



Université Paul-Valéry Montpellier 3
Faculté des Sciences Sociales, des
Organisations et des Institutions

Année Universitaire 2016-2017

Mémoire professionnel présenté en vue de l'obtention de l'Executive MBA
Leadership, gouvernance et performance des équipes

Leadership et gouvernance partagée dans l'entrepreneuriat de l'économie sociale et solidaire

BERRIO Miguel

Directeur du mémoire : NOGUERA Florence

Co-mentor : UZAN Odile

Septembre 2017



Université Paul-Valéry Montpellier 3
Faculté des Sciences Sociales, des
Organisations et des Institutions

Année Universitaire 2016-2017

Mémoire professionnel présenté en vue de l'obtention de l'Executive MBA
Leadership, gouvernance et performance des équipes

Leadership et gouvernance partagée dans l'entrepreneuriat de l'économie sociale et solidaire

BERRIO Miguel

Directeur du mémoire : NOGUERA Florence

Co-mentor : UZAN Odile

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je remercie l'ensemble des intervenants de cet Executive – MBA. Grâce à leur savoir-faire, cette année a été très riche en découvertes et réflexions qui m'ont permis d'évoluer comme professionnel.

Une mention à part pour mes collègues de promotion : les différents échanges et discussions tout au long des cours ont été très constructifs. Un mot en particulier pour Alphonse Rattenni, ses apports concernant mon sujet et son expérience ont été de grande valeur.

Ensuite, j'aimerais remercier les différents professionnels de l'ESS pour leur temps et patience. En particulier à Boris, Alix et Mathias. Leur expérience et engagement dans l'entrepreneuriat social m'ont permis d'apprendre énormément de choses d'utilité.

Enfin, merci à ma femme et ma fille. Cette année a été riche mais aussi très occupée, et leur soutien et compréhension m'ont aidé à aboutir ce travail.

Sommaire

Remerciements	2
Sommaire	3
Introduction Générale	4
Partie I – Diagnostic des difficultés dans le leadership de l’entrepreneuriat éthique et social	8
Chapitre 1 – Constat sur l’entrepreneuriat dans l’ESS	8
1.1 Contexte et concepts clé	8
1.2 Éthique et morale dans la gestion	10
1.3 Pivot de civilisation	12
Chapitre 2 - Diagnostic des difficultés dans le leadership des projets éthiques et sociaux.	18
2.1 Mes accompagnements et témoignages comme professionnel	18
2.2 Méthodologie de recherche	19
2.3 Les huit cas	21
2.4 Difficultés identifiées	29
Partie II – Quel leadership pour l’entrepreneuriat éthique et social	35
Chapitre 1 – Un nouveau leadership adapté à une nouvelle ère ?	35
1.1 Leadership et management	35
1.2 Ethique et économie	40
1.3 Leader, gouvernance partagée et projet collectif	42
1.4 Le leader dynamique et adaptable	44
Chapitre 2 – Pistes de travail - prescriptions	48
2.1 Le leader et la résolution de problématiques	48
2.2 Le leader et les outils	49
2.3 Les outils et les problématiques	51
Conclusions	57
Bibliographie	59
Table des matières détaillée	62
Sommaire des annexes	64
Annexes	65
Résumé	66

Introduction Générale

Aujourd'hui, la loi définit ce que représente l'économie sociale et solidaire (ESS) comme :

« Un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes : la poursuite d'un but d'utilité sociale ou d'intérêt général ; une gouvernance démocratique, associant les parties prenantes de l'entreprise ; le réinvestissement de la majorité des bénéfices dans le fonctionnement de l'entreprise pour assurer son maintien et son développement ».

Les périodes de crises récentes : financières, économiques, sociales et du travail, ont conduit à repenser la façon de voir l'économie et les relations entre les différentes parties prenantes¹ donnant comme résultat l'émergence de ce nouvel écosystème. Cette loi crée le statut « d'entreprise solidaire d'utilité sociale² » basée sur une autre façon de penser l'entreprise dans ses relations avec ses salariés, ses usagers, ses partenaires, ses bénévoles et ses dirigeants.

La problématique

« Quelle position doit adopter le leader entrepreneur de l'ESS pour aligner ses objectifs économiques, sociaux, de gouvernance et de management ? »

En tant que formateur pour des projets d'entrepreneuriat dans l'ESS, j'ai pu constater la difficulté de développer et pérenniser ce type de projets. Plusieurs questions autour du

¹ Mercier S. (2001) « L'apport de la théorie des parties prenantes en management stratégique : une synthèse de la littérature » Faculté des Sciences de l'administration, Université de Laval, Québec

² <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/agrement-entreprise-solidaire-utilite-sociale-ess>
<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32275>

leadership vont se poser et vont avoir un impact sur la réussite du projet³. L'échec entrepreneurial constitue aussi un facteur de risque pour la société⁴.

Mon hypothèse

« Le leader entrepreneur de l'ESS doit prendre une position dynamique, évolutive et adaptable pour conjuguer les besoins économiques, sociaux et de gouvernance »

Cette hypothèse centrale donne lieu à deux autres hypothèses.

➤ Hypothèse 1	➤ Hypothèse 2
Le leader, pour trouver l'équilibre entre les besoins économiques et sociaux, doit savoir changer sa posture et s'adapter aux besoins du moment. <i>Il n'est plus un leader ou un manager, il est ce que la situation lui demande.</i>	Le leader doit prendre l'initiative si la situation le demande mais travailler pour établir une gouvernance partagée formalisée et acceptée par toutes les parties prenantes, qui prendra en compte les différents besoins de management des salariés, ses usagers, ses partenaires, ses bénévoles et ses dirigeants.

³ “ Au-delà de la facilité à créer une entreprise, la pérennité des structures créées demeure un défi important : ainsi 50% des entreprises créées disparaissent avant d'atteindre leur sixième année d'existence (alors que le taux est de 25% à 2 ans). Cette forte mortalité intervient en général dans les « années charnières » de l'entreprise, entre 2 et 5 ans où la probabilité de défaillance annuelle augmente de 50% par rapport aux premières années et représente le double du taux des années ultérieures. Ce taux de mortalité descend à 34% pour les entreprises accompagnées.” <http://1001startups.fr/chiffres-cles-entreprises-en-france/>

⁴ Bellihi, M.El Agy (2014) « Le risque d'échec entrepreneurial est une crise économique et sociale individuelle constituant un prélude d'une crise économique et sociale collective ». Journal Business and Economics, Vol 2, numéro 1

- **QUOI**

La position et le comportement du leader lors du démarrage d'un projet de l'ESS sont élémentaires pour sa réussite. Pour lui, savoir concilier les exigences économiques, sociales et éthiques avec les nouveaux modes de leadership, de management et de gouvernance partagée sera décisif pour le succès de la structure.

- **POURQUOI**

L'ESS est un domaine en constante mutation qui présente également un caractère très paradoxal. D'un côté, les projets ont d'autres buts que gagner de l'argent, de l'autre, nous sommes dans une économie de marché, où beaucoup de projets de l'ESS peuvent être en concurrence avec des sociétés plus commerciales, jouant avec des règles différentes. Les valeurs et les principes doivent être le noyau dur de tout projet ESS, mais nous ne pouvons pas négliger la nécessité, a minima, de rentabiliser ces structures.

En même temps, nous nous trouvons dans un projet d'intérêt commun où les modes de décisions s'appuient sur la gouvernance partagée. Lors du démarrage, il peut y avoir des conflits entre l'idéalisme et le pragmatisme des différents acteurs. C'est à ce moment-là que le leader devra intervenir pour servir de facilitateur de décision, ce qui permettra de faire avancer le projet en respectant la charte de valeurs de ce dernier.

- **COMMENT**

Je propose dans ce mémoire un état des lieux, sur le terrain et à travers distincts ouvrages et travaux, des difficultés rencontrées en tant que leader et entrepreneur, à faire émerger et pérenniser des projets dans l'ESS.

Je commencerai dans une première partie par expliquer la notion d'économie sociale et solidaire, son contexte et certains concepts clé. Puis, je vais me baser sur mon expérience en tant que formateur et coach dans l'entrepreneuriat de l'ESS et sur huit entretiens semi

directifs d'entre 1h et 2h30min en personne avec des leaders de ce secteur pour identifier les difficultés rencontrées par le leader entrepreneur dans l'ESS. Pour la moitié de ce panel de huit cas, j'ai aussi fait des collaborations lors de mon activité professionnelle.

Nous établirons dans un deuxième temps, une grille de compétences pour le leader de l'entrepreneuriat éthique et social. Ensuite, nous aborderons certaines connaissances théoriques nécessaires pour comprendre la situation actuelle de la position du leader dans l'ESS.

Enfin, nous verrons une liste d'outils et de méthodologies à mettre en œuvre pour la réussite du projet et pour répondre de façon opérationnelle aux hypothèses formulées.

En conclusion, ce travail doit permettre à toute personne intéressée par l'entrepreneuriat social de comprendre les enjeux et difficultés du développement éthique et social, et comment se positionner dans un projet de gouvernance partagée afin d'aligner ses valeurs avec la recherche d'un équilibre économique.

Partie I – Diagnostic des difficultés dans le leadership de l’entrepreneuriat de l’ESS

Le concept d’économie sociale et solidaire est très large, avec des similitudes et des différences avec d’autres termes. Il convient de déterminer ce qu’est l’entrepreneuriat dans l’ESS pour ensuite pouvoir entrer dans les détails des difficultés identifiées pour le leader entrepreneur de l’ESS.

Chapitre 1 – Constat sur l’entrepreneuriat dans l’ESS

1.1 Contexte et concepts clé

« Au cœur de notre société ébranlée par les crises successives, l’inquiétude de nos concitoyens grandit devant un futur vu comme instable, voire menaçant. La concurrence mondiale, la désindustrialisation, les crises financières, le chômage et les accidents écologiques sont vécus comme autant de symptômes d’un grand dérèglement ; l’emploi et l’entreprise sont au cœur de cette inquiétude⁵ »

L’économie sociale et solidaire est un concept qui depuis 2014 est régi par la loi⁶ ESS – Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

Selon cette loi :

« L’économie sociale et solidaire est un mode d’entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l’activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

⁵ Étienne Pflimlin, ancien président de la Caisse nationale du [Crédit mutuel](#) et ancien président de la fédération du [Crédit mutuel Centre Est Europe](#). Préface de Management des entreprises de l’économie sociale et solidaire. Emmanuel et Dupuis Jean-Claude. Bruxelles : de boeck. 2012. 334p.

⁶ Loi ESS – Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029313296&categorieLien=id>

1° Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices ;

2° Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation [...] des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ;

3° Une gestion conforme aux principes suivants :

a) Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise ;

b) Les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées. »

Avec plus de 5000 créations d'entreprise en moyenne chaque année, l'ESS représente déjà en France :

- 10.5% de l'emploi français
- 13.9% de l'emploi privé
- 2,37 millions de salariés
- 221 325 établissements⁷

Je vais me concentrer sur le début d'un projet dans l'ESS, ce que nous pouvons appeler l'entrepreneuriat social. Selon la définition de l'OCDE⁸:

« **L'entrepreneuriat social** peut être compris comme toute activité privée d'intérêt général organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux » (BARTHELEMY & SLITINE⁹, 2014)

⁷ <http://www.cncres.org/upload/gedit/12/file/observatoire/Panorama%20de%20l%27ESS%202015-CNCREs.pdf> Panorama de de l'économie social et solidaire en France. Edition 2015

⁸ <http://www.oecd.org/fr>

⁹ Barthélémy Amandine et Slitine Romain. Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général. Paris : Vuibert, 2014. 238 pages.

Nous pouvons constater que selon cette définition, certains projets appartenant à l'entrepreneuriat social ne feront pas partie de l'ESS. Effectivement l'ESS est un label et il est régi par la loi. Certains projets ou sociétés peuvent se comporter selon les principes de l'ESS mais n'en feront pas partie.

« L'entrepreneuriat social n'est pas un secteur distinct, mais désigne des processus entrepreneuriaux à finalité sociale qui, bien souvent ancrés dans l'ESS, peuvent se situer dans des espaces institutionnels au carrefour de plusieurs secteurs existants. » (BAYLE & DUPUIS, 2012)

L'entrepreneuriat social est un maillon clé de l'économie sociale et solidaire. Tout projet souhaitant s'inscrire dans cette dynamique économique et sociale, au-delà de la conception classique d'entreprise à but uniquement lucratif, devra faire face aux difficultés de l'entrepreneuriat en général et des exigences sociales en particulier.

Dans l'ESS, l'idée d'intérêt collectif pour toutes les parties prenantes ainsi que l'impact positif sur l'environnement est toujours présent, contrairement aux sociétés traditionnelles où l'intérêt privé et/ou des actionnaires est ce qui prime sur le reste.

1.2 Éthique et morale dans la gestion

Il est important de faire un aparté sur le concept d'éthique et de morale. Parmi les partisans de l'ESS, nous entendons souvent dire que s'ils ont décidé de suivre une façon d'entreprendre autrement, c'est notamment à cause du manque d'éthique du capitalisme et des sociétés commerciales traditionnelles, plus concernées par la maximisation des bénéfices et la recherche de rentabilité que par les impacts sociaux et environnementaux de leur activité. Mais qu'est-ce que c'est l'éthique ?

Selon le dictionnaire Larousse¹⁰ la définition d'éthique est :

¹⁰ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9thique/31389?q=ethique#31324>

« Partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale. Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un. »

Nous voyons dans les deux définitions la notion de « morale ». Mais quelle est la différence entre éthique et morale ?

D'après Samuel Mercier, professeur à l'Université de Bourgogne, rattaché à l'équipe RHESO du Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG) et Vice-Président délégué aux Ressources Humaines, à la vie sur les campus et à l'action sociale :

« Éthique et morale sont deux termes qui, par leur origine étymologique, sont équivalents : « éthique » (introduit en France en 1265) renvoie à une racine grecque, *ethos* (mœurs), et « morale » (mot latin proposé par Cicéron pour traduire le mot grec « éthique » qui apparaît en France en 1530) renvoie à une racine latine, *mores*. Cela explique la difficulté à choisir l'un ou l'autre. Il convient donc de se référer à l'histoire des idées. Selon Jean-Jacques Wunenburger [1993, p. XIV], il existe deux traditions de définition pour différencier les deux termes (voir tableau).

<i>Première tradition : l'éthique comme réflexion sur les fondements de la morale</i>	<i>Deuxième tradition : morale universelle et éthique particulière</i>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Éthique : science du comportement, des mœurs ; étude théorique des principes régissant les choix pratiques (point de vue méta-moral). ♦ Morale : ensemble des moyens mis en œuvre pour agir de façon humaine ; ensemble des prescriptions concrètes adoptées par des agents individuels ou collectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Éthique : ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée ; ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais. ♦ Morale : ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique ; fondée sur la discrimination entre le bien et le mal.
<p><i>Source : adapté de WUNENBURGER [1993, p. XIV].</i></p>	

Il semble que la deuxième tradition reflète davantage le sens actuel donné à l'éthique (de plus, le terme est moins connoté que celui de morale). »¹¹

L'éthique, donc, n'est pas un concept fermé auquel les personnes peuvent se référer quelle que soit leur condition. Au contraire, l'éthique fait plutôt référence aux systèmes de valeurs de chacun et à la façon d'aligner ses comportements avec ceux-ci.

« Si la notion d'éthique est à l'origine individuelle, elle a été transposée au niveau professionnel ainsi qu'au niveau organisationnel. L'éthique d'entreprise ou l'éthique d'une organisation désigne les règles qui régissent les comportements d'une organisation vis-à-vis de ces parties prenantes et/ou qui sont exprimées dans les comportements individuels de ses membres »¹²
(GOND & IGALENS, 2012)

Il est intéressant d'analyser cette définition d'éthique en entreprise. Nous avons d'un côté les comportements exprimés par l'organisation vers l'extérieur, les parties prenantes, et de l'autre, les comportements individuels des membres.

Effectivement, l'éthique d'une organisation est directement liée aux comportements individuels de ses membres, mais l'éthique d'une organisation se voit aussi reflétée dans le comportement du collectif.

Dans cette nouvelle forme d'organisation liée à l'ESS, l'entreprise doit aspirer à fonctionner comme un organisme indépendant de ses membres individuels, et définir son éthique en tant que collectif.

1.3 Pivot de civilisation

Si nous entendons de plus en plus souvent que l'éthique et l'envie d'agir éthiquement sont à la base de cet intérêt croissant pour les projets de l'ESS, cela est dû au fait que de plus en plus

¹¹ Mercier, S. (2004). Introduction : le besoin d'éthique. Dans L'éthique dans les entreprises (pp. 3-12). Paris : La Découverte.

¹² Gond, JP. Igalens, J., Manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, Dareios&pearson.

de personnes se réfèrent désormais à des systèmes de valeurs différents de ceux qui ont prédominé pendant la révolution industrielle et l'essor du capitalisme.

Pour comprendre les origines de ce pivot d'intérêt d'une grande partie de la population, je vais utiliser la théorie de la spirale dynamique (TSD) de Don Edward Beck¹³. Il y a d'autres théories, comme celle de Ken Wilber¹⁴, la théorie intégrale, qui reposent sur le même principe.

Selon l'Université de Nous¹⁵ dans son MOOC Gouvernance Partagée :

« La spirale dynamique est un modèle psychosocial développé entre 1952 et 1958 sous le nom de la « Théorie émergente et cyclique des niveaux d'existence » par Clare Graves (1914-1986) Professeur de psychologie à l'Union College dans l'état de New York. Le modèle est basé sur des études statistiques. Il a été popularisé et complété à partir des années 70 par Don Edward Beck et Christopher Cowan et Dudley Lynch. C'est une grille de lecture de la maturation individuelle et collective. Cette maturation n'a pas de définition stable et universelle. L'humanité et l'être humain dans leur développement élaborent des définitions successives en fonction de leurs conditions d'existence »

Ce principe a été étudié dans la littérature du management par Frederic Laloux dans *Reinventing Organizations*¹⁶. Il est aussi appliqué par certaines des organisations pionnières de l'ESS comme On Passe à l'Acte, Etika Mondo et l'Université de Nous.

« Les historiens, les philosophes et les psychologues qui ont étudié l'évolution de l'humanité sont tous d'accord : quelle qu'en soit la raison, l'humanité n'avance pas de façon continue mais par bonds. Et ils s'accordent en gros sur les phases principales de cette évolution : âge tribal, âge agricole, âge scientifico-industriel et ainsi de suite » (LALOUX, 2017)

¹³ <https://www.thinglink.com/scene/904320749571932161>

¹⁴ http://www.fudomouth.net/thinktank/now_integralvision.htm

¹⁵ Université de Nous <http://universite-du-nous.org/>

¹⁶ LALOUX F. (2015) *Reinventing Organizations vers des communautés de travail inspirées*. Paris. Ed. Diateino

Selon la TSD, depuis que l'homme est sur terre, tout individu s'identifie à un système de références, croyances ou critères, appelé système de valeurs. La morale, comme nous l'avons vu précédemment, affectera sa vision de l'éthique et sa façon de se comporter en société. Ce système de valeurs a aussi un impact sur la manière dont il va concevoir le leadership, le management et la gouvernance. Il y a un lien entre système de références et système de gouvernance.

Mais ce système de valeurs est vivant et évolue, selon les conditions d'existence et de notre écosystème. Nos conditions aujourd'hui ne sont pas les mêmes qu'il y a 500 ans. Et nous ne nous comportons pas comme il y a 500 ans. Au fil des années, la société est passée par des stades, certains dominant et certains cohabitant, notamment dans l'actualité où plusieurs stades se trouvent en même temps. C'est précisément cette cohabitation qui a provoqué des conflits, car d'après Marina Fructus¹⁷ les conflits de valeurs sont l'un des conflits les plus courants.

La TSD a identifié 8 stades par lequel l'homme est passé depuis les premiers moments de l'humanité. « *Pour qu'émerge un nouveau système de valeurs sur la Spirale Dynamique, il faut que les conditions de vie se soient modifiées, que l'environnement et le contexte aient changé.* » (CHABREUIL, 2008).

Nous pouvons constater, dans le tableau « Les huit stades de la théorie de la spirale dynamique » de l'Annexe I, qu'au départ il fallait beaucoup d'années pour qu'un changement se produise, mais qu'à la fin les changements de stade se sont produits beaucoup plus vite. Cela s'explique par le fait que les conditions de vie et l'environnement n'ont jamais évolué aussi vite.

¹⁷ Module 3 : Développement des aptitudes au leadership, coaching et formation de dirigeants. M. Fructus - Gestion de conflits

Nous pouvons constater que cet intérêt pour les projets éthiques et sociaux, pour l'intérêt collectif, ainsi que pour les effets que nos actions produisent dans l'écosystème et sur les autres personnes est lié à ce changement de système des valeurs. Mais attention, un des points clé de la TSD est que le changement de stade doit venir de l'individu, de sa perception du monde et des systèmes de valeurs. Un changement de stade ne peut pas être provoqué. C'est de là des fois que peuvent venir les conflits, quand deux personnes aux systèmes de valeurs différents s'affrontent.

Nous avons aussi parlé de la relation entre système de valeurs et système de gouvernance, voyons dans le tableau suivant comment sont les modes d'organisation et les prises de décision aux différents stades de la spirale dynamique.

Tableau Les huit niveaux de la TSD et leurs modes d'organisation et prise de décisions.

	Organisation	Prise de décision	Exemple
Survie Beige	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupe de survie ▪ Les individus se réunissent pour augmenter les chances de la survie individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuelle et basée sur la satisfaction immédiate des besoins physiologiques, sur la survie 	Les sans domicile fixe
Fusion Violet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Type familiale, centrée sur la survie collective ▪ Il y a des espaces de différenciation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basée sur les traditions et le savoir des anciens 	Les gens du voyage, certaines tribus amazoniennes, africaines, asiatiques, ...
Puissance Rouge	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Type autocratique, est commandée par un chef reconnu comme étant le plus fort ▪ Ces organisations sont basées sur le pouvoir, la peur et le chaos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autoritaire et faite par le chef ▪ Relation d'affirmation mais aussi de domination soumission 	Les mafias, bandes, gangs
Normatif Bleu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Type hiérarchique pyramidal avec un pouvoir centralisé ▪ Ces organisations sont basées sur le contrôle, une stabilité rigide, la perspective de long terme, les rôles et les processus formalisés 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faite par le statut le plus élevé puis transmise tout au long de la chaîne pyramidale ▪ Plus un individu a un statut proche du centre de pouvoir, plus il a lui-même du pouvoir sur le système ▪ Relation d'obéissance et non soumission 	La police, l'armée, les églises traditionnelles, certaines administrations publiques ou entreprises, ...

Rationnel Orange	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cherche à atteindre ses objectifs de façon efficace avec le moins de coûts possibles dans un environnement ultra compétitif ▪ Ces organisations sont basées sur le profit, la performance, la méritocratie, la compétence, le profit et l'innovation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plusieurs formes, le vote à la majorité, à la majorité qualifiée, à l'unanimité, ... ▪ Les systèmes électoraux dans plusieurs démocraties relèvent de ce stade de la spirale 	Les multinationales et une grande partie des entreprises
Pluraliste Vert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horizontale, chaque individu au sein de l'organisation est partie prenante (stakeholder) ▪ La culture et les valeurs partagées de l'organisation sont plus importantes que la stratégie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La plus répandue à ce stade est le consensus 	Certaines start-up, entreprises et associations ayant intégré ce niveau, certaines entreprises agiles, ...
Intégratif Jaune	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisations basées sur le self management, elles sont centrées sur la raison d'être de l'organisation ▪ L'intégration d'un dynamique évolutive continue est nécessaire. L'autorité est distribuée de façon explicite dans les différents rôles de l'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le consentement et la prise de décision distribuée ou intégrative 	Certaines organisations
LE NOM Turquoise	En développement		

Une fois établi ce cadre théorique sur l'ESS, l'éthique et les systèmes de valeurs, je vais passer au diagnostic des difficultés.

Chapitre 2 - Diagnostic des difficultés dans le leadership de l'ESS

2.1 Mes accompagnements et témoignages comme professionnel

Je travaille en ce moment comme coach et formateur dans l'entrepreneuriat de l'ESS. Je fais des accompagnements individuels, notamment pour les entrepreneurs. Mes accompagnements sont centrés sur l'étape initiale d'un projet et ont comme objectif d'aider l'entrepreneur à développer la rentabilité de son idée, tout en respectant les codes et valeurs de l'ESS.

✓ Mes collaborations

J'ai participé comme coach au concours La Social Cup¹⁸, organisé par MakeSense¹⁹ et KissKissBankbank²⁰, ainsi qu'à la journée « Un Tramway nommée Startup²¹ ». J'ai fait partie du jury du concours « Projet éthique de l'année²² » organisé par Etika Mondo. J'ai animé des ateliers en partenariat avec Pepite LR²³, Montpellier Business School²⁴. Je suis aussi coach du projet StartupNursery²⁵.

Je propose des ateliers participatifs et collectifs, sur certains domaines d'expertise : identification des utilisateurs et de ses besoins, négociation et gestion de conflits, prospection et premier contact, marketing opérationnel, gestion des groupes, valeur ajoutée éthique et monétisation, modèle économique.

Je collabore également avec certaines associations en tant que bénévole, pour les accompagner dans leur activité.

¹⁸ Concours d'entrepreneuriat social étudiant <https://www.lasocialcup.com/>

¹⁹ Communauté d'aide aux entrepreneurs sociaux
https://www.makesense.org/fr/pages/howitworks?selected_locale=fr

²⁰ Site de crowdfunding <https://www.kisskissbankbank.com/>

²¹ Journée dédiée à l'entrepreneuriat à Montpellier <http://www.utns.fr/>

²² <http://etikamondo.com/semi-changement-concours/>

²³ Pôle entrepreneuriat étudiant de Languedoc Roussillon <http://www.pepite-lr.fr/>

²⁴ Montpellier Business School <http://www.montpellier-bs.com/>

²⁵ Projet coaching <https://coach.startupnursery.io/>

Ces expériences m'ont permis de découvrir, en première main et sur le terrain, les différentes problématiques rencontrées pour développer et pérenniser, en tant que leader, un projet d'entrepreneuriat dans l'ESS.

2.2 Méthodologie de recherche

En complément de mon expérience personnelle et de mes recherches, j'ai réalisé des entretiens semi-directifs d'une durée entre 1h et 2h30 chacun, avec huit leaders de l'ESS. J'ai eu l'occasion de collaborer avec les structures du cas 1, cas 6, cas 7 et cas 8. Le type de collaboration réalisée avec eux est détaillé dans chaque cas. Pour les deux derniers cas plus qu'un entretien il y a eu conversations à plusieurs reprises. L'objectif central de ces entretiens était de confirmer mon hypothèse centrale « **Le leader entrepreneur de l'ESS doit assumer une position dynamique, évolutive et adaptable pour conjuguer les besoins économiques, sociaux et de gouvernance** ».

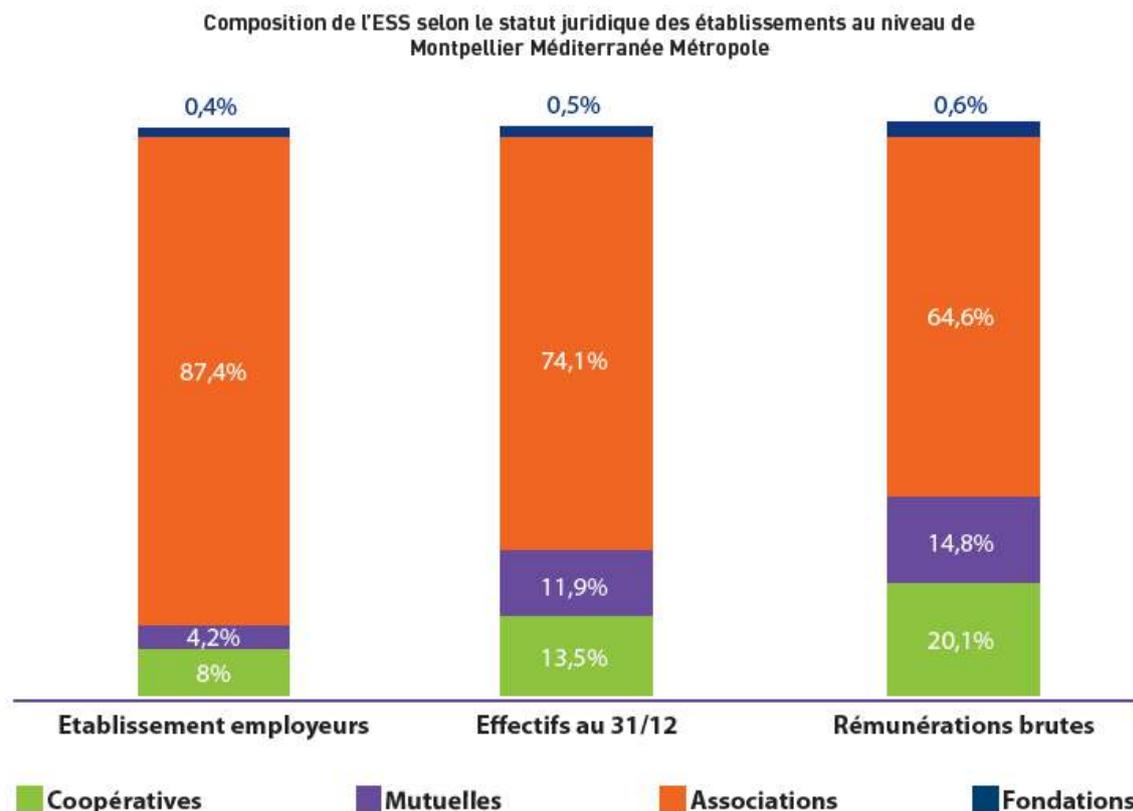
J'ai identifié une liste de huit leaders entrepreneurs de différents domaines dans l'ESS et après réflexion et recherche, j'ai décidé de ne pas transcrire les entretiens mais plutôt de me concentrer sur l'écoute de l'enregistrement pour la réalisation de fiches d'analyse des différents cas. L'analyse réalisée est une interprétation de ma part des différents cas étudiés. De plus, j'ai eu l'occasion d'échanger avec certains de ces leaders hors des entretiens élaborés. D'après Thibaut Rioufreyt, Docteur en science politique, chercheur associé au Laboratoire Triangle (UMR5206) /ENS de Lyon et enseignant en science politique à l'Université Aix-Marseille :

« Si elle est devenue une pratique régulière, la transcription n'est pas obligatoire. Certains chercheurs²⁶ défendent au contraire une pratique davantage centrée sur l'écoute de l'enregistrement sonore pour l'analyse, plutôt que sur la transcription »²⁷

²⁶ Jean-Claude KAUFMANN, L'entretien compréhensif, Paris, Armand Colin, coll. « 128 », 2011.

²⁷ Thibaut Rioufreyt. La transcription d'entretiens en sciences sociales : Enjeux, conseils et manières de faire. Ce document est une fiche méthodologique à l'usage des chercheurs et des étudiants en sciences So. 2016. <halshs-01339474>

Dans cet échantillon, la structure la plus représentée, comme dans l'ensemble de l'ESS, est l'association. D'après le CRESS²⁸ dans son Panorama de l'économie sociale et solidaire « *Les associations constituent, de loin, la principale composante de l'ESS au niveau de Montpellier Méditerranée Métropole, constat d'ailleurs valable quel que soit l'échelon géographique considéré.* »



Graphique n° 2

Source : Cress LR / Oress LR, d'après Insee - Clap 2013

J'ai élaboré une **grille d'entretien** (Annexe II) que m'a permis d'aborder, sous la forme de questions ouvertes, les thèmes suivants :

- Origines du projet
- Culture et valeurs du projet
- La figure du leader dans le projet

²⁸ Chambre Régional de l'Economie Social et Solidaire.

- Alignement des objectifs économiques, sociaux et de gouvernance
- Les enjeux de développement
- Gouvernance partagée/démocratique et performance

Ensuite, j'ai choisi d'élaborer des fiches avec les informations sur les structures et projets des 8 leaders.

2.3 Les huit cas

CAS 1

- **Structure** : Société coopérative d'intérêt collective SCIC
- **Activité** : L'activité principale de la structure est la location de salles à prix libre, le coworking avec des prix proposés et la mutualisation de bureaux où plusieurs possibilités sont disponibles.
- **Origines du projet** : A l'origine, une association et deux coopératives se sont mis d'accord pour ouvrir une SCIC leur permettant disposer de bureaux moins chers. Néanmoins, le projet a surtout vu le jour grâce à l'implication du leader interviewé.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Les enjeux sociaux sont priorisés lors des décisions et choix stratégiques. L'ADN de la SCIC est d'aider les acteurs de l'ESS à se développer à moindre frais. Cependant il n'existe pas une formalisation de ces valeurs ou de cette mission sociale, mais ils ont commencé à discuter de ce sujet.
- **La figure du leader dans le projet** : Malgré le fait d'être un projet collectif il y a un leader officieux qui prend la plupart des décisions. Au niveau opérationnel, il demande l'avis de toutes les parties prenantes pour les décisions les plus importantes, tenant aussi compte des parties prenantes qui seront le plus touchées par la décision prise. Par exemple, pour décider si agrandir ou pas la salle de coworking, le leader a demandé l'avis de toutes les parties prenantes, mais il a pris particulièrement en considération l'avis de coworkers et personnes utilisant cette salle de façon récurrente. Le leader aimerait que ce processus soit plus « organique » et moins centré sur sa personne. Mais il a la sensation qu'il doit prendre le lead parce que sinon le projet n'avancera pas.

- **Modèle économique et rentabilité** : Le projet est à peine rentable. Le modèle économique est basé sur le coworking et la location de salle, mais comme leurs cibles sont des structures avec peu de moyens, les rentrées d'argent permettent à peine de couvrir les coûts. Dans la structure, personne ne se dégage un salaire.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : Trouver un modèle économique leur permettant de gagner plus d'argent, sans avoir à le répercuter sur leur clientèle. Aussi, et comme pour le moment le travail au sein de la structure est surtout bénévole, comment engager plus de monde dans les différentes tâches sans le récompenser économiquement ? Comment permettre à certaines parties prenantes de s'impliquer plus dans la gouvernance partagée pour permettre au leader de faire un pas en arrière ?
- **Gouvernance partagée et performance** : Au niveau opérationnel, la gouvernance partagée est appliquée d'une façon très personnalisée. Le leader du projet prend la plupart des décisions importantes après avoir consulté les différentes parties prenantes, et même s'il essaie de prendre en considération l'avis de tout le monde, la décision finale lui revient.
- **Type de collaboration** : J'ai participé en tant que bénévole à certaines des réunions du CA, et j'ai organisé plusieurs formations dans leurs bureaux pour les entrepreneurs de l'ESS.

Cas 2

- **Structure** : Association Loi 1901
- **Activité** : Accompagnement des projets dans l'entrepreneuriat féminin via des séances de coaching, formations collectives et partenariats.
- **Origines du projet** : Il y a eu une volonté, notamment du leader du projet, de créer une communauté d'aide pour les entrepreneuses et porteuses de projet en individuel.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Il y a une culture forte d'aide et de solidarité entre entrepreneuses. Tout le projet gravite autour de l'idée de communauté, bienveillance et solidarité. Cette culture et ces valeurs sont formalisées dans une charte éthique et d'introduction qui est fournie à chaque nouvelle adhérente.

- **La figure du leader dans le projet** : Le leader dans ce projet a une grande influence. Dès le début du projet, elle a mis en place des procédures pour établir une gouvernance partagée formalisée, mais rapidement les parties prenantes ont souhaité qu'elle prenne plus le lead sur certaines décisions, sans avoir à passer par ces mécanismes. Finalement le leader est très présent, opérationnellement et comme représentant du projet. Il y a une forte association entre la structure et le leader.
- **Modèle économique et rentabilité** : Chaque adhérent doit régler une cotisation à l'entrée lui donnant certains droits et privilèges. Il y a aussi des ateliers et des programmes offerts en échange d'une contrepartie économique. Pour le moment, seul le leader est à plein temps mais sans salaire.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : Trouver l'équilibre permettant au leader soit de se dégager un salaire correspondant à son travail, soit de trouver des personnes pour prendre certaines responsabilités lui permettant plus de temps pour elle.
- **Gouvernance partagée et performance** : Il y a eu un essai pour instaurer une gouvernance partagée mais les parties prenantes préfèrent qu'une personne, le leader, porte le poids de la gestion opérationnelle. Seules les décisions stratégiques sont soumises à questionnement.

Cas 3

- **Structure** : Association loi 1901 et société commerciale pour la production de contenu.
- **Activité** : Génération de contenu audiovisuel sur les projets à fort impact positif éthique. Témoignage de plus de 400 porteurs de projets innovants. Le résultat : 550 vidéo, 42 documentaires, 40 000 abonnés, 60 000 visiteurs chaque mois, plus de 4 Million de vues et toujours plus de messages encourageants.
- **Origines du projet** : Le leader a eu l'envie d'aller à la recherche des projets éthiques pour interviewer les impliqués et pouvoir partager cette connaissance librement.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Il y a une forte culture de partage et d'entraide. Ils ont la croyance que partager des histoires inspirant d'autres personnes donnera

envie d'agir à un plus grand nombre de gens. La culture et les valeurs sont formalisées via une charte éthique.

- **La figure du leader dans le projet** : Il y a un leader clair et défini, qui a établi une ligne éditoriale et une charte éthique, qui doivent être respectées par tout le monde. Depuis le début, ce projet a été le projet du fondateur, leader et visionnaire. Il a maintenu sa vision, sa charte éthique et sa ligne éditoriale depuis le début. Sans les respecter, nous ne pouvons pas faire partie du projet. Mais une fois validé cet alignement, le leader se transforme en un leader plus souple, laissant aux différents participants la possibilité de trouver leur rythme et le travail souhaité dans l'organisation. Cette attitude lui a valu à certains moments le refus d'une partie de la communauté qui ne comprenait pas comment un projet collectif devait être autant sous l'influence d'une seule personne.
- **Modèle économique et rentabilité** : D'un point de vue économique, le projet a du mal à être rentabilisé, le contenu audiovisuel est offert gratuitement sans publicité. A côté de l'association, une société a été créée pour rentabiliser les connaissances et savoir-faire gagnés dans l'activité de l'association.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : Difficulté à trouver un modèle économique viable. Il y a aussi pour ce projet une grande difficulté pour faire prendre conscience aux parties prenantes de l'importance des leaders dans le développement du projet. Tous les matériaux sont offerts gratuitement mais tout le monde ne peut pas participer à sa construction pour respecter la ligne éditoriale. Ce point-là a créé beaucoup de conflits entre les parties prenantes et le leader du projet.
- **Gouvernance partagée et performance** : Il y a un fonctionnement hybride, c'est-à-dire qu'au début c'est le leader qui explique la ligne éditoriale et les consignes à respecter. Une fois qu'un nouvel arrivant a intégré les valeurs du projet et cette ligne éditoriale, il peut travailler avec une certaine autonomie et se concentrer sur ce qu'il veut faire.

- **Structure** : Société commerciale
- **Activité** : Revendre les produits invendus des producteurs locaux via leur transformation en bocaux et produits prêts à manger, comme des plats préparés.
- **Origines du projet** : Permettre à tous les producteurs de vivre dignement de leur activité.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Tout le projet gravite autour de l'idée de valoriser le métier d'agriculteur et producteur local et leur permettre de vivre dignement de leur activité. Cette mission n'est pas formalisée pour le moment.
- **La figure du leader dans le projet** : Il y a eu d'abord un leader visionnaire qui a mis le projet en marche et qui s'est fait accompagner d'un gestionnaire pour rentabiliser le projet. Depuis le début du projet, le leader fondateur, qui détient 80% de la société, a marqué une idée claire : valoriser les invendus des producteurs et leur permettre de bien gagner leur vie. Dans un premier temps, cela veut dire que le leader a décidé d'acheter tous les invendus auprès des agriculteurs et producteurs locaux souhaitant participer, au prix du marché du produit, pour éviter le gaspillage et valoriser toute la production. Dans un deuxième temps, le gestionnaire, qui détient 10% de la société, doit trouver le moyen de vendre tout ce stock via une plan d'action, mais toujours en respectant la vision et l'éthique du projet et du fondateur.
- **Modèle économique et rentabilité** : Dans ce cas-là, le modèle économique est clair : la vente de produits.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : Le modèle économique et la rentabilité sont liés au fait que le projet est né d'une façon anarchique et rêveuse, acceptant tout produit sans condition. Le résultat est qu'ils se trouvent en ce moment avec un stock de 25000 bocaux à vendre.
- **Gouvernance partagée et performance** : Le fondateur du projet a décidé de lancer le projet sur une vision plus traditionnelle, il n'y a pas de gouvernance partagée, le leader et le gestionnaire prennent toutes les décisions. Il y a une volonté de transformer la société en coopérative une fois la rentabilité atteinte.
- **Commentaires** : Cette société n'appartient techniquement pas à l'ESS mais leur mission et vocation sont totalement alignées avec les valeurs éthiques que l'ESS

représente. J'ai voulu prendre cet exemple pour voir comment, sans faire partie de l'ESS, nous pouvons faire partie de l'entrepreneuriat social.

Cas 5

- **Structure** : Projet d'intérêt collectif incubé par un incubateur social
- **Activité** : Foodlab collaboratif pour les entrepreneurs de la restauration
- **Origines du projet** : Après avoir lancé une activité dans la restauration, le leader du projet s'est rendu compte de la difficulté de porter un projet de ce type en individuel, vu le besoin en matériaux et financements au début.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Lever la barrière financière pour entreprendre dans la restauration.
- **La figure du leader dans le projet** : Pour le moment, une personne porte le projet mais elle devra trouver d'autres personnes pour l'accompagner dans la démarche. Pour le leader interviewé, cela induit une problématique. Cette personne souhaite faire un projet d'intérêt collectif, mais elle le voit comme « son » projet, son « bébé ». Sans expérience dans la gouvernance partagée, ce qui lui pose problème est la peur de perdre son idée de projet dans les décisions du collectif. Elle se sentirait plus à l'aise dans une position de leader entrepreneur classique, mais dans ce cas le projet n'aurait pas d'intérêt pour l'incubateur qui les accompagne.
- **Modèle économique et rentabilité** : Le modèle économique de ce projet est assez clair et viendra de la participation à la SCIC pour pouvoir utiliser le matériel mis à disposition.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : La difficulté soulevée par cette personne fait référence au fait de devoir travailler avec un projet collectif et donc d'abandonner son idée à elle au bénéfice du projet collectif.
- **Gouvernance partagée et performance** : A priori, un projet comme celui-ci aurait besoin d'une vraie gouvernance partagée pour se développer, mais dans le Cas 1 nous avons pu constater qu'une SCIC peut se gérer au niveau opérationnel avec un modèle hybride et la figure d'un leader avec plus de poids.

Cas 6

- **Structure** : Association Loi 1901

- **Activité** : Media internet participatif et collaboratif. Via un site web et un magazine papier, ce projet donne la parole aux jeunes étudiants de Montpellier.
- **Origines du projet** : Deux étudiants montpelliérains souhaitaient faire un media libre et indépendant pour faire entendre la voix des étudiants.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Il y a une forte culture d'information libre et l'envie de mettre la jeunesse dans une position importante dans la société.
- **La figure du leader dans le projet** : Il y a un leader clair et défini dans le projet. Ce leader est garant de la culture de la structure et prend la plupart des décisions après consultation avec un noyau dur composé de six personnes, chacune en charge d'une partie de l'organisation. Le leader n'est pas l'un des fondateurs mais un étudiant qui a repris le projet lorsque les fondateurs originaux ont décidé de faire autre chose. J'ai la sensation que sa vision a beaucoup imprégné la ligne éditoriale mais les fondateurs ont fait le choix de lui céder le projet parce qu'il en faisait déjà partie au début. Il montre le souhait de pouvoir trouver une gouvernance partagée lui permettant de se diluer dans le collectif.
- **Modèle économique et rentabilité** : Pour le moment il n'y a pas un modèle économique défini. Tous les efforts ont été orientés vers la création d'un produit de qualité pour le public jeune.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : Recherche d'un modèle économique à long terme qui privilégie la qualité du produit et la partie sociale en dépit des bénéfices, mais permettant de gagner sa vie dignement. Promouvoir la participation des différentes parties prenantes dans la gestion de l'association.
- **Gouvernance partagée et performance** : En ce moment il y a une gouvernance partagée acceptée par tous. Un noyau dur de 6 personnes est en charge de la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle, le leader prenant les décisions les plus importantes.
- **Type de collaboration** : J'ai conseillé le leader du projet après qu'il a participé au concours La Social Cup. Nous avons organisé ensemble des ateliers collaboratifs pour les porteurs de projet.

Cas 7

- **Structure** : Association Loi 1901

- **Activité** : Accompagnement des projets d'entrepreneuriat à fort impact éthique via formations, séminaires et séances de coaching.
- **Origines du projet** : L'association est née lors de mouvements sociaux de 2001 (Révoltes arabes, 15M, Occupy...) L'idée était de fédérer ces mouvements et mécontentement sociaux en France. Puis ils se sont transformés en une sorte d'incubateur de projet sociaux.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Le changement sociétal doit être accompagné d'un changement dans la façon d'entendre l'entrepreneuriat et les affaires. La griffe du projet est qu'en accompagnant à développer et réussir les projets éthiques, ils accompagnent aussi le changement de la société vers un modèle plus éthique et équitable.
- **La figure du leader dans le projet** : Même si le projet est né dans les mouvements collectifs, il y a un leader clair et défini qui a fait partie du projet depuis le début en tant que fondateur. Le projet existe déjà depuis plusieurs années et pendant ce temps, le leader a essayé d'instaurer une gouvernance partagée avec toutes les parties prenantes, mais sans formalisation. Comme les résultats n'étaient pas les résultats prévus, il a mis en place un processus de changement pour revenir à une gouvernance traditionnelle où il prendrait les décisions.
- **Modèle économique et rentabilité** : Le modèle économique est clair : la vente de formations et accompagnements. Néanmoins, la cible étant des entrepreneurs, individuels notamment, et sans ressources, il y a un manque de clientèle. Aussi l'un des choix de l'association est de refuser toute subvention ou don, l'association cherche à être indépendante financièrement, avec ses propres ressources.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : Rentabiliser le modèle économique. Pour le moment, les projets accompagnés sont des projets à grand impact positif mais qui n'ont pas de modèle économique et donc leurs moyens sont limités.
- **Gouvernance partagée et performance** : Un essai d'instaurer une vraie gouvernance partagée a été fait, malheureusement les résultats n'ont pas été atteints et le leader du projet a décidé de revenir à un système de gouvernance plus traditionnel et hiérarchique.

- **Type de collaboration** : Je suis intervenu comme formateur lors d'une de ces formations pour la partie commerciale et modèle économique. J'ai également accompagné en individuel le leader du projet pour travailler la stratégie et la vision du projet.

Cas 8

- **Structure** : Porteur de projet dans une coopérative d'activité et d'emploi.
- **Activité** : Formation à la Responsabilité Sociétale en entreprise.
- **Origines du projet** : Motivation personnelle à vouloir améliorer la gestion interne des entreprises qui font encore trop peu attention à leurs impacts écologiques et qui ne valorisent pas assez le potentiel humain et leurs valeurs.
- **Culture, valeurs et vision sociale** : Humanisme, bienveillance, respect des autres et de l'environnement, éthique. Pas de formalisation.
- **La figure du leader dans le projet** : Leader clair et défini, projet individuel même si d'intérêt collectif. Ce cas est particulier parce que nous parlons ici d'une auto-entrepreneuse. Il s'agit d'un statut juridique mais qui influence sa position. Même si sans parties prenantes avec lesquelles collaborer, ce leader cherche à avoir un impact collectif positif via ses actions. Et elle doit se comporter en tant que leader au quotidien avec ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs.
- **Modèle économique et rentabilité** : Formations, accompagnements et coaching.
- **Les enjeux de développement et les difficultés** : Mettre en place une communication positive et bienveillante, toucher les TPE et PME occitanes, expliquer aux entreprises que payer un accompagnement RS est un investissement sur le moyen/long-terme.
- **Gouvernance partagée et performance** : Avec son statut, elle n'est pas concernée. Néanmoins, le comportement du leader auto-entrepreneur vis-à-vis de ces parties prenantes serait un sujet formidable pour élargir l'étude de la gouvernance partagée.

2.4 Difficultés identifiées

Mon travail comme accompagnateur, mes entretiens et mes recherches m'ont permis d'identifier un nombre de difficultés communes dans l'étape initiale des projets de l'ESS. J'ai mis à part les coopératives et les mutuelles²⁹, qui se portent très bien au niveau économique, et que j'ai fait le choix de laisser en dehors de mon analyse, même si les pistes de travail et les prescriptions que nous verrons après sont aussi applicables.

Certaines des difficultés identifiées pourrait être classées dans différents niveaux, selon le regard apporté et la solution envisagée. Personnellement je les ai classées comme suit :

1. Modèle économique et alignement avec les enjeux sociaux

Trouver la rentabilité financière et un modèle économique viable à long terme reste l'une des difficultés les plus compliquées à traiter pour les projets dans l'ESS. A la différence des projets entrepreneuriaux classiques, dans l'entrepreneuriat social, ce qui donne envie de se lancer, c'est le fait d'avoir un impact positif dans l'écosystème et le collectif, et non la réussite individuelle. Comme résultat de ceci, la partie financière reste souvent cachée derrière l'envie du bien agir.

De plus, certaines personnes, dans l'entrepreneuriat social, ont encore du mal à parler d'argent et de rentabilité financière. Comment la sauvegarde de l'écologie, l'intégration des plus démunis ou l'aide aux personnes en difficultés devrait avoir un modèle économique ? Pour certaines personnes, la partie sociale doit toujours rester une priorité et la pierre angulaire du projet, mais sans une rentabilité financière le projet ne pourra pas se pérenniser.

Dans les cas étudiés, il y a une multitude de besoins autour du modèle économique : que soit à long terme, qu'il puisse permettre de payer un salaire au moins aux personnes qui y dédient tout leur temps, que l'on respecte la gratuité du produit, la liberté et l'indépendance. Dans un des cas, il s'agit même de récupérer l'inversion réalisé. Mais dans tous les cas, être toujours alignés avec les valeurs et la mission du projet.

²⁹ Lafleur Michel et Merrien Anne-Marie « Le projet coopérative et mutualiste représente plus de 725 millions de membres, des revenus représentant la 9e économie mondiale, la 1ère démocratie au monde et l'une des plus importantes innovations entrepreneuriales ». Impact socio-économique des coopératives et des mutuelles.

En définitive, il ne s'agit pas simplement de trouver un modèle économique classique, mais d'en trouver un à long terme, qui respecte les valeurs éthiques et sociales de l'ESS et finalement que toutes les parties prenantes acceptent ce modèle économique et qu'elles soient prêtes à le mettre en place.

2. Alignement personnel et collectif

Pourquoi est-il si important que toutes les parties prenantes soient alignées avec le modèle économique du projet ? Parce que le modèle économique du projet doit sortir du collectif et être approuvé lors des réunions pertinentes, mais ceci n'est pas suffisant : il doit être compris et accepté par les parties prenantes individuellement, parce que sinon nous pourrions nous trouver dans des situations où des décisions sont prises mais où leur mise en œuvre reste difficile à faire.

Dans l'entrepreneuriat social, nous pouvons trouver dans un même projet des personnes travaillant de façon bénévole et avec le seul objectif d'avoir un impact positif, et des personnes dédiant tout leur temps au projet et donc souhaitant aussi pouvoir en vivre. Des fois, certains bénévoles ont un travail à côté et ont rejoint le projet pour faire quelque chose de bien, par solidarité, et ils ne sont donc pas intéressés à parler de rentabilité économique ou performance.

Cette problématique est source de tensions. Dans certains cas, une décision doit être prise en privilégiant la partie économique au détriment de la partie sociale, mais pour les personnes qui vivent le projet sans tenir compte de la rentabilité cela représente une trahison de leurs engagements et de la vocation sociale.

C'est pour cela qu'avant d'intégrer tout projet il doit y avoir un travail personnel sur nos intérêts profonds pour nous engager. Et aussi un alignement avec les valeurs et la mission de la structure, y compris sa partie plus économique et sa rentabilité.

3. Gouvernance partagée

Pendant mes recherches, j'ai aussi effectué le MOOC Gouvernance partagée³⁰ du Mouvement Colibri et de l'Université de Nous, une organisation, créée en 2010 pour accompagner la transformation sociétale en favorisant l'émergence de nouvelles formes d'organisations³¹. Grâce à ce MOOC et à mon travail sur le terrain, j'ai pu comprendre ce qu'est la gouvernance partagée de manière opérationnelle, au quotidien.

« Revisiter notre rapport au pouvoir, à l'autorité qui font partie des fondamentaux de notre façon d'interagir les uns avec les autres, c'est accepter une véritable remise en question personnelle. Changer nos organisations nécessite d'accepter de nous changer nous-mêmes. C'est bien là le défi ! »³². (L. VAN DITZ, 2017)

La gouvernance partagée (GP) est l'un des fondamentaux de l'ESS, mais nous avons vu que la GP peut être dans les statuts de toutes ces structures, mais que chacune d'elles fonctionne de façon complètement différente. La GP n'est une question de oui ou non, il y a un éventail de possibilités et de nuances selon la situation et les différentes parties prenantes.

La GP n'est pas seulement quelque chose que l'on écrit dans les statuts, mais une nouvelle façon de penser l'organisation d'une structure, qui en tant que telle aura besoin de certaines règles pour bien fonctionner. La GP n'a pas pour définition « fais ce qu'il te plaira ». Ce n'est pas tout le monde qui décide de tout. La GP a besoin d'un cadre et de règles clairement définies. Dans les cas étudiés, il y a très peu de formalisation sur la façon d'opérer et de gérer cette gouvernance partagée. Du coup, dans la plupart des cas il y a eu un leader qui a pris davantage le lead.

Un autre facteur à prendre en considération est le fait que certaines personnes dans l'entrepreneuriat social considèrent qu'un projet avec un impact positif dans le collectif ne doit pas forcément être géré de façon collective. Dans certains cas et selon les conditions, un

³⁰ Mouvement Colibri, « s'est donné pour mission d'inspirer, relier et soutenir les citoyens engagés dans une démarche de transition individuelle et collective » <https://www.colibris-lemouvement.org/projets/luniversite-colibris/mooc-gouvernance-partagee>

³¹ Université de Nous <http://universite-du-nous.org/>

³² MOOC Gouvernance Partagée. Module 1. La gouvernance et le changement de société - L. Van Ditz

projet mené de façon individuelle pourra avoir un impact éthique et positif dans l'écosystème. Mais l'opinion à ce sujet est encore très fragmentée.

De plus, tout le monde n'est pas fait pour travailler dans une gouvernance partagée, et des problèmes d'ego et d'intérêts différents peuvent se manifester et bloquer les réunions ou les décisions à prendre.

Nous aborderons plus en profondeur la GP et comment la mettre en place dans la deuxième partie de ce mémoire.

4. Manque de compétences managériales et formation

Ce point est très lié au précédent. La plupart des leaders interviewés viennent du monde du social, et dans leur gestion, ils ont tendance à prioriser la partie sociale et la bienveillance au détriment de la performance et la rentabilité.

Il y a dans la plupart des cas un manque de formation au management et au leadership, que ce soit selon les modèles plus classiques ou dans la GP.

La vision n'est pas formalisée, dans la plupart des cas, et les problèmes de gestion et de choix stratégiques sont importants. Il n'y a pas de processus standardisé ni de communication, les choses se font de façon organique et avec très peu de prévision. Le manque d'outils, que ce soit pour la gestion, les ventes, les marketing ou l'organisation, est flagrant. Mais même si c'est général, certains structures sont beaucoup avancés que d'autres à ce niveau.

En même temps, nous devons aussi ajouter qu'au-delà de la difficulté de manager des bénévoles, le fait que la plupart des personnes impliquées dans ces projets soit elles-mêmes bénévoles et ne bénéficient pas d'une aide ou d'une compensation financière rend encore plus compliqué de trouver un modèle de management ou gestion à la fois efficace et accepté par les parties prenantes.

5. Cadre politique et législatif

J'ajouterai une dernière difficulté sur laquelle le leader aura très peu d'impact mais qui je pense devrait être soulignée. A mon avis, le cadre législatif en ce moment n'est pas adapté à la grande hétérogénéité des projets dans l'entrepreneuriat social. La gouvernance partagée devrait être la fin recherchée et non une obligation pour appartenir à l'ESS.

De plus, il y a un conflit entre le projet collectif et le projet individuel. Dans le Cas 4, la plupart des 500 interviewés portent des projets individuels axés sur l'intérêt collectif. Des personnes individuelles ont décidé de faire un pas en avant pour apporter du positif à la société mais officiellement, elles ne font pas partie de l'ESS.

Tableau récapitulative des 8 cas avec le type de leader et les principaux problèmes. Annexe III

Partie II – Quel leadership pour l’entrepreneuriat éthique et social

Nous avons pu constater que les difficultés et particularités de l’ESS font que la figure du leader est particulière. Je vais faire une analyse du concept de leadership basé sur le contenu vu pendant le Master ainsi que d’autres apports théoriques, pour ensuite proposer un style de leadership et des pistes de travail pour faire face aux difficultés identifiées.

Chapitre 1 – Un nouveau leadership adapté à une nouvelle ère ?

1.1 Leadership et management

Le leadership est un phénomène naturel dans tous les groupes. Que ce soit au niveau politique, du travail, sportif et même dans les relations d’amitié, il y a toujours des individus qui sont perçus par leur confrères comme ayant une influence supérieure aux autres.

« Le leadership est l'influence politique, psychologique, sociale, etc... d'un individu ou d'un groupe d'individus sur un groupe ou un autre groupe »

« Le leader a des compétences personnelles qui lui donnent une différence et lui permettent d'être écouté et suivi par un groupe de personnes »³³

Il existe différents modèles de leadership. Je vais d’abord passer en revue les théories, des plus classiques aux approches plus contemporaines.

A. Les théories classiques du leadership :

i. Les précurseurs :

³³ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership>

- Henri Fayol – Il a mentionné pour la première fois ses quatorze principes de management³⁴ dans le livre *Administration industrielle générale* (1916). D'après lui, il est de la responsabilité des managers que l'organisation de l'entreprise soit performante.
- Frederick Taylor - Plus intéressé par la productivité que par les aspects sociaux. Son livre *The Principles of Scientific Management* (1913) lui a donné la réputation de père de l'organisation scientifique.
- Max Weber – Il a défini en 1922 trois sources d'autorité ou de pouvoir : charismatique, traditionnelle et légale-rationnelle.

Comme d'autres auteurs du 20ème siècle, leurs travaux étaient intéressants à l'époque mais aujourd'hui les choses ont changé et leurs conclusions ne sont plus valables. D'ailleurs, il existe aujourd'hui le concept de virus TFW³⁵. Selon Savall et Zardet, « *ces principes, aujourd'hui obsolètes, génèrent de l'inefficacité, de l'inefficience et de la frustration au travail, compte tenu des mutations sociétales survenues.* »

- ii. L'approche par les traits de personnalités des leaders. Distingue les leaders des suiveurs selon des qualités personnelles.
 - W.G. Bennis. D'après Bennis (1985), ce sont les capacités de créativité et d'innovation qui font les leaders. Il y a quatre compétences génériques propres au leader : capacité de vision, qualité des communications, la confiance et le rapport à soi.
 - Kirkpatrick et Locke (1991) Six traits sont propres aux leaders : l'honnêteté et l'intégrité, l'assurance, le dynamisme, le désir de diriger, l'intelligence et la compétence professionnelle.
 - A. Zaleznick (1965) Typologie des leaders composée de cinq catégories : les optimistes, les narcissiques, les managers, les « habilitateurs », les humanistes

³⁴ Les 14 principes de management <http://www.alaingoetzmann.com/principes-management/>

³⁵ Virus TFW https://fr.wikipedia.org/wiki/Virus_TFW

- D. Goleman (1998, 2000) 5 dimensions : la conscience de soi, la maîtrise de soi, la motivation, l'empathie et l'aptitude pour les relations sociales.
- iii. Les théories comportementales : Nous parlons du style de leadership et non pas de personnalité.
- Blake, Mouton et leur grille de leadership (1964)
 - Lewin (1944) et le modèle dégel – transaction – regel
 - R. Likert (1967) Quatre styles de direction
- iv. Les théories de la contingence : Accent mis sur la situation dans laquelle s'exerce le leadership au détriment des traits et des comportements du leader.
- Modèle de Fiedler (1960) Quels leaders pour quelles situations ?
 - Hersey et Blanchard (1967) Leadership situationnel. Le leader s'adapte au niveau de maturité et d'autonomie de ses collaborateurs – Ils identifient 4 formes de leadership – autoritaire, de motivation, de participation, de délégation.
 - Yeaton et Vroom (1964) les leaders adoptent un style en fonction des situations.

B. Les nouvelles approches du leadership

- i. Les théories de l'attribution - « *Les théoriciens de l'attribution du leadership ont exploré les explications causales que les disciples font au moment de décider de suivre un leader ou non. La théorie de l'attribution tire ses origines des premiers travaux de Fritz Heider, (1958), d'Edward E. Jones et Keith E. Davis (1965) et de Bobby Calder.* »³⁶

³⁶

https://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_l%27attribution_du_leadership

- ii. Peter Koestenbaum (2000) : Le leader visionnaire - « *Il s'agit de développer « l'esprit de grandeur de leadership » dans le sens du développement de « l'intelligence collective ». L'approche est avant tout fondée sur « la qualité de la vision » et « sa pertinence ».*³⁷
- iii. Bass (1990) : Leadership transformationnel - Cherche à avoir une influence profonde sur ses collaborateurs, les poussant à aller plus loin et au-delà de leur intérêt personnel.
- iv. Daniel Coleman (1995) : Le leadership émotionnel et spirituel - Les compétences techniques ne suffisent pas, le leader doit aussi être intelligent sur le plan émotionnel.
- v. Edith Luc (2004) : Le leadership partagé - « *Le leadership partagé se définit comme étant un processus d'influence multilatéral, dynamique et réciproque entre des personnes en vue d'atteindre un but commun et qui demande la contribution du leadership de chacun.* »³⁸

Nous pouvons constater que depuis les précurseurs des théories du leadership, il y a une évolution : on s'éloigne de l'idée de leader comme facteur intrinsèque à la personne et on se rapproche plus d'une conception liée à la situation, aux collaborateurs, aux compétences à développer et à l'objectif à atteindre.

Si nous nous rappelons du tableau de la page 18, Les huit niveaux de la TSD et leurs modes d'organisation et prise de décisions, nous nous rendrons compte que les théories plus classiques du leadership correspondent à des stades plus anciens, et que les nouvelles théories correspondent à des stades récents.

³⁷ Module 1 : Développement économique, performance des entreprises et mise en œuvre stratégique. JM Plane – Théories et pratiques du leadership

³⁸ Edith Luc Blog <http://blogue.edithluc.com/quest-ce-que-le-leadership-partage/>

Dans le graphique suivant, nous pouvons constater cette évolution selon le type de management.

	Management par la qualification	Management par la compétence	Management par le talent
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée GRH	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principe d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Savoir-faire organisationnel	Organisation scientifique du travail	Système d'information	Casting
Source d'amélioration de la performance individuelle	Effort	Sens	Préparation
Valeurs	Conformité	Efficacité	Excellence
Rémunération	Fixe	Variables (<i>incentives</i>)	Partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une oeuvre
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entrprise + individu	Individu

Ce qui nous sert à introduire un autre concept longuement étudié dans la littérature et très important pour passer ensuite à la conception de leader entrepreneur dans l'ESS : **leader ou manager ?**

D'après Florence Noguera³⁹. Le manager et le leader sont confondus à tort :

- Manager = poste à responsabilités
- Leader = Plutôt un statut qu'un poste. « Un leader peut influencer et convaincre sans recourir à sa position hiérarchique »

³⁹ Module 2 : Management des compétences, des talents et approche interculturelle du leadership. Noguera, Pratiques du leadership dans les entreprises : comment transformer le manager en leader.

Selon Laurent Cappelletti⁴⁰, le leader n'est pas un manager, mais le manager devrait être aussi un leader.

Dans mes recherches et études du matériel théorique, cette différenciation est assez présente. Une définition de management qui me semble très proche de ma vision est celle de *Slitine et Barthelemy*:

« Le management recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour conduire une organisation. Ici, il s'agit plus particulièrement de l'art de conduire les hommes. Cet art renvoie à deux dimensions complémentaires dans l'entreprise sociale : le management stratégique des parties prenantes, qui se concrétise dans la « gouvernance » de l'entreprise, et le management opérationnel principalement orienté vers l'animation des équipes salariées et bénévoles. » (SLITINE & AMANDINE, 2013)

Nous verrons dans le point 1.4 comment se place le leader entrepreneur dans l'ESS dans cette fourchette leader-manager.

1.2 Ethique et économie

Avant d'essayer de définir comment le leader entrepreneur de l'ESS doit se comporter, faisons d'abord une parenthèse pour voir la relation entre éthique et économie.

« A. Sen⁴¹ dénonce l'emprise, toujours croissante, de la conception « mécaniste » de l'économie dans la pensée économique. Cette conception a été promue par les premiers économistes « modernes » se réclamant de la pensée d'Adam Smith – fortement interprétée et réduite en réalité – au détriment de la conception de l'économie comme réflexion éthique, centrée sur la question du « comment doit-on vivre ? ». »⁴²

⁴⁰ Module 1 : Développement économique, performance des entreprises et mise en œuvre stratégique. Cappelletti. Le leadership socio-économique et mise en œuvre stratégique.

⁴¹ Économiste. Il a reçu le prix Nobel d'économie en 1998, pour ses travaux sur la famine, sur la théorie du développement humain, sur l'économie du bien-être, sur les mécanismes fondamentaux de la pauvreté, et sur le libéralisme politique https://fr.wikipedia.org/wiki/Amartya_Sen

⁴² Leprince-Ringuet V. – Fiche de lecture : « Ethique et économie » - Avril 2009

Adam Smith est considéré le fondateur de l'économie moderne, mais il était aussi professeur de philosophie morale à l'Université de Glasgow. La matière économie a longtemps été considérée comme faisant partie de la branche de l'éthique. Avant cela, Aristote avait déjà établi ce lien entre l'économie et le bien de l'homme. D'après lui :

*« Quant à la vie de l'homme d'affaires, c'est une vie de contrainte, et la richesse n'est évidemment pas le bien que nous cherchons : c'est seulement une chose utile, un moyen en vue d'une autre chose »*⁴³

Les précurseurs des théories du leadership ainsi que les premiers économistes modernes se sont trouvés dans une époque post-révolution industrielle et sous l'influence de systèmes de valeurs qui ont facilité cette conception mécaniste de l'économie dans laquelle le choix éthique ou moral n'avait pas sa place.

Depuis quelques années cette conception est en train de changer dans les entreprises traditionnelles. *« Pendant longtemps, seule la performance financière et économique a compté pour les dirigeants et les sociétés. Suite à des événements récents cela est en train de changer et le capital humain, la performance sociale, est en train d'acquérir une place avant inexistant. »* (CAPPELLETTI, 2013)

Au contraire de cette vision, nous avons dans l'ESS justement l'inverse : une tendance à négliger le choix basé sur la performance et la rentabilité et à se concentrer sur l'intérêt social et la motivation éthique. Ici, les parties prenantes n'essaient pas d'amener de l'éthique aux systèmes existants, mais à bâtir une nouvelle façon de concevoir l'économie et l'entreprise. Comme je l'ai déjà précisé, ils considèrent que certains projets d'intérêt social ne devraient pas avoir de modèle économique.

Mais aujourd'hui nous sommes dans une impasse, dans un pivot de civilisation. Comme nous avons vu grâce à la TSD, nous allons vers un autre niveau de conscience et de système de

⁴³ Etique à Nicomanque, I, 1 – I, 5c (d'après la traduction française de J. Tricot, Paris, Vrin, 1959)

valeurs, mais nous n'en sommes pas tous encore là, et notre monde économique et entrepreneurial est encore basé sur les fondements bâtis après la révolution industrielle, où petit à petit la conception éthique de l'économie a disparu.

A mon avis, nous devons à nouveau rapprocher ces deux concepts : éthique et économie. D'un côté, nous avons ceux qui disent que l'économie n'a pas d'éthique, et de l'autre, ceux qui disent que l'éthique ne peut pas avoir une conception économique. Je pense que nous devons intégrer les deux, retourner à cette vision aristotelicienne où l'économie doit faire partie de l'éthique et être au service du bien de l'homme, dans sa globalité, et non simplement de l'homme d'affaires.

1.3 Leader, gouvernance partagée et projet collectif

Un des points clé dans l'ESS, et non seulement parce qu'il est demandé par la loi, c'est la gouvernance partagée, ou gouvernance démocratique.

Commençons d'abord par le terme gouvernance. La gouvernance d'entreprise est un concept assez récent, qui est apparu au début des années 1990. Une définition est la suivante :

« La gouvernance d'entreprise, aussi appelée le gouvernement d'entreprise, est l'ensemble des règles qui répartissent les pouvoirs entre les différents acteurs d'une entreprise. Les maîtres mots de la gouvernance sont la transparence, le contrôle, l'équilibre ou encore la responsabilité. »⁴⁴

À l'origine du concept, cela concernait notamment :

- Le contrôle du dirigeant par la part des actionnaires, dans le cas où le dirigeant n'était pas aussi le propriétaire de la société mais un salarié destiné à gérer les affaires.
- Les principes de gestion de l'entreprise.

⁴⁴ <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/303592/gouvernance-d-entreprise-qu-est-ce-que-c-est>

Nous pouvons constater l'importance du terme « *les différents acteurs d'une entreprise* ». Nous sommes passés des dirigeants et actionnaires comme acteurs, à considérer comme acteurs les salariés, usagers, partenaires, bénévoles et dirigeants. Ceci est lié à l'évolution des systèmes de valeurs. Les sociétés pyramidales sont de plus en plus questionnées et les modèles alternatifs ont de plus en plus de fidèles.

La gouvernance partagée fait partie de la structure décisionnelle, permettant que personne ne puisse imposer une décision sans tenir compte de l'avis des autres parties prenantes, notamment de ceux qui devront suivre les conséquences d'une telle décision. Mais comme je l'ai déjà souligné, la vraie problématique est comment mettre en œuvre une gouvernance partagée qui soit performante et qui permette aussi de concilier rentabilité et éthique.

Dans les cas étudiés, même si dans certains cas le leader doit prendre des décisions en se basant sur son avis, il y a toujours un regard sur l'impact que cela aura sur le collectif et ses membres. Le leader prend les décisions en respectant l'équilibre entre les différents avis.

Quand nous analysons le leadership dans le contexte d'un projet d'intérêt collectif, il y a une prévalence de l'intérêt collectif sur l'intérêt individuel.

« La question du leadership a été occultée pendant longtemps : le mouvement originel de l'entrepreneuriat social, incarné par l'économie sociale, insistait davantage sur la dimension collective des projets. Cela fait encore partie aujourd'hui de la culture de nombreuses coopératives, mutuelles et associations. »⁴⁵

La conséquence est qu'il y aura parfois moins d'exigence sur la compétence individuelle. Il y a une tendance à penser que le collectif va minimiser le manque de compétence, et donc on minimise aussi l'importance d'avoir un leader. Il s'agit précisément de l'idée derrière le concept de l'intelligence collective : la somme du groupe est plus grande que les sommes de chacun des individus composant le groupe.

⁴⁵ Slitine, Romain; Barthelemy, Amandine. *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général (Signature) (French Edition) (Position en Kindle2100-2103)*. Vuibert. Edition de Kindle

1.4 Le leader dynamique et adaptable

La position du leader dans l'ESS est très complexe. Il doit permettre de faire avancer le projet sur les plans économique et éthique, ainsi que servir de catalyseur des actions nécessaires pour la pérennisation du projet, son impact dans l'écosystème et la participation des autres parties prenantes. Il doit aussi être prêt à prendre l'initiative quand il le faudra mais aussi à la céder au collectif si nécessaire. Si la situation le demande, il peut même arriver jusqu'à une gouvernance partagée efficace où sa précédente position de leader sera diluée dans le groupe.

Mais en même temps, il doit faire attention au fait que sa position de leader ne mette pas mal à l'aise d'autres parties prenantes, qui auraient du mal à accepter le besoin de leadership dans un projet collectif.

Selon Slitine R. et Barthelemy A., d'après les théories du leadership, nous pouvons trouver quatre types de leader applicables aux entreprises sociales, selon leur stade :

<i>Le leadership charismatique</i>	<i>Projets en cours d'émergence. Dans la phase d'amorçage des projets, la figure de l'entrepreneur social est souvent essentielle. La « théorie du charisme » explique comment les leaders entraînent les acteurs du projet et impulsent des changements profonds.</i>
<i>Leadership directif</i>	<i>Entreprises sociales qui commencent à s'institutionnaliser et à avoir besoin de règles claires et structurées.</i>
<i>Leadership participatif</i>	<i>Projets qui se trouvent dans une phase de décentralisation ou d'essaimage, c'est-à-dire ceux qui cherchent à se rapprocher des territoires.</i>
<i>Leadership politique</i>	<i>Lorsque les projets deviennent de véritables « groupes sociaux » et acquièrent une certaine légitimité, tout particulièrement auprès des pouvoirs publics.</i>

D'après mon expérience et mes recherches, le leader entrepreneur dans l'ESS doit pouvoir sauter d'un style à l'autre, parce que selon la situation et les parties prenantes, il devra adopter une position charismatique, directive, participative ou politique dans un espace réduit de temps et pas toujours lié au stade de la structure. Mais il y aura toujours une personne qui sera plus dominante que les autres.

Non seulement en tant que leader, mais aussi en tant que manager, le leader entrepreneur de l'ESS doit savoir changer sa posture et s'adapter aux besoins du moment. Il n'est pas un leader ou un manager, il est ce que la situation lui demande. Par rapport aux différences vues précédemment entre leader et manager, ici la ligne est floue entre les deux, et dépendra d'autres facteurs que le leader même.

J'ai trouvé certaines similitudes entre cette approche du leader entrepreneur de l'ESS et le leader startupper selon Cecile Dejoux : « *Ce manager, agile tel un caméléon, ne s'installe pas dans un rôle de gestionnaire, leader, influencer ou entrepreneur mais en change en fonction des opportunités et des missions.* »⁴⁶ Finalement le leader entrepreneur de l'ESS doit non seulement travailler et se positionner comme si nous parlions d'une startup, mais en plus il doit ajouter les enjeux sociaux, sociétaux et de management, à un niveau plus profond que dans une société traditionnelle.

Il y a aussi une grande similitude avec le leader mobilisateur, vu lors des cours de Zino Khelfaoui⁴⁷. Nous pouvons voir ses caractéristiques dans le graphique suivant :

⁴⁶ Noguera F., Plane JM (2016), Le leadership recherche et pratiques, Paris. Ed. Vuibert

⁴⁷ Module 3 : Développement des aptitudes au leadership, coaching et formation de dirigeants. Khelfaoui, Z. Leadership, performance et incitations.

	Leader Motivateur	Leader Mobilisateur	Leader Démobilisateur
Relations avec ses employés	Contractuelles, récompenses liées à la performance	Sociales fondées sur la confiance	Faible intensité, ponctuelles
Objectifs	Détermine et clarifie les attentes à CT	Vision à LT	Pas d'objectifs stimulants. Favorise le statut quo
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance liée à la performance	Reconnaissance personnelle pas nécessairement pécuniaire	Sanctions, réprimandes, absence de reconnaissance
Résolution des problèmes	Résout les problèmes mais reste ouvert aux suggestions	Délègue et encourage la prise de risques	Intervention en situation de crise
Développement des employés	Exploite les capacités	Cherche à développer les potentiels (Coaching, tutorat...)	S'intéresse peu aux individus
Efficacité	Exige la performance	Stimulation des idées (Incitations)	Statut quo
Orientation des efforts	Satisfait les besoins et les intérêts individuels	Transcender les intérêts individuels pour le bien collectif	Laissez faire
Impact sur les employés	Motivation individuelle élevée mais faible mobilisation. Stress, fatigue	Mobilisation élevée, coopération, bien être	Faible motivation, démotivation, stress...
Z.Khelfaoui			

Dans la première partie de ce travail et après l'identification des difficultés, j'ai classé les huit leaders que j'ai interviewés selon les styles de leadership de Dan Mc Carthy. Maintenant je vais aussi les classer selon : Mobilisateur ou pas, selon la grille de Slitine, R. et Barthelemy, A. Plusieurs options à la fois sont possibles pour certains leaders et j'ai choisi l'option qui est à mon avis prédominante. Et finalement à quel stade de la spirale dynamique ils se trouvent, du côté de l'organisation et du côté de la prise de décision. Tenant en considération qu'aucun de huit cas ne se trouve clairement dans un stade, mais à cheval entre deux. Je vais noter le prédominant et le secondaire.

Tableau des huit leaders

	Dan McCarthy	Mobilisateur	Slitine et Barthelemy	Organisation TSD	Décision TSD
Cas 1	Leader formateur et rassembleur	Oui	Charismatique	Vert	Orange
Cas 2	Leader formateur et rassembleur	Oui	Charismatique	Vert	Orange
Cas 3	Leader formateur et précurseur	Motivateur Mobilisateur	Politique	Vert	Orange
Cas 4	Leader directif et autoritaire	Motivateur	Directif	Orange	Orange
Cas 5	Leader autoritaire et directif	Mobilisateur Motivateur	Directif	Vert	Orange
Cas 6	Leader formateur démocratique	Oui	Participatif	Vert	Orange
Cas 7	Leader qui délègue passé à directif et précurseur passé à autoritaire	Motivateur	Charismatique	Orange	Orange
Cas 8	Leader auto entrepreneur	Non applicable		Vert	Vert

J'ai fait ce classement par rapport à leur situation actuelle et non à leur situation souhaitée. Parce qu'au niveau opérationnel, ce que j'ai trouvé c'est que certains de ces leaders souhaitaient aller vers un leadership plus partagé et démocratique, mais que la situation de la structure ne le permettait pas.

Il est intéressant de remarquer comment au niveau de l'organisation ils se trouvent presque tous dans le stade pluraliste vert, mais qu'au niveau de la prise de décision, ils sont tous dans

le stade orange. L'art de décider, et surtout l'art de décider ensemble, surtout au niveau opérationnel reste un enjeu important.

L'une des caractéristiques principales de notre société actuelle est précisément la cohabitation de différents systèmes de valeurs, même à l'intérieur d'une société ou structure, y compris dans les projets d'intérêt collectif. Le leader entrepreneur de l'ESS doit savoir identifier cette multitude de différences et se positionner pour les équilibrer.

Dans l'annexe IV je propose un référentiel de compétences pour le leader entrepreneur de l'ESS.

Chapitre 2 – Pistes de travail - prescriptions

Nous avons vu ce qu'est l'entrepreneuriat dans l'ESS, ainsi que les difficultés identifiées et la position du leader dans ce type de projet. Nous allons maintenant proposer certaines pistes de travail pour permettre au leader entrepreneur de l'ESS d'aboutir à l'alignement social, économique et du management.

2.1 Le leader et la résolution de problématiques

« En psychologie, on appelle « affordance »⁴⁸ la partie d'un objet physique qui est la plus naturellement prise par nos mains. La poignée d'une casserole, par exemple, est son affordance. Eh bien, les idées aussi ont des affordances, et le bon professeur sait munir les notions abstraites d'une poignée intellectuelle simple »⁴⁹

Nous pouvons considérer que les problématiques ont aussi des affordances. Chaque problématique aura une meilleure façon d'être traitée ou résolue et nous devons travailler pour trouver à chaque problématique son affordance. Mais nous ne parlons pas ici d'objets physiques, mais de choses beaucoup plus complexes, et hélas l'enjeu principal est qu'une

⁴⁸ Gibson, E.J. et Walker, A.S., "Development of knowledge of visual-tactual affordances of substance", *Child Development* (1984), 453-460.

⁴⁹ Aberkane, I. (2016) *Libérez votre cerveau!* Paris, Editions de Noyelles

même problématique aura des solutions ou affordances différentes selon la situation et l'environnement. Il est très difficile de standardiser la résolution des problématiques, voire impossible.

Et c'est précisément pour cela que dans les compétences clés du leader entrepreneur, nous avons souligné la maîtrise de l'ego et la vision globale ou holistique accompagnée d'une pensée stratégique comme étant fondamentales. Le leader doit être capable de cerner la problématique dans un moment précis et trouver à chaque fois son affordance.

En économie et dans le milieu de l'entreprise, beaucoup ont cherché à trouver la solution magique, la méthode applicable dans toutes les situations pour obtenir un bon résultat, mais elle n'existait pas. Quelque chose qui a fonctionné dans une situation concrète ne fonctionnerait pas forcément dans une situation différente. Et quelque chose qui a fonctionné pendant une période de temps ne fonctionnera pas toujours. Classiques sont déjà les débâcles de Nokia et Blackberry, autrefois leaders de leur secteur et intouchables pour beaucoup, mais qui d'un jour à l'autre pratiquement ont vu disparaître tout leur pouvoir parce qu'ils n'ont pas trouvé la bonne affordance à leurs problématiques.

Mais alors, y a-t-il quelque chose pour aider le leader à trouver les affordances à ses problématiques ?

2.2 Le leader et les outils

Dans mes recherches, j'ai déjà remarqué le manque d'outils et de méthodologies dans l'ESS. Même si les outils ne sont pas la solution à tous les problèmes, certains outils et méthodologies peuvent nous aider à faire face aux problématiques identifiées.

Rappelons-nous qu'il n'y a pas d'outils, modèles ou méthodologies qui servent à tout le monde. Quand nous décidons d'utiliser un outil, il faut se poser plusieurs questions :

- Quels pourraient être les effets négatifs ? Normalement quand on nous présente un outil on nous donne ses points positifs, mais par rapport à notre structure, culture et objectifs, a-t-il des mauvaises conséquences ?
- Effets positifs et négatifs à long terme ?
- Quelle compatibilité avec les autres outils de la structure ainsi qu'avec sa culture.

Les outils que je vais proposer ont comme but d'aider le leader entrepreneur dans l'ESS à résoudre les différentes problématiques que nous avons identifiées, mais ils doivent être adaptés à chaque situation particulière.

D'après Laurent Cappelletti⁵⁰: *« le leader doit avoir de l'énergie, l'entretenir et la distribuer à ses collaborateurs, mais l'énergie se dégrade au fils du temps et pour aider le leader à renouveler cette énergie, à la régénérer, le leader a besoin d'outils. Il faut des outils pour entretenir, distribuer et canaliser son énergie. »*

Mais une fois acceptée l'idée que les outils peuvent nous aider à résoudre les différents problématiques auxquelles nous devons faire face, nous devons aussi choisir avec beaucoup d'attention les différents outils. D'après M. Dupont⁵¹ *« tous les outils mis en place ont un objectif, mais il faut savoir quel est notre objectif réel quand on décide d'utiliser un outil, tous nous outils sont porteurs de notre culture et idéologie, un outil n'est pas neutre. »*

Les modèles, les outils, les décisions managériales quels qu'ils soient, même conduits avec rigueur, portent nos conceptions de l'homme et de la société. C'est pour cela que le choix des outils est très important, mais aussi leur mise en œuvre, et pourquoi il est important pour le leader d'identifier sa conception de la société et son système de valeurs pour choisir et appliquer les outils choisis.

Imaginons une entreprise qui n'a jamais montré un intérêt particulier pour ses salariés, leur formation ou le développement de compétences. Si d'un jour à l'autre cette entreprise décide

⁵⁰ Module 4 : Contrôle de gestion et leadership. Cappelletti, L. - Contrôle de gestion socio-économique

⁵¹ Module 2 : Management des compétences, des talents et approches interculturelle. Dupont, M - Altérité, interculturelité et leadership

de mettre en place une démarche GPEC⁵², certains des salariés pourraient penser que cette démarche a été faite pour préparer un licenciement, et non pour un intérêt réel.

2.3 Les outils et les problématiques

J'ai identifié cinq grands groupes de problématiques, mais je vais me concentrer sur les quatre premiers. Pour la proposition de solutions je vais les ranger dans deux groupes :

- a. Modèle économique et alignement avec les enjeux sociaux, et alignement personnel et collectif
- b. Gouvernance partagée, et manque de compétences managériales et vision stratégique

a- Modèle économique et alignement avec les enjeux sociaux et alignement personnel et collectif

Ici nous trouvons deux problématiques, qui doivent être réglées différemment. D'un côté, nous avons la recherche du modèle économique proprement dit. Ensuite, l'autre problématique liée au modèle économique est spécifique au domaine de l'ESS. Il s'agit ici du fait que certaines parties prenantes ont du mal à comprendre l'importance de la rentabilité économique pour la survie du projet. Certains considèrent qu'une fois que les intérêts économiques sont sur la table, les enjeux éthiques sont laissés de côté.

- ✓ Aligner le soi avec le modèle économique

Pour faire face à cette problématique, il est fondamental de faire un travail sur la vision et les valeurs du projet. Si chaque partie prenante ou personne physique ou morale souhaitant participer à un projet partage la vision et les valeurs de celui-ci, y compris l'importance du modèle économique, il sera d'autant plus facile de trouver le moyen de rentabiliser le projet.

⁵² Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences GPEC.
https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_pr%C3%A9visionnelle_des_emplois_et_des_comp%C3%A9tences

Pour travailler sur la vision et les valeurs, je vais utiliser deux outils de coaching. Un pour s'aligner avec soi-même et essayer de trouver sa vision, nommé les 5 cercles. Et l'autre pour travailler la vision et les valeurs du projet avec les parties prenantes, nommé la vision partagée.

Les 5 cercles, voir Annexe V.

La vision partagée, voir Annexe VI.

Pour la vision partagée, il très important que ce travail soit formalisé. La vision partagée doit se faire entre les parties prenantes lors de la création d'un projet, ou lors d'un projet de changement. Tout cela doit être formalisé et à disposition de toute personne intéressée à faire partie du projet.

Pour régler la problématique de performance et financière, un volet spécifique doit faire partie de la formalisation. Comment allons-nous financer les différentes actions à mettre en place ? Subventions, ventes de produits, crowdfunding, travail bénévole, etc... Chaque intégrant doit être au courant de comment le projet compte vivre pour être au moins rentable et être d'accord avec cette vision.

La Cagette, une coopérative de consommateurs et supermarché est un exemple très intéressant. Aujourd'hui, ils sont 900 membres et en croissance. Il y a une charte formalisée avec toutes les informations nécessaires pour faire partie du projet. On trouve notamment une condition très claire et concise : toute personne souhaitant pouvoir acheter les produits proposés par la coopérative doit donner au moins 3 heures par mois de son temps. C'est une condition sine qua non pour faire partie du projet. Voilà un modèle économique accepté pour tous via le bénévolat. Trois heures minimum de temps par mois, des fois pour certains membres ce sont de dizaines d'heures par mois en bénévolat, ce qui permet de couvrir énormément de taches sans avoir à payer et déboursier de trésorerie.

✓ Modèle économique

Pour faire face à cette problématique, j'ai trouvé l'outil Business Model Canvas, Annexe VII « Le Business Model CANVAS (BMC) est un outil pour dresser un état des lieux du modèle économique d'une entreprise. Pour un projet de création d'entreprise, il est parfaitement adapté puisque c'est le bon moment pour analyser le potentiel de votre modèle économique. »⁵³

Le BMC permet de travailler le modèle économique d'une idée de façon plus globale et flexible que dans la construction traditionnelle du modèle économique.

b- Gouvernance partagée, et manque de compétences managériales et vision stratégique

J'ai décidé de mettre ces deux problématiques ensemble parce que la gouvernance partagée est l'une des conditions pour faire partie de l'ESS. Tout projet d'entrepreneuriat de l'ESS partira à la base d'un intérêt collectif et un souhait de gouvernance partagée et démocratique. La différence sera comment cette GP sera mise en œuvre. Selon sa mise en œuvre les modes de management seront différents.

C'est intéressant de voir comment la gouvernance partagée est associée directement aux projets éthiques et sociaux, voire non lucratifs. Néanmoins, F. Laloux dans son livre Reinventing Organizations va à la recherche de structures travaillant avec une GP réelle et opérationnelle, et il en a trouvé plusieurs qui se débrouillent très bien depuis des années. C'est la preuve que la GP n'est pas une utopie, nous avons déjà des structures qui ont réussi à être performant avec une GP. La différence est la façon dont celle-ci est mise en œuvre.

La base pour aligner les besoins de management des salariés, usagers, partenaires, bénévoles et dirigeants, ainsi que pour préparer une gouvernance partagée, quel que soit son degré, est une charte éthique de gestion. Comment allons-nous organiser les aspects suivants ?

⁵³ <http://www.blog-gestion-de-projet.com/quest-ce-que-le-business-model-canvas/>

a. Le cadre de sécurité. (Voir Annexe VIII) Composé par :

- Mode de prise de décision
- Charte relationnelle minimale
- Processus d'intégration
- Processus de sortie
- Processus d'exclusion

b. D'autres sujets à débattre

- Postulats explicites
- Communication interne
- Définition de rôles et allocation de ressources, temps et argent.
- Définition des relations entre rôles et équipes
- Gestion de la performance individuelle et par équipes
- Rémunérations et incitations
- Gestion de réunions
- Gestion de conflits
- Recrutement
- Intégration
- Formation

Le travail sur ces différents sujets est fondamental pour trouver l'équilibre souhaité entre la performance et la gestion sociale, ainsi que pour définir le meilleur mode de management et de gestion accepté par tous.

Cette charte n'est pas inamovible, elle sera révisée régulièrement. Ici l'idée est d'établir comment nous allons travailler et nous organiser. Dans la gouvernance partagée, il peut y avoir différentes façons de prendre une décision, et il n'y en a pas une meilleure que l'autre. Dans tous les cas, l'important est qu'elle soit acceptée par les parties prenantes comme la

solution à utiliser et qu'elle soit respectée. Si les résultats ne sont pas ceux attendus, lors des révisions régulières de la charte, la question peut être traitée.

✓ Le management des équipes

Nous avons vu comment, selon la façon d'instaurer une GP, les relations et l'organisation du projet peuvent être différentes. D'où l'importance pour le leader de pouvoir s'adapter à chaque situation et ajuster son mode de management et fonctionnement.

Néanmoins, deux outils se montrent indispensables pour le démarrage du projet et le travail sur ces différentes façons d'intégrer la GP: la prise de décision et la gestion de conflits.

La prise de décision. Voir Annexe IX GPC, La gestion par consentement.

J'ai déjà constaté au quotidien un manque de processus de décision partagée, tous les cas se trouvent dans le stade orange pour les prises de décision. L'outil présenté est proposé par le MOOC UDN et représente un mode de décision appartenant au stade Intégratif Jaune : prise de décision par consentement.

Selon l'UDN, « le consensus (le mode de décision du stade pluraliste vert) exige que tous les participants à une décision soient unanimes, le consentement se contente du fait qu'aucun membre n'y oppose d'objection raisonnable. Une objection est jugée raisonnable si elle bonifie la proposition à l'étude ou l'élimine complètement. L'objection n'est plus synonyme d'obstruction mais d'identification de limites, de tolérances qui deviennent les conditions de réalisation de la proposition. Le processus permet de faciliter l'identification de ces conditions et la mise en pratique des décisions. »

Nous pouvons constater dans l'outil en Annexe, que mettre en place un système de prise de décision par consentement demande beaucoup de travail et d'implication.

L'identification des conflits. Voir Annexe X.

L'une des clés du leader entrepreneur de l'ESS sera comment il gère les conflits qui vont sûrement se produire lors des différents moments. Mais avant cela il faut savoir identifier les enjeux et différences pour pouvoir les résoudre de la meilleure façon. Les conflits sont quelque chose de naturel, et la façon dont nous les abordons est fondamentale pour la réussite du projet et la bonne santé des relations des différentes parties prenantes.

Conclusions

« Lorsque souffle le vent du changement, certains construisent des murs, d'autres des moulins »

Proverbe chinois

L'ESS ainsi que l'entrepreneuriat social ne sont pas simplement des nouvelles façons de concevoir l'économie, l'entreprise et la gouvernance. Cela confirme que nous sommes en train d'assister à un nouveau paradigme de civilisation où les systèmes de valeurs et croyances prennent de plus en plus en considération le collectif et moins l'individuel.

Dans ce nouveau paradigme, le leader entrepreneur de l'ESS est confronté aux exigences, parfois opposées, concernant les besoins économiques et sociaux, et de gouvernance et management.

Nous sommes passés d'organisations où seules la performance économique et la rentabilité comptaient avec comme acteurs les dirigeants et les actionnaires, à des organisations où la performance économique et la rentabilité ne sont plus le premier objectif. Les acteurs que le leader doit prendre en considération sont beaucoup plus nombreux : salariés, usagers, partenaires, bénévoles et dirigeants.

Le leader, pour trouver l'équilibre entre les différentes exigences doit savoir changer sa posture et s'adapter aux besoins du moment. *Il n'est plus un leader ou un manager, il est ce que la situation lui demande.* Mais nous avons pu constater que cela ne reste qu'une définition et que la réalité est beaucoup plus compliquée.

Jamais un leader n'a eu à faire face au fait de conjuguer autant de besoins et acteurs qu'en ce moment. Ce travail a mis sur la table la nécessité pour le leader de ne pas s'enfermer dans une case définie et au contraire, d'avoir un positionnement souple pour pouvoir faire face à

ces problématiques paradoxales. Mais au niveau opérationnel, qu'est-ce que tout cela veut dire ?

Grâce à la liste d'outils proposée dans ce rapport pour permettre au leader de travailler sa position plus pertinemment, les différentes personnes souhaitant se lancer dans l'entrepreneuriat social trouveront dans ce mémoire une aide précieuse pour réussir dans leurs objectifs : allant des outils pour travailler l'alignement du soi et sa relation avec les parties prenantes, aux outils au niveau financier, jusqu'aux conseils sur comment travailler pour mettre en œuvre une gouvernance partagée performante, avec un regard particulier sur la prise de décisions et les conflits.

Même si les outils ne sont pas la solution définitive pour toutes les problématiques, savoir les choisir et les mettre en œuvre sera une ressource d'énorme potentiel pour le leader entrepreneur de l'ESS.

Enfin, nous ne devons pas oublier non plus que ce rapport reste une première approche d'une problématique très complexe, une problématique qui marquera le devenir de l'économie et des organisations les prochaines années. Un tel sujet mériterait des recherches supplémentaires sur différents niveaux afin de pouvoir présenter un guide complet de démarrage de projets dans l'entrepreneuriat social.

Le monde est en train de changer et nous devons changer avec lui.

Bibliographie

Ouvrages

- ✓ ABERKANE I. (2016), *Libérez votre cerveau !* Paris, Editions de Noyelles.
- ✓ AMARTYA S. (1987), *Ethique et économie et autres essais*, Oxford, PUF.
- ✓ BARTHELEMY A. et SLITINE R. (2011), *Entrepreneuriat social : Innover au service de l'intérêt général*. Ed. Vuibert.
- ✓ BAYLE E. et DUPUIS JC. (2012), *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*. Brussels, Ed. De boeck.
- ✓ CAPPELLETTI L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel*. Paris, Ed. DUNOD.
- ✓ CHABRUEIL F. et CHABREUIL P. (2012) *Spirale dynamique - Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent*. Paris, InterEditions.
- ✓ GOND J.-P. et IGALENS J. (2012), *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris, Dareios&pearson.
- ✓ LALOUX F. (2015), *Reinventing Organizations - vers des communautés de travail inspirées*. Paris, Ed. Diateino.
- ✓ LUC E., (2004) *Le leadership partagé*, Montréal, Ed Paramètres.
- ✓ McGRATH J., BATES B. (2013), *Le petit livre des grandes théories du management*, édition originale en anglais, Esf EDITEUR.
- ✓ MORAL M. et LAMY F. (2013), *Les outils de l'intelligence collective : la favoriser, la comprendre, la stimuler*. InterEditions.
- ✓ NOGUERA F., PLANE J.-M. (2016), *Le leadership recherche et pratiques*, Paris, Ed. Vuibert.
- ✓ PLANE, J.-M. (2015), *Théories du leadership*, Paris, Ed. Dunod.

Articles

- ✓ BELLIHI H. et EL AGY M. (2014) « Le risque d'échec entrepreneurial est une crise économique et sociale individuelle constituant un prélude d'une crise économique et sociale collective ». Journal Business and Economics, Vol 2, numéro 1
- ✓ DEJOUX C. (2015), « Le leadership efficace : partage, émotion et spiritualité », Economie et management, 155 p.18-22
- ✓ MALO M.-C. et RICHEZ-BATTESTI N. (2010), « ESS et mutations organisationnelles » Revue internationale de l'économie sociale, 325 p.36-47
- ✓ MERCIER S. (2004), Introduction : le besoin d'éthique. Dans L'éthique dans les entreprises (pp. 3-12). Paris : La Découverte.

Travaux de recherche

- ✓ LAFLEUR M. et MERRIEN A.-M. (), IMPACT SOCIO-ÉCONOMIQUE DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES Quand le passé inspire le futur : contribution des coopératives et des mutuelles à un monde meilleur. Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke.
- ✓ MERCIER S. (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes en management stratégique : une synthèse de la littérature » Faculté des Sciences de l'administration, Université de Laval, Québec
- ✓ Le cycle de vie des entreprises et structures de l'économie sociale et solidaire, 2012 Chambre régionale de l'économie sociale Languedoc-Roussillon
- ✓ Panorama de l'économie sociale et solidaire en France Édition 2015, Chambre régionale de l'économie sociale Languedoc-Roussillon

Sites web

<https://www.economie.gouv.fr/>

<http://1001startups.fr/>

[https://en.wikipedia.org/wiki/Rochdale Society of Equitable Pioneers](https://en.wikipedia.org/wiki/Rochdale_Society_of_Equitable_Pioneers)

[https://en.wikipedia.org/wiki/Rochdale Principles](https://en.wikipedia.org/wiki/Rochdale_Principles)

<http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/culture-scop/histoire>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9thique/31389?q=ethique#31324>

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/moral/52562?q=morale#52427>

http://www.fudomouth.net/thinktank/now_integralvision.htm

<https://www.colibris-lemouvement.org/mouvement/une-gouvernance-novatrice>

<http://universite-du-nous.org/>

Table des matières détaillée

Remerciements.....	2
Sommaire.....	3
Introduction Générale.....	4
Partie I Diagnostic des difficultés dans le leadership de l'entrepreneuriat éthique et social.....	8
Chapitre 1 – Constat sur l'entrepreneuriat dans l'ESS.....	8
1.1 Contexte et concepts clés.....	8
Economie sociale et solidaire.....	8
Entrepreneuriat social.....	9
1.2 Éthique et morale dans la gestion.....	11
Éthique.....	12
Différence entre éthique et morale.....	12
Éthique en entreprise.....	12
1.3 Pivot de civilisation.....	12
La théorie de la spirale dynamique.....	13
Fondements.....	14
Tableau modes d'organisation et prise de décision.....	16
Chapitre 2 - Diagnostic des difficultés dans le leadership des projets éthiques et sociaux.....	18
2.1 Mes accompagnements et témoignages comme professionnel.....	18
2.2 Méthodologie de recherche.....	19
2.3 Les huit cas.....	21
2.4 Difficultés identifiées.....	30
Modèle économique et alignement avec les enjeux sociaux.....	30
Alignement personnel et collectif.....	31
Gouvernance partagée.....	32
Manque de compétences managériales et formation.....	33
Cadre politique et législatif.....	34
Partie II – Quel leadership pour l'entrepreneuriat éthique et social.....	35
Chapitre 1 – Un nouveau leadership adapté à une nouvelle ère ?.....	35
1.1 Leadership et management.....	35
Theories du leadership.....	35

Leader ou manager.....	39
1.2 Éthique et économie.....	40
1.3 Leader, gouvernance partagée et projet collectif.....	42
Définition gouvernance.....	42
Gouvernance partagée et leadership.....	43
1.4 Le leader dynamique et adaptable.....	44
Définition.....	44
Similitudes avec d'autres approches.....	45
Tableau récapitulatif de huit leaders des cas étudiés.....	47
Chapitre 2 – Pistes de travail – prescriptions.....	48
2.1 Le leader et la résolution de problématiques.....	48
2.2 Le leader et les outils.....	49
Pourquoi les outils.....	49
Comment les utiliser.....	50
2.3 Les outils et les problématiques.....	51
Aligner le soi avec le modèle économique.....	51
Les 5 cercles et la vision partagée.....	52
Business Model Canvas.....	52
Charte éthique de gestion et cadre de sécurité.....	53
La prise de décision.....	55
L'identification des conflits.....	56
Conclusions.....	57
Bibliographie.....	59
Table des matières détaillée.....	62
Sommaire des annexes.....	64
Annexes.....	65
Résumé.....	66

Sommaire des annexes

Annexe I Les huit stades de la théorie de la spirale dynamique.....	1
Annexe II Grille d'entretien.....	3
Annexe III Tableau récapitulative des 8 cas type de leader et les principaux problèmes.....	4
Annexe IV Référentiel de compétences pour le leader entrepreneur de l'ESS.....	7
Annexe V Outil Les 5 Cercles.....	10
Annexe VI Outil La vision partagée.....	13
Annexe VII Outil Business Model Canvas.....	17
Annexe VIII Cadre de sécurité.....	18
Annexe IX Outil Prise de décision	21
Annexe X Outil Identification conflits.....	29

Annexes

Résumé

Ce mémoire, après avoir défini l'ESS et son importance dans le contexte historique actuel, identifie les difficultés pour le leader entrepreneur à aligner ses objectifs économiques, sociaux, de gouvernance et de management.

Grâce à mon expérience en tant que formateur dans l'entrepreneuriat social et à des entretiens semi-directifs avec huit leaders de l'ESS, j'ai identifié différentes problématiques comme : l'alignement du modèle économique avec les enjeux sociaux, que ce soit au niveau individuel ou collectif, et la mise en œuvre d'une gouvernance partagée performante avec un mode de management approprié.

Enfin, je propose un type de leader entrepreneur dans l'ESS, dynamique, évolutif et adaptable, pour conjuguer les besoins économiques, sociaux et de gouvernance. Puis je propose une liste des compétences fondamentales à développer, ainsi que des outils et méthodologies pour aider le leader à réussir à gérer les enjeux économiques, sociaux et de management.

Mots-clés / Key words

Leadership – Éthique – Entrepreneuriat social – Gouvernance partagée

Leadership – Ethics – Social entrepreneurship – Shared governance

Abstract

After explaining the concept of social entrepreneurship in France and the key role on the actual historical context, I try to identify how the leader of the social economy should align the economics, social and share governance needs.

Thanks to my experience as a social entrepreneurship trainer along with eight interviews with leaders of the sector, I have identified two main problems to address: finding a performance

economic model respecting the socials and ethics of the organisation and the sector, and implement a shared governance and its specific management needs.

Finally, I define a type of leader in the social entrepreneurship, dynamic, scalable, and adaptable to align all the needs. Then I propose the key competences for the leader to develop, and a list of methods and tools to help him achieve his economic, social, and management objectives.

Consultation :

Consultable sans réserve	<input type="radio"/> oui <input type="radio"/> non
Non consultable	
jusqu'au :	<input type="radio"/> oui <input type="radio"/> non
Consultable, sous réserve d'un accord Préalable de l'entreprise	<input type="radio"/> oui <input type="radio"/> non

Sommaire des annexes

Annexe I Les huit stades de la théorie de la spirale dynamique.....	1
Annexe II Grille d'entretien.....	3
Annexe III Tableau récapitulative des 8 cas type de leader et les principaux problèmes.....	4
Annexe IV Référentiel de compétences pour le leader entrepreneur de l'ESS.....	7
Annexe V Outil Les 5 Cercles.....	10
Annexe VI Outil La vision partagée.....	13
Annexe VII Outil Business Model Canvas.....	17
Annexe VIII Cadre de sécurité.....	18
Annexe IX Outil Prise de décision	21
Annexe X Outil Identification conflits.....	29

Annexe I

Les huit stades de la théorie de la spirale dynamique

Tableau réalisé avec les résumés de l'ouvrage : CHABREUIL F. et CHABREUIL P. (2008), *La Spirale dynamique. Comprendre comment les hommes s'organisent et pourquoi ils changent*, Paris, Interéditions.

	Manifestation du soi	Résumé	Genèse	Population
Survie Beige	Exprimer le soi automatiquement, en fonction des impératifs physiologiques et des possibilités de l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aucune conscience d'un soi global ▪ Objectif : Rester en vie ▪ La communication est la satisfaction des besoins physiologiques. 	Premiers moments de l'humanité	10%
Fusion Violet	Sacrifier le soi aux désirs des anciens et aux coutumes des ancêtres.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde est mystérieux et effrayant. ▪ L'appartenance à un groupe fondé sur les liens de sang et la réciprocité assure la sécurité. ▪ Les anciens sont dépositaires des rites et des traditions indispensables à la sécurité. 	Il y a 70000 ans	10%
Puissance Rouge	Exprimer le soi sans culpabilité pour satisfaire immédiatement ses pulsions.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde est une jungle où les autres cherchent à vous abuser. Seuls la force et le courage comptent. ▪ Il faut se battre pour avoir le contrôle et le respect, et pour échapper à la honte. ▪ Les pulsions doivent être satisfaites immédiatement. 	Il y a 6000 ans	20%
Normatif Bleu	Sacrifier le soi maintenant pour obtenir une récompense plus tard.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde est contrôlé par une Vérité Ultime qui punit et éventuellement récompense. ▪ L'obéissance à la Vérité donne un sens à la vie et à la mort. ▪ Il importe, sous peine de ressentir de la culpabilité, d'accepter sa place, de suivre les règles et d'inciter les autres à faire de même. 	Il y a 3000 ans	30%

Rationnel Orange	Exprimer le soi de manière calculée, de façon à ne pas déclencher l'agressivité des autres.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde est plein de ressources et d'occasions de se créer une vie plus prospère. ▪ Technologie, progrès et compétition sont les sources de l'abondance matérielle. ▪ Les autres étant des concurrents, il importe d'être autonome et indépendant. 	Il y a 600 ans ¹	30%
Pluraliste Vert	Sacrifier le soi maintenant pour obtenir maintenant l'harmonie pour soi et pour les autres.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde et ses ressources sont communs à toute l'humanité. ▪ L'homme doit être libéré des dogmes et de l'exploitation. ▪ L'exploration de la vie intérieure et l'appartenance à une communauté sont prioritaires. 	Début du 20ème	10%
Intégratif Jaune	Exprimer le soi, mais jamais aux dépens des autres, pour que tout vie puisse continuer de manière naturelle et fonctionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde est un ensemble complexe de systèmes dont il est nécessaire d'assurer la viabilité. ▪ Dans le cadre de principes personnels forts, indépendance, savoirs, compétences et flexibilité assurent l'indispensable estime de soi. ▪ La recherche dans tous les domaines de la fonctionnalité maximale va de pair avec celle de la consommation minimale d'énergie. 	Années 60	5%
Intégral Turquoise	Sacrifier si nécessaire le soi et celui des autres pour le bien de toute vie présente et à venir.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le monde est un seul grand organisme dont tous les éléments sont interdépendants. ▪ La connexion à toute chose est le propre d'un être responsable. ▪ Restaurer l'harmonie globale nécessite d'intervenir à tous les niveaux d'existence. 	En ce moment ?	?

¹ « Elle apparaît d'abord sur le plan intellectuel il y a environ six cents ans au moment de la Renaissance, puis s'applique dans la vie économique à partir de la Révolution industrielle et devient le niveau d'existence dominant à partir de la fin des années 1960 » (CHABREUIL F. & CHABREUIL P., 2008)

Annexe II

Grille d'entretien

Voici la grille complète d'entretien utilisé lors de mes interviews. J'ai utilisé les questions comme un repère, de fois les questions ont été abordées dans autre ordre. Et certaines questions ont été répondu en parlant d'autres choses, sans besoin de poser directement la question.

- Quel est le statut de votre structure ?
- Date de création ?
- Quel est l'origine du projet ?
- Quel type de prestations offrez-vous ?
- Quels sont vos valeurs ? Et les valeurs du projet ?
- Que pensez-vous de la figure du leader dans l'entrepreneuriat social ?
- Pensez-vous qu'il y a un ou plusieurs leaders dans votre structure, pourquoi ?
- Dans votre structure comment est géré la stratégie générale liée aux valeurs sociaux et éthiques du projet ?
- Et après, comment se fait le pilotage de la gestion opérationnelle du quotidien ?
- Comment se fait la communication ?
- Quels sont les enjeux de développement ?
- Quel est votre position au sein de la structure ?
- Quel est ta vision idéale du futur ?
- Comment ces structures peuvent se pérenniser dans le temps en combinant ses valeurs et principes avec la rentabilité nécessaire pour s'établir dans un marché avec des acteurs ne travaillant pas avec ces mêmes conditions ?
- Pour vous quelles positions doivent prendre les leaders de l'entrepreneuriat social ?

Annexe III

Tableau récapitulatif par type de leader et principaux problèmes.

	Type de leader	Principaux problèmes
Cas 1	Leader formateur et rassembleur	Modèle économique à long terme respectant les enjeux sociaux. Participation dans la gouvernance partagée de certaines des parties prenantes.
Cas 2	Leader formateur et rassembleur	Modèle économique permettant de verser un salaire. Participation dans la gouvernance partagée.
Cas 3	Leader formateur et précurseur	Modèle économique respectant la gratuité du produit. Faire accepter aux parties prenantes qu'un leader clair pour ce projet est nécessaire.
Cas 4	Leader directif et autoritaire	Modèle économique à court terme pour récupérer l'inversion. Manager avec la vision commerciale en tête mais en respectant l'éthique du projet.
Cas 5	Leader directif et autoritaire	Alignement du leader avec les besoins de management d'un projet collectif.
Cas 6	Leader formateur démocratique	Modèle économique respectant la ligne éditoriale et l'indépendance. Trouver un modèle de gouvernance partagée plus collaborative.
Cas 7	Leader qui délègue passé à directif et précurseur passé à autoritaire	Modèle économique éthique et complètement indépendant. Trouver l'équilibre dans le management.

Cas 8	Leader auto-entrepreneur	Conscientiser les PME/TPE de l'importance à moyen et long terme de la RSE.
-------	--------------------------	--

Je me suis basé sur la liste des styles de leadership établie par Dan Mc Carthy¹. J'ai décidé d'utiliser une liste plus professionnelle qu'académique dans ce premier tableau récapitulatif.

« Il classe ces différents styles selon deux approches : le leadership situationnel et le leadership émotionnel.

Le leadership situationnel se base sur la quantité de direction et de support dont les employés ont besoin. Les trois styles de ce modèle sont :

- **Les leaders directifs** définissent les rôles et les tâches de ceux qui relèvent d'eux et les supervisent étroitement.
- **Les leaders formateurs** ou « coachs » définissent eux aussi les rôles et les tâches de leur personnel, mais ils leur demandent des idées et des suggestions.
- **Les leaders qui délèguent** sont impliqués dans les décisions et la résolution de problème, mais le personnel décide quand et comment le leader sera impliqué.

L'autre approche catégorise les styles de leadership en fonction des compétences en intelligence émotionnelle. Certains de ces styles fonctionnent mieux que d'autres, selon les situations spécifiques :

¹ Directeur du leadership et du développement du personnel d'une entreprise du Fortune 500.

- **Coercitif** : Ce style « fais ce que je dis » demande l'acquiescement immédiat. Il est particulièrement utile lors de situations de changement radical, de crise ou avec les employés à problèmes.
- **Autoritaire** : Ce style mobilise les gens autour d'une vision, d'un but, mais donne la liberté aux gens de choisir leur propre façon d'y parvenir.
- **Rassembleur** : Ce style « les gens d'abord » engendre des liens émotionnels et l'harmonie au sein de l'équipe.
- **Démocratique** : Ce style aide à parvenir au consensus grâce à la participation.
- **Précurseur** : Ce style s'attend à l'excellence et à l'autonomie de son personnel. Il s'applique donc mieux aux équipes très qualifiées et motivées qui travaillent bien par elles-mêmes.
- **Coach** : Ce style met l'accent sur le développement personnel de son personnel. »²

²

<http://www.lesaffaires.com/strategie-d-entreprise/management/les-10-styles-de-leadership/522971>

Annexe IV

Référentiel de compétences du leader entrepreneur de l'ESS

Ce référentiel sera composé, dans une première partie, des compétences à mon avis nécessaires pour comprendre et se positionner dans cette cohabitation de systèmes de valeurs, qui rend si difficile de gérer et manager les personnes. Ensuite, il sera question des compétences plus techniques et d'affaires permettant de développer et pérenniser un projet entrepreneurial.

Ce référentiel reste générique, et lors de futurs travaux, il pourrait être intéressant de le développer et de travailler également pour le décliner avec les spécificités de la structure, le marché ou le projet.

Je commence d'abord par la base, les fondamentaux à maîtriser :

- Maîtrise de l'ego : Les changements de paradigmes sont souvent précédés de moments de prise de conscience de soi. On arrive à se détacher de nos convictions pour avoir une vue plus haute, plus globale. C'est pour cela qu'il est important de maîtriser l'ego. Attention, pas pour s'en débarrasser complètement, mais savoir le maîtriser pour avoir une vision globale et comprendre l'intérêt collectif.
- Gestion de soi et adaptabilité : Pour s'adapter aux complexités et cohabitions des différents systèmes de valeurs.
- Vision globale et compréhension de son environnement et de sa situation : Il est important de connaître la TSD et de savoir identifier les différents types de stades pour comprendre tous les enjeux collectifs et individuels.
- Se concentrer sur ses forces : La prise de conscience de soi nous permettra d'identifier nos forces, et les situations et tâches dans lesquelles nous sommes

plus à l'aise. Il est essentiel de se rendre compte quand l'intérêt pour faire quelque chose finit par être contre-productif, à cause d'un manque de compétences.

- Faire face aux problématiques : On doit accepter les difficultés et problématiques que nous allons rencontrer comme une étape de plus dans notre parcours. Essayer d'aller toujours à la source des problèmes et en voir les aspects positifs.
- Sens des relations interpersonnelles : Du fait de la nature des projets, le leader entrepreneur de l'ESS va être amené à se retrouver dans de multiples situations et en lien avec de multiples interlocuteurs. Ici, connaître par exemple un type d'outil comme le Process Communication model¹ sera un grand atout.
- Catalyseur de compétences : Le leader doit savoir identifier les forces et faiblesses du collectif, mais aussi de l'individu. Pouvoir accompagner les personnes vers leur développement et à la recherche d'une autonomie totale.
- Empathie – Avoir la capacité de se mettre dans la peau de l'autre peut mieux dénouer les conflits.

Les autres compétences sont identifiées ensuite dans le tableau ci-dessous.

¹ Le Process Communication Model® (PCM) est à la fois un outil de communication, et un modèle de découverte et de compréhension de sa propre personnalité et de la personnalité des autres.

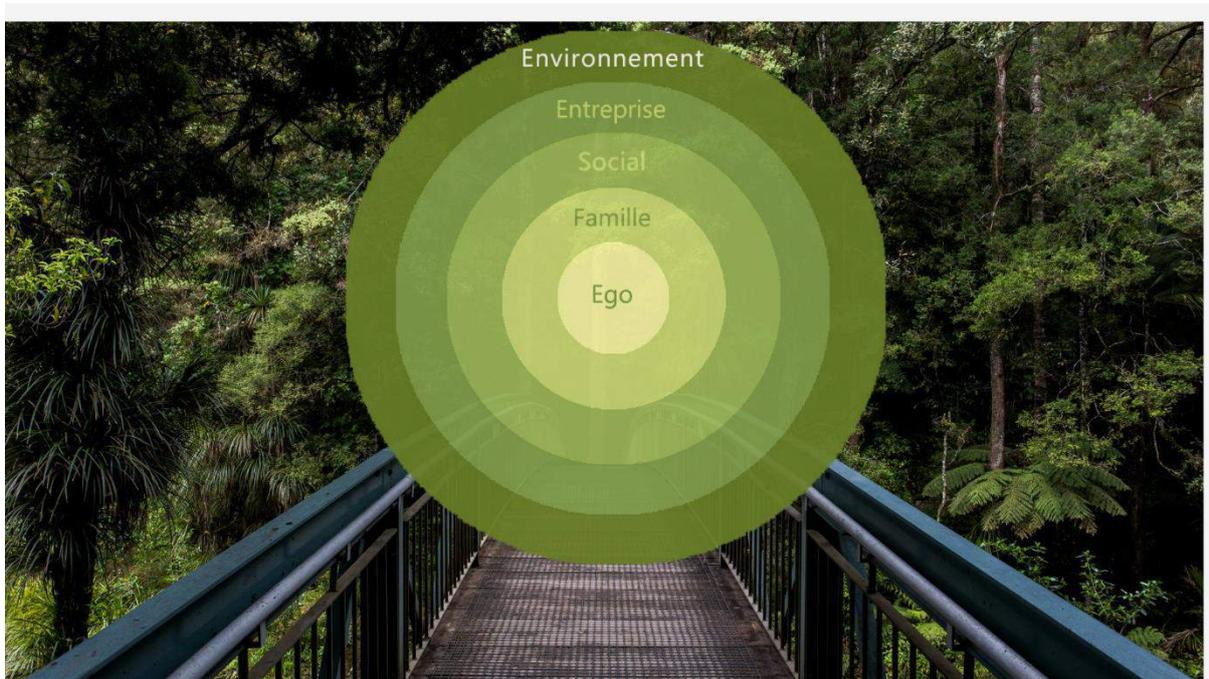
La compréhension des personnalités donne des clés pour développer des stratégies de communication adaptées, réagir de manière appropriée aux sollicitations de son entourage, construire dans le court terme des relations constructives et efficaces.

Les compétences fondamentales
Maîtrise de l'égo
Gestion de soi et adaptabilité
Vision globale et compréhension de son environnement et de sa situation
Se concentrer sur ses forces
Faire face aux problématiques
Sens des relations interpersonnelles
Catalyseur de compétences
Appréhension du changement
Résistance au stress
Empathie

Compétences managériales générales
Méthodes de gestion
Gestion de conflits
Négociation
Pensée stratégique
Capacité à prendre des risques
Résolution des problèmes
Définition des rôles
Gestion de la performance économique et sociale
Capacité à prendre des décisions et à trouver des solutions
Sens des responsabilités
Rigueur et qualités d'organisation
Connaissance des différentes théories de management et particulièrement de gouvernance partagée
Communication
Compétences liées aux développement économique de l'activité
Connaître le marché dans lequel on se trouve et la possible concurrence
Recherche des opportunités
Business Model
Gérer, répartir et planifier les moyens matériels et budgétaires
Plan d'action commerciale
Définition des offres, produits et marketing
Compétences pédagogiques et de formation professionnelle
Contribuer à l'analyse de l'environnement de la structure
Analyser les besoins en formation et les compétences individuelles et collectives
Proposer des projets pour la structure, pour les départements ou les personnes
Participer et faire participer l'équipe à l'évaluation des besoins en compétences

Annexe V

Outil Les 5 Cercles



J'ai découvert cet outil lors de ma collaboration avec la structure EM. Il s'agit d'aligner 5 cercles partant de nous, l'ego, jusqu'à notre environnement, passant par la famille, la société et le plan professionnel.

Le travail avec cet outil doit de préférence être accompagné par un coach, permettant au leader de se poser les bonnes questions et d'aller au fond de lui-même.

Les cinq niveaux :

✓ Ego

Il est important de s'assumer et de s'écouter. Pour aider les autres il faut déjà être ancré soi-même dans sa propre réalisation, sa propre confiance. Et pour ça il faut savoir ce que l'on veut. Notre éthique et notre ego seront les bases de nos relations avec les autres. Nous devons nous aligner nous-même pour après établir les relations les plus saines et

bienveillantes possibles avec notre famille, notre entourage social et professionnel et notre environnement.

La théorie de la spirale dynamique peut nous aider à nous positionner dans un stade ou l'autre, pour après nous interroger pour savoir s'il s'agit de notre stade souhaité. C'est dans cette premier cercle que nous devons aborder notre intérêt pour les parties sociales et éthiques, et pour les parties économiques et financières.

✓ Famille

Que ça soit ma famille directe ou la famille que j'aimerais construire, il faut se poser la question : qu'est-ce que je veux comme situation familiale ? Le temps, l'argent, les disponibilités peuvent avoir un impact direct sur le projet et notre vie de famille. Vos besoins financiers de famille sont-ils couverts par votre projet ? Comment allez-vous gérer le besoin de temps à passer dans un projet avec vos obligations familiales ? Savoir où se trouve votre famille par rapport à votre projet et s'ils vous soutiennent est très important.

✓ Social

Les amis, les voisins, les collègues. Ils comprennent votre projet, ils en feront partie ou vous soutiendront ? Peut-être que votre projet vous tient énormément à cœur, mais si pour vos amis proches il n'est pas important, cela pourra avoir un impact sur vous. Quand j'ai décidé de me lancer dans mon projet comme coach individuel j'avais des amis que je voyais une fois par semaine, maintenant c'est une fois par mois. Et c'est simplement parce qu'un projet d'entrepreneuriat est très chronophage, vous y passerez beaucoup de temps, et vous serez amenés à parler et faire de rencontres avec de nouvelles personnes plus alignées avec votre projet, et qui pourront devenir des amis. Mais il faut mesurer l'impact que ce projet pourra avoir sur nos relations existantes.

✓ Entreprise

La partie professionnelle. Nous nous sommes alignés avec nous, notre famille et nos amis. Comment est-ce que je transforme ça professionnellement ? J'ai connu une fille qui a décidé d'ouvrir une épicerie bio zéro-déchet anti-gaspillage. Ce projet était complètement aligné avec ses valeurs et la mission qu'elle voulait faire. Son entourage l'a encouragée et poussée et elle a réussi à avoir cette petite épicerie et à en vivre. Le problème qu'elle est en train de rencontrer est que même si le projet lui tient à cœur, elle n'en peut plus de passer la journée derrière un comptoir. Elle n'était pas au courant des implications de ce type de travail en tant que gérant d'un petit magasin. Pour le moment elle ne peut pas payer quelqu'un pour se libérer et elle aimerait développer d'autres activités plus intéressantes pour elles.

Nous devons être au courant des implications professionnelles que notre choix aura.

✓ Environnement

Où est-ce que nous voulons nous établir ? Ce n'est pas pareil de mener un projet social à Paris qu'à la campagne. Peut-être que je souhaite monter une société de traitement de déchets, mais j'habite à la campagne et il n'y a pas assez de marché. Suis-je prête à aller à la rencontre de l'environnement souhaité pour mon projet ? Ou au contraire, est-ce que j'ajuste mon projet à mon environnement actuel ?

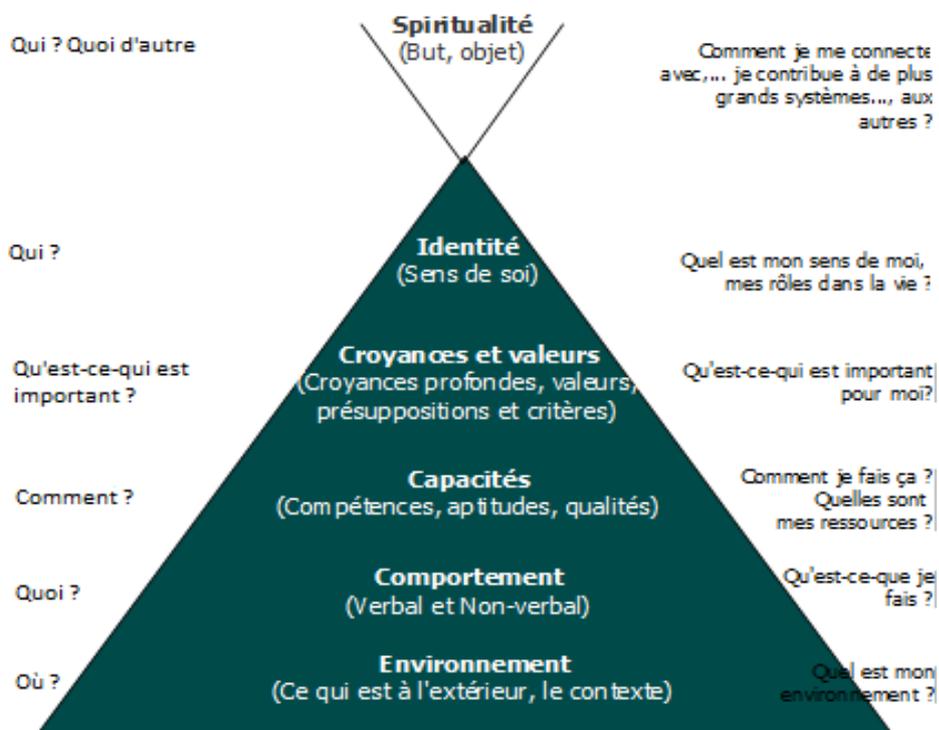
Annexe VI

La vision partagée – Outil de changement

Cet outil doit être appliqué via l'intelligence collective avec un coach ou facilitateur pour travailler l'organisation et la préparation de séances, ainsi que les accompagner et/ou modérer.

Il y a plusieurs façons de construire un projet d'entreprise : partir de l'existant, s'adapter, atteindre des objectifs. Mais pour aller plus loin, il faut partir de la vision partagée basée sur les 5 niveaux de logique de DILTS.

Les 5 niveaux de logique de DILTS :



Pourquoi la vision partagée ?

- Capacité du dirigeant à comprendre le monde qui change
- Favoriser l'intelligence collective
- Donner du sens
- Choisir le changement
- Favoriser la cohésion
- Structurer un projet

« La vision partagée vient en appui au coaching stratégique en lui fournissant un processus de réflexion structuré et créatif permettant au dirigeant ou porteur de projet de :

- *Prendre le recul nécessaire, en se déplaçant notamment dans un horizon-temps éloigné, pour penser en toute liberté et loin des contraintes du quotidien à ce qu'il veut faire, à ce qu'il veut proposer et où il veut aller*
- *Élargir ses représentations mentales*
- *Penser au but visé et à la meilleure manière de l'atteindre*
- *Anticiper un futur désirable et désiré : « Le quoi créer ? »*
- *Imaginer des possibles*
- *Définir une intention stratégique claire, en s'associant l'intelligence collective des acteurs*
- *Structurer le sens de l'action et des décisions futures*

- *Associer le plus d'acteurs possibles dans cette réflexion stratégique. »¹*

Beaucoup de personnes quand elles décident de se lancer dans un projet regardent directement leurs capacités, ce qu'elles pourront faire et comment le faire. Il faut d'abord travailler sur son identité, ses croyances et valeurs.



D'après mes notes lors du cours de Laurent BECSEI :

La vision partagée c'est naviguer entre rêve et réalité.

- ✓ Vocation / Mission - Identité - Valeurs – Valeurs croyances

La vocation, c'est la raison d'être. Il faut aborder le quoi et le pourquoi. Elle doit être le moteur du projet. De la vocation, nous passons à l'ambition.

¹ Morneau, M. "La vision partagée. Un outil de coaching stratégique". Mémoire de certification en coaching d'international Mozaik sous la direction de Daniele Darmouni. Québec, Institut Mozaik. 40p.

- Vocation = qui nous sommes
- Ambition = où nous voulons aller

Écrire une ambition c'est se donner une capacité, une intention. S'il n'y a pas de vision partagée il n'y a pas d'intelligence collective.

Une fois l'ambition définie, il faut l'adapter en objectif :

- À long terme
- À moyen terme
- À court terme

Et nous avons besoin d'indicateurs pour mesurer ces objectifs.

Après, pour la vision partagée, nous pouvons aussi travailler sur les valeurs-racines culturelles :

- Organiques : Valeurs effectivement partagées
- Instrumentales : Modèle économique, les valeurs communiquées

✓ Capacités – stratégies

Plusieurs outils sont envisageables pour travailler les capacités et les stratégies à suivre. Nous avons parlé par exemple du SWOT stratégique.

✓ Comportements et environnement

Ici nous passons à l'action :

- Acte stratégique
- Facteurs-clés de succès

The Business Model Canvas

Réalisé pour :

Réalisé par :

Le : Jour Mois An

Version : No.

<h3>Partenaires Clés</h3>  <p>Qui sont nos partenaires clés ? Qui sont nos fournisseurs clés ? Quelles ressources sont acquises via nos partenaires ? Quelles activités clés réalisent nos partenaires ?</p> <p>OBJECTIFS DU PARTENARIAT <i>Optimisation et Economie</i> <i>Réduction des risques et incertitudes</i> <i>Acquisition de ressources ou activités spécifiques</i></p>	<h3>Activités Clés</h3>  <p>Quelles activités clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>CATEGORIES <i>Production</i> <i>Résolution de problèmes</i> <i>Plateforme / Réseau</i></p>	<h3>Proposition de Valeur</h3>  <p>Quelle valeur délivrons-nous au client ? Quels besoins clients satisfaisons-nous ? Quelle problématique client aidons-nous à résoudre ? Quelle offre proposons-nous à chaque segment client ?</p> <p>CARACTERISTIQUES <i>Nouveauté</i> <i>Performance</i> <i>Personnalisation</i> <i>«Mission à accomplir»</i> <i>Design</i> <i>Marque / Notoriété</i> <i>Prix</i> <i>Réduction de coûts</i> <i>Réduction de risques</i> <i>Accessibilité</i> <i>Utilité / Convivialité</i></p>	<h3>Relation Client</h3>  <p>Quelle relation chaque segment client souhaite-t-il que nous établissions et maintenions avec eux ? Lesquelles avons-nous établies ? Comment sont-elles intégrées dans notre modèle économique ? Quel est leur coût ?</p> <p>EXEMPLES <i>Assistance personnalisée</i> <i>Assistance personnalisée dédiée</i> <i>Self-service</i> <i>Services automatisés</i> <i>Communautés</i> <i>Co-création</i></p>	<h3>Segments Clients</h3>  <p>Pour qui créons-nous de la valeur ? Qui sont nos principaux clients ?</p> <p>EXEMPLES <i>Marchés de masse</i> <i>Marchés de niche</i> <i>Marchés segmentés</i> <i>Marchés diversifiés</i> <i>Plates-formes multi-faces</i></p>
	<h3>Ressources Clés</h3>  <p>Quelles ressources clés sont nécessaires pour : Notre proposition de valeur ? Nos canaux de distribution ? Nos relations clients ? Nos sources de revenus ?</p> <p>TYPES DE RESSOURCES <i>Physiques</i> <i>Intellectuelles (marques, brevets, droits, données)</i> <i>Humaines</i> <i>Financières</i></p>		<h3>Canaux de distribution</h3>  <p>A travers quels canaux nos segments clients souhaitent-ils être atteints ? Comment les atteignons-nous ? Quel est le niveau d'intégration de nos canaux ? Lesquels sont les plus rentables ? Comment les intégrons-nous avec les habitudes clients ?</p> <p>PHASES <i>1. Sensibilisation</i> <i>Comment pouvons-nous mieux faire connaître notre offre?</i> <i>2. Evaluation</i> <i>Comment aidons-nous le client à évaluer notre proposition de valeur ?</i> <i>3. Achat</i> <i>Comment permettons-nous aux clients d'acquiescer nos produits et services ?</i> <i>4. Livraison</i> <i>Comment délivrons-nous notre proposition de valeur aux clients ?</i> <i>5. Service après vente</i> <i>Comment fournissons-nous un service après vente ?</i></p>	
<h3>Structure de Coûts</h3>  <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle économique ? Quelles sont les ressources clés les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>VOTRE MODELE ECONOMIQUE EST-IL PLUTÔT : <i>Axé sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive) ?</i> <i>Axé sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut de gamme) ?</i></p> <p>EXEMPLE DE CARACTERISTIQUES <i>Coûts fixes (salaires, locations, services publics)</i> <i>Coûts variables</i> <i>Economies d'échelle</i> <i>Economies de gamme</i></p>	<h3>Sources de Revenus</h3>  <p>Pour quelle valeur ajoutée nos clients sont-ils prêts à payer ? Pour quelle offre paient-ils actuellement ? Quelle est la fréquence de paiement ? Comment préféreraient-ils payer ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le revenu global ?</p> <table border="0"><tr><td>TYPES <i>Vente de biens</i> <i>Forfait d'utilisation</i> <i>Abonnement</i> <i>Prêt / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i></td><td>PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i></td><td>PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i></td></tr></table>	TYPES <i>Vente de biens</i> <i>Forfait d'utilisation</i> <i>Abonnement</i> <i>Prêt / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i>	PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i>	PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i>
TYPES <i>Vente de biens</i> <i>Forfait d'utilisation</i> <i>Abonnement</i> <i>Prêt / Location / Crédit-bail</i> <i>Licence</i> <i>Frais de courtage</i> <i>Publicité</i>	PRIX FIXES <i>Prix listés</i> <i>Dépendant des options du produit</i> <i>Dépendant du segment client</i> <i>Dépendant du volume</i>	PRIX VARIABLES <i>Négociation (marchandage)</i> <i>Gestion de la rentabilité</i> <i>Marché temps réel</i>		



Le cadre de sécurité

SUGGESTION D'ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN CADRE DE SÉCURITÉ POUR UNE GOUVERNANCE PARTAGÉE



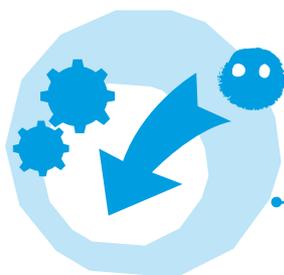
Mode de prise de décision

Comment prendrons-nous nos décisions ?



Charte relationnelle minimale

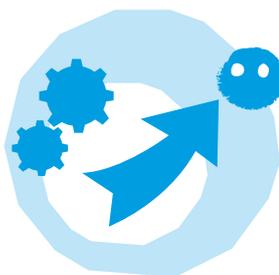
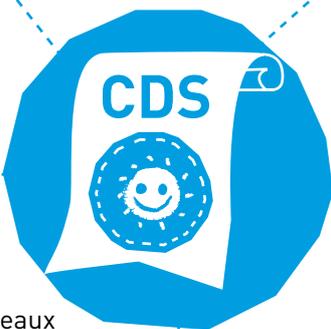
Comment allons-nous relationner ?
Quels modes de communication ?
Quel cadre pour gérer les conflits ?



Processus d'intégration

Comment accueillerons-nous des nouveaux membres, quelles sont les conditions contractuelles nécessaires à l'intégration des nouveaux ?

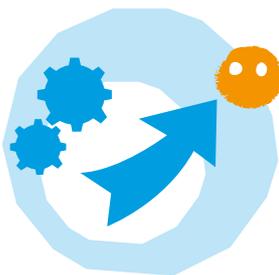
Quels sont les prérequis, les étapes nécessaires pour intégrer l'organisation ?



Processus de sortie

Comment je puis-je sortir du groupe, de l'organisation, en sécurité pour moi et pour elle, au moment où je m'engage ?

Chacun-e doit savoir qu'un départ pourra être discuté au sein du groupe pour en définir les modalités et les conditions.



Processus d'exclusion

Comment pouvons-nous mettre à l'écart, empêcher de nuire une personne qui mettrait l'organisation en danger ?

Si je m'investi et m'engage dans un projet c'est pour qu'il vive et donc qu'il dure.

Comment le groupe peut-il m'empêcher de nuire à cette pérennité dans l'hypothèse où je serais défaillant ?

Il s'agit d'un processus qui passe par des étapes ayant pour objet d'envisager l'exclusion comme la dernière et ultime étape du processus.

Le cadre de sécurité - Lydia Pizzoglio

Fonctionner en gouvernance partagée, quelles que soient les modalités choisies nous invite à un engagement particulier. Nous investir pleinement dans cette démarche et dans le projet nous demande en général de la confiance dans ce chemin peu balisé.

Ainsi pour faciliter la construction de cette confiance, permettre à chacun-e de s'exprimer et de développer son potentiel, nous avons besoin d'un minimum de sécurité. Poser notre conscience et des mots sur ce dont chacun-e a besoin pour se sentir en sécurité permet la co-construction de ce cadre.

C'est un outil qui fait appel à la responsabilité de chacun-e.

Il n'y a pas de cadre de sécurité type et applicable à toute situation. Ce qui est écrit ci-dessous repose sur l'expérience de l'Université du nous et n'est qu'un point de vue sur le sujet, non une vérité.

Le cadre de sécurité peut être additionnel à tout règlement intérieur.

Il est constitué des règles minimales communes, auxquelles chacun-e sera engagé-e, afin de satisfaire notre besoin de limites claires dans lesquelles nous pouvons vivre une pleine liberté de croissance individuelle et collective.

Le cadre de sécurité est idéalement co-construit, il nécessite souvent de mêler des aspects relationnels, juridiques, financiers. C'est donc un travail complexe.

Il constitue en soi un exercice de groupe intéressant pour oser aborder des sujets délicats et créer du Nous.

Attention, vouloir tout circonscrire au départ serait une erreur. Il s'agit ici de poser des règles qui évolueront nécessairement avec la vie et l'histoire du projet.

Toutefois, un cadre de sécurité

- Ne garantit pas un fonctionnement sans faille et sans problème,
- Ne régule pas systématiquement les comportements humains au sein du groupe. Les règles et les limites posées n'évitent pas la transgression volontaire ou involontaire.
- Il n'a pas pour vocation d'éviter le conflit ou de gommer nos divergences

Par contre :

- Il Permet d'avoir un document opposable par tous auquel nous pouvons nous référer pour débattre et statuer ensemble sur une transgression ou d'une évolution souhaitable.
- Il Permet davantage d'oser aborder et traverser les zones de conflits avec plus de sérénité et de confort plutôt que de les éviter. Un groupe, pour évoluer, rester créatif et vivant a besoin de ses conflits comme énergie de mouvement.

Voici une suggestion d'éléments constitutifs d'un cadre de sécurité dans l'esprit d'une gouvernance partagée :

0/ Il est co-construction par les membres fondateurs et/ou les premiers participants du groupe. Validé par tous et par chaque nouvelle personne intégrant l'organisation. Il est à revisiter régulièrement, 1 fois tous les 2 ans, ou sur simple sollicitation d'un membre.

1/ Un mode de prise de décision clair

Comment prendrons-nous nos décisions ? au consentement, à la majorité, au consensus, peu importante mais que le processus soit clair et que tous les membres y adhèrent, et y soient formés.

2/ Une charte relationnelle minimale

Comment allons-nous relationner ? Quels modes de communication? Quel cadre pour gérer les conflits? quels processus de médiation ?

3/ Un processus d'intégration

Comment accueillerons-nous des nouveaux membres, quelles sont les conditions contractuelles nécessaires à l'intégration des nouveaux ? Quels sont les prérequis, les étapes nécessaires pour intégrer l'organisation? Quel engagement de formation ?

4/ Un processus de sortie

Comment puis-je sortir du groupe, de l'organisation, en sécurité pour moi et pour elle, au moment où je m'engage? Chacun-e doit savoir qu'un départ pourra être discuté au sein du groupe pour en définir les modalités et les conditions.

5/ Un processus d'exclusion

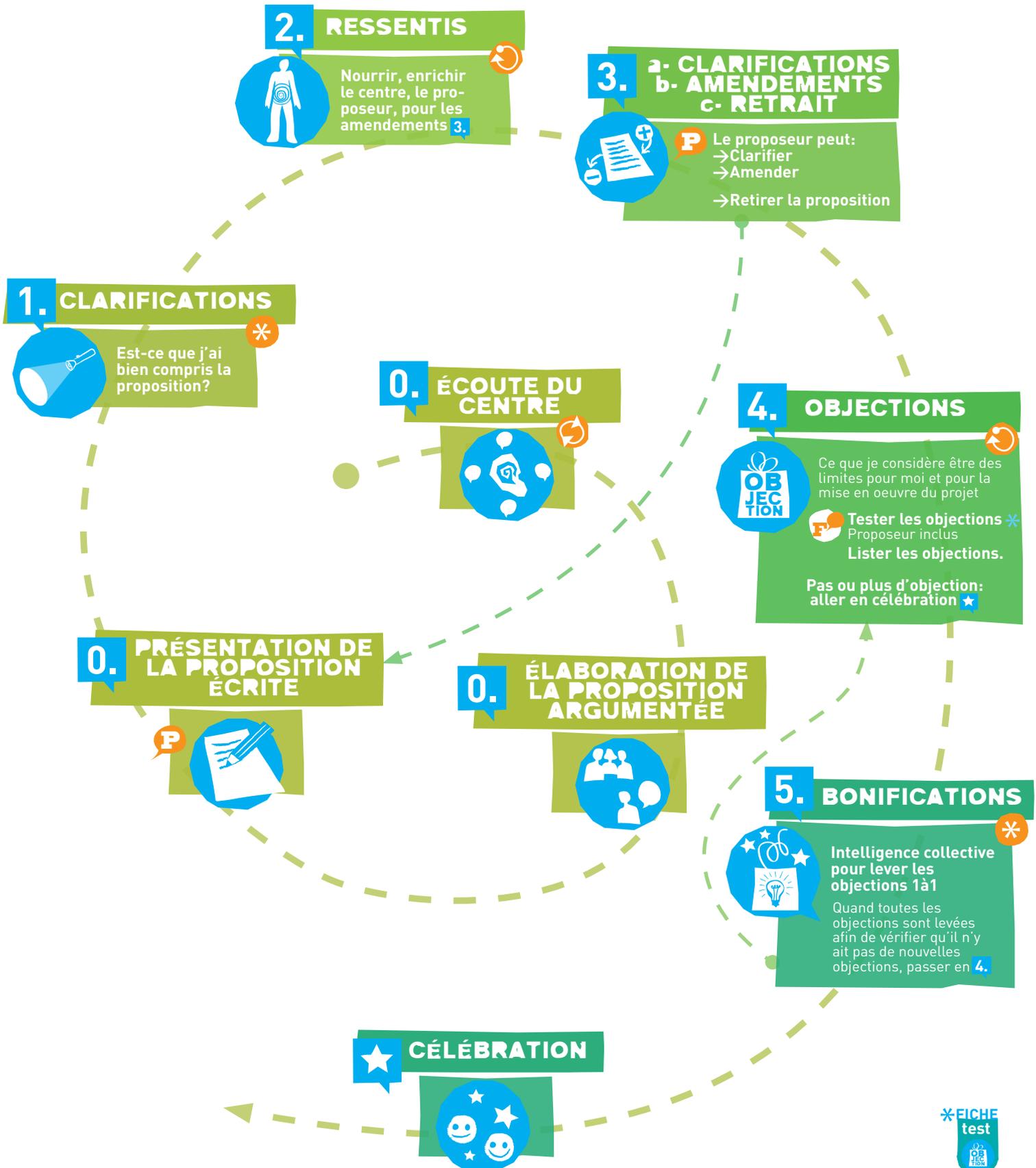
Comment pouvons-nous mettre à l'écart, empêcher de nuire une personne qui mettrait l'organisation en danger ? Si je m'investis et m'engage dans un projet c'est pour qu'il vive et qu'il dure. Comment le groupe peut-il m'empêcher de nuire à cette pérennité dans l'hypothèse où je serais défaillant ? Il s'agit d'un processus qui passe par des étapes, comme des réunions, des médiations ayant pour objet d'envisager l'exclusion comme la dernière et ultime étape du processus.

P PROPOSEUR

* Parole au centre

↻ Un tour de parole

↻ X tours de parole





0. ÉCOUTE DU CENTRE



Méthodes:
- 6chapeaux, consultations, discussions, forum ouverts, méthode Disney,...

Je nourris le centre en affirmant:
- mes préférences, limites, idées concrètes.



0. ÉLABORATION DE LA PROPOSITION ARGUMENTÉE

- Par un groupe d'amélioration.
- Par un appel à proposition.



0. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION ÉCRITE



- Simple, précise, argumentée.
- Détermine:
SUJET-PROBLÉMATIQUE-PROPOSITION-ARGUMENTS



1. CLARIFICATIONS



- Appel au centre.
- Le proposeur répond.



2. RESSENTIS



- Je nourris le proposeur.
- Avis, réactions sur la proposition: atouts, freins, idées, intuitions, peurs,...



3. a- CLARIFICATIONS b- AMENDEMENTS c- RETRAIT



- a- Réexpliquer, argumenter.
- b- Modifier: ajouter, enlever.
- c- Retirer: si la proposition est «à côté».
- Si je ne sais pas: «non spécifié»



4. OBJECTIONS



- Tester l'objection:**
- Concrète, précise, argumentée.
 - Pas une préférence.
 - Pas une autre proposition.



5. BONIFICATIONS



- Traiter les objections 1à1:**
- Discussion ouverte.
 - Intelligence collective, créativité.
 - Si celui-celle qui a l'objection a une bonification: la prendre, OK!



★ CÉLÉBRATION

- Quand pas d'objection
- Quand plus d'objection suite aux bonifications.
- Bravo !





0. ÉCOUTE DU CENTRE

Méthodes:

-6chapeaux, consultations, discussions, forum ouverts, méthode Disney,...

Je nourris le centre en affirmant:

-mes préférences, limites, idées concrètes.

Chacun-e est invité-e à formuler les éléments importants relatifs au point traité. Cette phase peut s'effectuer sous forme de x tours de cercles. Cela peut-être un temps à part entière.



0. ÉLABORATION DE LA PROPOSITION ARGUMENTÉE

- Par un groupe d'amélioration.
- Par un appel à proposition.

Il est conseillé de faire une proposition simple au départ, qui sera transformée par intelligence collective au travers du processus de la GPC.

À l'écoute du centre, le facilitateur peut demander à une personne, de formuler une proposition ou quelques personnes peuvent constituer un groupe d'amélioration qui va plancher sur l'élaboration écrite et argumentée de la proposition.



0. PRÉSENTATION DE LA PROPOSITION ÉCRITE

- Simple, précise, argumentée.
- Détermine:
SUJET-PROBLÉMATIQUE-PROPOSITION-ARGUMENTS

Une personne est "porteuse" de la proposition.
Une seule proposition est traitée à la fois.

Une bonne proposition

- Prend en compte des éléments avancés lors de l'écoute du centre
- Est claire et simple à comprendre par tout le groupe
- Est acceptée par tous comme une base de travail à approfondir
- N'appartient plus à celui qui l'a faite une fois qu'elle est présentée et clarifiée



1. CLARIFICATIONS



- Appel au centre.
- Le proposeur répond.

Est-ce clair? Est-ce que je comprends?

Chacun-e pose des questions en vue de comprendre la proposition dans son ensemble. C'est le porteur qui répond et clarifie les éléments de la proposition. L'objectif est d'ôter tout doute ou possible interprétation erronée de la proposition. Le porteur ne répond pas aux "pourquoi ... ?" Il ne s'agit pas d'exprimer ce que l'on ressent vis à vis de la proposition (phase 2.)



2. RESENTIS



- Je nourris le proposeur.
- Avis, réactions sur la proposition: atouts, freins, idées, intuitions, peurs,...

En quoi la proposition vient satisfaire mes besoins, ou ceux du projet par rapport à l'organisation?

Chacun-e s'exprime sur ce que la proposition lui évoque. C'est là qu'un maximum d'informations peuvent être exposées afin de nourrir le proposeur pour lui permettre d'amender la proposition en phase 3.

Le proposeur tente d'avoir une écoute large, de saisir la température globale qui se dégage au centre.



3. a- CLARIFICATIONS b- AMENDEMENTS c- RETRAIT



- a- Réexpliquer, argumenter.
- b- Modifier: ajouter, enlever.
- c- Retirer: si la proposition est «à côté».
- Si je ne sais pas: «non spécifié»

Le proposeur est invité, sur la base de ce qu'il a entendu, à, éventuellement:

- Re-clarifier la proposition,
- Amender la proposition: proposer des modifications (ajouts, retraits)
- Retirer la proposition: s'il s'avère qu'elle n'est pas pertinente.

En cas de retrait, le processus reprend à la phase 0, avec une nouvelle proposition.



4. OBJECTIONS



Tester l'objection:

- Concrète, précise, argumentée.
- Pas une préférence.
- Pas une autre proposition.

Ce ne sont pas des préférences, des avis, d'autres propositions.

C'est ce que je considère être des limites pour moi et pour la mise en oeuvre du projet.

Le facilitateur fait un tour pour savoir si les membres du groupe ont des objections. Dans un premier temps, ils sont juste invités à dire si "oui", ou "non" ils ont une objection.

S'il n'y a que des "non", la proposition est adoptée. Aller directement en célébration.

S'il y a des objections elles sont écoutées et traitées une à une.

La formulation d'une objection n'est pas la formulation de la solution à celle-ci. Le facilitateur se centre sur l'obtention de la formulation de l'objection. Il note les objections au tableau et le prénom de qui les porte.

Émettre une objection, c'est s'en défaire comme quelque chose de personnel pour en faire la richesse du groupe.

Une objection est un véritable cadeau pour le groupe : elle va lui permettre d'aller plus loin en explorant des parties de la proposition encore inexplorées.

LE FACILITATEUR TESTE LES OBJECTIONS

D'abord, identifier si une objection annule la proposition. Si c'est le cas, retour en 0.

Le facilitateur n'a pas le pouvoir de dire si l'objection est raisonnable ou non. Il peut seulement poser des questions afin d'aider celui qui porte l'objection à le déterminer.

Une objection est raisonnable si:

- Elle invite à une bonification de la proposition par l'intelligence collective du groupe
- Elle élimine la proposition, en la rendant impossible à réaliser (on gagne du temps en passant à une autre proposition)
- Elle est argumentée de manière claire
- Elle n'est pas une manière détournée, consciemment ou non, d'exprimer une préférence ou une autre proposition

Se poser les questions :

- "Quels sont les arguments?"
- "Est-ce une préférence?"
- "Qu'est ce qui va m'empêcher d'être efficace et actif dans la mise en place de la proposition?"
- "Si on adopte la proposition, est-ce que ça va faire du tort au groupe, au projet?"
- "Puis-je vivre avec cette proposition?"



5. BONIFICATIONS

Traiter les objections 1à1:

- Discussion ouverte.
- Intelligence collective, créativité.
- Si celui-celle qui a l'objection a une bonification: la prendre, OK!

Le facilitateur traite les objections une par une. Les objections posées au centre deviennent celles du groupe. La discussion est libre, chacun peut apporter des solutions dans le but de lever l'objection traitée.

Le facilitateur s'assure régulièrement de voir si l'objection se lève auprès de la personne qui l'a émise. Si une solution lève l'objection d'une personne celle-ci en informe le groupe.

Après un tour de levée d'objections, s'assurer que de nouvelles ne sont pas apparues.

Lorsqu'il n'y a plus d'objection, il y a consentement mutuel. La proposition est adoptée.



CÉLÉBRATION

- Quand pas d'objection
- Quand plus d'objection suite aux bonifications.
- Bravo !

Pour marquer le fait que la décision a été prise en consentement mutuel.

Se féliciter pour cette étape franchie en groupe. Au groupe de définir la manière dont il va célébrer cela (applaudissement, repas, fête...).

Annexe X

Résolution des conflits

En me basant sur le cours *Gestion de conflits* de M. Fructus, ainsi que sur le devoir effectué et mes recherches, j'ai développé un tableau qui doit nous aider à avoir une photo de la situation d'un conflit, pour passer après à sa résolution.

Je ne choisis pas cet outil pour la résolution du conflit, mais pour l'identification de tous les enjeux qui ont mené au conflit. Avant de penser à résoudre le conflit, nous devons comprendre la racine du conflit et non seulement la surface.

Cet outil peut être utilisé individuellement par le leader pour mieux comprendre la situation, ou lors de séances d'intelligence collective avec les personnes impliquées et un accompagnateur pour les conflits plus importants.

A noter : dans la première partie "identification des adversaires", j'ai ajouté une case pour le stade des personnes impliquées, comme dans la Théorie de la Spirale Dynamique. Je considère que savoir placer ses collaborateurs dans ces différents stades peut nous permettre de mieux les comprendre, leur parler et manager.

Identifier et résoudre des conflits

Leader entrepreneur de l'ESS

TABLEAU DE SITUATION D'UN CONFLIT	
	<i>Identification des adversaires</i>
Force	
Taille	
Status	
Leur position dans la TSD	
	<i>Type de conflit</i>
De territoire	
De valeur	
Affectif	
	<i>Ce qu'il y a derrière de conflits</i>
Les préjugés	
Les croyances	
Les non-dits	
Les sous-entendus	
Les interprétations	
	<i>Précurseurs</i>
Types de rapports et influences	
Non-dits et sous-entendus	
Fragilités sociales et personnelles	
	<i>Déclencheurs</i>
Changement interne	
Informations sur l'extérieur	
Nouvelle inattendue	
Menace ou échec	
Saturation psychologique	
Apparition d'un meneur	
	<i>Etape du conflit</i>
Prologue	
Complication	
Confrontation	
Dénouement	
	<i>L'enjeu du conflit</i>