouvements coopératifs. Mieux vaut ne pas en parler, c'est votre problème, démerdé vous avec. »
			Pres6 « comme son nom l'indique, l'économie sociale ET solidaire a refusé de choisir et n'assume aucune des divergences idéologiques qui la traversent. Faisons preuve de malice : si l'ESS existe, n'est-ce pas justement pour refouler la question de l'idéologie, du projet politique qui devrait normalement se loger au cœur de toute initiative associative, coopérative ou mutualiste ? Sous l'étiquette ESS, tout devient tellement plus humaniste, moins subversif, moins radical. Avouons-le : l'ESS n'existe qu'au travers du regard de la puissance publique»
			Int2 « la loi c'est une étape [...] la loi en elle-même, c'est en fait un ensemble de choses complètement disparates [...] il n'y a pas d'unité d'ensemble sur l'ESS, l'ESS n'est toujours pas caractérisée en aucune manière. »

			Pres3 « Il est temps de dire adieu à l'ESS en tant que rassemblement hétéroclite "d'entreprises sympas", pour faire vivre un projet politique porté bien au-delà de nos organisations par toutes celles et ceux qui veulent changer de société »
Pratiques	Orientation positive	Participation aux réseaux de l'ESS	Int21 « Je crois que le mois le plus chargé fin novembre et décembre. Novembre parce qu'il y a le mois de l'ESS, donc on est sur plein d'événements tout le temps. »
			Doc2 « On a adhéré récemment au CEGES Conseil des entreprises, Employeurs et Groupements de l'Economie Sociale, qui regroupe les 3 familles de l'ESS. Les entreprises qui y adhèrent directement sont très rares. Donc on est passé à un niveau supérieur et on arrête de parler pour les coopératives d'activité. »
			Int14 « on a cherché différentes solutions, on est parti à trois en formation à l'URScop (Union régionale des sociétés coopératives et participatives) sur le rôle des administrateurs et des présidents et des gérants. »
	Orientation négative	Développement de réseaux alternatifs traversant les frontières institutionnelles	Int1 « Ils ne comprennent même pas de quoi on parle. On est sur des planètes différentes. Donc on l'a (proposition juridique) faite directement au ministre. »
			Int1 « la représentation institutionnelle du mouvement coopératif fait que, tu ne peux pas changer ça. C'est impossible. La structure même des fédérations d'entreprises fait que tu ne peux pas fédérer politiquement. Tu fédères techniquement, juridiquement. »
			Int2 « Donc la Manucoop c'est du rapprochement qui est de plus en plus important entre Coopaname et Oxalis. Simplement qu'à un moment, euh, on s'est dit... Alors, il faut savoir que Coopaname est dans Coopérer pour entreprendre et qu'Oxalis est dans Copéa. Gueguerre de réseaux quoi. »
Artefacts	Orientation positive	Statut coopératif	Int1 « Donc revenir à cette espèce de revendication originelle du mouvement de la coopération ouvrière qui consiste à dire : on n'est pas là pour faire de la participation de salarié à la gouvernance, on est là pour abolir, fin, pas pour abolir le salariat, mais en tout cas pour en sortir. Pour ne pas être salarié. Et le fait d'être associé d'une scop c'est ne pas être salarié. Ne pas être subordonné. »
			Int14 « on va passer au CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise), qui est dans la loi, qu'on ne faisait pas jusqu'à maintenant. On va rendre le sociétariat obligatoire au bout de trois ans comme dans la loi ce qui n'était pas le cas avant, donc on va quand même l'appliquer »

	Orientation négative	Développement continu de nouveaux artefacts questionnant les artefacts « classiques » de l'ESS (élections sans candidat, tirage au sort) et croissance importante dans un environnement où prévaut une culture de petites entreprises	<p>Int14 « Tu vois on ne se vit plus comme une CAE telle qu'elle est défini dans les textes, [...] Tu vois, Coopérer pour entreprendre (réseau de CAE), leur gros chantier c'est la labellisation des CAE. Nous on en a rien à faire de la labellisation des CAE, c'est pas notre soucis. Puisque nous on se vit plus comme.., on aspire plus à aller vers une mutuelle de travail qu'une CAE, quoi. »</p> <p>Int1 « Là où il y a aussi un danger dans la sécurisation c'est que, finalement, notre insécurité juridique, quelque part, elle a été la meilleure garantie du respect d'un projet politique. »</p> <p>Doc12 « le tirage au sort permet un renouvellement des coopérateurs impliqués, et à ceux qui n'osent pas se présenter de franchir cette étape. »</p>
--	-----------------------------	--	--

La section qui suit met en lumière l'évolution des pratiques et discours de Coopaname et souligne comment la coopérative s'est détachée de ses racines hybrides pour affirmer sa propre logique.

Construire une logique « pure »

Redéfinition du débat : de la création d'emploi à la transformation du travail

Afin de créer sa propre logique institutionnelle, la coopérative a tout d'abord redéfini les contours du débat autour du travail. D'une focalisation sur l'emploi et le chômage, la coopérative a basculé vers la transformation du travail et les « zones grises de l'emploi » comprenant l'ensemble des formes de travail précaires (travail indépendant, contrat à durée déterminée, emploi à temps partiel, etc.). Cette redéfinition est intéressante car elle déplace le débat vers un niveau macro, plus abstrait. La coopérative se prémunit ainsi en partie au moins de certaines critiques concernant son efficacité à créer des emplois car ce n'est pas son but affiché. Cette redéfinition fait partie d'un processus plus large de construction symbolique qui donne sens à la nouvelle logique (Nigam & Ocasio, 2010). Le tableau 6 présente la façon dont Coopaname redéfinit le débat.

Tableau 6 : Redéfinition du débat

Redéfinition du débat
Int1 « les coopératives d'activité et d'emploi sont nées d'une culture entrepreneuriale [...] Et finalement nous on a été les premiers à dire, en gros, les entrepreneurs on s'en fout. C'est à dire que les gens qui viennent à nous, sont dans une démarche qui consiste à se mettre à leur compte, ils ne se vivent pas comme entrepreneurs. Ce sont avant tout des gens qui ont envie d'avoir un rapport différent à leur travail et donc la question n'est pas celle de l'entrepreneuriat, elle est celle du rapport au travail. »
Int1 « Je pense que dans 5 ans il n'y a plus de coopératives d'activité et d'emploi, façon ancienne. Je pense que l'enjeu de demain, c'est bien ça, c'est : comment dans les zones grises de l'emploi vont naître des formes d'organisation sociale totalement nouvelles, qu'on ne connaît pas encore aujourd'hui. Les coopératives d'activité et d'emploi sont en train de préparer le terrain mais il y aura peut-être d'autres choses, et qui tiendront tout aussi bien de la mutualité, que de la coopération, que du syndicat. »
Doc7 « Coopaname est une organisation économique et sociale innovante, engagée, militante, qui expérimente de nouveaux rapports au travail, de nouvelles manières de gouverner l'entreprise, ou d'appréhender la formation tout au long de la vie par la sécurisation mutuelle des parcours professionnels. Une utopie alors ? Oui, mais une utopie pratique, une utopie en marche où chacun.e peut trouver sa place et apporter sa pierre. Alors bienvenue sur nos lignes. Et bonne route. »

Renforcement des racines coopératives

Comme souligné dans la section précédente, la coopérative considère que l'ESS a perdu ses fondations politiques, elle s'appuie cependant fortement sur les principes coopératifs et s'évertue à renforcer ses racines coopératives. Il a été intéressant d'identifier que Coopaname mettait l'accent sur le cinquième principe coopératif d'éducation, formation et information en tant que moyen d'atteindre les autres principes. La coopérative a en effet développé de nombreux processus et événements afin de diffuser l'information, offrir des formations appropriées à ses membres et leur permettre de s'exprimer et de prendre part aux débats qui animent la coopérative. De plus, alors que le statut d'entrepreneur-salarié n'a été reconnu par la loi qu'en 2014, certains membres de Coopaname appellent à la création d'un statut spécifique pour les coopérateurs. Cette emphase sur les principes et valeurs fondatrices du mouvement coopératif légitime la nouvelle logique développée par Coopaname. C'est également un moyen de rendre cette nouvelle logique moins perméable aux autres logiques (Kent & Dacin, 2013) et ainsi d'éviter un processus de « ré-hybridation ». Le tableau 7 illustre comment Coopaname parvient à renforcer ses racines coopératives.

Tableau 7 : Renforcement des racines coopératives

Renforcement des racines coopératives
Int24 « cette équipe-là, son souhait ce n'était pas de gérer au quotidien ou à la petite semaine la coopérative au niveau économique, c'était bien de réfléchir à un projet politique qui aille de l'avant sur cette réflexion de rapport au travail, à la propriété, etc. Tout ça étant lié aux valeurs qui sont écrites dans la loi coopérative. On n'a pas inventé un truc bizarre. Si toutes les coopératives respectaient les valeurs qui sont inscrites dans la loi je pense que ce fameux système économique qu'on appelle peut être qu'il aurait cheminé un peu plus rapidement »
Int1 « la solution juridique que l'on préconisait ce n'était pas de créer un statut nouveau de coopérative d'activités [...] Nous l'idée que l'on préconisait c'était l'idée qu'il y ait une vraie autonomisation en droit du travail, en droit, du statut, entre guillemets, de l'associé d'une coopérative ouvrière, de l'associé d'une scop. C'est à dire qu'aujourd'hui en droit l'associé d'une scop il est totalement soumis au droit du travail commun, il est salarié. »
Session de formation ouverte à l'ensemble des membres de Coopaname intitulée « Histoire de la coopération » / Universités annuelles ouvertes invitant au débat sur les enjeux de la CAE

Organisation de niveau intermédiaire

Ces dernières années, après avoir essuyé des critiques sur sa position dominante, Coopaname a noué des partenariats avec d'autres coopératives, mais aussi associations et universités afin de développer sa logique naissante à une plus large échelle.

Deux projets catalysent les énergies : le premier s'appelle la *Manufacture coopérative* ; son objectif est de développer de nouvelles formes de soutien aux petits groupes d'entrepreneurs. La coopérative s'est développée en proposant un accompagnement aux entrepreneurs individuels mais au regard du nombre croissant de groupes réclamant de l'aide il est apparu nécessaire de développer des outils appropriés à l'accompagnement de tels projets. Coopaname travaille donc actuellement en partenariat avec d'autres CAE et un laboratoire de recherche universitaire au développement de nouvelles pratiques et de nouveaux outils adaptés aux besoins spécifiques de ces petits groupes d'entrepreneurs.

Le second projet majeur de Coopaname s'appelle *Bigre !* son but est de développer les services actuellement proposés afin d'accompagner et de sécuriser les parcours professionnels des personnes se situant dans les « zones grises de l'emploi ». Coopaname et ses partenaires ont ainsi adopté une stratégie que nous qualifions à la suite de Westley et al. (2014) de changement d'échelle (« scaling-up ») en contraste avec les stratégies de diffusion (« scaling-out »). La force de cette stratégie réside dans son niveau d'action intermédiaire. Située entre les demandes pressantes des individus et les politiques nationales qui ont perdu en crédibilité du fait d'une certaine inefficacité, l'action de Coopaname et de ses partenaires gagne en légitimité. Le tableau 8 décrit cette organisation à l'échelle intermédiaire.

Tableau 8 : Organisation à l'échelle intermédiaire

Organisation à l'échelle intermédiaire	
Int2	« Dans la Grande Alliance (autre nom de Bigre !), le premier point qui nous uni c'est de se dire : on a intérêt à avoir un groupement coopératif de structures qui travaillent dans le.. dans le domaine, dans le secteur, je ne sais pas comment dire, des zones grises de l'emploi. »
Int1	« On a depuis 15 ans intégré des gens dans une relation de confiance, machin, en les accompagnant, en leur permettant de passer finalement d'un rapport d'indépendant à un rapport de sociétaire à la coopérative. Est-ce qu'on ne peut pas inventer la même chose à un niveau méta ? Qui consisterait à dire, une organisation, un groupe d'individus quelque part, parce qu'il se pose le même type de questions, ils peuvent être intégrés à un groupe et on les accompagne à l'intérieur de ce groupe et on mutualise des choses, et on les amène à une forme de sociétariat à l'intérieur de ce groupe qui s'appelle la mutualité de travail. »
Pres5	« Cette aspiration démocratique – car c'en est une – est déjà mise en pratique dans des centaines d'expériences et d'entreprises coopératives, collaboratives, autogérées qui fleurissent sur tout le territoire depuis une dizaine d'années. Localement, ces initiatives sont reconnues, soutenues. Mais il leur faut encore faire mouvement et se revendiquer en vrai projet politique de transformation sociale. C'est la voie empruntée par une dizaine de coopératives de production, engagées dans la construction commune de Bigre!, une « mutuelle de travail associé » qui rassemble déjà plusieurs milliers de membres. »
Int15	« Je pense que Coopaname ça fait pas mal école. Ça montre que ça marche, quoi. Ça montre que ça marche. Ça montre que ça marche et en plus en expérimentant et en s'adaptant constamment. Je pense que c'est ce qui en fait sa force, une partie de sa force en tout cas. Mais il y a aussi la pureté, la pureté éthique, la pureté du projet politique, qui est essentielle là-dedans. »

Le tableau 9 résume les premiers contours institutionnels de la nouvelle logique que Coopaname est en train de créer.

Tableau 9 : Nouvelle logique institutionnelle développée par Coopaname

Éléments constitutifs de la logique institutionnelle	Nouvelle logique de Coopaname
Construction symbolique (Sens - Source de légitimité)	Besoin d'un renouvellement de la vie professionnelle et économique
Pratiques matérielles - Structure	Démocratie économique et organisation à un niveau intermédiaire

Limites : une logique institutionnelle en cours de construction

Le processus par lequel la coopérative tente de s'émanciper de son statut hybride afin de construire une nouvelle logique « pure » n'est pas un processus simple. Premièrement, en positionnant le débat à un niveau macro et en faisant la « promesse » de changer les rapports au travail dans leur ensemble la coopérative peut faire naître des frustrations. Le projet politique de la coopérative évolue en effet beaucoup plus rapidement que la réalité économique. Deuxièmement, bien que tentant de créer sa propre logique Coopaname entretient toujours des relations ambivalentes avec les différentes logiques institutionnelles, si cette ambivalence peut offrir aux membres l'opportunité de faire avancer leurs idées, elle peut également être source d'incompréhension, en particulier de l'extérieur. Ashforth et al. (2014) ont en effet mis en évidence les effets négatifs de l'ambivalence, en soulignant que les organisations au comportement ambivalent pouvaient paraître imprévisibles, indécises ou encore hypocrites. La coopérative doit ainsi maintenir des efforts constants pour développer et communiquer sur son projet. Le tableau 10 résume les limites rencontrées par la coopérative dans son processus de construction d'une nouvelle logique.

Tableau 10 : Limites de la construction d'une nouvelle logique

Limites de la construction d'une nouvelle logique
Int1 Plus on avance, et plus on est susceptible de laisser penser que c'est formidable et que ça apporte une solution à... ça apporte vachement plus de solutions aujourd'hui que ça en apportait il y a cinq ans. Et donc il y a des espoirs aussi qui sont beaucoup plus grand à l'entrée et peut être aussi des déceptions, des frustrations. »
Int18 « Alors elle n'évolue pas assez vite à mon goût (rire) parce qu'on se heurte à plein de difficultés, on est très ambitieux et on n'a pas toujours les moyens de nos ambitions. »
Int21 « Sur l'aspect économique je dirais plutôt : alternative. Et sur le modèle politique.. Je dirais plutôt... Une nouvelle, ouais, ce serait pas encore de l'alternative mais de l'option. Une nouvelle option. On n'est pas encore à l'alternatif parce que on n'est pas encore là. »
Int4 « On essaie justement d'avoir le souci dans la construction de l'outil collectif de faire en sorte qu'il soit toujours polymorphe, que chacun puisse s'en saisir et le modeler, tourner à sa sauce. »
FG1 « Ben sur toutes ces questions d'emplois atypiques on est sur un fil. On est vraiment sur un fil. Donc à la fois, il faut que nous on réussisse à avoir une voix dans cet univers d'auto-entrepreneuriat généralisé puisque c'est quand même comme ça que ça se passe au final. Et en même temps, que nous en interne, on arrive à travailler de plus en plus pour que cette différence elle existe de plus en plus. »
Doc9 « [...] à présent que Coopaname est visible dans le paysage, beaucoup voudraient y voir ce qu'elle n'est pas. C'est le drame de l'économie sociale que ses entreprises oublient souvent la dimension subversive de leurs pratiques à l'heure où la reconnaissance et l'institutionnalisation frappent à la porte. Réaffirmons-le donc avec clarté : Coopaname n'est pas un modèle, ni une solution au chômage ; elle n'a qu'un vague rapport avec l'entrepreneuriat et combat absolument le social business. Allons plus loin : Coopaname refusera d'être qualifiée de « réussite » tant que ses membres seront pauvres, tant que 30 % d'entre eux abandonneront leurs projets, tant qu'elle n'intégrera pas massivement des jeunes. Après cette belle année 2012, notre credo reste donc inchangé : nous avons à montrer qu'il est possible dans une organisation économique, à une échelle substantielle, et sans sélection préalable de ses membres, de mettre en œuvre des rapports au pouvoir, à la propriété, au métier, au temps, à la richesse, prenant à contre-pied les fondements mêmes de l'économie folle dans laquelle nous vivons. »

DISCUSSION

Apports pour les recherches sur les hybrides

Alors que les chercheurs néo-institutionnalistes se sont principalement intéressés à la naissance des organisations hybrides (Smets & Jarzabkowski, 2013) ou au maintien de l'hybridité dans le temps (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2010b) cet article identifie une nouvelle évolution possible des organisations hybrides. Le cas de Coopaname nous a permis d'identifier comment une organisation pouvait s'émanciper de son caractère hybride pour progressivement construire sa propre logique institutionnelle. Ce processus comprend deux sous-processus se chevauchant. La coopérative a développé des relations ambivalentes avec ses logiques institutionnelles constitutives. En même temps, elle a commencé à construire une nouvelle logique en redéfinissant le débat autour du travail à un niveau macro, en renforçant ses racines coopératives et en s'organisant avec ses partenaires à un niveau intermédiaire. Ce processus rencontre toutefois quelques défis. Bien que les relations ambivalentes avec les logiques institutionnelles peuvent renforcer la réflexivité des membres de la coopérative, celle-ci peut paraître incohérente ou même hypocrite vue de l'extérieur. D'autre part, déplacer le débat à un niveau macro peut renforcer la nouvelle logique en la rendant plus imperméable aux autres logiques et en la protégeant de certaines critiques, cela peut cependant aussi créer de la frustration si le modèle économique n'évolue pas aussi vite que le projet politique.

Apports pour les recherches et pratiques coopératives

L'un des débats centraux pour les chercheurs et les praticiens de la coopération, et plus largement de l'ESS, concerne le maintien du projet coopératif et la façon d'échapper au « cycle de la dégénérescence » (Cornforth, 1995). Ce cycle qui mène progressivement les organisations de l'ESS à adopter les outils et pratiques managériales des entreprises à but lucratif, les amenant en fin de cycle à oublier le projet initial d'émancipation (Draperi, 2012). Dans cet article nous montrons que Coopaname s'appuie fortement sur les principes coopératifs et plus particulièrement sur deux d'entre eux : le cinquième principe d'éducation, formation et information et le sixième principe de coopération entre coopératives. La coopérative entretient sa gouvernance démocratique en s'appuyant sur le premier et étend

son projet politique grâce au second. Alors que les recherches sur la coopération se sont principalement focalisées sur la gouvernance et la structure financière des coopératives, le cas de Coopaname met en lumière l'importance d'autres principes largement sous-estimés qui semblent pourtant permettre de briser le « cycle de la dégénérescence ».

Apports pour la recherche sur les innovations sociales

Enfin, cet article contribue au courant de recherche sur les innovations sociales en mettant en lumière la façon dont une organisation née d'un processus d'innovation sociale peut continuer à développer son projet en interne (formation, gouvernance démocratique) et à l'étendre en externe (partenariats).

Limites et pistes de recherches futures

Dans cette étude nous avons identifié deux processus agissant en parallèle et menant une organisation à s'émanciper progressivement de ses racines hybrides pour créer sa propre logique institutionnelle. Cependant, chacun des sous-processus pourrait faire l'objet d'investigations approfondies, comme par exemple l'« imperméabilisation » afin de préserver la nouvelle logique d'une nouvelle hybridation.

Alors que l'étude de cas longitudinale permet d'identifier les composantes d'un processus, celle-ci nécessite par la suite de nouvelles recherches via des études de cas encadrées par exemple (Yin, 2003) afin de mieux comprendre les pratiques des membres et leurs identités. De futurs travaux pourraient ainsi s'intéresser aux relations entre les évolutions du champ et celles de Coopaname, afin de comprendre dans quelle mesure des éléments externes pourraient prédire et/ou renforcer l'émancipation de la coopérative vis-à-vis de son hybridité.

REFERENCES

- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., Pratt, M. G., & Pradies, C. 2014. Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach. *Organization Science*, 25(5): 1453-1478.
- Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of management journal*, 53(6): 21.
- Battilana, J., & Lee, M. 2014. Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 397-441.
- Christiansen, L. H., & Lounsbury, M. 2013. Strange Brew: bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity. *Research in the sociology of organizations*, 39.
- Cloutier, J. 2003. Qu'est ce que l'innovation sociale? *Cahier du CRISES - Collection Etudes théoriques*.
- Corbin, J., & Strauss, A. 2008. *Basics of qualitative research* USA.
- Cornforth, C. 1995. Patterns of cooperative management: beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16: 487-523.
- Draperi, J.-F. 2012. *La république coopérative*.
- Friedland, R., & Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell, & P. J. Di Maggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: University of Chicago Press.
- Glynn, M. A., & Lounsbury, M. 2005. From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System. *Journal of Management Studies*, 42(5): 1031-1055.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 317-371.
- Kent, D., & Dacin, M. T. 2013. Bankers at the gate: Microfinance and the high cost of borrowed logics. *Journal of Business Venturing*, 28(6): 759-773.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. 2008. Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby (Eds.), *The handbook of organizational institutionalism*: Sage.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4): 691-710.
- Mulgan, G., Tucker, S., Rushanara, A., & Sanders, B. 2007. Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated. In B. Press (Ed.): The Young Foundation - Skoll Center for Social Entrepreneurship.
- Nigam, A., & Ocasio, W. 2010. Event Attention, Environmental Sensemaking, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton's Health Care Reform Initiative. *Organization Science*, 21(4): 823-841.
- Pache, A.-C., & Santos, F. 2010a. Embedded in hybrid contexts: how individuals in organizations respond to competing institutional logics *Research in sociology of organizations*, 39B: 3-35.
- Pache, A.-C., & Santos, F. 2010b. When worlds collide: the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of management review* 35(3): 21.
- Pache, A. C., & Santos, F. 2013. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4): 972-1001.
- Scott, R. W. 2008. *Institutions and organizations. Ideas and interests*: Sage
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. 2013. Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10): 1279-1309.
- Swidler, A. 2011. *Talk of love. How culture matters*. : The University of Chicago Press.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *Institutional logics perspectives. A new approach to culture, structure and process*.
- van Dijk, S., Berends, H., Jelinek, M., Romme, A. G. L., & Weggeman, M. 2011. Micro-Institutional Affordances and Strategies of Radical Innovation. *Organization Studies*, 32(11): 1485-1513.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. 2014. Five configurations for scaling up social innovation: case examples of nonprofit organizations from Canada. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3): 234-260.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research. Design and methods*.: Sage.