

Août
2020

Mécanismes de résilience dans les entreprises de l'ESS face à la crise du Covid-19

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Tutoré par Colette DEPEYRE

Écrit par Matisse FAUST

UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE IMaster Business Transformation

Remerciements

La rédaction de ce mémoire ne s'est pas faite sans aide et je tiens à remercier plusieurs personnes, à commencer par ma tutrice pédagogique et de mémoire, Colette Depeyre. Merci de m'avoir conseillée à chacune des étapes où le doute survenait, de m'avoir aidée à rebondir et de m'avoir offert écoute, bienveillance et compréhension dans une période pour le moins trouble.

Une pensée toute particulière également pour Luc Wise et toutes les merveilleuses personnes de The Good Company qui m'ont donné envie de me pencher sur ce sujet, qui m'ont inspirée à de nombreuses reprises par leur curiosité et leur incorrigible optimisme. Ce mémoire parle d'adaptation, d'aventure entrepreneuriale et humaine, de solidarité, de valeurs partagées : vous vous y reconnaîtrez.

Je remercie également la famille Egnell, Emmanuelle Huet et mon incroyable grand-mère pour leur chaleureuse hospitalité, ainsi que tous mes compagnons de confinement, de vadrouille et de bibliothèque, qui ont su rendre ces semaines légères et productives. Merci à Alice et Clément pour leur relecture sans faille et leur amitié attentive, ou l'inverse.

Enfin, un grand merci à Séverin Prats, Romain Salvan, Dafna Mouchenik, Pierre Finot, Olivier Leberquier, Shu Zhang et Rolland Arnaud, d'avoir pris le temps de partager leur expérience avec moi, de m'avoir fait confiance, et de travailler dur pour construire une nouvelle vision de l'entreprise et de l'économie.

Table des matières

1. Introduction	3
2. Revue de littérature.....	4
2.1. La notion de résilience organisationnelle face à un choc exogène.....	4
2.2. Les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire : caractéristiques et relations à la crise.....	14
3. Méthodologie.....	23
3.1. Une démarche proche de l'analyse qualitative comparative	23
3.2. Collecte des données	24
3.3. Caractéristiques des cas	25
3.4. Présentation des cas	25
3.5. Analyse des données.....	30
4. Discussion.....	31
4.1. Facteurs contextuels	31
4.2. Facteurs stratégiques.....	39
4.3. Facteurs cognitifs.....	44
4.4. Gouvernance démocratique et transparence	52
5. Conclusion	55
5.1. Huit facteurs identifiés.....	55
5.2. Interconnexion des facteurs	59
5.3. Limites des observations	62
BIBLIOGRAPHIE.....	63

1. Introduction

Dans un communiqué de presse du 17 avril 2020 intitulé « Mardi, l'économie de demain sacrifiée sur l'autel de la relance ? », 40 000 entrepreneurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), réunis dans le collectif Nous Sommes Demain appellent le gouvernement à soutenir les entreprises à impact social et environnemental, alors que celui-ci s'apprête à accorder des aides de plusieurs milliards d'euros aux entreprises françaises sans aucune condition sociale ou environnementale. Nous sommes alors au cœur d'un épisode économique et social exceptionnel, d'une crise sanitaire paralysant l'économie réelle depuis plus d'un mois et laissant déjà entrevoir une crise économique sans précédent. Dans ce communiqué, les entrepreneurs sociaux disent avoir « *développé des modèles qui, en plus de prouver au quotidien leur efficacité économique, prouvent la nécessité de répondre aux enjeux écologiques, sociaux et solidaires.* » Ils expliquent avoir pu « *réagir face à la crise* » et prouver que leurs activités étaient fondées sur l'engagement de construire une économie souveraine, plus juste et plus *résiliente*.

Quelques semaines plus tard, dans une interview radio du 20 mai 2020 sur France Bleu Isère, Cyril Zorman, président de l'Union régionale des Scop Auvergne-Rhône-Alpes et gérant de la Scop Probesys affirmait que « les Scop ont mieux résisté à cette crise, elles résistent mieux aux crises en général ». Dans sa tribune « *Les Scop, plus résilientes et qui expérimentent la démocratie économique au quotidien, pourraient être inspiratrices de l'économie de demain* ». Laurence Ruffin, PDG de la Scop ALMA, fait le parallèle entre les leçons tirées de la crise du Covid (délocalisations de la production pour réduire les coûts, dépendance aux chaînes d'approvisionnement internationales à flux tendus...) et le modèle des coopératives, basé sur la production locale, l'ancrage territorial, la valorisation des emplois et des circuits courts.

Ainsi, le modèle économique construit par les entreprises de l'ESS (coopératives ou non) a été invoqué de nombreuses fois et par divers acteurs au cours de cette période comme un exemple de résilience et une possible réponse aux crises à venir. Cela pose inévitablement la question de la capacité actuelle de résilience de ces entreprises elles-mêmes à travers une crise. En effet, la crise du Covid (et en particulier la période de confinement aux mois de mars et avril 2020) a généré une chute brutale de l'activité économique, une réglementation en constante évolution, une moindre disponibilité des effectifs en raison des questions sanitaires, une explosion du travail à distance et une très forte incertitude sur l'avenir, représentant un défi majeur pour toute entreprise tant sur le plan économique que sur le plan humain. D'après les chiffres de la DARES¹, en avril 2020, 12% des salariés travaillaient dans une entreprise dont l'activité s'était totalement arrêtée (19% en mars) et 45% dans une entreprise dont l'activité avait diminué de plus de moitié. Les causes des difficultés sont passées progressivement d'un choc sanitaire en mars (manque de personnel, difficultés d'approvisionnement) à un choc de demande en mai (perte de débouchés).

¹ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/tableaux-de-bord/le-marche-du-travail-pendant-le-covid-19/enquete-acemo-pendant-la-crise-sanitaire-covid-19/article/activite-et-conditions-d-emploi-de-la-main-d-oeuvre-pendant-la-crise-sanitaire-119512>

On peut donc se poser la question des conséquences de cette crise sur les entreprises de l'ESS et des réponses qu'elles y ont apportées. L'objectif de ce travail de recherche est d'identifier, à travers sept cas concrets, les mécanismes de résilience à l'œuvre au sein des sociétés commerciales de l'ESS sur la période allant de février à juin 2020. Pour cela, il nous faudra répondre à diverses questions : qu'implique exactement cette notion de « résilience » ? Comment les entreprises de l'ESS ont-elles réagi face aux divers défis posés par la crise et le confinement ? Existe-t-il des caractéristiques propres aux structures de l'ESS qui leur permettraient de mieux résister aux crises ? Quelles caractéristiques non propres à l'ESS leur ont offert une plus grande résilience ? De quelle manière ces caractéristiques sont-elles articulées ?

Après avoir exploré les diverses définitions de la résilience présentes dans la littérature et choisi une définition adaptée au contexte étudié, nous ferons une synthèse des facteurs de résilience organisationnelle proposés dans la littérature. Puis nous ferons une présentation de l'ESS et de ses acteurs et nous exposerons leurs caractéristiques ayant un lien potentiel avec leur capacité de résilience selon la définition choisie.

2. Revue de littérature

2.1. La notion de résilience organisationnelle face à un choc exogène

2.1.1. Résilience : définition

2.1.1.1. Plusieurs conceptions de la résilience

a) De la résilience à la résilience organisationnelle

Le terme de résilience vient du latin "*re-salire*" : rebondir, ressauter. Il a d'abord été utilisé en sciences physiques, où il désigne la capacité d'un métal à résister aux pressions et à reprendre sa structure initiale après avoir été déformé. Après une application en écologie, où il fait référence à la capacité d'un système vivant (écosystème, population, biosphère) à retrouver les structures et les fonctions de son état de référence après une perturbation, le terme se popularise en psychologie pour exprimer la faculté d'un individu ou d'un groupe d'individus à vaincre des situations traumatiques, des événements déstabilisants ou des conditions de vie difficiles pour continuer à se projeter dans l'avenir. Enfin, le terme rencontre un grand succès dans les sciences économiques et managériales, pour parler de la résilience d'un système économique ou d'une organisation.

Avant d'arriver au concept de résilience organisationnelle, le terme de résilience a donc été utilisé dans de nombreux domaines, pour faire référence à différents objets (objets physiques, écosystèmes naturels, individus, systèmes économiques et organisations) et s'est diversifié à chaque nouvelle utilisation. Le concept de résilience organisationnelle lui-même revêt de nombreux aspects et est sujet à diverses interprétations.

b) La résilience organisationnelle : une imbrication de diverses définitions

La définition de résilience organisationnelle la plus reprise est celle de Karl E. Weick (1993), dont les travaux ont largement contribué à conceptualiser la résilience organisationnelle : il s'agit de *“la capacité, pour une organisation, à maintenir un système d'actions organisé face à une situation inhabituelle dans le but de préserver la vie de l'organisation.”* La résilience Weickienne suppose trois dimensions : (a) une capacité d'absorption qui permet à l'entreprise de faire face aux chocs sans s'effondrer ; (b) une capacité de renouvellement qui lui permet de se réinventer pour s'adapter à une nouvelle situation et se construire de nouveaux futurs ; et (c) une capacité d'appropriation qui lui permet de se renforcer en apprenant des crises vécues.

Cependant, des définitions alternatives ont été proposées par de nombreux auteurs, afin de s'adapter à leur sujet ou de traiter plus précisément un ou plusieurs des trois aspects de la résilience au sens de Weick. Ainsi, Gittel et al. (2006) choisiront une définition de la résilience très opérationnelle : (a) le maintien d'un ajustement positif dans des conditions difficiles, (b) la capacité de rebondir après des événements perturbateurs, et (c) la capacité à maintenir ses activités et des résultats satisfaisants dans un contexte tendu. Comme nombre d'auteurs avant eux (Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002 ; Robb, 2000), ils recentrent ainsi la capacité de résilience autour des deux premières “phases” de la résilience Weickienne. D'autres approches se concentrent encore davantage sur “l'absorption”, laissant “le rebond” de côté et mettant en avant la *“capacité à réagir aux événements stressants par des interprétations et des actions adaptées”* (Kobasa, Maddi, Kahn, 1982). A l'inverse, d'autres auteurs (Coutu, 2002 ; Freeman, Hirschhorn, & Maltz, 2004 ; Jamrog et al., 2006) mettent l'accent sur la troisième phase, celle qui permet à l'organisation d'apprendre, de développer de nouvelles capacités et de créer de nouvelles opportunités grâce à un apprentissage post-crise.

Il existe ainsi diverses approches de la résilience, qui explorent différentes étapes d'un processus et différentes capacités de l'organisation, entre la flexibilité (*“la possibilité de changer dans un délai relativement court et à faible coût”*, Ghemawat et Del Sol, 1998), l'agilité (*“la capacité à développer et à appliquer rapidement des mesures concurrentielles”*, McCann, 2004), l'adaptabilité (*“la capacité à se réadapter à l'environnement”*, Chakravarthy, 1982), ou encore l'apprentissage (*“la capacité à tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même”*, Christianson, Farkas et Sutcliffe, 2009).

Une quatrième dimension, qu'on peut d'une certaine manière situer “en amont” des trois premières, a également fait l'objet de nombreuses recherches : l'anticipation. Ainsi, Meyer (1982) adopte une approche très chronologique de la résilience, composée de (a) l'anticipation avant le choc, (b) la réponse pendant le choc, et (c) le réajustement après le choc. Cet intérêt pour la capacité d'anticipation ouvre un nouveau champ de recherche basé sur les HRO pour “High Reliability Organizations”, organisations qui ont appris à faire face à des perturbations régulières dans un contexte d'urgence, telles que les pompiers, les pilotes d'avion, les opérateurs nucléaires... Ces travaux (Roberts 1990 ; Roberts, Stout et Halpern, 1994 ; Bierley et Spender, 1995) ont étudié ces organisations pour qui l'inattendu est la norme, afin de trouver les éléments qui les rendent si *“fiabiles”*, et ont largement convergé autour du concept de *“mindfulness”*, soit le moyen d'engager à travers des processus sociaux quotidiens dans l'organisation la compréhension détaillée de son contexte et des facteurs qui interfèrent avec cette compréhension (Vogus et Sutcliffe 2012 ; Weick et al. 1999 ; Weick et Sutcliffe 2001). En 2011, Weick et Sutcliff en tirent une série de recommandations, allant de la gestion de

l'échec au reporting, en passant par la simplification et la déférence aux experts, pour instaurer une culture favorisant la "*mindfulness*" dans l'organisation, et ainsi repérer à temps les dysfonctionnements et leurs causes afin de pouvoir agir rapidement et de manière adéquate. Une partie significative de la recherche autour de la résilience se concentre donc sur des questions d'anticipation de choc internes ou endogènes, dans des contextes très spécifiques.

c) Trajectoire de la recherche en résilience organisationnelle

Dans un article analysant l'ensemble de la recherche sur la résilience, Linnenluecke (2017) catégorise les travaux sur ce sujet en cinq grandes tendances : (1) les réponses des organisations à des menaces externes, (2) la fiabilité (HRO), (3) l'approche RH par les compétences des employés, (4) l'adaptabilité du business model et (5) le design des supply chains pour réduire leur vulnérabilité. Historiquement, la recherche s'est d'abord concentrée sur les réponses des organisations à des menaces externes, puis dans les années 80-90 elle a été fortement influencée par le mouvement de la fiabilité et des HRO. Au début des années 2000, les attentats du 11 septembre ouvrent le champ à la recherche sur les compétences des employés. Plus récemment, les travaux sur la résilience ont exploré les questions de business model et de supply chain, et commencent à s'intéresser aux moyens "d'activation" de la résilience. Linnenluecke montre ainsi que non seulement le concept de résilience a fait l'objet de différentes définitions, théories et interprétations, mais aussi que les similarités et différences entre ces mouvements n'ont pas encore été explorées, ce qui rend toute généralisation difficile concernant les moyens d'atteindre la résilience.

Crenn (2018) livre une analyse intéressante de ce champ de recherche en montrant comment les chercheurs ont souvent identifiés les "*facteurs de résilience*" comme des "*forces opposées à concilier*" : approche défensive/ proactive (Bégin et Chabaud, 2010), perte de sens / gain de sens (Christianson, Farkas, Sutcliffe et Weick, 2009), menaces / opportunités (Hollnagel, 2014), objectivité / créativité (Coutu, 2002), et efficacité opérationnelle / renouvellement perpétuel (Hamel et Välikangas, 2003). La résilience est donc un concept large qui ne recouvre pas toujours les mêmes dimensions, et dont les facteurs explicatifs sont nombreux et difficilement généralisables. Cependant, plutôt que de s'exclure mutuellement, ces facteurs sont souvent liés entre eux et peuvent être considérés comme des variables formant des combinaisons menant à différents types de résilience ou de non-résilience.

2.1.1.2. Cadrage de la notion de résilience explorée dans ce mémoire

a) La résilience de long terme

Boin et Van Eeten (2013) soulignent qu'on peut faire une différence entre deux types de modèles de résilience. Le premier, qu'ils nomment "*precursor resilience*" et que Foster (1993) définit comme "*la capacité à s'accommoder au changement sans erreur catastrophique*", conçoit donc la résilience comme ce qui permet à une organisation d'empêcher les problèmes de croître en période de changement et d'évoluer en crises. On est donc ici dans les considérations d'anticipation et de *mindfulness*. Le deuxième, qu'ils nomment "*recovery resilience*" est ce que Kendra et Wachtendorf (2003) définissent comme "*la capacité à répondre à des événements uniques ou singuliers*". Il s'agit donc de répondre à une crise sortant de l'ordinaire et dont la survenue ne peut plus être empêchée. Ce type de résilience est donc plus facilement observable que le premier, qui, s'il fonctionne, ne donne

lieu à aucune perturbation (le “zero trauma” de Hamel et Välikangas, 2003), mais à une adaptation continue.

En effet, dans le premier cas, la résilience est vue comme une réinvention permanente, une culture de *mindfulness*, d'innovation et des choix stratégiques permettant d'empêcher la survenue de la crise. Comme le décrivent Hamel et Välikangas (2003) dans “The Quest for resilience” : “*Dans une période de turbulences, le seul avantage fiable est une capacité supérieure à réinventer votre modèle d'entreprise avant que les circonstances ne vous y obligent. (...) La résilience stratégique n'a pas pour but de répondre à une crise, ou de rebondir après un revers de fortune. Il s'agit d'anticiper continuellement et de s'ajuster à des tendances profondes et séculaires*”. La résilience est comprise comme “*une facette de la soutenabilité des entreprises*” (Sinha, Edgeman et Williams, 2014), un “*positionnement concurrentiel supérieur et durable*” (ibid.), rendant possible leur pérennité sur le long-terme. Cette approche de la résilience peut donc être comprise comme une “*capacité d'adaptation dynamique des organisations qui croît et se développe au fil du temps*” (Gittel, Cameron, Lim et Rivas, 2006).

b) La résilience face à une crise

A l'inverse, la deuxième approche conçoit la résilience dans un contexte de crise, ancrée dans le temps, dans des “*épisodes temporaires*” (Lengnick-Hall et Beck, 2005). On s'approche alors de la définition de Hollnagel (2009) : “*la capacité d'une organisation à garder ou retrouver un état de stabilité dynamique qui lui permet de poursuivre ses opérations pendant et après un incident majeur ou en présence d'un stress continu*”.

Altintas et Royer (2009), après une revue des acceptions de la notion de crise dans la littérature, en proposent la définition suivante : elle est définie comme “*la perception d'une rupture de la normalité qui menace la viabilité de l'organisation et semble requérir des actions immédiates*”. Ils soulignent le fait que l'issue de la crise est indéterminée et peut éventuellement être positive pour l'organisation (sans quoi il s'agit plutôt d'une catastrophe). On ajoutera qu'une crise peut être de différente nature selon qu'elle tire ses origines de l'organisation elle-même (choc endogène) ou de son environnement (choc exogène).

On reconnaît donc ici que le concept de résilience revêt différents aspects (pérennité de long-terme / réponse à un choc temporaire ; choc endogène / choc exogène ; capacité à anticiper le choc / à absorber le choc / à s'adapter ou à saisir les opportunités d'un nouveau contexte / à tirer des leçons de la crise).

Toutefois, notre sujet d'étude (la résilience face à la crise du Covid) et le peu de temps écoulé entre le début de la crise et la collecte de données ne permettant pas (ou de manière limitée) d'observer les adaptations de long-terme, nous pouvons définir plus précisément les dimensions de la résilience qui seront explorées ici, comme la capacité de l'organisation à absorber un choc et à s'adapter à un nouveau contexte temporaire et incertain, dans le cadre d'une perturbation exceptionnelle de son environnement, affectant ses activités, ses ressources et son mode de fonctionnement. Nous emprunterons donc la définition de Kobasa, Maddi, Puccetti et Zola (1985) : “*Resilience capacity is a measure of an organization's ability to interpret unfamiliar situations; to devise new ways of confronting these events; and to mobilize people, resources, and processes to transform these choices into reality*”.

2.1.2. Les facteurs explicatifs de la résilience

2.1.2.1. Facteurs contextuels

Les facteurs de résilience les plus évidents dans le cadre d'un choc externe tel que la crise du Covid sont de l'ordre contextuel, c'est-à-dire qu'on cherche à savoir si l'entreprise bénéficiait d'un contexte et de conditions favorables lors de la survenue du choc, pouvant faciliter l'absorption du choc et l'adaptation rapide de l'entreprise. Ainsi, pour Robert, Marty, Hémond et de Serres (2014), le potentiel de résilience est "*fondé sur l'appréciation de la marge de manoeuvre dont elle jouit pour prendre des décisions en interne*". Cette marge de manoeuvre salvatrice dépend de facteurs contextuels, qui vont permettre à l'organisation de réagir : la trésorerie dont elle dispose, ses capacités technologiques, la main d'oeuvre disponible, les relations politiques à l'oeuvre au sein des membres, ses relations avec d'autres acteurs... Lengnick-Hall et Beck (2005) classent ces facteurs contextuels en deux catégories : la disponibilité des ressources et le capital social.

a) Disponibilité des ressources

Cette importance accordée aux ressources (financières, humaines, technologiques ou autre) dans la résilience organisationnelle est présente chez de nombreux auteurs à différentes périodes (Cyert and March, 1963 ; Meyer, 1982 ; Hamel et Välikangas, 2003 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005). On retrouve deux types de ressources en fonction de leur origine : les ressources internes (préexistantes à la crise) et les ressources externes, mobilisées à la suite du choc.

Des ressources internes suffisantes permettent à une entreprise de gérer les répercussions immédiates de la crise et lui offrent la flexibilité nécessaire pour y répondre et s'adapter. A travers leur étude de la résilience des entreprises de high-tech suite à la crise financière de 2008, De Carolis et al. (2009) mettent en évidence le rôle des ressources disponibles dans la gestion des effets négatifs d'un événement perturbateur : premièrement, ces ressources permettent de gérer les répercussions immédiates pour faire suite au choc et offrent à l'organisation la flexibilité nécessaire pour s'adapter rapidement ; deuxièmement, elles permettent de se concentrer sur les opportunités plutôt que sur les menaces, offrant ainsi différentes options stratégiques pouvant mener à un nouvel avantage compétitif. Les "*slack resources*" permettent de protéger les organisations face à des chocs externes (Thompson, 1967) et d'y apporter des réponses adaptées (Cyert et March, 1963). Pour Meyer (1982), cet "*organisation slack*" (ou réserves organisationnelles) correspond à un surplus accumulé pendant les périodes de tranquillité qui est ensuite consommé et exploité durant les périodes de turbulences.

De Carolis et al. (2009) identifient trois sources de réserves : celles qui sont disponibles et n'ont pas encore été assignées à un projet en particulier ("*available slack*"), celles qui ont déjà été investies ou assignées sans être absolument nécessaires et peuvent donc être récupérées ("*recoverable slack*"), et celles qui peuvent potentiellement être empruntées, auprès d'une banque par exemple ("*potential slack*"). Cette dernière catégorie peut être considérée comme une ressource externe, mais d'après Gittel et al. (2006), les réserves préexistantes sont en grande partie ce qui permet d'acquérir ces ressources externes. Les auteurs insistent également sur l'importance des réserves dans la limitation des licenciements. Ces derniers, bien qu'un réflexe de survie des organisations sur le court-terme face à une crise, auraient plombé la résilience des entreprises dans les quatre années suivant le 11 septembre. Avoir des réserves conséquentes permet donc de maintenir les emplois et ainsi de

sauvegarder des relations internes essentielles au retour de la performance dans l'organisation sur le long terme.

Lengnick-Hall et Beck (2005) identifient le fait d'avoir un large réseau de ressources comme l'une des composantes principales de la résilience contextuelle. En effet, si les ressources externes peuvent provenir d'institutions publiques ou financières, les organisations les plus résilientes ont également développé un réseau d'alliances stratégiques qui leur assure un accès à des ressources (De Carolis et al., 2009). En plus de ces alliances stratégiques préexistantes, l'accès aux ressources externes pourrait également être facilité par le fait que l'organisation apporte une contribution positive à la société (Lengnick-Hall et Beck, 2005).

b) Capital social intra et inter-organisationnel

Le capital social au sens de Bourdieu (1980) désigne "l'ensemble des ressources réelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance ou de reconnaissance mutuelle". Le capital social dont dispose une organisation correspond à la somme des relations de confiance réciproques, intra-organisationnelles ou inter-organisationnelles, qui lui donnent accès à des ressources de différentes natures (Arregle, Hitt, Sirmon et Very, 2007). Au sein d'une organisation, il s'agit de l'ensemble des relations entre ses membres qui facilite l'action et crée de la valeur (Adler et Kwon, 2002).

Le capital social intra-organisationnel permet de faciliter la circulation de l'information, la création et l'accumulation de connaissances (Burt, 2000) ainsi que la coordination, la prise de décisions et leur implémentation (Hitt et al., 2002), et de rendre les équipes plus créatives (Perry-Smith et Shalley, 2003). Il pourrait ainsi offrir un avantage compétitif (Arregle, Hitt, Sirmon et Very, 2007) et renforcer la résilience d'une organisation. En effet, la coordination, la décentralisation de la prise de décision et les règles informelles qui en résultent forment une dynamique de groupe, permettent l'apprentissage des erreurs et encouragent l'échange de bonnes pratiques, trois éléments favorisant la résilience (Kammoun et Boutiba, 2015).

De plus, le capital social tend à améliorer l'allocation des ressources (Arregle, Hitt, Sirmon et Very, 2007), qui constitue un challenge politique (influencé par des jeux de pouvoirs, de gouvernance, de conflits internes) crucial pour la résilience d'une organisation : "*Freeing up cash is one thing. Getting it into the right hands is another.*" (Hamel et Välinkangas, 2003). Ainsi, l'exemple des entreprises familiales montre qu'un capital social important augmente l'attention portée à une utilisation optimale des ressources disponibles et limite la prise de risque (Béguin, 2010).

Enfin, le capital social intra-organisationnel permet de mobiliser dirigeants et employés. Les relations de confiance et de respect qui se construisent via les liens entre les employés permettent de faire face à une situation de perte de sens (Kammoun et Boutiba, 2015), et affectent directement la capacité d'une organisation à répondre de manière efficace à une crise en garantissant l'engagement et la productivité de ses membres (Gittel et al., 2006).

Le capital social inter-organisationnel, lui, augmente les chances de succès des alliances (Ireland et al. 2002), et la disponibilité de ressources de différents types : informationnel, technologique, financier, relationnel ou d'influence (Arregle, Hitt, Sirmon et Very, 2007).

Le capital social est généré par le biais de quatre facteurs : la stabilité dans le temps, l'interaction, l'interdépendance et la proximité (Nahapiet et Ghoshal, 1998) et est renforcé par l'existence de facteurs cognitifs, tels que des représentations ou des idéologies communes (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

2.1.2.2. Facteurs stratégiques

Les facteurs stratégiques sont ceux qui vont déterminer si une organisation va opérer les bons choix stratégiques pour être capable d'encaisser le choc et de rebondir. En effet, certains chocs poussent les organisations à modifier leur stratégie, abandonner certains produits, certains marchés, réinventer un métier ou une façon de produire (Béguin et Chabaud, 2010).

Dans son article "Adapting to environmental jolts", Meyer (1982) suggère, par démonstration empirique que, bien qu'importantes, les variables structurelles et financières (que nous avons appelées facteurs contextuels) seraient moins déterminantes dans la résilience d'une organisation que les variables idéologiques et stratégiques. En effet, face à une perturbation de leur environnement, les organisations sélectionnent et interprètent les signaux en fonction de théories de l'action qui dépendent elles-mêmes d'idéologies préexistantes (Miles et Snow, 1978). L'interprétation retenue va ensuite générer des réponses en fonction des ressources disponibles et de la structure. Les facteurs idéologiques et stratégiques sont donc, d'après Meyer, les premiers à entrer en jeu ("*antécédents*") dans la manière dont l'entreprise va réagir. Ils sont de prime importance car ils influent sur les trois phases de la résilience identifiées par Meyer : l'anticipation, la réponse et le réajustement. Si les réserves vont permettre d'absorber le choc, une stratégie de diversification aurait pu se révéler plus efficace pour diminuer l'impact. De même, si les réponses au choc sont conditionnées par la structure de l'entreprise, elles sont avant tout influencées par son idéologie, mais nous traiterons cela plus tard.

Les facteurs stratégiques sont donc des facteurs déterminants dans la manière dont l'entreprise va réagir dans le cas d'un choc externe ou d'une perturbation de son environnement. Si ces facteurs sont probablement nombreux, deux d'entre eux ressortent particulièrement dans la littérature : la viabilité du business model et de la supply chain, et la capacité d'improvisation.

a) Viabilité du business model et de la supply chain

La viabilité du business model conditionne la capacité d'une entreprise à apporter une réponse adéquate à la crise, car toutes les composantes d'un business model (partenaires, activités, ressources, proposition de valeur, relation client, canaux de distribution, segments clients, structure de coûts et sources de revenus) peuvent être affectées par une perturbation de l'environnement. Bien sûr, en fonction des conséquences de la crise, certains business models vont être plus ou moins adaptés (par exemple, les canaux de distribution physique ont été fortement limités durant la crise du Covid, tandis que les canaux numériques ont été valorisés), mais l'adaptabilité d'un business model (i.e. sa capacité à s'adapter à un nouveau contexte) est également un facteur stratégique déterminant (Linnenluecke, 2017).

Un business model flexible va permettre de répondre rapidement à une crise et de maintenir les activités en minimisant les licenciements, ce qui aura pour effet, comme nous l'avons déjà dit, de maintenir une relation de confiance dans l'organisation, indispensable pour la reprise de la performance (Gittell et al., 2006). Réciproquement, la viabilité d'un business model va elle-même

dépendre des relations entre les employés et de leur implication et productivité dans l'organisation (ibid).

La résilience de la supply chain d'une entreprise conditionne également les réponses que celle-ci peut apporter à une crise. Une supply chain résiliente confère un double avantage : sécuriser le fonctionnement de l'organisation en temps de crise, et permettre des adaptations spécifiques afin de créer une nouvelle chaîne d'approvisionnement qui sera adaptée au nouveau contexte, voire même créer un nouvel avantage compétitif (Linnenluecke, 2017).

La majorité des auteurs s'accordent à dire que la résilience d'une supply chain provient de deux facteurs : la flexibilité/agilité et la redondance ou "*redundancy*" (Sheffi, 2005). La diversification et la collaboration permettent également d'augmenter la résilience de la supply chain (Christopher et Peck, 2004).

Tout comme pour le business model, la résilience de la supply chain dépend dans une certaine mesure de la nature de la crise elle-même. Par exemple, une crise comme celle du Covid affectant les transports de marchandises transfrontaliers va pénaliser les supply chains fortement internationalisées et valoriser au contraire les supply chains basées sur un approvisionnement local. Certaines crises (sanitaires, géopolitiques) plus localisées peuvent également affecter des ressources spécifiques, comme la viande bovine, le pétrole, etc.

b) Capacité d'improvisation

Ce facteur de résilience a principalement été exploré dans les travaux psychologiques sur la résilience des individus. Cependant, en 2002, à travers son article "How resilience works" dans la Harvard Business Review, Coudu défend que les trois facteurs de résilience des individus (l'acceptation de la réalité, la capacité à donner du sens à ce que l'on fait, et la capacité à improviser) peuvent être appliqués aux organisations. D'ailleurs, dès 1993, Weick parlait déjà de "*bricolage*", soit la capacité à trouver une nouvelle solution adaptée à la situation, dans son article sur l'incendie de Mann Gulch, fondateur des travaux sur la résilience organisationnelle. La même année, Pearson et Mitroff mettaient en avant le rôle de la créativité dans la gestion de crise. Partant du principe qu'aucune organisation n'est en mesure de prédire les crises et l'ensemble de leurs conséquences, ils recommandent la mise en place d'un processus systémique de gestion de crise impliquant une pensée créative : "*Le rôle de la gestion de crise n'est pas de produire une série de plans ; c'est de préparer l'organisation à penser l'impensable de façon créative, pour que les meilleures décisions puissent être prises en temps de crise.*" La créativité, l'improvisation ou le bricolage ont donc le même rôle en temps de crise : permettre à l'organisation de penser de nouvelles options stratégiques. En 2015, Kammoun et Boutiba mettent également en avant la pensée créative dans la résilience organisationnelle, en ce qu'elle permet de confronter les intuitions, les connaissances antérieures et l'expérimentation pour prendre les meilleures décisions.

S'il est encore difficile d'évaluer la capacité d'improvisation dont dispose une organisation, la recherche autour des moyens de construction d'une culture de l'improvisation et de la créativité est très fournie. Parmentier et Szostak (2015) la résument en cinq catégories : les moyens de circulation des idées dans l'organisation, les moyens d'ouverture des frontières de l'organisation, les dispositifs organisationnels (méthodes, outils) pour réaliser des actes créatifs, la marge laissée dans la gestion

des ressources afin de permettre à la créativité de se déployer, et l'aménagement d'espaces dédiés à la socialisation des idées.

2.1.2.3. Facteurs cognitifs

Les facteurs cognitifs sont les facteurs psychologiques ou sociaux qui permettent aux membres d'une organisation d'interpréter les événements pour être capable d'agir dessus. Parmi ceux-là, on retrouve deux facteurs principaux et fortement corrélés dans la littérature : le *sensemaking* et l'idéologie / les valeurs organisationnelles.

a) *Sensemaking*

C'est Weick qui le premier a popularisé le concept de *sensemaking*, en 1993. Le *sensemaking* est un processus continu par lequel les individus comprennent et interprètent les événements dont ils font l'expérience, afin de "*passer d'une complexité que nous ne maîtrisons pas à une complexité dans laquelle on peut agir*" (Weick, 1995). Pour lui, la rupture du *sensemaking* est une des principales sources de vulnérabilité des organisations. Elle se produit à la suite d'événements particuliers, surprenants, inconcevables, voire incompréhensibles, qui causent "*l'incapacité de ceux qui les perçoivent à reconstruire du sens autour de ce qui est en train de se passer*" (Weick, 1993). Lorsque le sens des événements s'effondre en même temps que les moyens de le reconstruire, il se produit ce que Weick appelle un "*épisode cosmologique*".

On retrouve cette notion de sens dans les travaux de Lengnick-Hall et Beck (2015), pour qui "*la confiance, le sens ou l'objectif (purpose)*" constituent la sixième caractéristique d'une entreprise résiliente. Pour Coutu (2002) également, les facteurs cognitifs jouent un rôle capital dans la résilience. Elle en identifie deux : l'acceptation de la réalité ou "*facing down reality*", étape indispensable pour s'y préparer, et la "*croyance profonde, souvent étayée par de fortes valeurs, que la vie a un sens*", ou dans le cas d'une organisation, que ses activités et que les événements qu'elle est en train de rencontrer ont un sens. Le *sensemaking* permet d'accomplir d'autres processus organisationnels comme le changement organisationnel, l'apprentissage post-crise, la créativité et l'innovation (Maitlis et Christianson, 2014).

Beaucoup a été écrit sur les différents éléments nécessaires au *sensemaking*, à travers trois étapes : la perception, l'interprétation et le passage à l'action (Maitlis et Christianson, 2014). Chez Weick (1993), certains mécanismes rendraient le groupe moins vulnérable à la rupture du *sensemaking* : le fait de maintenir mentalement la structure de l'organisation (les "*virtual role systems*", indispensables pour la légitimation du leader), le fait de prendre de la distance avec sa propre expérience pour éviter les erreurs d'interprétation ("*attitude of wisdom*"), l'interaction respectueuse, et l'improvisation ou le bricolage dont nous avons déjà parlé.

b) **Idéologie organisationnelle et travail moral**

Une idéologie organisationnelle est une "*constellation de croyances partagées qui associent des valeurs aux actes*" (Beyer et Trice, 1981). L'idéologie organisationnelle joue un rôle important dans la gestion d'une crise, en influençant les réponses qui vont y être apportées par l'organisation (Miles et Snow, 1978) mais en influençant également la compréhension de la crise elle-même. Une entreprise ayant des valeurs fortes et partagées aura plus de facilité à donner un sens à son environnement car

ces valeurs lui offrent des moyens d'interpréter les événements (Coutu, 2002). Il est intéressant de noter que pour Coutu, ces valeurs n'ont pas besoin d'être éthiques pour participer au *sensemaking*. Ainsi, des entreprises aux valeurs fortes mais éthiquement questionnables peuvent être extrêmement résilientes : la résilience n'est ni bonne ni mauvaise éthiquement parlant.

Cependant, les travaux de Freeman, Hirschhorn et Maltz (2004) montrent qu'un "*travail moral*", en plus de construire un sens commun, permet également à l'entreprise de mobiliser ses employés, de créer du capital social, et parfois d'accéder à des ressources externes. La poursuite d'un objectif moral rendrait les employés "*exceptionnellement énergiques et disponibles psychologiquement*", mais serait également un facteur de motivation pour les consommateurs, les partenaires et fournisseurs, les bénévoles et autres sources d'aide extérieure. Ils montrent ainsi qu'après les attentats du 11 septembre et le décès de nombre de leurs employés, l'entreprise Sandler, devenue habitée par un objectif moral supérieur, a bénéficié d'une plus grande capacité à mobiliser de l'aide grâce à la solidarité des autres acteurs à son égard, mais aussi grâce à une plus grande ouverture en interne à l'idée de recevoir une aide extérieure. La nouvelle dimension morale, le "*moral purpose*", accordé à leur travail a également eu un impact positif sur la capacité de l'entreprise à saisir de nouvelles opportunités (personnelles, structurelles ou commerciales) sans culpabiliser. Enfin, étant donné que la résilience d'une organisation dépend nécessairement de la volonté de continuité chez les dirigeants (Béguin et Chabaud, 2010), on peut penser que la dimension morale du travail permet également d'empêcher les dirigeants d'abandonner le navire.

Toutefois, si la présence d'une idéologie est considérée comme étant déterminante sur la manière dont une entreprise répond à un choc exogène, il n'est pas certain que son effet soit nécessairement positif. En effet, pour Meyer (1982), les réponses qui résultent d'une interprétation idéologique répondront à une réalité socialement construite, et non pas à une réalité objective et factuelle, c'est pourquoi il considère l'idéologie comme un facteur négatif pour la résilience d'une entreprise.

2.1.2.4. Autres facteurs explicatifs

Il existe de nombreux facteurs pouvant expliquer la résilience organisationnelle dans un contexte de crise exogène. Nous avons expliqué les rôles que pouvaient jouer six des facteurs principaux, dont la revue de littérature a également montré l'interconnexion : la disponibilité des ressources, le capital social, la viabilité du business model et de la supply chain, la capacité d'improvisation, le *sensemaking* et l'idéologie organisationnelle.

Cependant, il est possible de trouver d'autres facteurs explicatifs dans la littérature, tels que l'apprentissage post-crise (Altintas et Royer, 2009), les moyens techniques et les infrastructures (Pearson et Mitroff, 1993), ou encore un inventaire d'actions varié et complexe et des habitudes fonctionnelles, qui permettent d'opérer le choix stratégique entre une adaptation temporaire ou une transformation définitive (Lengnick-Hall et Beck, 2005). En revanche, l'âge et la taille de l'organisation ne semblent pas jouer un rôle significatif (De Carolis et al., 2009).

Les six facteurs explorés ici ont été choisis en fonction de la place qu'ils occupent dans la littérature, de leur pertinence dans l'étude de la résilience pour faire suite à un choc exogène, et de leur résonance avec les caractéristiques des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, sujet de cette étude. Il ne s'agit donc pas d'une liste exhaustive et d'autres facteurs importants pourront ressortir de l'étude de

cas. Enfin, notons que les spécificités liées à la crise du Covid peuvent également mettre en évidence des facteurs spécifiques de résilience moins généralisables à d'autres types de crises, comme la région, le secteur d'activité ou la capacité à maintenir une activité dans des conditions de confinement.

2.2. Les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire : caractéristiques et relations à la crise

2.2.1. L'Économie Sociale et Solidaire : définition

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) désigne un ensemble d'organisations dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Elles placent donc l'efficacité économique au service de l'intérêt général : le profit devient un moyen et non une fin. Leur finalité est sociale et/ou environnementale et peut être de nombreux types : accès aux soins, aux énergies, au logement, lutte contre le gâchis, lutte contre le chômage de longue durée, réinsertion, promotion des circuits courts, du bio, etc...

Les entreprises de l'ESS bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la [loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014](#) relative à l'économie sociale et solidaire, dite "loi Hamon". Cette loi fixe les trois critères qui conditionnent l'appartenance à l'ESS :

- 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, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, 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.

Les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (Cress) sont chargées par l'État de publier et de tenir à jour la liste des entreprises ESS de leur région. En 2017, l'ESS représentait 2,3 millions de salariés, soit 10,5% de l'emploi en France et 14% de l'emploi privé, pour un total de 63 milliards d'euros de masse salariale (Note d'analyse de la conjoncture de l'emploi dans l'ESS entre 2010 et 2018, CNCress, 2019).

2.2.2. Les entreprises de l'ESS

Avant la loi Hamon, l'ESS était considérée comme exclusivement composée des associations, coopératives, mutuelles, et fondations. La Loi Hamon a également introduit une nouvelle catégorie d'entreprises de l'ESS : les sociétés commerciales (hors coopératives) de l'ESS. L'article 1er de la loi ouvre le champ de l'ESS aux sociétés commerciales respectant ces principes :

- les statuts doivent traduire un objet social, faisant écho 1) au soutien à des personnes en situation de fragilité et/ou 2) à la lutte contre les exclusions et les inégalités, développement

du lien social et/ou 3) au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale

- la gouvernance doit être démocratique, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise, et dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière (il y a cependant peu d'indications quant au modèle de gouvernance en soi, ce qui laisse une certaine flexibilité)
- l'interdiction d'amortir ou de réduire leur capital
- la constitution d'une réserve statutaire impartageable, dite fonds de développement.

Elles se différencient donc des « sociétés à mission », introduites par l'[article 176 de la loi du 22 mai 2019](#) relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte. Les sociétés à missions peuvent faire état dans leurs statuts de la qualité sociale de leur mission en précisant leur raison d'être et leurs objectifs sociaux ou environnementaux. Un organisme tiers indépendant est chargé de la vérification annuelle de l'avancement de ces objectifs. Ce statut fait donc écho à la première obligation concernant les entreprises de l'ESS (objet social explicite inscrit dans les statuts et opposable aux actionnaires). Si l'objet social en question est traduit dans des engagements chiffrés et évalués à un rythme annuel, il n'existe aucune obligation de moyen pour les atteindre, concernant la gouvernance ou la gestion de l'entreprise et de ses bénéficiaires, et les obligations statutaires et légales qui incombent aux sociétés commerciales de l'ESS ne sont pas les mêmes pour les entreprises à mission.

Ces sociétés commerciales (hors coopératives) de l'ESS sont rares : en avril 2017 on n'en recensait que 236 (Observatoire national de l'ESS 2017 - CNCress). Aujourd'hui, environ 200 sont adhérentes au Mouves. D'après l'observatoire national de l'ESS 2017 publié par le CNCress, elles ne représentent pas un ensemble homogène, mais ont en commun de se situer à la jonction entre l'ESS et le reste de l'économie.

La typologie des entreprises de l'ESS est donc la suivante : associations à 83%, coopératives à 12%, mutuelles à 4%, fondations à 1% et sociétés commerciales hors coopératives à moins de 1% (Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, CNSCress, 2019)

Certaines d'entre elles se distinguent par l'agrément "ESUS" (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale). Il s'agit d'entreprises qui répondent aux critères suivants :

- poursuivre une utilité sociale à titre d'objectif principal (soit en direction des publics vulnérables, soit en faveur du maintien ou de la recréation de solidarités territoriales), cet objectif devant figurer dans les statuts de l'entreprise ;
- prouver que la recherche d'utilité sociale a un impact soit sur le compte de résultat, soit sur la rentabilité de l'entreprise ;
- avoir une politique de rémunération respectant 2 conditions : la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux payés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 7 fois le SMIC et la rémunération versée au salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 10 fois le SMIC ;
- les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

2.2.3. Caractéristiques des entreprises de l'ESS

2.2.3.1. Caractéristiques communes

L'ESS représente un ensemble hétérogène, avec des différences de secteurs, d'obligations juridiques, de modes de financement, de modes de gouvernance, de culture organisationnelle... Cependant, ses membres ont certaines caractéristiques communes :

- Une lucrativité encadrée : elles encadrent strictement l'utilisation de leurs bénéfices, qui sont généralement réinvestis dans le projet. La rémunération du capital est limitée et les échelles de salaires encadrées.
- Une gouvernance participative impliquant toutes les parties prenantes, et des modes de gestion démocratiques et participatifs.
- Des ressources financières souvent issues en partie de financements publics et de financements publics ou privés spécifiques, au niveau régional et national, comme les Prêts pour les Entreprises Sociales et Solidaires de BPI France, prêts participatifs du Projet d'Investissement d'Avenir de la Caisse des Dépôts, les aides régionales au développement économique des entreprises de l'ESS, des plateformes de crowdfunding pour la prise de part au capital ou pour du microcrédit. L'agrément ESUS offre également des avantages de financement en permettant aux investisseurs de bénéficier de réductions d'impôt et en permettant le financement par l'épargne salariale solidaire.
- Des principes éthiques, reconnus juridiquement et qu'elles peuvent faire valoir dans leur communication externe ou interne, pour favoriser leur image, être identifiées comme fournisseur dans le cadre de schémas d'achats responsables, rassurer les clients ou partenaires institutionnels, ou encore faciliter leurs rapports avec les pouvoirs publics. En interne, le sens donné à l'activité peut également permettre de concrétiser les objectifs de la structure.
- L'appartenance à une communauté via l'écosystème de l'ESS, qui entraîne une solidarité et une coopération entre ses membres.

On peut émettre la proposition selon laquelle l'encadrement de la lucrativité et l'appartenance à une communauté de solidarité auraient pu avoir un impact positif sur la résilience des structures de l'ESS pendant la crise du Covid via une plus grande disponibilité des ressources à la fois internes et externes, en particulier pour les entreprises les plus indépendantes des financements publics. Le mode de gouvernance participatif et les principes éthiques ont également pu jouer un rôle important dans le *sensemaking* en interne, avec un impact positif sur la motivation. Il semble raisonnable de supposer que le capital social est plus élevé dans ces structures participatives et dont les membres partagent des convictions communes, ce qui favorise les échanges d'information au sein de l'organisation, la confrontation de divers points de vue et la créativité, tout en limitant la prise de risque.

2.2.3.2. Caractéristiques majoritaires

- La qualité de vie et la satisfaction au travail sont des caractéristiques très présentes dans l'ESS : 71% des salariés et 89% de dirigeants sont satisfaits de leur travail (Atlas commenté 2017 de l'ESS, CNCress).

- Des effectifs majoritairement féminins : 68% sont des femmes, bien qu'elles ne représentent que 45% des membres des conseils d'administration (Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS, CNCress, 2019).
- Des petites structures : 87% comptent moins de 20 salariés, 73% moins de 10 salariés, 21% ont entre 10 et 49 salariés (ibid.) Bien que rien ne soit dit dans la littérature sur le lien entre la taille de la structure et sa capacité de résilience, on peut penser qu'une petite structure sera plus à même d'improviser et de s'adapter rapidement à un nouveau contexte. On peut également penser qu'une petite taille favorise un plus grand capital social au sein de l'organisation.
- Un ancrage territorial fort (parfois même leur raison d'être), une forte présence dans les zones rurales, le siège restant généralement à l'endroit où la structure a été créée. Cette caractéristique peut être un atout en temps de crise (soutien des populations ou des institutions locales, réseaux locaux de solidarité, possibilité d'adaptation ciblée en fonction du contexte local) mais également une faiblesse, en fonction de la sévérité de la crise dans la région.

2.2.3.3. Caractéristiques par statut juridique

a) Les mutuelles

Les mutuelles sont régies par le Code de la Mutualité, qui en donne cette définition (Article L111-1, alinéa 1) : "Les mutuelles sont des personnes morales de droit privé à but non lucratif. Elles mènent notamment au moyen de cotisations versées par leurs membres, et dans l'intérêt de ces derniers et de leurs ayants droit, une action de prévoyance, de solidarité et d'entraide, dans les conditions prévues par leurs statuts afin de contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie." Aujourd'hui, d'après le site du gouvernement, 38 millions de Français sont couverts par une mutuelle. Il s'agit d'organisations à but non lucratif, régies par un principe d'autogestion par les décisions : les décisions sont prises de façon décentralisée, et les revenus sont partagés entre les salariés équitablement. Leur financement est solidaire : chaque membre apporte une cotisation, permettant de financer une couverture sociale complémentaire à la Sécurité sociale, mais aussi des actions de prévoyance, de solidarité et d'entraide.

b) Les associations

Une association est un groupement de personnes volontaires réunies autour d'activités ou d'un projet commun à but non lucratif. Les associations suivent les principes suivants :

- il s'agit d'associations de personnes et non de capitaux
- les dirigeants sont bénévoles et désintéressés
- les ressources sont hybrides (subventions publiques, privées, dons, mécénat de compétence, sponsoring, recettes d'activités, de manifestations, cotisations, ventes de marchandises, de produits, de prestations, apports, prêts bancaires, contributions volontaires en nature)
- les réserves sont impartageables (but non lucratif)

D'après la base SIRENE, il y aurait en 2019 entre 1,35 et 1,45 million d'associations en activité en France, pour 12,5 millions de bénévoles et 1 837 000 salariés, environ 11% des associations étant employeuses et comptant en majorité moins de 10 salariés. Leur distribution sur le territoire national est proportionnelle au nombre d'habitants.

Selon le Baromètre Chorum de 2018 sur la qualité de vie au travail dans l'ESS, les salariés des associations accordent une note de 6,5/10 à leur qualité de vie au travail, contre 6,3 pour l'ensemble de l'ESS et 6,1 pour l'ensemble des emplois.

Les associations employeuses sont les principales réceptrices des financements publics (subventions et commande publique). Les 89% d'associations non-employeuses sont surtout financées par les cotisations des adhérents, en complément parfois d'une activité commerciale et/ou de la collecte de dons (Recherches et Solidarités, La France Associative en Mouvement, Bilan 2019). Les associations ayant l'agrément ESUS peuvent également recevoir des legs.

Ainsi, la part des subventions publiques dans le budget des associations n'est pas aussi élevée que l'on croit. Elle représente 44% de leurs financements et diminue tous les ans au profit des financements privés (Tchernonog et Tabariés, (2018). Les financements privés représentent donc plus de la moitié des ressources associatives, 42% provenant de la participation des usagers, 9% des cotisations des adhérents et 5% des dons et mécénats (Prouteau et Tchernonog, 2017). Du côté des financements publics, on observe également la hausse des commandes publiques aux dépens des subventions. D'après le Panorama du monde associatif de 2019 de La Fonda, d'autres tendances lourdes incluent le développement de logiques d'alliance (regroupements, mutualisations) et les partenariats avec d'autres types d'acteurs (entreprises, recherche, médias).

c) Les fondations

Une fondation se définit par l'article 18 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat tel "l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général et à but non lucratif". Selon les statistiques de l'Observatoire de la Philanthropie de la Fondation de France et le Centre Français des Fonds et Fondations, on compte en France près de 2364 fondations en 2017. Une fondation ne comporte pas de membres, elle est dirigée par un conseil d'administration, un directoire ou un conseil de surveillance.

Il existe de nombreux types de fondations. Les fondations d'entreprises ou sous égides ("abritées" sous une fondation mère) peuvent recevoir des subventions publiques ou des dons de leurs salariés, mais pas de dons, legs, ou appels à la générosité publique. Il existe également les fondations de coopération scientifique, les fondations universitaires, partenariales ou hospitalières.

Les fondations reconnues d'utilité publique par le ministère de l'Intérieur et le Conseil d'Etat (il en existe environ 630 en France) sont les seules à pouvoir recevoir des dons et des legs.

d) Les coopératives (Scop et Scic)

Les Scop et les Scic opèrent principalement dans les secteurs suivants : services, construction, industrie, commerce, éducation, santé et action sociale.

Juridiquement, une Scop (société coopérative) est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires : ils détiennent au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote. Tous les salariés sont associés ou aspirent à le devenir, ce sont eux qui élisent le dirigeant.

Dans une Scic (société coopérative d'intérêt collectif), les mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux d'une Scop. Toutefois, en plus des salariés, il est possible pour d'autres parties prenantes qui souhaitent s'associer au projet (clients, bénévoles, collectivités territoriales, partenaires privés...) de prendre part au capital et devenir associées. Il est possible que cette collaboration étroite avec les parties prenantes confère un avantage en période de crise, à la fois dans l'accès aux ressources externes (notamment informationnelles), et dans la gestion des ressources (l'intérêt collectif de long-terme est favorisé par rapport à l'intérêt individuel de court-terme). Dans une Scic, l'objet social de la société est exacerbé, on peut donc penser que l'idéologie commune et les principes éthiques y sont plus forts, ce qui favoriserait à la fois la création de sens et de capital social.

Le partage du profit est équitable entre les salariés (via la participation et l'intéressement), les associés (via les dividendes) et les réserves de l'entreprise. Ces réserves sont impartageables et définitives. Par obligation légale, elles représentent au moins 15% du résultat, mais en pratique elles représentent en moyenne 40 à 45% (Bayo, 2011). Ces réserves importantes contribuent à consolider progressivement les fonds propres et assurer la pérennité de l'entreprise en constituant une sécurité suscitant la confiance de potentiels partenaires. De plus, ces réserves impartageables représentent un bien collectif et font qu'une Scop ne peut être ni vendue ni délocalisée.

La part du profit réservée aux salariés pourrait constituer un frein à la consolidation de ces fonds propres, mais il n'en est rien : elle contribue le plus souvent à la participation des salariés (98% des Scop disposent d'un accord de participation), bloquée 5 ans en compte courant dans l'entreprise, et représente donc une ressource à long terme, des "*quasi fonds propres*". L'article n'en explique pas la raison, mais on peut supposer que la participation des salariés augmente en fonction de deux facteurs : la confiance qu'ils ont dans l'entreprise sur le long-terme (cercle vertueux entre la disponibilité des ressources et la pérennité de l'entreprise), et l'attachement affectif qu'ils lui prêtent. Cet attachement affectif pourrait notamment être lié à la possibilité de prendre part aux décisions et à l'engagement qui en résulte, ou bien à l'objectif social de l'activité, impliquant que les salariés trouvent leur épargne plus « utile » lorsqu'elle est investie dans leur propre entreprise.

Une fois la phase de lancement nécessitant des financements externes, le bénéfice de l'exercice constitue donc la principale source de financement des Scop. Les Scop peuvent également compter sur des réseaux dédiés, comme la Confédération générale des Scop, et bénéficier d'aides spécifiques, ce qui augmente l'accès à des ressources externes de différentes natures.

e) Les sociétés commerciales (hors coopératives) de l'ESS

Les sociétés commerciales de l'ESS (que l'on appellera SCESS) adoptent majoritairement des formes juridiques flexibles (SAS à 61%, SASU, EURL). Cela offre aux associés une certaine liberté dans les statuts pour déterminer à qui reviennent les apports de capital et le poids dans les décisions, tout en respectant les critères juridiques de l'ESS.

Afin d'assurer leur but non lucratif, les entreprises commerciales de l'ESS doivent respecter certaines obligations :

- Affecter au moins 50% des bénéfices de l'exercice au report à nouveau ainsi qu'aux réserves obligatoires

- Affecter au moins 20% des bénéfices de l'exercice à une réserve statutaire obligatoire dite « fonds de développement », jusqu'à ce que le montant du fonds de développement atteigne un cinquième du capital social

De plus, pour obtenir l'agrément ESUS (qui est souvent le point d'entrée dans l'ESS pour ces entreprises), d'autres obligations s'appliquent sur les écarts de salaires et les primes. On peut supposer que ces obligations participent à améliorer la disponibilité de ressources externes en cas de crise.

Les entreprises commerciales de l'ESS opèrent principalement dans les secteurs suivants : soutien aux entreprises, constructions et autres industries (recyclage, réemploi, réparation, collecte et tri des déchets). Leur présence est plus forte en Ile de France (27,5% contre 16,3% de l'ESS (Observatoire national de l'ESS, CNCress, 2017).

D'après l'Observatoire national de l'ESS 2017 du CNCress "Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire : premiers éléments d'analyse", ces structures font souvent appel à des sources de financement spécifique telles que France Active³ et l'ADIE⁴ au lancement de leur activité. Certaines ont également recours à des prêts bancaires et à des investissements personnels, jusqu'à ce que les bénéfices des entreprises suffisent à couvrir ses coûts.

Leur gouvernance a tendance à être moins démocratique que dans le reste de l'ESS, non pas par manque de volonté, mais par difficulté à le traduire dans les faits et à rendre une telle gouvernance compatible avec le mode de fonctionnement des entreprises. Il pourra être intéressant de comparer les modes de gouvernance entre les coopératives et les SCESS, et leur impact sur la prise de décision pendant la crise de Covid.

Enfin, d'après le même Observatoire, ces sociétés partagent une dynamique entrepreneuriale et une revendication de la prise de risque plus prononcée que dans le reste de l'ESS. Par extrapolation, on pourrait donc penser que ces entreprises possèdent une plus grande capacité d'improvisation pour adapter leurs activités en cas de crise.

Les Scop, Scic et les entreprises commerciales de l'ESS sont donc les seules structures de l'ESS à dépendre de la production d'un bénéfice, tandis que les mutuelles, les fondations et les associations dépendent de financements externes. La crise de Covid et le confinement de plusieurs mois ont soulevé différents défis pour l'ESS : (1) faire face à la restriction des financements publics (associations) ou privés (fondations, mutuelles) ou trouver d'autres sources de financement, (2) maintenir ou adapter une activité de service pour les bénéficiaires (associations), et (3) maintenir ou adapter une activité commerciale vitale pour l'organisation (Scop, Scic, SCESS). Nous nous intéresserons ici particulièrement à cette dernière dimension, qui fait écho à notre définition de la résilience en temps de crise : la capacité d'une organisation à interpréter une situation inhabituelle, à trouver de nouvelles manières d'y faire face, à mobiliser les ressources et méthodes pour s'y adapter. La période de confinement ayant imposé pendant plusieurs semaines des contraintes exceptionnelles sur l'économie réelle, et qui risquent de se reproduire à l'avenir, il nous semble particulièrement intéressant d'étudier la manière donc les Scop, Scic et SCESS ont agi pour maintenir une activité économique et limiter les conséquences de la crise sur la survie de l'organisation et sur le maintien des emplois.

2.2.4 Les entreprises de l'ESS en temps de crise

2.2.4.1 Impact de la crise sur les structures de l'ESS

Bien qu'il n'existe pas d'étude sur le cas particulier des entreprises commerciales, la crise du Covid a eu un fort impact sur l'activité des structures de l'ESS dans son ensemble, notamment sur les associations. D'après l'enquête réalisée par Recherches & Solidarités du 20 mars au 7 avril 2020, la crise sanitaire a provoqué la "mise en sommeil momentanée" pour 65% d'entre elles, et seulement 20% des associations sont parvenues à maintenir plus de 20% de leur activité. 27% craignent une perte de revenus d'activités significative, 24% anticipent une difficulté de trésorerie, et 22% une baisse des aides financières publiques. En avril, en moyenne, 21% des associations avaient moins de 3 mois de trésorerie, ce qui varie en fonction des secteurs (le chiffre monte à 43% pour les associations environnementales) et de la taille de la structure (42% pour les associations de moins de 10 salariés).

A travers différentes publications, l'UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) a révélé deux types de difficultés qui se traduisent en "double-peine" pour les entreprises de l'ESS : des difficultés économiques et sociales, du fait de leur difficulté à accéder à certaines mesures de soutien aux entreprises (chômage partiel, prêts garantis), et des difficultés sanitaires et leurs conséquences juridiques, du fait de la nature de certaines de leurs activités, bien souvent "en première ligne" (domaine de la santé, du soin, de la solidarité, de l'éducation...). Le manque de matériel de protection individuel a fortement limité les activités de certaines structures.

2.2.4.2. Des opportunités pour l'ESS dans la sortie de crise

Pour aider les structures de l'ESS à faire face à ces difficultés, le Haut-Commissariat à l'ESS, rattaché au Ministère de la Transition écologique et solidaire, a lancé le dispositif de secours ESS pour les entreprises de 1 à 3 salariés, avec une enveloppe de 10 millions d'euros. Les entreprises de l'ESS ont pu bénéficier d'autres aides, comme le Pacte Relance doté de 30 millions d'euros, les prêts Relève solidaire ou encore le prêt participatif d'entraide et solidaire du Mouvement Scop.

Cependant, la « double-peine » de l'ESS pendant la crise du Covid, a poussé plusieurs acteurs, dont le Haut-Commissariat à l'ESS, à plaider pour des mesures de soutien public à ces entreprises, afin d'en assurer la survie nécessaire à la société, et de les mettre au cœur d'une relance économique écologique et sociale. Les entreprises de l'ESS sont alors présentées comme les "entreprises de demain" ou celles "du monde d'Après".

Ainsi, un Avis du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire publié le 12 mai 2020 intitulé "L'ESS au cœur d'un « New Deal » de la transition Contribution du CSESS à un plan de sortie de crise et de transformation de l'économie", présente le développement de l'ESS comme une opportunité pour construire une économie plus démocratique, relocalisée, répondant à de nouveaux besoins, créant de nouveaux emplois non "uberisés", et de nouveaux outils financiers partenariaux.

De plus, d'après la plateforme ESS 2024, les structures de l'ESS auraient "démontré une capacité d'adaptation et de production exemplaires en cette période inédite". L'article cite l'exemple de l'Appel à la solidarité, lancé par La Fédération des Entreprises d'Insertion, l'Andicat (Association Nationale de Directeurs et Cadres d'ESAT) et l'Union Nationale des Entreprises Adaptées (UNEA), afin de recenser les capacités solidaires des entreprises de l'ESS pour contribuer à la solidarité

nationale (confection et livraison de repas, confection de masques, mobilisation des centres d'appels) et maintenir l'activité de ces entreprises. Le projet Résilience, regroupant des PME du textile, des entreprises d'insertion et des entreprises adaptées, a ainsi permis la fabrication en urgence de millions de masques lavables.

D'après l'Observatoire européen de l'Économie sociale, les acteurs de l'ESS au niveau européen ont agi à deux niveaux pour survivre à la crise : au niveau structurel et au niveau communautaire. Au niveau structurel, ils ont cherché et proposé des solutions aux gouvernements pour soutenir leurs activités économiques, car celles-ci participent à prodiguer des services sociaux. Au niveau communautaire, ils ont allié leurs forces pour inventer de nouveaux modes de solidarité.

Selon le même Observatoire, un recensement des initiatives solidaires créées par les collectivités, les entreprises et la société civile pendant la crise est actuellement en cours à la Commission européenne. Ce répertoire d'actions met particulièrement en lumière les structures de l'ESS, "qui ne cessent d'innover afin de gérer cette crise (solutions technologiques, services pour les personnes âgées, cours en ligne, services de livraison de nourriture, etc.)", et a permis aux structures de l'ESS de s'inspirer des actions mises en place à travers le monde.

2.2.4.3. Résistance de l'ESS aux crises passées

Dans un article de 2012 intitulé "L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ?", Danièle Demoustier et Gabriel Colletis analysent les suites de la crise de 2008 dans les structures de l'ESS. Ils montrent que si ces entreprises ont souffert de la crise, notamment du fait, pour certaines, de leur insertion sur les marchés et, pour la plupart, des restrictions budgétaires, certaines des caractéristiques propres à l'ESS se sont révélées être des "remparts" contre l'effondrement de l'économie.

Les restrictions budgétaires qui ont suivi la crise de 2008 ont particulièrement affecté les associations, dont le nombre de créations annuelles a ralenti à partir de 2009. Le nombre d'associations a même diminué dans certains secteurs (aide à domicile, sport, culture).

Mais les coopératives à l'inverse, moins affectées par la baisse des financements publics, auraient mieux résisté à la crise que le reste de l'économie hors ESS. En 2011, Emmanuel Bayo avait mis en avant dans son article "Les fonds propres des Scop : enjeux et conditions de leur développement", la meilleure performance des Scop en 2008 en comparant les résultats économiques publiés par la Confédération Générale des Scop au reste de l'économie. Dans un article paru dans le journal Le Monde le 2 février 2010, Annie Kahn tirait les mêmes conclusions dans son article "La crise met en lumière les vertus des coopératives. Même si leur nombre reste marginal, les Scop obtiennent des résultats économiques supérieurs à la moyenne".

Danièle Demoustier et Gabriel Colletis montrent également le rôle qu'ont joué les principes spécifiques de fonctionnement, de gestion et de gouvernance dans la résistance des entreprises de l'ESS à la crise, les protégeant en partie des aléas conjoncturels tels que la contraction des marchés financiers et des financements publics.

Pour faire face à la baisse des financements publics, les entreprises de l'ESS ont eu recours à des mécanismes de réseau, la solidarité entre structures et les liens territoriaux facilitant la mutualisation

des ressources, des locaux, ainsi que des activités commerciales. Les auteurs expliquent ainsi que *“contrairement aux apparences des périodes fastes de croissance, la capacité de mobilisation collective est un atout de résistance et d’innovation qui se révèle particulièrement précieux en période de récession”*.

En interne, le fonctionnement démocratique a permis d’opérer des arbitrages entre les salaires et les emplois, afin de mettre en place des adaptations du temps de travail et des revenus temporaires, et ainsi d’alléger les charges des entreprises sans pour autant fragiliser la structure et risquer une rupture du lien social. Ainsi, l’obtention d’un consensus par voie démocratique peut expliquer une stabilité surprenante dans les fonctions de direction.

Les règles statutaires de l’ESS organisant la gouvernance et l’affectation des bénéfices ont également protégé les structures de la financiarisation de l’économie, ou de la *“dictature des actionnaires”*, en privilégiant une stratégie financière de long terme par rapport au retour sur investissement de court terme. Ainsi, l’encadrement de la lucrativité et/ou la constitution de réserves obligatoires impartageables ont favorisé la présence de fonds propres importants qui se sont révélés précieux pendant la crise.

Ces différents facteurs expliquent peut-être pourquoi la création d’emploi dans l’ESS n’a pas fléchi suite à la crise de 2008, contrairement au reste de l’économie.

2.2.5. Conclusions sur la résilience dans l’ESS

Lors de la crise du Covid, comme lors de celle de 2008, les entreprises de l’ESS ont été fortement touchées. Cependant, en 2008, certains facteurs spécifiques à l’ESS ont atténué ces effets et viennent aujourd’hui nourrir un discours autour de la résilience de ces structures, de la nécessité de les soutenir et de leur donner une plus grande place dans la reconstruction de l’économie. Parmi ces facteurs, on retrouve la forte territorialisation, la moindre dépendance des marchés financiers, les obligations concernant la gouvernance et la lucrativité, mais aussi le fonctionnement démocratique et l’appartenance à un réseau de solidarité inter-organisationnel.

Ainsi, notre recherche vise à analyser les mécanismes à l’œuvre dans les entreprises commerciales et coopératives de l’ESS dans la gestion de la crise du Covid, pour leur permettre d’absorber le choc et d’adapter leur activité à un nouveau contexte : quels sont les facteurs en jeu, comment sont-ils articulés et comment interagissent-ils entre eux ?

3. Méthodologie

3.1. Une démarche proche de l’analyse qualitative comparative

Pour répondre à cette problématique, nous conduirons une étude comparée de sept cas. Les données collectées seront de nature qualitative, grâce à la conduite d’entretiens semi-directifs centrés et l’étude de documents supports. Nous utiliserons une démarche proche de l’analyse qualitative comparative,

car celle-ci permet de restituer la complexité des cas nécessaire à la compréhension d'un phénomène, grâce à trois caractéristiques : la causalité conjoncturelle, l'équifinalité et l'asymétrie des causes.

Premièrement, la causalité conjoncturelle signifie que l'on s'intéresse non pas à des variables indépendantes les unes des autres, mais à des "conjonctions" ou configurations de causes. Nous allons donc mettre en valeur les interactions à l'œuvre dans les combinaisons de causes.

Cependant, l'objectif de notre étude n'étant pas de montrer un lien de corrélation entre certains facteurs et la capacité de résilience ou non des structures étudiées ni de trouver des conditions nécessaires ou suffisantes à la résilience, nous n'utiliserons donc pas le raisonnement ensembliste et l'algèbre booléenne pour recherches des liens de corrélation. En revanche, nous adopterons un raisonnement en termes de "mécanismes" ou de "chemins possibles" : le principe d'équifinalité permet de prendre en compte différents chemins causaux possibles pour expliquer un même phénomène.

Enfin, l'asymétrie des causes permet de prendre en compte le rôle que joue un facteur dans un phénomène, sans que son absence n'implique automatiquement l'effet inverse. L'effet de la présence d'un facteur causal ne permet pas de tirer de conclusion "symétrique" sur l'effet de son absence.

3.2. Collecte des données

La principale méthode de collecte de données repose sur des entretiens menés auprès des sept entreprises suivantes : Ethi'kdo, Recyc'livre, Pandobac, SCOP TI, Fontanille Scop, Phenix et LogiVitae. Une personne a été interrogée pour chaque entreprise. Les personnes interrogées occupent en grande majorité des postes à responsabilité, en général le fondateur ou la fondatrice et président(e). Dans le cas des Scop, il s'agit également d'anciens salariés qui ont occupé une place centrale dans la reprise de l'activité sous forme de Scop. Dans le cas de Phenix, nous avons interrogé le bras droit du CEO, qui a pu suivre de près l'entreprise pendant le confinement et qui a un point de vue plus "salarié" que les autres personnes interrogées.

Pour générer ces données qualitatives de type témoignages mais également appréciations ou opinions, l'instrument le plus adéquat constitue l'entretien semi-directif. Ce type d'entretien permet une approche plus qualitative du matériau recueilli que les entretiens standardisés.

A partir d'une grille d'entretien adaptée aux particularités des catégories d'acteurs, nos entretiens visaient plus spécifiquement à explorer le rôle que les différents facteurs identifiés dans la revue de littérature ont joué dans la résilience de ces entreprises sur la période février-juin 2020 et comment ils sont articulés, ainsi qu'identifier de potentiels facteurs de résilience additionnels. La grille d'entretien semi-directive était donc divisée en trois parties :

- Présentation et caractéristiques de l'entreprise : histoire, effectifs, activités, statut juridique, valeurs, interactions sociales, gouvernance, ressources, réseaux, sens donné à la crise ...
- Gestion de la crise : impacts sur le business model et la supply chain, réponses apportées, réorganisation du travail, gestion des ressources humaines et financières, mobilisation d'aide extérieure, modalité des prises de décision...

- Retour d'expérience et éléments déterminants dans la gestion de crise : bilan sur la capacité de résilience de l'entreprise, éléments pénalisants, éléments avantageux, points positifs

Les données recueillies par le biais des entretiens ont été complétées par une étude de documents fournis par les entreprises interrogées, d'articles en ligne ou de documents de communication d'autres acteurs comme le Mouves ou la CG Scop.

3.3. Caractéristiques des cas

Les cas sélectionnés sont tous issus du milieu de l'ESS et ont le point commun de mener une activité marchande. Ils représentent cependant une diversité en termes de statut juridique (3 Scop/Scic et 4 SAS/SARL), de taille, bien que les effectifs restent compris entre 4 et 150 personnes, et de secteur d'activité.

On notera que les coopératives sont sous-représentées dans notre échantillon au profit des sociétés de l'ESS non coopératives. L'échantillon n'est pas donc représentatif du monde de l'ESS, il est cependant suffisamment diversifié pour établir des comparaisons de nature qualitatives.

3.4. Présentation des cas

3.4.1. Ethi'kdo

Ethi'kdo est une très jeune Scic, agréée ESUS. Créée en avril 2019, son activité commerciale a commencé peu avant la crise sanitaire, en novembre 2019. Elle compte 4 salariés à temps plein et un à mi-temps. Elle a lancé la première carte cadeau des enseignes de la consommation responsable, utilisable en ligne, en boutique ou pour faire un don à une association. Les cartes Ethi'kdo peuvent être utilisées dans une centaine d'enseignes de la consommation zéro déchet, made in France, équitable, commerce solidaire, etc. Le marché de la carte cadeau est un marché en forte croissance (+8% par an avant la crise du Covid) mais Ethi'kdo est le premier acteur du marché avec un positionnement responsable. Ses principaux clients sont en BtoB (comités d'entreprises, instances de représentations du personnel, entreprises organisant des jeux concours), mais Ethi'kdo a vend également à des particuliers.

La crise a eu un impact très fort sur l'activité BtoB, qui s'est complètement arrêtée, les cartes cadeaux n'étant plus du tout un sujet prioritaire pour les entreprises. Certains projets très prometteurs avec de grandes entreprises ont été abandonnés. Cependant l'activité d'Ethi'kdo a continué, en télétravail, et le chiffre d'affaires a même été plus élevé que prévu, dû au glissement rapide vers une stratégie BtoC. Ayant par ailleurs diminué ses dépenses, Ethi'kdo est loin d'avoir souffert de la crise autant que ses concurrents, qui ont pour la plupart eu recours au chômage partiel, et a même lancé de nouveaux recrutements et de nouveaux projets pour la rentrée. A l'été 2020, la Scic est sortie renforcée de la crise et a repris sa stratégie habituelle, en espérant le retour des comités d'entreprises et une grande activité pour la période de Noël.

1.4.2. Recyc'livre

Recyc'livre est une entreprise sociale, SAS agréée ESUS, créée en 2008 par David Lorrain. Elle compte une trentaine d'employés à temps plein dispersés sur 6 villes en France et une en Espagne. Recyc'livre est le premier revendeur de livres d'occasion en termes de volumes. L'entreprise collecte des livres chez des particuliers, des entreprises, des associations, et les revalorise en les revendant sur Internet, en reversant une partie du prix de vente à des associations. Les commandes et livraisons sont assurées par une quarantaine d'employés de Log'Ins, une filiale du groupe ARES employant des personnes handicapées, en réinsertion ou en situation de précarité. Recyc'livre se finance entièrement par son activité : la vente de livres, de boîtes à livres pour les entreprises et collectivités, et la vente à d'autres acteurs de l'économie circulaire de la solution informatique que l'entreprise a développée en interne. Le fondateur ayant pris un congé sabbatique d'un an en 2019, les salariés de Recyc'livre ont décidé de fonctionner en sociocratie, c'est-à-dire une forme d'organisation "sans chef", dans laquelle la prise de décision est commune et la hiérarchie horizontale.

La crise sanitaire a rendu compliqué et risqué le traitement des commandes et la livraison assurés par Log'Ins, raison pour laquelle les salariés de Recyc'livre ont pris collectivement la décision de mettre l'ensemble de l'activité en sommeil pendant toute la durée du confinement, par principe de précaution. Les clients ont eu la possibilité de précommander leurs livres sur le site, mais les ventes se sont arrêtées. Les salariés de Recyc'livre sont tous passés au chômage technique, à l'exception des informaticiens (4 personnes) et de deux personnes en charge de l'administration et de la communication qui sont passées au chômage partiel. Bien que la décision d'arrêter l'activité ait été facilitée par une trésorerie importante, la crise a surtout mis au test le fonctionnement sociocratique de l'entreprise. Recyc'livre a repris son activité au déconfinement, avec des collectes et livraisons "sans contact". A l'été 2020, l'activité est très dynamique du fait d'une augmentation des dons suite au confinement et de l'augmentation des ventes sur le site grâce à une forte visibilité médiatique ayant amélioré la notoriété de Recyc'livre.

1.4.3. Fontanille Scop

Fontanille existe depuis 160 ans. En 2012, l'entreprise est mise en liquidation judiciaire. Les salariés ont alors lutté pour reprendre l'entreprise sous forme de Scop, faire valider leur projet, lever de l'argent auprès des banques et créer Fontanille Scop. La Scop fabrique de l'élastique pour l'industrie médicale (bas de contention) et la mode, des rubans pour le pneumatique, des gaines pour l'aéronautique et des dentelles pour la lingerie haut de gamme. Fontanille Scop propose une production française, locale, de qualité et à bas coûts. Aujourd'hui, elle compte 38 sociétaires en CDI et une dizaine d'intérimaires, et réalise un chiffre d'affaires de 4,3 millions d'euros, dont 30% à l'export.

Durant le confinement, les commandes de l'aéronautique ont chuté mais celles du médical ont augmenté. Fontanille Scop n'a pas diminué son activité et l'ensemble des salariés ont continué à aller travailler. Ils ont arrêté de faire des heures supplémentaires afin de pouvoir garder les intérimaires. Mesures d'écoute et de sécurité ont été mises en place dès le début de la crise. Fontanille Scop s'est également lancée dans le projet de fabriquer des élastiques pour masques, puis des masques des A à Z. Si ce projet n'était pas très important en matière de chiffre d'affaires, il a permis à l'entreprise de rester dans l'action vis-à-vis de l'actualité et de garder les salariés motivés. Grâce au travail des

sociétaires et du fait d'avoir anticipé sur la mise en stock de matières premières, Fontanille Scop a pu continuer à livrer ses clients et à en acquérir de nouveaux. Le chiffre d'affaires a progressé de 37% par rapport à la même période en 2019, qui était elle-même une bonne année. A l'été 2020, la Scop sort renforcée de cette période, du point de vue financier comme du point de vue social et motivationnel, et se prépare à une baisse de son activité pour la rentrée.

1.4.4. Pandobac

Pandobac est une start-up fondée par trois entrepreneurs sociaux en 2018. Elle compte une dizaine de salariés dont quelques stagiaires. Pandobac propose un système d'emballages réutilisables pour le transport de marchandises alimentaires. Elle loue des bacs en plastique recyclé à des grossistes, leur permet de les nettoyer et désinfecter dans son centre de lavage et leur offre une solution numérique pour suivre leurs bacs.

La start-up a souffert de sa dépendance au secteur de la restauration, l'un des secteurs les plus durement affectés par la crise sanitaire et le confinement. L'activité des grossistes complètement à l'arrêt, Pandobac a décidé de décaler de 6 mois ses projets de développement hors de l'Ile-de-France, et de mettre ses salariés au chômage technique. Les trois co-fondateurs et les stagiaires ont continué à travailler sur des projets de fond : nouvelles prises de contact et travail sur l'application de suivi des emballages. La stratégie n'a pas été modifiée, même si Pandobac explore désormais de potentielles cibles secondaires pour ne plus dépendre entièrement de la restauration. Les seules décisions importantes prises pendant le confinement concernaient la réorganisation du travail en interne (télétravail pour tous, nouveaux processus, structuration de l'organisation) et le choix de mettre les salariés au chômage technique. Cette dernière décision n'a pas été facile face à la motivation des salariés tout juste recrutés. Cette période a donc constitué une mise en sommeil, sans entrée ni sortie d'argent pour Pandobac. Le challenge a été de conserver intacte la motivation de l'équipe et de construire une culture d'entreprise pendant cette période d'inactivité.

1.4.5. Phenix

Phenix a été créée sous forme de SAS en 2014 par Jean Moreau et Baptiste Corval. C'est aujourd'hui une entreprise certifiée B-Corp qui compte 160 salariés et des antennes partout en France et dans certaines régions d'Espagne et du Portugal. Phenix a commencé par mettre en relation la grande distribution et sa gestion des déchets avec des associations caritatives : Phenix s'occupe de gérer leurs invendus alimentaires afin qu'ils soient redistribués sous forme de repas dans des associations. Puis Phenix a lancé une application pour permettre aux commerces et restaurateurs de vendre leurs invendus à prix réduits à des particuliers. Phenix se finance grâce à une levée de fonds réalisée en 2018, quelques prix de l'ESS, quelques crédits d'impôt-recherche et les bénéfices de son activité. Son organisation est horizontale et tente d'inclure autant que possible les salariés dans la stratégie de l'entreprise.

Durant le confinement, l'activité de Phenix a diminué d'environ 30%, les grandes surfaces restant ouvertes mais avec des invendus en moindre quantité. Phenix a alors noué un partenariat avec Stuart, une entreprise de coursiers, afin de mettre en place un système de livraison d'invendus à domicile qui lui a permis de maintenir une partie importante de son activité. Phenix a également travaillé avec les restaurateurs restés en activité par livraison pendant le confinement. Pendant un mois, Phenix a enlevé

sa commission sur tous les paniers sur l'application, ce qui a permis à tous les commerçants de récupérer l'intégralité du prix de ce qu'ils vendaient. Certains employés se sont engagés comme bénévoles dans les associations partenaires qui manquaient de main-d'œuvre pour distribuer les repas. Tous les salariés sont passés au télétravail, les équipes d'événementiel au chômage technique et tous ceux qui avaient une activité de terrain au chômage partiel. Le Comité de Direction est également passé au chômage partiel. Les nouvelles embauches ont été reportées à l'été. Les managers ont cherché de nouvelles solutions de management et ont mis en place un suivi individualisé, des objectifs plus clairs et des points quotidiens ou hebdomadaires. Finalement, Phenix a assez peu souffert sur cette période d'un point de vue financier et humain, et a maintenu intacte l'envie de la motivation de ses salariés jusqu'à la reprise de l'activité.

1.4.6. SCOP TI

L'histoire de SCOP TI commence en septembre 2010 lorsque Unilever (Fralib) décide, pour des raisons d'économies de coûts, de délocaliser sa production de thés et infusions de Gémenos en Pologne. Après un combat de plus de 3 ans pour trouver une solution alternative à la fermeture et conserver leurs emplois, les 76 employés restants remportent finalement le conflit judiciaire. Ils créent SCOP TI en 2014 grâce aux 2,85 millions d'euros versés par Unilever et aux 177.000 euros d'indemnités de licenciement que les coopérateurs investissent dans la Scop. En 2016, la coopérative se lance dans la production sous marque distributeur, mais les salariés souhaitent conserver une production aux arômes naturels et bio sous leur marque "1336" (comme le nombre de jours de lutte) et "SCOP TI". Après plusieurs départs en retraite, la coopérative compte aujourd'hui 41 salariés associés.

Au début de la crise sanitaire, l'idée que les boissons chaudes aideraient à lutter contre le virus fait nettement augmenter les commandes des marques distributeurs. En revanche, les marques 1336 et SCOP TI Bio souffrent de la crise, 40% de la vente de ces marques étant réalisées auprès d'associations, amap, partis politiques, syndicats, et autres structures qui n'ont pas vendu de thé pendant le confinement. Début mars, une réunion collective décide de maintenir l'activité malgré les risques sanitaires, l'entreprise étant encore très fragile économiquement et une cessation de l'activité pouvant lui être fatale. Les coopérateurs mettent toutefois en place des mesures de sécurité, réduisent le temps de travail à 5h par jour en prolongeant le chômage partiel jusqu'en septembre, et se divisent en une équipe du matin et une équipe de l'après-midi qui ne se croisent pas, afin de réduire les risques de contagion. La coopérative fabrique ses propres masques pour se protéger, ayant fait don de son stock aux hôpitaux au début de la crise. Grâce au maintien de l'activité, SCOP TI reste sur une tendance positive en 2020 et n'abandonne pas son objectif d'atteindre le point d'équilibre fin 2020 / début 2021.

1.4.7. LogiVitae

LogiVitae est une entreprise d'aide à domicile créée en 2017 par Dafna Mouchenik, et dont la mission est de venir en aide à des personnes âgées en perte d'autonomie, des personnes malades ou en situation de handicap, souhaitant vivre chez elles, et ce quelle que soit leur situation sociale ou économique. LogiVitae est reconnue service médicosocial et ESUS depuis 2018. Elle s'inscrit dans une approche de lucrativité maîtrisée, de gouvernance participative et de redistribution sans dividendes. LogiVitae accompagne aujourd'hui près de 800 personnes grâce à 150 salariés, principalement des auxiliaires

de vie et une équipe “coulisses” qui s'occupe de la partie organisation et coordination. Afin d'améliorer les conditions de travail des auxiliaires de vie, LogiVitae propose des CDI, des temps pleins, s'adapte aux disponibilités (par exemple des mères célibataires) et développe la formation qualifiée en interne.

Reposant sur un modèle économique fragile, car seules les heures effectuées à domicile sont rémunérées et doivent financer les temps de coordination, LogiVitae s'est de plus retrouvée aux premières lignes de la crise sanitaire, et a rapidement été confrontée au manque de matériel de protection, aux annulations (beaucoup de familles trouvant des solutions pour s'occuper de leurs proches), puis au manque de personnel dans un second temps. Tout ce qui a été mis en place pour les soignants n'a pas été pensé pour les auxiliaires de vie, ce qui a créé des problèmes de disponibilités (écoles, déplacements, logements) et de ressources (matériel, primes, indemnités). L'équipe “coulisses” est passée en télétravail et le choix a été laissé aux auxiliaires de vie de poser des arrêts de travail ou de continuer à travailler. De nombreuses heures supplémentaires ont été effectuées pour réorganiser l'activité et assurer sa continuité autant que possible pour ne laisser personne dans le besoin. Une équipe de bénévoles a été constituée pour s'assurer que ceux qui avaient annulé leurs heures se portaient bien et une naturopathe a suivi les auxiliaires de vie à distance pour les aider à gérer leur stress. La Synerpa Domicile, fédération d'aide à domicile dont Dafna Mouchenik est la présidente, a milité pour être entendue par le gouvernement. Grâce à un grand mouvement de solidarité entre les acteurs du travail social, à l'aide de la ville de Paris et à l'engagement des auxiliaires de vie et de la communauté autour de l'entreprise (proches, anciens salariés...), LogiVitae a pu maintenir son activité essentielle pendant le confinement. Le 6 août, Emmanuel Macron a finalement reconnu que les aides à domiciles ont été les “grands oubliés de la crise” et a annoncé qu'elles bénéficieraient également de la prime Covid.

Remarque importante :

Dans chacun de ces cas, la question de continuer ou non l'activité s'est posée. Certaines entreprises ont pris la décision d'arrêter complètement leurs activités (Pandobac, Recyc'livre) et d'autres de continuer avec certains changements et mesures sanitaires. Souvent le choix était rendu évident par la situation, comme dans le cas de Pandobac dû à l'arrêt total de l'activité du secteur de la restauration, et dans celui d'Ethi'kdo dont l'activité a pu continuer facilement puisqu'elle n'implique aucune potentielle exposition au virus. Dans d'autres cas, le choix a été moins évident. Notre objectif n'est pas de discuter de la “bonne” décision à prendre. En revanche, il est intéressant pour nous de comprendre ce qui a conduit chacune de ces entreprises à faire ce choix, la manière dont il a été fait, les adaptations qui en ont résulté, et les effets de tous ces éléments sur divers facteurs qui peuvent agir sur la pérennité de l'entreprise (ressources, organisation, motivation des équipes, conflictualité en interne, image et notoriété de l'entreprise...)

Tableau récapitulatif :

Entreprise	Personne interrogée	Type d'entreprise	Secteur d'activité	Arrêt de l'activité
Ethi'kdo	Fondateur président	Scic	Cartes cadeau	Non
Recyc'livre	Co-responsable de l'antenne de Lyon	SCESS	Commerce d'occasion	Oui
Fontanille Scop	Président	Scop	Industrie	Non
Pandobac	Co-fondatrice CEO	SCESS	Emballages (secondaire* : restauration)	Oui
Phenix	Bras droit du CEO	SCESS	Revalorisation et recyclage (secondaire* : agroalimentaire)	Non
SCOP TI	Président	Scop	Agroalimentaire	Non
LogiVitae	Fondatrice présidente	SCESS	Aide à domicile	Non

* Le secteur secondaire (celui des principaux clients ou partenaires de l'entreprise) est important dans une crise qui affecte certains secteurs plus que d'autres et de différentes manières.

3.5. Analyse des données

Tous les entretiens réalisés ont été retranscrits, afin de nous permettre d'en faciliter l'analyse au moyen du logiciel Dedoose. Des verbatim extraits de ces retranscriptions ont été introduits à de nombreuses reprises tout au long de l'analyse, afin d'apporter plus de nuances et de véracité aux idées évoquées. Les retranscriptions ont été codées sur Dedoose avec une arborescence de codes reprenant les six facteurs de résilience identifiés dans la revue de littérature. Comme l'entretien semi-directif laisse une certaine latitude aux personnes interrogées pour développer des sujets non prévus initialement dans la grille d'entretien, des codes supplémentaires ont été rajoutés au fur et à la mesure de l'analyse.

L'analyse suit donc la structure de la revue de littérature 1) Facteurs contextuels 2) Facteurs stratégiques 3) Facteurs cognitifs, mais il nous a semblé nécessaire et pertinent de rajouter une quatrième partie concernant la gouvernance et la transparence. L'analyse nous a conduits à

l'identification de huit facteurs au total, dont les effets sur la résilience des entreprises étudiées sont résumés en conclusion. La manière dont ils sont articulés et interagissent est également reprise en conclusion sous forme schématique, afin de mettre en évidence plusieurs mécanismes à l'œuvre dans la résilience de ces structures. Enfin, différentes applications managériales sont proposées, ainsi que les limites des observations effectuées.

4. Discussion

L'analyse de sept cas d'entreprises de l'ESS au prisme des facteurs de résilience identifiés dans la littérature a pour but 1) d'évaluer la présence ou non de ces facteurs dans les cas étudiés, 2) leurs effets sur la résilience de l'entreprise à travers la crise et 3) les différences pouvant apparaître entre les cas.

4.1. Facteurs contextuels

Les facteurs contextuels sont ceux qui déterminent « *la marge de manœuvre dont une entreprise jouit pour prendre des décisions en interne* ». Il s'agit d'un ensemble de conditions favorables lors de la survenue du choc, pouvant faciliter l'absorption du choc et l'adaptation rapide de l'entreprise. Lengnick-Hall et Beck (2005) classent ces facteurs contextuels en deux catégories : la disponibilité des ressources et le capital social. Les ressources peuvent être de différentes natures (financières, humaines, technologiques, informationnelles, d'influence ou autres) et elles peuvent être internes (préexistantes à la crise) ou externes (mobilisées à la suite du choc). Elles permettent de gérer les répercussions immédiates suite au choc, offrent à l'organisation la flexibilité nécessaire de pouvoir s'adapter rapidement et de se concentrer sur les opportunités plutôt que sur les menaces. Le capital social correspond à la somme des relations de confiance réciproques, intra-organisationnelles ou inter-organisationnelles, qui lui donnent accès à des ressources de différentes natures (Arregle, Hitt, Sirmon et Very, 2007). Au sein d'une organisation, il s'agit de l'ensemble des relations entre ses membres qui facilite l'action et crée de la valeur (Adler et Kwon, 2002).

4.1.1. Disponibilités des ressources

4.1.1.1. Disponibilité des ressources internes

Avant tout chose, il est important de noter que parmi les sept cas étudiés, il existait, déjà avant la survenue du confinement, différentes situations financières liées à différents stades de développement de l'entreprise et différentes modalités de financement. Certaines s'autofinancent grâce à leur activité, d'autres n'ont pas encore atteint la rentabilité, certaines remboursent des prêts bancaires, d'autres encore financent leur fonctionnement grâce à de récentes levées de fonds. On notera que l'autofinancement ou la disponibilité d'une trésorerie importante n'est pas directement corrélé avec le choix d'arrêter ou non les activités. On pourrait penser qu'une entreprise disposant d'une trésorerie importante aurait plus facilement décidé de cesser ses activités, et inversement. Cela se retrouve parfois dans les cas étudiés, par exemple les salariés sociétaires de SCOP TI ont décidé de continuer leur activité pour ne pas mettre l'entreprise en danger, tandis que ceux de Recyc'livre, qui disposaient de réserves suffisantes, ont pu prendre sereinement la décision d'arrêter les ventes pendant toute la

durée du confinement, par principe de précaution sanitaire. En revanche, avoir les réserves nécessaires n'implique pas forcément une cessation de l'activité, comme on l'observe par exemple dans le cas de Fontanille Scop. Si la situation financière n'est donc pas suffisante pour expliquer entièrement ce choix, elle permet cependant de l'appréhender de manière plus sereine, comme dans le cas de Recyc'livre.

En ce qui concerne la disponibilité de ressources internes, le statut de coopérative confère un avantage. En effet, la non-imposition sur les sociétés coopératives en fonction de la redistribution de leur résultat représente une incitation forte à la constitution de réserves. Ainsi, Fontanille Scop met plus d'un tiers de son résultat en réserve, ce qui lui permet de se projeter sereinement sur un ou deux ans. Cela lui a procuré une plus grande marge de manœuvre pendant le confinement, utile notamment pour le lancement de nouveaux projets, comme la création d'une ligne de confection de masques en tissu. A noter toutefois qu'il est nécessaire de réaliser un bénéfice pour pouvoir constituer des réserves. Ce n'est pas le cas de SCOP TI, car la coopérative projette d'atteindre le point d'équilibre en 2021 et ne dégage pas encore de bénéfice.

Dans certaines structures, coopératives ou non, l'indépendance financière représente un avantage important, pour ce qu'il implique en matière d'autonomie de l'entreprise. Ainsi, chez Ethi'kdo et Recyc'livre, on observe un double mouvement qui peut sembler paradoxal : d'un côté la volonté d'être connectés au maximum à leur écosystème (nous y reviendrons), jusqu'au point d'inclure les parties prenantes dans le capital de l'entreprise dans le cas de la Scic Ethi'kdo, de l'autre une forte volonté d'indépendance et d'autonomie. Pour ces entreprises, il est important que le modèle économique suffise à payer les salaires et à assurer le bon fonctionnement de l'organisation. Par exemple, il n'y a que deux actionnaires au capital de Recyc'livre, dont le fondateur qui détient toujours 85% des parts.

“On a un principe qui rejoint la valeur de liberté : on a toujours fait le choix de refuser toute aide financière. On ne reçoit aucune subvention publique, on s'autofinance depuis le démarrage de l'activité. On a cette volonté de rester indépendants, de pouvoir s'autofinancer pour pouvoir agir seuls.” (Recyc'livre).

“Je n'avais pas envie de créer une boîte classique, qui lève plein de fonds, qui ne dépense pas forcément de manière maline, et qui cherche avant tout à valoriser au plus possible les dividendes des actionnaires... Ça ne ressemblait pas à ce que moi j'avais envie de faire, à mes valeurs, au sens que je donnais à mon entreprise. Je trouvais qu'en créant une entreprise classique, c'était facile d'être perversi.” (Ethi'kdo)

A l'inverse, les entreprises ayant réalisé une importante levée de fonds doivent répondre de leurs décisions auprès de leurs investisseurs et sont donc plus limitées dans leur champ d'action. En temps de crise, cela peut être perçu comme une contrainte dans la stratégie, mais également comme un moyen de limiter la prise de risque.

“On vient de lever de l'argent et en levant de l'argent il y a aussi une sorte de promesse envers l'investisseur sur le développement, il faut que l'argent serve à quelque chose. Il y a cette idée de préserver l'argent qu'on a obtenu pour une raison particulière.” (Pandobac)

Si la volonté d'indépendance financière provient du fait de vouloir rester libres dans leur choix et de ne pas être contraints par les actionnaires, elle protège en même temps des chocs externes. Ce principe d'indépendance a par exemple conduit Recyc'livre à constituer d'importants fonds dormants, ce qui a largement facilité le choix d'arrêter les ventes pendant plusieurs semaines. Le principe d'indépendance a également conduit au développement en interne de leurs propres outils informatiques, dont la vente leur permet de diversifier leurs sources de revenus. La marge de manœuvre d'Ethi'kdo a rendu possible d'engendrer rapidement les dépenses publicitaires nécessaires au développement de sa stratégie BtoC, sur laquelle elle a mis l'accent pendant la crise.

Concernant la réallocation des ressources, elle concerne surtout les ressources humaines, qui ont souvent vu leur charge de travail fluctuer pendant cette période et se reporter sur des projets de fond. C'est le cas chez Recyc'livre, dont les informaticiens ont mis à profit l'arrêt des ventes pour se concentrer sur des projets informatiques de long-terme, et où de nombreux salariés ont profité des aides à la formation pendant le chômage technique.

4.1.1.2. Accès à des ressources externes

Comme plus de la moitié des entreprises en France, la plupart des entreprises étudiées ont eu recours aux aides publiques pour le maintien de l'emploi sur la période février - juin 2020. Seules Ethi'kdo et Fontanille Scop n'ont pas du tout eu recours au chômage technique ou partiel. D'autres types de faveurs ont été sollicités auprès des institutions ou d'autres acteurs économiques (suspension des échéances auprès des banques, report des mensualités...). SCOP TI a bénéficié d'une aide de 10.000 euros de la part de sa mutuelle et a régulièrement sollicité l'aide de son organisme de médecine du travail sur la mise en place de mesures sanitaires et leur communication auprès des coopérateurs. Ethi'kdo a trouvé des moyens simples pour éviter de sortir des liquidités en période d'incertitude, par exemple en facturant le développeur web en parts sociales ou en payant des services en Darter (système de troc en BtoB). Ces aides ont généralement été faciles à obtenir, sauf dans le cas de LogiVitae, du fait que les services d'aide à domicile dépendent du département, qui dispose de peu de moyens, et de manière générale se sont retrouvées dans un "angle mort" du système de santé pendant cette crise sanitaire.

En ce qui concerne la résilience via le développement d'un réseau d'alliances stratégiques qui leur assure un accès à des ressources (De Carolis et al., 2009), les réseaux d'entreprises ont joué un rôle plus ou moins important pendant la crise en fonction des cas. Les entreprises étudiées adhèrent à plusieurs réseaux orientés ESS (le Mouves, le mouvement B-Corp, Tech for Good, Social 3.0), mais également à certains réseaux sectoriels ou généralistes. Par exemple, Fontanille Scop a été la première Scop de France à rejoindre le Medef, ce qui lui a permis de "réseauter" et de trouver des subventions pendant la crise. En matière de ressources informationnelles, Ethi'kdo a bénéficié de consultations gratuites mises en place par le Mouves et Tech for Good France. Ces deux réseaux ont fusionné pour offrir à leurs membres un accompagnement par des experts (réseau d'avocats, de conseillers en gestion financière...). Social 3.0 a mis en place un réseau d'entraide grâce auquel Ethi'kdo a pu obtenir de nombreux avis et conseils avant la publication d'un article sur leur blog. La communication en début de crise a en effet été délicate (est-il possible de rester silencieux pendant la crise ? comment communiquer sur la crise sanitaire sans avoir l'air opportuniste ?) et la communauté bienveillante de Social 3.0 s'est révélée utile dans un tel contexte. SCOP TI a également pu recevoir des informations

de l'Union Régionale des Scop, qui a communiqué sur ce qui pouvait être mis en place pour faire face à la crise et sur les aides économiques, par exemple les demandes de report d'échéances.

Les réseaux de l'ESS permettent également l'accès à des ressources plus symboliques. Par exemple pour Phenix, l'appartenance au réseau B-Corp est avant tout une feuille de route qui aide à suivre les engagements en interne et un label qui facilite le recrutement de talents, les jeunes diplômés étant de plus en plus en recherche d'emplois à impact social positif. Ces ressources symboliques n'ont donc pas été d'utilité particulière pendant le confinement, mais elles ont pu mettre l'entreprise dans de bonnes prédispositions avant la survenue de la crise (facilitation des levées de fonds, recrutement de talents...).

Enfin, dans certains cas, les réseaux ont facilité l'accès à des ressources matérielles. Au moment où l'activité de LogiVitae était fortement contrainte par le manque de matériel de protection, un grand mouvement de solidarité entre services d'aide à domicile s'est mis en place. Un groupe Whatsapp a été créé pour s'échanger des pistes et a permis de trouver le matériel nécessaire.

“Le réseau qui m'entoure a permis une grande solidarité, un super système D pour trouver les protections pour les auxiliaires de vie avant que tout soit mis en place dans les protocoles. J'avais des directeurs d'Ephad, des travailleurs sociaux, qui m'appelaient pour me donner des pistes pour trouver des gants, des visières, du gel hydroalcoolique...” (LogiVitae)

4.1.1.3. Spécificités de l'ESS

Certaines de ces ressources sont directement liées à l'appartenance à l'ESS. Par exemple, les financements et investissements trouvés entre 2018 et 2020 sont très marqués ESS : subventions de la ville de Paris via le budget participatif ou les trophées de l'ESS, campagne de crowdfunding sur Ulule et club Cigales pour Ethi'kdo, complété avec un prêt à taux zéro et un prêt classique à la NEF (coopérative financière orientée vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle) ; investisseurs trouvés via le fonds “Ville de demain” et par l'intermédiaire de We Positive Invest pour Phenix ; ou encore investisseurs directement spécialisés dans l'ESS comme Invesitir&+ (Recyc'livre) ou Danone Manifesto Ventures (Phenix). Certains ont également trouvé des financements en remportant des prix d'innovation autour de l'ESS. La constitution de réserves obligatoires est une caractéristique propre aux coopératives, et l'appartenance à l'ESS ouvre la porte à de nombreux réseaux d'entreprises. Enfin, l'objet social de l'entreprise permet l'accès à de nouvelles ressources en cas de besoin, comme dans le cas de LogiVitae, qui malgré son rattachement au département a tout de même obtenu de l'aide de la part de la ville de Paris en raison de la reconnaissance de son utilité sociale : prêt de trois appartements via Paris Habitat, aide à l'établissement de laissez-passer spéciaux pour faciliter les déplacements des auxiliaires de vie, et obtention d'une prime de 1500 euros pour les auxiliaires de vie. On retrouve ici l'idée que l'accès aux ressources externes pourrait être facilité par le fait que l'organisation apporte une contribution positive à la société (Lengnick-Hall et Beck, 2005).

4.1.2. Capital social intra et inter-organisationnel

4.1.2.1. Capital social interne et cohésion de l'équipe

Dans six des sept cas étudiés, la proximité sociale des équipes est évoquée comme un facteur ayant joué un rôle important dans le maintien à flot de l'entreprise pendant la période de confinement. Dans la totalité des cas, la cohésion de l'équipe est également évoquée comme un élément à préserver pour assurer la pérennité de l'entreprise. Beaucoup expriment leur soulagement ou leur fierté du fait d'avoir réussi à maintenir une motivation importante et une bonne cohésion interne à la sortie de cette épreuve.

“Ce qui nous rend fiers c'est que tout le monde soit toujours content d'être chez Ethi'kdo, c'est important.”

Il s'agit d'entreprises dans lesquelles le capital social est généralement élevé. Chez Pandobac, l'équipe est décrite comme étant très soudée, des activités sont organisées toutes les deux semaines environ en dehors du cadre professionnel. Chez LogiVitaie, l'équipe de coordination se connaît très bien, la moitié étant issue des cercles amicaux ou familiaux de la fondatrice. Ses membres interagissent également de manière informelle, dans le cadre d'afterworks par exemple. Chez Phenix également, une grande importance est accordée aux bonnes relations entre collègues, les activités et échanges en dehors du cadre professionnel sont fréquents. Cela est en partie expliqué par le partage de la culture de l'antigaspi, valeur réunissant les personnes qui travaillent chez Phenix, faisant écho à la théorie de Nahapiet et Ghoshal (1998), selon laquelle le capital social est renforcé par l'existence de facteurs cognitifs, tels que des représentations ou des idéologies communes. Dans les Scop, on observe une réelle proximité entre les coopérateurs du fait notamment de leur histoire : le combat mené ensemble pour la reprise de l'entreprise sous forme de Scop a eu pour effet de mélanger les relations personnelles et professionnelles. Des liens se sont ainsi créés à travers l'évolution de l'entreprise, l'expression “aventure humaine” revenant régulièrement. Le fait d'avoir vécu des moments difficiles et relevé un défi ensemble a rapproché les coopérateurs.

“Quand on a tous été licenciés, ça change la donne”. (Fontanille Scop)

La plupart du temps, les entreprises ont trouvé des moyens pour maintenir un certain niveau d'interaction sociale pendant le confinement : Ethi'kdo a mis en place des appels par visioconférence tous les matins, Pandobac a organisé des petits-déjeuners ou apéros informels en ligne, Recyc'livre a aménagé des “social time” de 45 minutes avant le repas, et Phenix a mis en place un système de cafés en ligne où chacun pouvait réserver un créneau pour discuter de manière informelle avec les cofondateurs. Dans le cas de Recyc'livre cependant, la cessation de l'activité pour une grande partie des salariés, la peur d'être accusés de fraude au chômage technique à cause des interactions en ligne et l'importance accordée à la séparation de la vie professionnelle et de la vie personnelle ont mené à la forte diminution des échanges informels pendant le confinement, à l'exception des salariés restés en activité. Cette diminution des échanges informels est également liée au fonctionnement sociocratique de l'entreprise, qui a accordé une plus grande importance aux échanges formels dans la gestion de la crise.

Comme suggéré par Burt (2000), les échanges informels permettent une meilleure circulation de l'information : en période d'activité dans l'antenne de Lyon de Recyc'livre, les trois quarts des

informations sont échangées de manière informelle, en déchargeant la voiture par exemple, ou pendant les pauses. Pour le fondateur d'Ethi'kdo, les échanges informels sont également l'occasion de faire émerger de nouvelles idées.

Par ailleurs, en accord avec les observations de Gittel et al. (2006), ces échanges permettent de garder les salariés motivés et d'augmenter leur engagement et leur productivité. Pour la co-fondatrice de Pandobac, il a été particulièrement important de garder le lien, de se donner des nouvelles pendant l'arrêt de l'activité, afin de maintenir intacte la motivation de l'équipe, jeune et récemment recrutée, que le passage au chômage technique aurait pu démoraliser. Chez Fontanille Scop, *“tout le monde a encouragé son voisin”*, permettant à l'entreprise de maintenir une activité importante malgré des conditions sanitaires contraignantes. L'effet du capital social sur l'engagement a été un facteur non négligeable dans la résilience de ces entreprises. Par exemple les efforts de LogiVitae pour créer du lien avec les auxiliaires de vie et atténuer leur condition de travailleuses isolées ont produit un lien très fort avec l'équipe de coordination. Ce lien s'est révélé pendant la crise alors que certaines auxiliaires de vie continuaient à venir travailler *“en première ligne”*, affirmant *“On ne veut pas vous laisser”*.

“L'engagement a été très important pendant la crise, tout le monde a su déployer des forces incroyables, faire des sacrifices individuels et se donner à fond pour tenir Phenix à flot à travers la crise.” (Phenix)

Dans le cas de Recyc'livre, les *“social time”* qui ont continué entre les salariés restés actifs ont produit un rapprochement entre différentes fonctions de l'entreprise qui habituellement interagissent peu et se connaissaient mal. L'échange est par exemple devenu plus facile avec les équipes informatiques et ce rapprochement a permis d'avoir une vision plus globale des activités de l'entreprise.

De manière assez évidente, le capital social présent dans ces entreprises a servi à protéger les uns et les autres dans ce contexte de crise sanitaire et de confinement menaçant la santé physique et mentale de chacun. Les salariés d'Ethi'kdo ont ainsi naturellement communiqué entre eux sur l'actualité, en essayer de s'entraider et d'être bienveillants, donnant l'impression d'un *“cocon protecteur”*. La fondatrice de LogiVitae a pu observer la même bienveillance et le même esprit d'équipe, aussi bien dans l'équipe coordinatrice que parmi les auxiliaires de vie, faisant écho aux valeurs de solidarité de l'entreprise. Dans certains cas, un fort capital social peut à l'inverse favoriser les conflits : le président de SCOP TI souligne que des hommes et des femmes qui se connaissent bien ont plus facilement tendance à s'accuser entre eux de profiter de la situation par exemple, mais la proximité sociale permet également de régler ces conflits plus rapidement.

Un capital social élevé n'est pas toujours suffisant pour maintenir un bon niveau de cohésion interne en temps de crise et d'autres efforts sont souvent déployés. Certaines décisions prises pendant la crise, en particulier le choix de continuer ou non les activités, ou de mettre l'ensemble ou une partie des salariés au chômage technique, représentaient un risque de conflit et une menace pour la cohésion interne. La façon dont ces décisions ont été prises, la transparence et la communication autour des enjeux ont joué un rôle important dans leur acceptation au sein des équipes. Les valeurs d'égalité, de collectif ou encore d'engagement peuvent entrer en contradiction avec certaines décisions, par exemple le fait de mettre une partie des effectifs seulement en activité partielle. C'est pourquoi Fontanille Scop n'a mis en place aucun télétravail pour les postes administratifs, car *“tout le monde*

doit être logé à la même enseigne” (valeur d’égalité), alors qu’à l’inverse SCOP TI a laissé chacun adapter ses horaires à la situation, notamment pour les familles monoparentales (mettre l’intérêt des hommes et des femmes au cœur des décisions).

La relation entre les salariés et la direction en temps de crise est également intéressante à étudier. Dans les sept entreprises, la direction est très proche des équipes, et cette proximité a souvent été renforcée pendant la crise. Le président de Fontanille Scop par exemple, justifie l’absence de télétravail par le besoin d’avoir son personnel autour de lui et d’être lui-même physiquement présent auprès de ses équipes. Comme dans le cas de LogiVitae, la question de la responsabilité de l’employeur envers ses salariés en cas de risque sanitaire s’est posée et a provoqué un engagement émotionnel fort de la part du ou de la dirigeant(e). Le cas de LogiVitae est également intéressant car Dafna Mouchenik, la présidente, s’est beaucoup investie dans des actions militantes et de lobbying pour obtenir une prime pour les auxiliaires de vie au même titre que celle ayant été versée aux soignants et infirmiers. Il s’est alors établi une nouvelle relation où la présidente défend les intérêts de ses salariés, ce qui peut sembler à l’opposé des relations “classiques” patron-employé. Les auxiliaires de vie attribuent directement l’obtention de la prime aux actions de leur présidente et cela a eu pour effet de resserrer leurs liens. Chez Phenix également, l’organisation de cafés en ligne avec les co-fondateurs a “enlevé le côté de manager qui donne des ordres” pour donner un côté plus humain à l’entreprise et renforcer la loyauté et l’engagement des salariés.

De bonnes relations entre la direction et les salariés, ainsi que la considération qui leur est apportée sur le long-terme, ont aidé à faire accepter certaines décisions. C’est par exemple le cas chez Fontanille Scop, où la décision de continuer l’activité malgré les risques sanitaires a été contestée par certains salariés. Le président a organisé des rencontres avec l’ensemble des équipes, par groupes de cinq et à échéances régulières, ce qui a permis de gérer l’anxiété des équipes.

“Au lieu d'appuyer sur un bouton et de tout arrêter, on a décidé de responsabiliser les gens. Montrer qu'ils ont du talent. Quand vous leur donnez de la fierté et que vous leur montrez qu'ils ont du talent, ils pensent différemment. C'était plus facile de faire passer le message qu'on allait continuer à travailler malgré la crise.”

4.1.2.2. Capital social externe et connexion à l'écosystème

Une caractéristique commune à la quasi-totalité des entreprises étudiées est le haut niveau de connexion avec les acteurs qui composent leur écosystème (clients, partenaires, fournisseurs, acteurs locaux...). Il y a probablement un biais de sélection du fait que de telles entreprises sont plus enclines à répondre à une demande d’entretien de la part d’une étudiante. La plupart portent une attention particulière à entretenir des liens de qualité avec leurs clients ou partenaires, et ont travaillé à maintenir ce lien pendant le confinement, même avec les clients ou partenaires avec qui les relations commerciales avaient cessé. Fontanille Scop s’est demandé comment aider ses clients à faire du chiffre d’affaires pendant le confinement et décrit leurs relations comme des relations de respect mutuel. Ethi’kdo a gardé le lien avec les boutiques partenaires pendant le confinement et prenait également des nouvelles des clients ou des prospects, ce qui a été très bien reçu. LogiVitae entretient des relations avec un réseau d’acteurs plus large du fait de son appartenance au secteur socio médical territorial qui requiert la coordination de nombreux services (infirmiers, service de soins à domicile, livraison de repas, assistantes sociales...). Mais dans la plupart des cas cette connexion à l’écosystème

est surtout le résultat de valeurs partagées (le collectif, l'intérêt général, le respect des parties prenantes) et de la poursuite d'un "but supérieur", comme nous le verrons plus tard.

Les avantages d'une telle connexion à l'extérieur en temps de crise sont nombreux. Premièrement, comme nous l'avons vu, cela permet d'obtenir de l'aide en cas de besoin et renforce l'engagement des parties prenantes. Dans le cas de LogiVitae par exemple, d'anciennes auxiliaires de vie les ont contactés pendant le confinement pour voir s'ils avaient besoin de personnel supplémentaire. A titre de contre-exemple, le fait de devoir gérer la crise avec les agences régionales de santé qui ne les connaissaient pas a été compliqué, et a rendu plus difficile la remontée des informations sur l'évolution de l'épidémie à domicile, ainsi que l'obtention de matériel de protection.

"Il y a des clients qui nous ont dit "Ecoutez, s'il faut vous aider on vous aidera"." (Fontanille Scop)

Le modèle de la Scic est particulièrement représentatif de cette caractéristique, car il est basé sur l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance même de l'entreprise. Ainsi, le Conseil d'Administration d'Ethi'kdo qui se réunit 3 ou 4 fois par an est composé de quatre types de sociétaires : les salariés à 42%, les enseignes partenaires à 38%, des particuliers sympathisants à 10% et d'autres types de partenaires (institutions, associations...) à 10%.

"Je viens du monde du rugby et je suis très attaché à l'idée de collectif. Du coup on s'est dit qu'on allait créer un projet collectif, en associant toutes les parties prenantes. On s'est dit que le projet aurait beaucoup plus de force et serait aussi beaucoup plus résilient parce qu'à mon sens, ce sont les structures qui sont le plus connectées à tout leur écosystème et qui créent des relations gagnant-gagnant qui seront les plus résilientes, qui tiendront le mieux." (Ethi'kdo)

Le fait d'avoir ces acteurs dans le Conseil d'Administration, notamment certains acteurs importants de l'ESS comme le Label Emmaüs, permet à Ethi'kdo de recevoir des retours précieux et de se faire accompagner. S'agissant de la première expérience d'entrepreneuriat du fondateur, il est important pour lui de se faire accompagner par des acteurs qui sont déjà convaincus du modèle d'entreprise qu'il défend. Les boutiques partenaires sociétaires sont également plus engagées dans le projet et elles partagent plus facilement l'offre auprès de leur communauté. De plus, cela crée une sorte de barrière à l'entrée face à de potentiels nouveaux entrants qui chercheraient également à s'associer avec eux.

"Notre ADN, notre façon de faire, c'est aussi de se connecter tellement à tout le monde qu'on a énormément de façons de se faire aider. Et puis on rend la pareille, c'est aussi le rôle d'Ethi'kdo de participer."

L'engagement au sein de réseaux d'entreprises joue également un rôle dans le lobbying, l'accès à l'information ou aux ressources. Ethi'kdo sollicite les avis des acteurs du Mouves, Pandobac défend ses intérêts et développe des opportunités commerciales via le Réseau Consigne, la fondatrice de LogiVitae est également présidente de la fédération Synerpa Domicile qui milite pour les intérêts des aides à domicile, le co-fondateur de Phenix Jean Moreau est président du label B-Corp en France et de Tech for Good (qui fusionne avec le Mouves) ce qui lui permet de connaître les retours et les méthodes d'autres entrepreneurs qui partagent sa vision de l'entreprise sociale. Rejoindre des réseaux hors-ESS apporte également des avantages. Par exemple, Fontanille Scop a rejoint le Medef,

Scop d'Industrie et un réseau d'entreprises du textile afin de pouvoir partager, rester ouverts et « en éveil ».

“Rester curieux ça vous permet d'avoir des projets, d'être connus et de montrer que l'entreprise est dynamique, qu'elle ne s'est pas refermée sur elle-même.” (Fontanille Scop)

Par ailleurs, Fontanille Scop explique une grande partie de sa résilience à la crise du Covid par le fait d'avoir pu l'anticiper en partie, et ce grâce au réseautage : *“Plus on partage, plus on anticipe les choses.”* Il est donc utile pour les entreprises de l'ESS de sortir de ce milieu pour se connecter à d'autres types d'acteurs. Les Scop, qui font souvent à la fois partie de l'ESS et du système industriel, gardent plus facilement un pied dans chaque monde, même lorsqu'il s'agit plus d'une situation subie que choisie.

“Aujourd'hui, surtout dans le secteur de l'agroalimentaire industriel, le passage par la grande distribution est incontournable, ce qui veut dire qu'on doit jouer avec les codes du système capitaliste, même si ce n'est pas forcément ceux qu'on voudrait.” (SCOP TI)

On notera que SCOP TI a également fait preuve d'anticipation en mettant en place, dès le Plan de continuité de l'activité élaboré le 6 mars 2020, des mesures d'organisation des activités comprenant a) l'identification des perturbations possibles au bon fonctionnement de l'entreprise, liées à d'éventuelles défaillances des fournisseurs (évaluation du risque par matière première et par emballage, plan de sécurisation des stocks) et l'environnement extérieur (transport, énergie, courrier...), b) l'anticipation des horizons de commandes connues pour faciliter des livraisons sur stock durant une éventuelle période d'absentéisme élevé c) l'identification des fonctions clés et celles dont la mise en veille ne remettrait pas en cause la continuité de l'entreprise d) l'analyse des possibilités de basculement des activités au sein de SCOP TI.

Enfin, être connectée à son écosystème permet à une organisation de faire circuler l'information, un élément primordial dans une période où tous les acteurs sont plongés dans l'incertitude et dépendent les uns des autres. Fontanille Scop a ainsi téléphoné à tous ses clients de manière hebdomadaire, car *“tout le monde avait besoin de réponses”*. Pandobac a également discuté de ses difficultés avec d'autres acteurs car le caractère exceptionnel et nouveau de la crise faisait que personne n'était expert, ce qui rendait la participation de chacun essentielle.

4.2. Facteurs stratégiques

Les facteurs stratégiques sont ceux qui vont déterminer si une organisation va opérer les bons choix stratégiques pour être capable d'encaisser le choc et de rebondir. La viabilité du business model permet de conserver ou d'adapter les éléments qui le compose (partenaires, activités, ressources, proposition de valeur, relation client, canaux de distribution, segments clients, structure de coûts et sources de revenus), celle de la supply chain permet de sécuriser les approvisionnements, créer une nouvelle chaîne d'approvisionnement plus adaptée au contexte, voire même de créer un avantage compétitif (Linnenluecke, 2017). La capacité d'improvisation permet à l'organisation de penser de nouvelles options stratégiques, de confronter les intuitions, les connaissances antérieures et l'expérimentation pour prendre les meilleures décisions (Kammoun et Boutiba, 2015).

4.2.1. Résilience du business model et de la supply chain

4.2.1.1. Viabilité du business model

A travers les cas étudiés, la particularité du business model qui est le plus associée avec la résilience face à la crise est la diversification des activités ou de leurs débouchés. Lorsque l'aéronautique a complètement arrêté ses commandes, Fontanille Scop a bénéficié par ailleurs d'une hausse des commandes auprès de ses clients du secteur médical. Cette diversification en termes de produits et de débouchés demande un investissement important de la coopérative, mais s'est révélée précieuse dans le contexte de cette crise qui touche plus durement certains secteurs que d'autres. Il en va de même pour SCOP TI qui a vu ses ventes baisser sur leurs marques propres, car 40% de ces ventes sont réalisées sur ce qu'ils appellent "le réseau militant" (associations, syndicats, acteurs locaux...) dont les activités de vente se sont arrêtées pendant le confinement. Cette baisse de la demande a été compensée par la hausse des ventes sur les marques distributeurs.

“La diversification c'est notre force et à la fois notre faiblesse, parce que plus on est diversifiés plus il faut avoir des machines, il faut investir beaucoup, faire beaucoup de formations. Mais en cas de crise c'est surtout une force.” (Fontanille Scop)

Pour Ethi'kdo, lorsque leurs activités en BtoB se sont totalement arrêtées, il existait déjà chez eux une faible activité en BtoC qu'ils ont pu choisir de développer davantage. Le fait d'avoir gardé ces deux cibles malgré le fait que le BtoC ne soit pas très intéressant sur ce secteur (80% du marché des cartes cadeaux est porté par les instances de représentation du personnel en entreprise) a permis à Ethi'kdo de sortir de la crise en bien meilleure forme que ses concurrents, qui pour la plupart ont tous eu besoin de recourir au chômage partiel. Cette transition vers une cible BtoC a été pour Ethi'kdo une stratégie temporaire : à l'été 2020, la Scic est revenue à sa stratégie initiale. Cependant, l'équipe dispose désormais d'une meilleure connaissance de sa cible BtoC et pourra la réactiver plus facilement à l'avenir. Ethi'kdo a également rencontré une opportunité pendant le confinement de vendre son logiciel en marque blanche, ce qui peut représenter une nouvelle diversification des sources de revenus.

“On a complètement changé l'axe, retravaillé, on a fait de l'Ecosia Ad et du Lillo Ad pour booster le marché BtoC.” (Ethi'kdo)

Si la diversification apparaît ainsi comme un facteur clé dans la résilience des entreprises de l'ESS, on peut observer deux types de stratégies quant aux débouchés : miser sur un faible nombre de clients importants et solides, ou miser sur une multitude de plus petits clients. Le portefeuille de Fontanille Scop est par exemple composé d'une vingtaine de gros clients et quelques rares petits clients. Il n'est donc pas forcément nécessaire de diversifier en matière de nombre de débouchés, mais en matière de secteurs et de types de clients. Pour son marché BtoB, Ethi'kdo a opté pour la stratégie inverse : le plus gros de leurs clients représente à peine 8% de leur chiffre d'affaires. Cela permet d'éviter une trop grosse dépendance à un client dans le cas où il ne se remettrait pas de la crise par exemple.

Un autre aspect intéressant concernant le business model de ces entreprises est le fait qu'il soit souvent contraint par les valeurs ou la mission sociale de l'entreprise, qui les conduisent parfois à faire des choix désavantageux d'un point de vue financier, afin d'améliorer (ou de ne pas réduire) leur impact social. Par exemple, les valeurs de Recyc'livre l'ont amenée à choisir Log'Ins comme partenaire clé,

dont le caractère “fragile” du personnel a motivé l’arrêt des ventes pendant toute la durée du confinement et a donc pénalisé Recyc’livre. Dans le cas de LogiVitae, leur revenu est basé sur la rémunération des heures effectuées à domicile uniquement, et ce aux tarifs les plus bas de Paris afin de garantir l’accessibilité de leur offre à toute personne pouvant en avoir besoin. Le faible revenu dégagé est compensé par le volume d’heures réalisées, mais cela reste un business model fragile. Ainsi, l’objet social ou les valeurs de l’entreprise sont souvent prioritaires sur ses intérêts économiques. Nous reviendrons sur ce point plus tard.

« On applique en plus les tarifs les plus bas de Paris, sur lesquels les gens vont être remboursés, pour ne pas creuser leur reste à charge. Mais en réalité il y a plein de temps qui ne nous est pas rémunéré, qui est pourtant nécessaire pour faire fonctionner notre activité. » (LogiVitae)

4.2.1.2. Viabilité de la supply chain

Concernant la viabilité de la supply chain, on observe que les approvisionnements locaux et en circuits courts ont été une source de résilience pendant la crise. SCOP TI a choisi de s’approvisionner en filière courte, par exemple le tilleul vient d’un producteur de la Drôme à 160 km. Ce choix était motivé initialement pas une volonté de réduire son bilan carbone, de relancer la filière et d’avoir des produits de qualité, mais le Covid a également révélé les avantages des circuits courts et locaux en temps de crise, à savoir la sécurisation des approvisionnements et la non-dépendance à d’autres régions. De plus, le contact direct avec les producteurs leur a permis d’être rapidement rassurés sur les volumes qu’ils pourraient recevoir.

“Nos produits sont sur la relance de la filière courte et des plantes aromatiques cultivées en France, on voit bien que de plus en plus on demande aux entreprises de réduire les transports pour être plus autonomes, et pas dépendantes des autres régions. Si on a les produits sur place, c’est toujours plus facile.” (SCOP TI)

De plus, une supply chain locale et en circuit court pourrait représenter un avantage compétitif à la sortie de crise, comme suggéré par Linnenluecke (2017). Les personnes interrogées chez Fontanille Scop et SCOP TI soulignent toutes deux l’importance croissante du Made in France et de la provenance des matières premières dans les choix des consommateurs. Pour eux, la crise a joué le rôle d’un révélateur accélérant ces tendances dans la demande. Fontanille Scop prévoit une préférence des consommateurs à l’avenir sur sa production en approvisionnement local et SCOP TI commence déjà à sentir une plus forte demande liée au caractère Made in France.

“Ce qui va dans le sens de ce que nous on défend, c’est que le consommateur va de plus en plus regarder d’où viennent les produits. Il y a un besoin de plus de transparence sur les produits suite à la crise sanitaire.” (SCOP TI)

4.2.1.3. Facteurs influant sur la résilience du business model et de la supply chain

Il est important de noter que la viabilité du business model et de la supply chain pendant la crise du Covid dépend fortement du secteur de l’entreprise. Les difficultés rencontrées sur cette période dans les différents secteurs sont très spécifiques à cette crise et ne peuvent pas être généralisées à d’autres types de crises. Par exemple, le plus pénalisant pour Pandobac a été le lien direct de son activité avec le secteur de la restauration qui a été durement touché par la crise. Le caractère dématérialisable des

activités a également privilégié certaines entreprises, comme Ethikdo qui propose une e-carte à dépenser en ligne. A l'inverse, pour Recyc'livre, la vente d'objets physiques et le fait de devoir se rendre au domicile des donateurs pour collecter les livres a rendu leur activité difficilement réalisable dans les conditions de cette crise en particulier.

La taille de l'entreprise et les volumes de matières premières nécessaires à son activité sont également des facteurs à prendre en compte dans les difficultés d'approvisionnement. Par exemple, même si le marché de la carte cadeau va se tendre avec la crise, cela ne change rien pour Ethikdo qui, en tant qu'entreprise de très petite taille par rapport à ce que représente le marché, a encore de quoi développer son activité. Pour Fontanille Scop, les stocks en provenance de l'étranger ont été "serrés", mais les frontières ont rouvert à temps, ce qui n'a pas été le cas pour certains concurrents qui fonctionnent avec de plus gros volumes. La résilience de la supply chain de la coopérative a également tenu au réseau et au fait d'avoir d'importantes ressources de trésorerie. En effet, c'est à travers son réseau que Fontanille Scop a pu anticiper la fermeture des frontières et ainsi augmenter ses approvisionnements pour remplir les stocks, et cela nécessite également d'avoir les capacités financières pour le faire.

Enfin il faut également tenir compte du facteur chance, comme le fait que certaines théories sur l'effet des boissons chaudes sur le virus viennent augmenter les ventes de thés de SCOP TI, le fait que la crise tombe en période creuse pour Ethikdo (80% du chiffre d'affaires est réalisé pendant la période de Noël), ou encore le fait que leur article de blog "Comment utiliser sa carte Ethikdo pendant le confinement ?" (rapidement renommé "Quel cadeau écologique faire pendant le confinement ?") soit resté un mois durant dans le top 3 en référencement Google pour toute recherche des mots "cadeau confinement".

4.2.2. Capacité d'improvisation

4.2.2.1. Manifestations de la capacité d'improvisation

La capacité d'improvisation des entreprises étudiées a en effet amélioré leur résilience pendant la crise du Covid. Premièrement, elle s'est illustrée dans la mise en place rapide de nouveaux projets ou de nouvelles activités. SCOP TI a rapidement trouvé le moyen de fabriquer ses propres masques pour ses employés après avoir fait don de leur stock initial à des hôpitaux. Fontanille Scop s'est lancée dans la création et la vente de masques en tissu de A à Z, ce qui ne représentait rien en matière de chiffre d'affaires, mais lui a permis de donner de la fierté aux salariés, d'être en lien avec l'actualité, de rester dans l'action et de réaffirmer ses valeurs d'entrepreneuriat et d'innovation.

"En cas de crise, ce qu'il faut c'est trouver des projets." (Fontanille Scop)

La capacité d'improvisation s'est également illustrée par un revirement rapide de stratégie chez Ethikdo, en passant du modèle BtoB au modèle BtoC. Ils ont également décidé d'accélérer le processus pour pouvoir proposer le prolongement de la date des cartes cadeaux, mesure qui était déjà prévue avant la survenue du confinement.

"On a été plutôt résilients parce qu'on s'est adaptés, on s'est tout de suite rendu compte qu'il fallait arrêter de passer des calls en BtoB, en revanche on a optimisé notre référencement pour le BtoC, travaillé nos réseaux sociaux... On a été contacté par quelqu'un qui voulait créer une carte cadeau

et qui cherchait un logiciel pour la faire marcher, donc on lui a vendu en marque blanche, ce qui n'était pas du tout dans le business plan à la base.” (Ethi’kdo)

Enfin, chez Recyc’livre, la capacité d’improvisation s’est manifestée dans leur capacité à prendre une décision importante en un temps très court. Aboutir à un consensus entre une trentaine de personnes en l’espace de 24h a testé l’efficacité de la sociocratie : si cette décision n'avait pas été prise aussi vite ou de manière non démocratique, cela aurait pu non seulement exposer le personnel de Log’Ins à des risques sanitaires supplémentaires, mais également nuire à l'image de l'entreprise et à sa cohésion interne.

4.2.2.2. Facteurs exerçant une influence sur la capacité d’improvisation

Si les données dont nous disposons ne nous permettent pas d’étudier plus profondément les conditions qui expliquent la capacité d’une entreprise à improviser, elles nous permettent tout de même de repérer certains éléments qui sont mis en avant par les personnes interrogées pour expliquer leur capacité à agir d’emblée et sans préparation avec les moyens du bord.

Pour Fontanille Scop, cela est dû à la formation, l’autonomie et la polyvalence des salariés. En effet, la formation est un élément primordial chez Fontanille Scop depuis la reprise de l’entreprise. Dès le début de la coopérative, des formations de quatre à neuf jours avaient été rendues obligatoires pour tous les salariés, afin que tous puissent comprendre le fonctionnement d’une Scop et que chacun puisse s’impliquer dans le projet. Cette importance accordée à la formation a également permis de retrouver de la fierté dans le travail et de *“reconstruire l’humain”* après la liquidation. Sur le long terme, la coopérative a développé une culture d’innovation et de partage. L’implication des salariés dans la gouvernance de l’entreprise contribue également au développement professionnel. Par exemple, le fait de monter des commissions thématiques avec des salariés pour travailler sur des sujets spécifiques leur a permis de s’épanouir et de développer leur polyvalence, caractéristique utile à l’improvisation. Les Scop ont également un avantage historique dans la polyvalence, car l’ensemble de leurs salariés sont issus de la production. Fontanille Scop souligne le fait de se connaître, de savoir travailler ensemble. SCOP TI évoque le fait que l’équipe administrative soit capable d’utiliser les machines, ce qui a rendu possible son rôle de *“tampon”* entre les équipes du matin et du soir.

“Pendant les huit ans d’entreprise à travers la Scop, on a beaucoup travaillé sur la formation, la réorganisation des ateliers, la polyvalence, l’autonomie. (...) En rassemblant tous ces détails, vous apprenez à vous adapter en permanence aux conditions, à être réactifs.” (Fontanille Scop)

Pour Ethi’kdo, c’est sa petite taille et son agilité qui a rendu possible l’improvisation, à défaut de lui offrir la capacité de lancer de grands projets. On peut penser que la petite taille joue également un rôle dans le cas de Recyc’livre : une décision en gestion de consentement serait plus difficile à prendre si les effectifs étaient de 150 plutôt que 30.

Enfin, LogiVitae et Phenix évoquent des caractéristiques plus cognitives pour expliquer leur capacité à improviser. LogiVitae souligne l’abandon de certaines règles en vigueur, comme l’interdiction d’utiliser les cartes bleues des personnes accompagnées. Pendant le confinement, les risques d’accusations pour vol sont devenus moins importants que les risques sanitaires, il était donc logique d’autoriser les auxiliaires de vie à faire les courses à la place des personnes aidées, à l’aide de leurs cartes bleues. Cela fait écho à l’idée *“d’acceptation de la réalité”* développée par Coutu (2002).

“En fait on a laissé tomber toutes nos règles qui étaient valables avant la crise. On a vraiment été très pragmatiques.” (LogiVitae)

Chez Phenix, on observe la même capacité à se remettre en question rapidement, avec le rebond des managers qui ont rapidement revu leurs méthodes de management pendant le confinement (organiser un suivi individuel, fixer des objectifs, des points hebdomadaires). La capacité à garder son sang-froid et à prendre du recul sur la situation est également évoquée, faisant écho à l'*attitude of wisdom* évoquée par Weick (1993), ce qui nous amène aux considérations sur le *sensemaking*.

4.3. Facteurs cognitifs

Les facteurs cognitifs sont les facteurs psychologiques ou sociaux qui permettent aux membres d'une organisation d'interpréter les événements pour être capable d'agir dessus. Pour Coutu (2002), la résilience est déterminée par l'acceptation de la réalité ou "*facing down reality*", étape indispensable pour s'y préparer, et la "*croyance profonde, souvent étayée par de fortes valeurs, que la vie a un sens*", ou dans le cas d'une organisation, que ses activités et que les événements qu'elle est en train de rencontrer ont un sens. Plus précisément, le *sensemaking*, ou la construction du sens, facilite d'autres processus organisationnels comme le changement organisationnel, l'apprentissage post-crise, la créativité et l'innovation (Maitlis et Christianson, 2014). L'idéologie organisationnelle, ou le partage de valeurs fortes dans l'entreprise, conditionnent également les réponses que celle-ci va apporter à une crise (Miles & Snow, 1978).

4.3.1. Sensemaking

La première évidence qui apparaît en comparant les cas, est qu'à l'exception d'un seul, la crise du Covid ne vient pas pour eux comme une surprise. Ils acceptent plus facilement la situation car avant la survenue de la crise sanitaire, ils dénonçaient déjà les limites de l'économie actuelle, qu'ils considèrent comme étant la cause minima de l'aggravation et de la propagation de la crise, si ce n'est sa cause profonde. Ainsi, on ne décèle aucune sidération, incompréhension ou sentiment d'injustice dans les témoignages, mais plutôt une acceptation : "*on savait que ça allait arriver un jour ou l'autre*" ou encore "*on récolte ce que l'on sème*".

Pour Pandobac, le Covid résulte directement du fait que nos sociétés soient très denses et modifient énormément leur environnement, et le virus est vu comme une donnée avec laquelle nous allons devoir apprendre à vivre. Pour Recyc'livre, il s'agit d'une sonnette d'alarme, sonnante la nécessité de se recentrer sur "*ce qui est important*". Ainsi, on retrouve chez ces acteurs de l'ESS une association directe entre la crise du Covid et une économie capitaliste démesurée, mondialisée et destructrice, à laquelle ils tentent d'apporter une alternative.

“On a atteint les limites de la mondialisation, de la libre circulation des biens et des personnes. La crise remet en cause notre système de production.” (Recyc'livre)

“A titre personnel je trouve que la crise sanitaire souligne bien les carences du système capitaliste et la nécessité de la faire tomber pour aller vers un autre modèle de société.” (SCOP TI)

La plupart évoquent ainsi le fait de se retrouver confortés dans leur conception de l'entreprise et remotivés dans leur projet. Pas de remise en doute de leur fonctionnement, de leurs valeurs ou de leur "raison d'être" : leur positionnement historique face à un système qui montre ses limites et qu'ils essayent de dépasser se voit au contraire confirmé par les événements. Ainsi, LogiVitae souligne l'adéquation entre les grandes "leçons" ou "directions" qui sont ressorties de la crise et les lignes directrices de son activité.

"Nous on est déjà là-dedans, dans le souci des autres, c'est déjà notre sujet depuis la création. Donc ça nous a confortés dans l'idée qu'on faisait bien et qu'on pouvait encore mieux faire." (LogiVitae)

Mieux encore, parmi ces acteurs la survie économique de l'entreprise acquiert un sens supplémentaire et supérieur, dans la volonté de prouver que le modèle qu'elle défend est fonctionnel et résilient. Pour impulser un changement de modèle, prouver la résilience de ces organisations est primordiale et la crise du Covid leur en donne l'opportunité.

"Pour que notre projet continue, pour entretenir l'espoir de construire un projet économique différent, il faut que l'entreprise continue à vivre." (SCOP TI)

"Je trouve que l'ancien monde s'accroche beaucoup. Il y a un élan mais ça dépend de nous collectivement. Ne serait-ce qu'en créant une Scic et en montrant qu'on peut se développer, on va avoir un vrai impact. On existe, on inspire les gens à faire pareil." (Ethi'kdo)

Cette dimension est moins présente chez Fontanille Scop, qui est plus proche de l'industrie et de l'économie classique. Son président n'interroge pas les causes profondes de la crise mais plutôt sur la manière dont elle a été gérée (problème d'analyse, d'information, de communication entre les pays) et ses conséquences économiques et sociales. Ces réflexions vont également dans le sens de son activité : favoriser la relocalisation, gagner en indépendance et en autonomie, et mettre l'humain au cœur de l'entrepreneuriat.

S'il est difficile de savoir si ces points de vue sont partagés par l'ensemble des salariés, on remarque que dans de nombreux cas, le *sensemaking* de la crise a fait l'objet de discussions, dans des cadres formels ou informels, lors des échanges à distance organisés pendant le confinement notamment. Au début de la crise, Recyc'livre a même mis en place des débats sur le sujet, dont les conclusions philosophiques venaient alimenter les discussions stratégiques plus formelles en réunion.

"Il y a eu beaucoup de discussion autour de ce saut dans l'inconnu, des échanges informels. Au début nos premiers points duraient très longtemps, on déviait beaucoup sur l'actualité." (Ethi'kdo)

Le fait que la crise exacerbe certains problèmes environnementaux ou sociaux a également été une source de motivation pour ces entreprises dont l'objet social vise à les résoudre. Par exemple, Ethi'kdo compare les conséquences de la crise sanitaire aux futures conséquences bien plus graves du dérèglement climatique en cours : *"En lisant les rapports du GIEC on se dit que le Covid c'est gentil par rapport à ce qui va nous arriver après, dans les 50 prochaines années."* Pour eux, rester dans l'action est un moyen de *"ne pas déprimer"* face à l'urgence écologique. Chez Phenix, la mise en avant des inégalités dans les situations a donné un nouvel élan à leur démarche.

Si la crise du Covid a donc pu être une source d'autolégitimation, les personnes interrogées évoquent également une source de légitimation de leur conception de l'entreprise et de leurs activités auprès d'acteurs extérieurs. Pour Pandobac, le parallèle entre la destruction de la biodiversité et la crise du Covid va légitimer leur activité qui va dans le sens d'une moindre consommation et de la préservation de l'environnement. Pour Dafna Mouchenik, fondatrice de LogiVitae et membre du Conseil d'Administration du Mouves, celui-ci va avoir un rôle particulier dans la sortie de crise, pour transformer notre manière de penser l'économie. Si c'était déjà le rôle endossé par ce mouvement d'entrepreneurs sociaux, la crise vient légitimer ces idées.

“Pour le Mouves, l'économie n'est pas une fin mais un moyen, qui doit être au service des humains et de la planète. Après ce qu'on a vécu, ce que raconte le Mouves va parler à tout le monde.” (LogiVitae)

Pour certains, le confinement a également fait ressortir une forme de solidarité. L'idée que la crise a touché l'ensemble de l'humanité en même temps représente quelque chose de fort. Du côté de Phenix, on souligne les démonstrations de solidarité, les actions à différentes échelles, comme par exemple le mouvement citoyen #PourEux pour lutter contre la précarité des sans-abris, les coopérations nationales et internationales. Du côté de LogiVitae, un espoir renouvelé naît autour de l'unité des peuples, suite à cette épreuve partagée par tous.

“On s'est rendu compte qu'on était tous liés les uns aux autres, l'humanité a eu d'un seul coup un destin commun. On n'a pu faire le constat que ce qu'on fait a des conséquences pour l'ensemble des êtres humains, des êtres vivants sur la planète. Du coup il va falloir réfléchir collectivement, changer notre rapport au monde, notre rapport à l'autre.” (LogiVitae)

Enfin, pour certains, la crise est vue comme une occasion d'apprendre. D'un côté sur la nécessité de pousser plus loin la remise en question : par exemple depuis le déconfinement, Recyc'livre se pose à nouveau la question de la réduction des emballages et des envois à l'étranger. De l'autre sur la nécessité de se recentrer sur certaines valeurs afin de pouvoir gérer d'autres crises à venir, par exemple, le recours au principe de précaution doit-il devenir systématique, intégré dans les principes de l'entreprise, ou doit-il être réévalué à chaque nouvelle situation de crise ?

4.3.2. Valeurs partagées et mission sociale de l'entreprise

4.3.2.1. Valeurs de l'ESS et résilience de l'entreprise

Entreprise	Valeurs partagées
Ethi'kdo	Le respect au sens large : de l'être humain, de l'environnement, des parties prenantes et fournisseurs, d'eux-mêmes en interne.
Recyc'livre	Innovation, Solidarité, Liberté, Ecologie

Phenix	L'anti-gaspi, l'entraide, l'efficacité
Fontanille Scop	L'humain, le respect (en interne et vis-à-vis des clients), être entrepreneurs, être professionnels
SCOP TI	Le collectif, mettre les hommes et les femmes au coeur des décisions
Pandobac	Communauté, Efficacité, Autonomie, Étincelle (curiosité / créativité)
LogiVitae	L'engagement au service des gens, la solidarité, la bienveillance

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes valeurs partagées au sein des sept entreprises étudiées (parfois définies officiellement, parfois estimées par les personnes interrogées). On remarque que deux types de valeurs sont présentes dans chacune de ces entreprises : les valeurs “humaines” (respect, solidarité, entraide, collectif, bienveillance...) et les valeurs “d'excellence professionnelle” (innovation, efficacité, professionnalisme, autonomie, engagement...)

Si les valeurs “humaines” sont en général facilement associées aux entreprises de l'ESS, cela est moins souvent le cas en ce qui concerne les valeurs d'excellence professionnelle. Le fait que ces valeurs soient si prononcées dans ces organisations semble justement venir de la volonté de prouver qu'une entreprise sociale peut être viable, qu'il est non seulement possible de créer un modèle d'entreprise plus humain, mais également de le concilier avec la performance économique et l'exigence professionnelle.

“Parce que même si on est une Scop, ce qu'il faut viser c'est l'excellence, c'est pas être moyen.” (Fontanille Scop)

“Il n'y a pas de raison qu'on ait un service client qui ne soit pas aussi bon que celui d'Amazon. Au contraire, on doit montrer, on doit justifier quand on vient de l'ESS qu'on n'est pas juste des baba cool, qu'on est tout aussi sérieux et capables de délivrer un service de qualité.” (Ethi'kdo)

Si on observe dans certaines SAS la volonté de confirmer leur appartenance au milieu de l'ESS, on observe surtout la volonté pour l'ensemble des entreprises étudiées de prouver leur performance et leur sérieux. Chez Recyc'livre on peut par exemple observer ces deux volontés à la fois : l'agrément ESUS a officialisé leur appartenance à l'ESS et l'adhésion à Tech For Good permet de faire reconnaître leur appartenance au monde de la tech.

“Certes on a une activité commerciale, mais on ne se considère pas comme une entreprise commerciale, on est là pour remplir une mission de service public.” (LogiVitae)

“On est restés professionnels, les Scops c'est pas un monde de bisounours.” (Fontanille Scop)

Les valeurs d'excellence professionnelle sont donc exacerbées par la nécessité de défendre des valeurs humaines, et on retrouve souvent la fierté d'avoir su maintenir l'entreprise à flots à travers la crise sans par ailleurs compromettre les valeurs humaines qui constituent leur ADN. Ces valeurs humaines sont souvent liées à l'histoire de l'entreprise, en particulier dans le cas des Scop. Par exemple, chez SCOP TI, les employés de Fralib qui ne se reconnaissaient pas dans ces valeurs et dans le projet sont partis au moment du conflit avec Unilever. Se constituer en Scop était aussi une façon d'affirmer leurs valeurs et leur opposition à la domination des multinationales capables de fermer des sites sans tenir compte des conséquences sociales que cela implique.

“Une des phrases qu'on prononçait souvent pendant le conflit, c'était "On mettra toujours l'intérêt collectif avant l'intérêt personnel". Ceux qui ont choisi l'intérêt individuel ont signé une transaction individuelle avec Unilever et sont partis avec un chèque, ceux qui sont restés partagent donc cette valeur.” (SCOP TI)

Les cas étudiés vont dans le sens de la théorie de Miles et Snow (1978), selon laquelle l'idéologie organisationnelle joue un rôle important dans la gestion d'une crise, en influençant les réponses qui vont y être apportées. En effet, les valeurs des entreprises étudiées ont eu une influence sur les décisions prises au moment du confinement. Pour Ethi'kdo, la valeur de respect au sens large agit comme *“une grille d'évaluation”* dans la prise de décision. Elle permet de vérifier que les décisions sont prises dans l'intérêt de tous. Chez Recyc'livre, la valeur de solidarité a influé à la fois sur la manière dont la décision d'arrêter les ventes a été prise, sur l'issue de cette décision et sur sa mise en place. Dans certaines entreprises, les valeurs elles-mêmes sont dépassées par une mission, ou un objet social, souvent officiellement défini et familier pour tous les salariés. Cet objet social fait partie des critères d'appartenance à l'ESS fixés par la loi Hamon de 2014 : *“Un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices”*. Concernant les sociétés commerciales non-coopératives, la loi est d'autant plus précise : *“Les statuts doivent traduire un objet social, faisant écho 1) au soutien à des personnes en situation de fragilité et/ou 2) à la lutte contre les exclusions et les inégalités, développement du lien social et/ou 3) au développement durable, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale”*. Ainsi, Ethi'kdo a inscrit la mission suivante dans ses statuts *“Favoriser une consommation plus respectueuse des hommes et de l'environnement”*. Pour Pandobac, il s'agit de *“Préserver le Vivant en réduisant nos déchets”*. Pour LogiVitae, de venir en aide à des personnes âgées en perte d'autonomie, malades ou en situation de handicap souhaitant vivre chez elles, et ce quelle que soit leur situation sociale ou économique. La mission que s'est donnée Recyc'livre est de faire en sorte que plus aucun livre ne passe à la poubelle, et Phenix de mettre fin au gaspillage alimentaire. Concernant les Scop interrogées, si elles n'ont pas l'obligation d'inscrire un objet social dans leurs statuts et si la finalité de leur activité ne suit pas forcément une mission d'utilité sociale, c'est surtout la valorisation de leur modèle de gouvernance et de la production locale, en circuits courts, parfois bio etc...qui constitue pour elles un *“but poursuivi autre que le partage des bénéfices”*.

La poursuite d'un but supérieur ainsi que les valeurs qui encadrent les moyens d'y parvenir ont pour principal effet un plus grand engagement des salariés à travers la crise. L'engagement est d'ailleurs la valeur fondamentale de LogiVitae, dont les équipes sont investies *“pour la mission plus que par nécessité économique”*.

“Forcément, quand on a un projet dans lequel on croit ça change tout par rapport à une entreprise où on ne saisisrait pas forcément ce qu'on y fait. Moi je sais que ça me motive à titre individuel. C'est

un vrai moteur, on se dit que c'est une période compliquée mais l'entreprise en vaut vraiment la peine. Donc on a envie de se donner encore plus pour que cette idée qui est portée par l'entreprise fonctionne". (Phenix)

Le fait d'avoir une pensée humaine de l'entreprise a également aidé à préserver la santé, à la fois physique et psychologique des salariés. Chez Fontanille Scop et SCOP TI, qui ont toutes deux continué à travailler sur place pendant le confinement, ces valeurs ont été fondamentales pour continuer à garantir de bonnes conditions de travail et faire en sorte que personne ne soit atteint par le virus.

Les valeurs et la mission de ces entreprises conduisent également à de meilleures relations avec leur écosystème, avec tous les avantages que nous avons déjà évoqués. Pour Fontanille Scop, les valeurs de respect et de professionnalisme impliquent par exemple de meilleures relations avec les clients : le seul but n'est pas de faire rentrer de l'argent, mais aussi de *"faire du bon travail"*. Ce respect et ce professionnalisme ne sont pas uniquement des éléments de discours de la coopérative : ils s'inscrivent dans les pratiques et dans le travail de la coopérative, ce qui pousse les clients à agir de même.

"C'est aussi ce qui a changé avec la Scop : on n'a plus d'impayés, à peine 500 euros en 8 ans. Et on ne paye pas de société tierce pour nos opérations commerciales. On fait tout nous-mêmes. On fait très peu de livraisons en retard, quand on en fait on leur téléphone pour leur expliquer les raisons. C'est aussi du respect entre le client et nous, il voit qu'on prend soin de lui et il prend soin de nous." (Fontanille Scop)

Là où la poursuite d'une mission d'intérêt collectif est différente de la poursuite d'intérêts personnels, c'est que cette mission est également poursuivie par d'autres acteurs. Ainsi, la mission pousse l'entreprise à collaborer avec des acteurs qui auraient pu être considérés comme des concurrents et non comme des partenaires. Par exemple, dans sa mission de ne plus laisser aucun livre finir à la poubelle, Recyc'livre offre à d'autres acteurs qui revendent des livres (2500 recycleries, ressourceries ou associations partenaires) de les aider à écouler leurs stocks invendus grâce à ses outils informatiques, en échange d'une commission. Cela produit des situations "gagnant-gagnant" : Recyc'livre gagne une commission, les partenaires peuvent vendre une plus grande partie de leurs stocks, et tous peuvent contribuer à leur mission commune. De la même manière, un grand mouvement de solidarité s'est créé entre les services d'aides à domicile pendant le confinement, laissant place à une grande collaboration entre les différentes structures.

Enfin, la poursuite d'une mission d'intérêt collectif permet d'augmenter sa notoriété, comme dans le cas de Recyc'livre dont les ventes ont augmenté suite à une visibilité médiatique au déconfinement.

"Le fait que le gouvernement et le Ministère de la Transition Écologique parle de nous, je l'attribue aux réflexions qui ont été menées par tout le monde durant le confinement sur les solutions plus écologiques, plus durables, plus sociales." (Recyc'livre)

Ainsi, on retrouve à travers les cas étudiés les idées de Freeman, Hirschhorn et Maltz (2004) qui montrent qu'un *"travail moral"*, en plus de construire un sens commun, permet également à l'entreprise de mobiliser ses employés, de créer du capital social, et parfois d'accéder à des ressources externes.

4.3.2.2. Valeurs de l'ESS et dilemme interne

Les fortes valeurs partagées au sein de ces entreprises et la poursuite d'un but supérieur peuvent également présenter certains risques. Dans plusieurs des cas étudiés, on remarque la survenue d'un dilemme au moment où commence le confinement, où les différentes valeurs de l'entreprise entrent en conflit. Continuer l'activité permet de maintenir l'entreprise dans de bonnes conditions financières (et donc de prouver la résilience de son modèle) et de continuer sa mission. L'arrêter suit des principes de précaution et d'égalité pour protéger les salariés. Par exemple, la décision de Recyc'livre d'arrêter les ventes a été guidée par leur principe de solidarité, car ils ne pouvaient pas faire prendre un risque aux employés de Log'Ins qu'ils ne prendraient pas pour eux-mêmes.

“On savait que l'entreprise était encore très fragile économiquement et que la crise pourrait lui porter un coup fatal. D'un autre côté, pas question de mettre en danger la santé des coopérateurs et de leur famille. Qu'est-ce qu'on fait ?” (SCOP TI)

Ce dilemme présente un risque important de conflit interne, que les entreprises ont géré à travers des modalités de prises de décision inclusives et transparentes, et l'organisation de discussions / débats en interne. Les modes de gouvernance habituels de ces structures ont facilité cette communication et ces modes de décisions participatifs, voire démocratiques. Ainsi, quelle que soit l'issue du dilemme, la prise de décision basée sur les valeurs de l'entreprise et sur un mode de gouvernance inclusif a mené à des résultats choisis et non subis, et a renforcé au passage les valeurs de l'entreprise. Par exemple, les salariés de Fontanille Scop tirent beaucoup de fierté du fait d'avoir continué l'activité, tandis que les équipes de Recyc'livre sont également fières d'avoir décidé de l'arrêter. Le président de SCOP TI est également fier d'avoir maintenu l'activité dans une période compliquée et d'avoir vu leur certification IFS renouvelée avec une note supérieure à la fin de la crise. Pour le fondateur d'Ethi'kdo, il est surtout important d'avoir pu rester eux-mêmes. Chez Recyc'livre, il y a également l'idée qu'une décision jugée court-termiste (le maintien des ventes) aurait finalement été plus nuisible à l'entreprise sur le long-terme, en raison de la forte opposition de certains salariés ou des risques réputationnels.

“Qu'est-ce qui aurait pu être pire ? Se concentrer trop sur l'aspect économique. Se dire qu'on a besoin de cet argent, même avec de bonnes intentions, ça aurait pu créer des tensions dans l'entreprise, certains se seraient vraiment opposés à ça.” (Recyc'livre)

“C'est important, le fait d'avoir pu continuer l'activité sans renier nos valeurs, en restant nous-mêmes, on a montré qu'on avait une capacité de résistance.” (Ethi'kdo)

Parfois la solution à ce dilemme est trouvée dans une forte responsabilisation des salariés : il leur revient de décider si leur situation leur permet de venir travailler ou non, c'est une décision qui leur appartient. C'est le choix qu'ont fait SCOP TI et LogiVitae. Cela va de pair avec une grande confiance au sein de l'entreprise et de bonnes relations entre le dirigeant et les salariés.

“A aucun moment on n'a demandé de justificatif aux coopérateurs pour justifier de leur absence. Par exemple, il y a une copine qui vit avec sa mère de plus de 80 ans, on l'a laissée venir comme elle voulait et trouver son rythme à elle. Je pense que dans beaucoup d'entreprises ça ne se serait pas passé comme ça, on lui aurait demandé des comptes. Nous, on fait confiance.” (SCOP TI)

Il existe d'autres situations dans lesquelles les valeurs de l'entreprise vont à l'encontre de son intérêt économique immédiat. Par exemple, pendant le confinement, Ethi'kdo a prolongé la date d'utilisation des cartes qui arrivaient à échéance. Etant donné que le business model d'Ethi'kdo est basé en grande partie sur le fait de récupérer les sommes oubliées, cette décision n'était pas avantageuse financièrement. Ce n'était donc pas la meilleure décision pour Ethi'kdo, mais la "bonne" décision, celle prise en fonction de la grille d'évaluation que représentent leurs valeurs. La priorité a été donnée au fait que les consommateurs puissent utiliser leur carte cadeau après le confinement, et au fait de ramener du business aux enseignes partenaires. On retrouve ici la conception de Meyer (1982), qui considère l'idéologie comme un facteur négatif pour la résilience d'une entreprise. Cependant, pour le fondateur d'Ethi'kdo, si ce type de décisions peut sembler désavantageuse sur le court terme, elle se révèle souvent payante sur le long terme. Le fait de vouloir aider les clients à dépenser leur carte, en allant contre le modèle économique même de l'entreprise, a poussé Ethi'kdo à écrire l'article "Comment dépenser sa carte Ethi'kdo pendant le confinement", qui leur a valu un excellent référencement sur Google et est en partie responsable du "coup de chance" qui a fait augmenter leurs ventes en BtoC. C'était peut-être la meilleure décision que l'équipe ait prise pendant cette période.

"Je me base sur le modèle de l'entreprise altruiste, qui dit toujours oui, qui cherche à satisfaire ses parties prenantes au maximum. Ça fonctionne bien parce qu'ensuite la personne vous met 5 étoiles sur Google. Il faut penser long-terme." (Ethi'kdo)

Chez Phenix également, la décision a été prise de supprimer les commissions sur les paniers pendant un mois, ce qui a desservi les finances de Phenix mais a servi leur mission : les commerçants auraient pu faire passer la lutte contre le gaspillage alimentaire au second plan pendant la crise, mais ne l'ont pas fait. Le fait que les commerçants continuent à vendre leurs invendus pendant la crise, alors que cela leur prend du temps et de l'énergie est considéré comme une réussite.

4.3.2.3. Valeurs de l'ESS et résilience vers l'extérieur

Ainsi, même lorsque les valeurs de ces acteurs semblent parfois aller à l'encontre de leur propre résilience à court terme, il faut prendre en compte le fait que la situation financière de l'entreprise est souvent moins importante pour eux que l'impact qu'elle a sur la société. Souvent, lorsqu'on leur demande ce qui a été le plus pénalisant pour eux pendant la crise, ils répondent le fait de ne pas avoir pu continuer leur mission, ou "*soutenir leur impact*" (Recyc'livre). Quand on leur demande ce qui les a rendus fiers dans la gestion de la crise, ils parlent du fait d'avoir pu "*continuer à avoir un impact positif*" (Phenix). En parlant de la crise, ils adoptent très facilement un point de vue externe à l'entreprise et pensent d'abord les conséquences de la crise sur la société, ou sur l'impact global de l'entreprise, avant de penser les conséquences sur celle-ci. Ainsi, nos questions ont souvent été mal interprétées. Alors que nous cherchions à connaître les éléments ayant entravé leur capacité à absorber le choc ou à rebondir, nous avons posé la question "*Qu'est-ce qui vous a le plus pénalisé ?*" La réponse de Recyc'livre était la suivante : "*L'arrêt des ventes. En dehors de notre chiffre d'affaire à nous, c'est aussi les 40 personnes de Log'Ins qu'on fait travailler, les pourcentages qu'on reverse à des associations, les commissions qu'on verse à nos partenaires, c'est tout notre impact qui a été chamboulé.*" Cela répond à une tout autre question, qui aurait été "*Qu'est-ce qui a le plus porté atteinte à votre mission et pourquoi ?*" De même, à la question "*Qu'est-ce qui aurait pu être pire ?*" la fondatrice de LogiVitae a naturellement parlé d'un scénario catastrophe pour le système de santé

et la société dans son ensemble (des hôpitaux saturés qui ne peuvent plus accueillir les malades, des décès à domicile...) et n'a pas du tout évoqué l'entreprise dans sa réponse.

Il ne faut pas oublier que certaines de ces entreprises ont « vocation à disparaître ». C'est le cas de Phenix, de Pandobac, ou encore d'Ethi'kdo. Dans la société qu'ils essayent de construire, le gaspillage alimentaire n'existerait plus et personne ne mourrait de faim dans la rue, tous les grossistes seraient équipés d'emballages réutilisables, et la consommation responsable serait devenue la norme de telle sorte qu'une carte cadeau éthique n'aurait plus aucun sens. Le fait que ces entreprises cherchent à répondre à un problème induit qu'une diminution de leur activité est parfois considérée comme une bonne chose, car elle peut être liée à une diminution (même temporaire) du problème. Par exemple, chez LogiVitae lorsque des heures ont été annulées au début du confinement parce que les familles s'arrangeaient pour pouvoir s'occuper de leurs proches, ou pour Phenix lorsque les invendus en grande surface ont diminué.

Ainsi, les entreprises de l'ESS tentent d'être résilientes pour elles-mêmes mais aussi pour les autres, en gardant toujours l'intérêt collectif et le long-terme en tête. Pendant cette crise, Fontanille Scop a supprimé les heures supplémentaires pour garder les intérimaires et "*partager la richesse*". SCOP TI s'est adaptée aux contraintes de chacun afin qu'ils puissent prendre soin de leurs familles. Ethi'kdo a créé une newsletter pour diffuser les bonnes pratiques pendant le confinement entre les enseignes partenaires. Pandobac a proposé de mettre son centre de lavage à disposition gratuitement. Recyc'livre réfléchit à des solutions pour aider les ressourceries en difficulté. LogiVitae a formé une équipe de bénévoles pour vérifier que les personnes ayant annulé leurs heures se portaient bien. Phenix a organisé des webinars avec le Mouves pour aider des entreprises plus jeunes à gérer la crise, enlevé sa commission sur les paniers pour permettre aux commerçants d'avoir plus de revenu pendant le confinement, et un certain nombre de salariés se sont engagés comme bénévoles dans les associations qui manquaient de main d'œuvre pour distribuer les repas. Le reste de l'année, ces entreprises continuent à offrir les meilleures conditions de travail pour sortir les auxiliaires de vie de la précarité, à employer du personnel en réinsertion, à verser des milliers d'euros à des associations et à poursuivre un objectif social collectif. En faisant tout cela elles participent à renforcer la résilience d'autres structures et de nombreux individus, dans une forme de "résilience vers l'extérieur", et contribuent ainsi à renforcer la résilience de toute la société.

4.4. Gouvernance inclusive et transparence

Un fonctionnement inclusif et transparent est un facteur important qui n'a pas été rencontré dans la littérature, mais qui est revenu régulièrement comme une source de résilience dans la plupart des cas étudiés. Il s'agit d'un facteur très spécifique au milieu de l'ESS, et constitue d'ailleurs le second critère d'appartenance à l'ESS dans la loi Hamon : « Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise ».

4.4.1. Gouvernance des entreprises étudiés

Le caractère inclusif de la gouvernance est particulièrement prononcé dans les Scop et les Scic, puisque l'entreprise appartient aux salariés et autres sociétaires. Chez Fontanille Scop, la gouvernance est composée d'un Comité de direction et d'un Conseil d'administration élu tous les quatre ans et composé de quatre hommes et quatre femmes. Le Conseil d'administration joue un rôle de « *courroie de transmission* » entre l'encadrement (le Comité de direction) et les ateliers (les salariés). Comme nous l'avons déjà évoqué, dans le cas d'Ethi'kdo, le Conseil d'administration inclut également d'autres parties prenantes, en particulier les enseignes partenaires et des particuliers sympathisants.

*« On est souverains. Chez nous, tout en haut de la pyramide, il y a l'assemblée des coopérateurs. »
(SCOP TI)*

Au sein des sociétés de l'ESS non-coopératives, on observe une gouvernance plus classique basée sur un ou plusieurs co-fondateurs décisionnaires et souvent majoritaires dans le capital, couplée à une forte transparence et une implication importante des salariés dans les décisions.

*« On est très transparents, on communique tout, on fait des points stratégie avec tout le monde. Après globalement les décisions restent dans nos mains, ça ne nous empêche pas d'en discuter. »
(Pandobac)*

De la même manière, chez LogiVitae, la fondatrice communique beaucoup avec les équipes, tout le monde peut lui donner son avis de manière informelle. Il n'existe pas de procédé participatif formel, par cause de manque de temps pour l'instaurer, mais aussi parce que la fondatrice trouve ce procédé plus efficace : il permet la participation des salariés au quotidien à travers des échanges informels. Dans le cas de Phenix, l'organisation peut être considérée comme horizontale car il y a peu de niveaux de hiérarchie et une forte décentralisation avec des antennes qui ont beaucoup d'autonomie. De plus, deux fois par ans sont organisés les Ateliers Phenix, des tables rondes avec l'ensemble des salariés.

Le cas de Recyc'livre est particulier car toute l'entreprise fonctionne en sociocratie : une forme d'organisation dans laquelle la prise de décision est commune et la hiérarchie horizontale. Ils ont élu un comité des "supporters", c'est-à-dire un comité de pilotage de salariés élus qui prennent les décisions stratégiques et qui tranchent les décisions qui peuvent poser problème à long-terme. Quatre personnes ont été élues dans une élection sans candidats, en veillant à la représentativité des différentes villes. Elles ont un pouvoir de décision bien défini et sont élues pour une durée de deux ans. Les débats entre elles sont toujours entièrement transparents et les autres salariés systématiquement sollicités. Pour les décisions importantes, Recyc'livre fonctionne par "décision par consentement" : il faut que tout le monde consente sur une proposition, sans forcément tous avoir le même point de vue. Enfin, l'entreprise est divisée en une quinzaine de cercles thématiques (communication, collecte des territoires...), qui se réunissent hebdomadairement pour travailler sur ces sujets. Ces cercles ont une grande liberté d'action. Une fiche de cadrage définit le type de décisions qu'ils peuvent prendre et les sommes qu'ils peuvent engager sans demander l'approbation des autres personnes ou aux supporters. Enfin, des séminaires et des réunions sont régulièrement organisées avec l'ensemble des salariés.

4.4.2. Gouvernance inclusive et résilience

Le premier avantage d'une gouvernance partagée est de renforcer l'engagement des salariés. En Scop en particulier, le fait que l'entreprise appartienne aux salariés sociétaires est directement associé à l'énergie déployée pendant la crise. Chez Fontanille Scop, cet engagement qui s'observait déjà en temps normal, avec un taux d'absentéisme très faible (1,8% en moyenne contre 12% avant la reprise sous forme de Scop) et la disparition totale du vol dans les ateliers, s'est observé également pendant la crise :

« On ne s'est pas arrêtés une heure. Même si je suis le dirigeant, dans une Scop on est tous entrepreneurs. » (Fontanille Scop)

De plus, une gouvernance participative et une forte transparence en interne permet d'obtenir l'adhésion de chacun plus facilement.

« Comme la coopérative appartient et est dirigée par les coopérateurs, toute décision est prise dans le cadre de l'intérêt collectif et dans l'intérêt de SCOP TI. Donc c'est toujours plus facile d'avoir l'adhésion de l'ensemble du collectif. Quand on est dans une culture d'entreprise où on sait que l'objectif poursuivi est surtout d'augmenter les dividendes d'actionnaires que vous ne verrez jamais et qui ne savent pas ce qu'est le travail, c'est pas la même chose. » (SCOP TI)

Pour mettre en place le chômage technique et partiel, les « supporteurs » de Recyc'livre ont demandé à chaque salarié d'estimer le temps de travail qui lui était nécessaire pendant cette période, puis ont pris la décision de qui serait maintenu ou non en tenant compte des besoins de chacun. La décision d'arrêter les ventes a été prise par gestion de consentement. Concrètement, ceux qui étaient en faveur du maintien de l'activité n'ont pas su présenter des arguments suffisamment forts, et à la fin du débat le principe de précaution a fini par faire l'unanimité. La décision a donc été prise avec l'accord de tous, ce qui a permis de maintenir la cohésion interne, comme nous l'avons déjà évoqué.

Chez Phenix, les ateliers réunissant toute l'entreprise permettent aux salariés de mieux connaître son fonctionnement et donc de mieux comprendre les décisions qui sont prises. Pendant la crise, les décisions ont été prises par le Comité de direction et le Board des investisseurs, à la suite de nombreuses discussions sur plusieurs jours, en consultant des salariés sur le terrain.

« Ceux qui ont vu leur niveau d'activité baisser ne se sont pas sentis attaqués au niveau personnel et ont tout de suite compris les raisons de cette décision. » (Phenix)

De la même manière, dans les Scop et les Scic, l'implication des salariés dans la structure implique que chacun ait l'habitude de voir des comptes de résultat, soit au courant de la situation financière de l'entreprise, etc... Ainsi, le statut de coopérative permet de développer dans le collectif une culture économique qui facilite la compréhension, la discussion et la prise de décision collective rapide en cas de crise.

Par ailleurs, la gouvernance partagée est une source d'épanouissement et d'autonomie des salariés qui permet de passer rapidement à l'action en cas de crise, de faire émerger de nouvelles idées et de les mettre en œuvre plus rapidement. Chez Fontanille Scop, c'est le rôle que jouent les commissions montées avec des salariés pour faire avancer certains sujets transversaux, de même que les cercles

thématiques chez Recyc'livre. Chez SCOP TI, les décisions prises après la réunion collective de mars faisaient l'objet d'une communication à l'ensemble du collectif quinze jours avant application, pour avoir l'aval de l'ensemble des coopérateurs. Des discussions en petits groupes étaient organisées pour faire remonter les suggestions et adapter les propositions en fonction. Ainsi, le comité de production a eu l'idée d'économiser l'énergie et le temps de démarrage des machines en passant à quatre jours d'activité par semaine au lieu de cinq. Cette idée a pu émerger et être mise en place rapidement grâce à l'implication des salariés. Dans ce type de gouvernance, la communication montante est donc aussi importante que la communication descendante. Par exemple, chez Phenix, les ateliers permettent également aux managers d'entendre les commentaires de ceux qui sont sur le terrain et de prendre des décisions moins "hors sol".

« La façon dont j'ai managé l'équipe me rend assez fière : j'ai partagé mes doutes tout le temps, j'ai jamais joué au super-héros, j'ai partagé mes peurs. Du coup on a pu choisir ensemble ce qui paraissait la meilleure solution. » (LogiVitae)

« Quand on joue la transparence, l'équité, les choses sont beaucoup plus simples et même dans les cas de crise, on sait s'adapter. Il suffit d'être à l'écoute, de parler, de partager. » (Fontanille Scop)

Enfin, il est intéressant de noter que la gouvernance participative et la transparence sont facilitées par le capital social. Par exemple chez Fontanille Scop, la décision de continuer le travail a été prise par le Comité de direction en consultant différents relais dans l'entreprise. Ces relais, les plus à-mêmes de mobiliser les avis autour d'eux ont été identifiés facilement du fait que tous se connaissent bien. Nous avons observé à travers différents exemples précédemment que le capital social augmente la coordination, la prise de décisions et leur implémentation (Hitt et al., 2002). On remarque ainsi qu'il existe un cercle vertueux entre gouvernance participative et capital social interne : l'implication de l'ensemble des salariés est facilitée par un fort capital social, et en même temps le fait de débattre et de prendre des discussions ensemble renforce ce capital social.

5. Conclusion

5.1. Huit facteurs identifiés

L'analyse des cas étudiés nous a donc conduits à expliquer les effets de huit facteurs sur la résilience des entreprises de l'ESS. Ces huit facteurs reprennent les six tirés de la revue de littérature. Cependant deux facteurs ont été différenciés au sein du facteur capital social : le capital social interne, autrement dit la cohésion d'équipe, et le capital social externe, autrement dit la connexion à l'écosystème. Enfin, le facteur de la gouvernance inclusive et de la transparence a été ajouté à la liste.

5.1.1. Disponibilité des ressources

Bien qu'il existe différentes situations financières parmi les cas étudiés, liés à différents stades de développement de l'entreprise et différentes modalités de financement, la disponibilité des ressources est également influencée par d'autres facteurs, comme la forte incitation à la constitution de réserves pour les coopératives dégageant un bénéfice, ou la constitution de fonds dormants en réponse à une

volonté d'indépendance dues aux valeurs de l'entreprise ou à la personnalité du ou de la dirigeant(e). A noter que cette volonté d'indépendance financière n'empêche pas une connexion forte à l'écosystème et aux parties prenantes de l'entreprise. Si le niveau de trésorerie n'a pas été déterminant dans le choix d'arrêter ou de continuer l'activité pendant le confinement, il permet d'appréhender cette décision de manière plus sereine. Les réserves disponibles rendent également possibles les dépenses nécessaires à des changements de stratégie pour s'adapter à un nouveau contexte de travail ou pour répondre à une perturbation du marché. Souvent, un ralentissement de l'activité est mis à profit pour réallouer temporairement les ressources humaines sur des projets de long-terme qui n'ont pas le temps d'être traités en temps normal.

L'appartenance à l'ESS a tendance à faciliter l'accès à des ressources externes, que ce soit de l'aide reçue en raison de l'objet social de l'entreprise ou de l'aide reçue à travers les réseaux d'entreprises sous forme d'information, de ressources matérielles ou symboliques, de conseils ou d'accompagnement. Cependant, rejoindre des réseaux hors-ESS peut également être utile afin d'anticiper les changements sur le marché et d'avoir connaissance d'autres potentielles ressources financières. Enfin, l'appartenance à l'ESS permet également la mobilisation de ressources en amont de la crise, à travers les levées de fonds, les prix de l'ESS, les investisseurs spécialisés ou encore le recrutement de talents, ce qui place l'entreprise dans de meilleures dispositions pour faire face à la crise.

5.1.2. Cohésion d'équipe (capital social interne)

La cohésion interne des équipes est à la fois un élément d'une importance capitale pour maintenir l'entreprise à flot à travers la période de confinement et un élément qu'il est important de préserver sur le long-terme pour garantir la pérennité de l'entreprise. Le haut niveau de capital social dans les sept cas étudiés est parfois lié au partage d'une histoire commune, souvent liée à l'organisation de moments d'échanges informels, et toujours au partage de certaines valeurs communes. Dans la plupart des cas, des efforts ont été déployés pour maintenir le lien social pendant le confinement.

La cohésion au sein d'une équipe permet une meilleure circulation de l'information et une vision plus globale de l'entreprise. Il s'agit aussi d'un moyen de faire émerger de nouvelles idées, de maintenir la motivation et l'engagement des salariés et de créer un environnement protecteur au sein de l'entreprise.

La cohésion est parfois mise en danger par les décisions à prendre pendant la crise. Les modalités de prise de décision, la transparence et la communication (à la fois montante et descendante) et la proximité entre la direction et les salariés jouent un rôle important dans l'adhésion des équipes à ces décisions et le maintien de la cohésion d'équipe.

5.1.3. Connexion à l'écosystème (capital social externe)

Une caractéristique commune à la quasi-totalité des entreprises étudiées est le haut niveau de connexion avec les acteurs qui composent leur écosystème (clients, partenaires, fournisseurs, acteurs locaux...) Dans la plupart des cas cette connexion à l'écosystème est surtout le résultat de valeurs partagées, comme l'importance accordée au collectif et au respect des parties prenantes au sens large, et de la poursuite d'une mission sociale commune qui dépasse le simple intérêt économique.

Cette connexion à l'écosystème permet d'obtenir de l'aide extérieure, de se faire accompagner par des personnes ayant une expérience du milieu, d'avoir une meilleure compréhension de la situation, d'anticiper les perturbations du marché et de faire circuler l'information entre les différents acteurs afin de dépasser la paralysie liée à l'incertitude.

5.1.4. Résilience du business model et de la supply chain

La résilience du business model et de la supply chain dépend en très grande partie du secteur de l'entreprise, de la « matérialité » de son activité (est-il possible de maintenir l'activité sans qu'aucun travail, rencontre ou transaction en présentiel ne soit nécessaire ?), et d'un certain facteur chance. A travers les cas étudiés, la particularité du business model qui est le plus associée avec la résilience face à la crise est la diversification des activités ou de leurs débouchés qui permet d'éviter une trop forte dépendance à un secteur. Ces différentes conclusions sont particulièrement valables dans un contexte de crise qui affecte certains secteurs plus durement que d'autres.

Le business model de ces entreprises peut également être contraint par les valeurs ou la mission sociale de l'entreprise, prioritaires sur les intérêts économiques, qui les conduisent parfois à faire des choix désavantageux en termes financiers, afin d'améliorer (ou de ne pas réduire) leur impact social.

La résilience de la supply chain dépend de la taille de l'entreprise, de sa trésorerie et de sa capacité à anticiper une perturbation sur les approvisionnements. Les approvisionnements locaux et en circuits courts apportent une plus grande sécurité sur l'approvisionnement, une meilleure anticipation sur les stocks et un contact direct avec les fournisseurs qui permet d'avoir plus facilement accès à l'information et de s'adapter rapidement. Il s'agit également d'une particularité propre à la crise du Covid qui a fortement perturbé les activités logistiques et de transport et a conduit à une fermeture temporaire des frontières. Ce type de supply chain pourrait également représenter un avantage concurrentiel dans la sortie de crise, car la demande pour les produits locaux a de fortes chances d'être exacerbée par la crise.

5.1.5. Capacité d'improvisation

La capacité d'improvisation d'une entreprise en temps de crise s'illustre à travers le lancement de nouveaux projets, de nouvelles activités, des revirements rapides de stratégie, ou encore de rapides prises de décision collectives. La formation, l'autonomie et la polyvalence des salariés semble être un moyen de développer cette capacité d'improvisation, ainsi que l'implication des salariés dans la gouvernance de l'entreprise. D'autres facteurs moins contrôlables entrent également en jeu, comme la petite taille de la structure ou l'acceptation rapide de la réalité et la capacité à remettre en question rapidement ses modes de fonctionnement.

5.1.6. *Sensemaking*

Pour les structures de l'ESS, la crise du Covid ne représente pas un événement surprenant. Elle est associée aux limites d'un système économique démesuré, mondialisé et destructeur, auquel l'ESS tente d'apporter une alternative. Ces entreprises s'en retrouvent donc souvent renforcées dans leur conception de l'entreprise et remotivées dans leur projet, et la survie économique de l'entreprise acquiert un sens supplémentaire et supérieur avec la volonté de prouver que leur modèle est fonctionnel et résilient. La crise vient également légitimer leur activité ou leur conception de

l'entreprise auprès des autres acteurs. Enfin, pour certain elle est perçue comme l'occasion de faire ressortir une forme de solidarité ou d'unité internationale, et comme l'occasion de tirer des leçons et d'améliorer ses pratiques.

5.1.7. Valeurs partagées et mission sociale de l'entreprise

Deux types de valeurs sont présentes dans toutes ces entreprises : les valeurs "humaines" (respect, solidarité, entraide, collectif, bienveillance...) et les valeurs "d'excellence professionnelle" (innovation, efficacité, professionnalisme, autonomie, engagement...), ces deux types de valeurs de renforçant mutuellement à travers la volonté de prouver qu'une entreprise sociale peut aussi être viable économiquement. Dans certaines d'entre elles, les valeurs elles-mêmes sont dépassées par une mission sociale, agissant comme un but supérieur qui dépasse les simples objectifs économiques. La rentabilité financière est souvent vue comme le moyen de remplir cette mission et non comme une fin en soi.

La poursuite de cette mission sociale, la volonté de faire reconnaître le modèle coopératif, ainsi que les valeurs qui encadrent les moyens d'y parvenir ont pour effet 1) d'augmenter l'engagement des salariés à travers la crise, 2) de protéger la santé, à la fois physiquement et psychologique des salariés, 3) d'entretenir de meilleures relations avec leur écosystèmes, 4) d'augmenter les opportunités de collaboration avec les acteurs externes, 5) d'augmenter sa notoriété. Sur ce dernier point, il s'agit aussi d'un aspect propre à la crise du Covid car cette crise sanitaire met au grand jour le besoin de liens et de solidarité.

Ces deux types de valeurs peuvent également entrer en conflit pendant la crise : continuer l'activité permet de garantir l'excellence professionnelle de l'entreprise (et donc de prouver la résilience de son modèle) et de continuer sa mission, l'arrêter suit des principes de précaution et d'égalité pour protéger les salariés. Ce dilemme présente un risque important de conflit interne, qui peut être neutralisé avec des modalités de prises de décision ouvertes, des débats et de la transparence. La prise de décision basée sur un mode de gouvernance inclusif renforce à nouveau les valeurs de l'entreprise.

Il existe d'autres situations dans lesquelles les valeurs de l'entreprise vont à l'encontre de son intérêt économique immédiat, mais peuvent se révéler payantes sur le long-terme, dans une logique d'entreprise altruiste. Enfin, il faut prendre en compte le fait que la résilience économique de l'entreprise est souvent considérée moins importante que la mission sociale qu'elle poursuit. Ainsi, les entreprises de l'ESS tentent d'être résilientes pour elles-mêmes mais également pour la société, en gardant toujours l'intérêt collectif et le long-terme en tête. Ce faisant, elles participent à renforcer la résilience d'autres structures et d'autres individus, dans une forme de "résilience vers l'extérieur", et contribuent ainsi à renforcer la résilience de toute la société.

5.1.8. Gouvernance inclusive et transparence

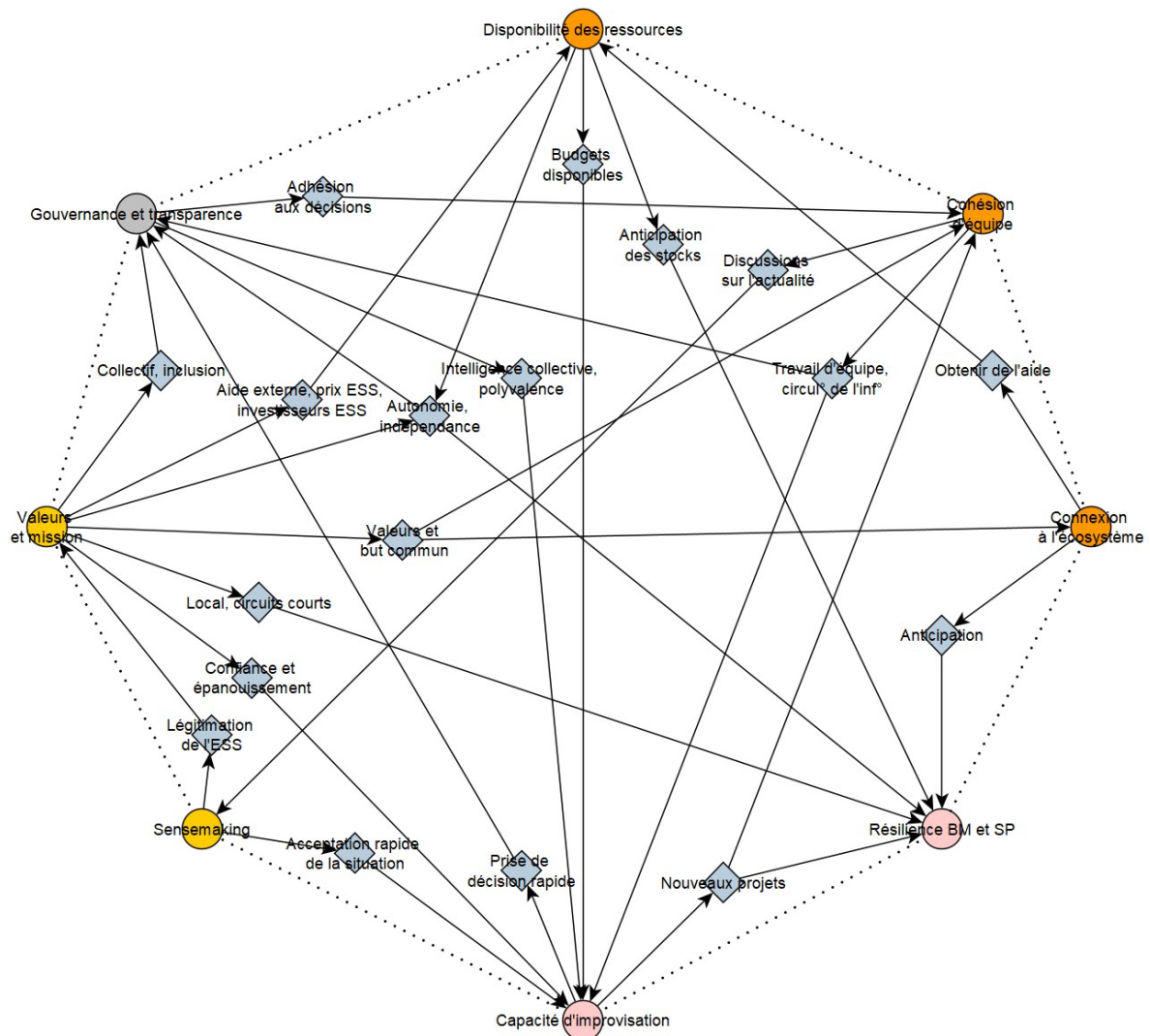
Le caractère démocratique de la gouvernance est particulièrement prononcé dans les Scop et les Scic, du fait que l'entreprise appartienne aux salariés sociétaires. Au sein des structures non-coopératives, on observe tout de même une forte transparence et une implication importante des salariés dans les décisions, ce qui a pour effet de renforcer leur engagement.

Une gouvernance participative et une forte transparence en interne permettent également d'obtenir l'adhésion de chacun plus facilement grâce à une meilleure compréhension des enjeux. Par ailleurs, la gouvernance inclusive est une source d'épanouissement et d'autonomie des salariés, ce qui permet de passer rapidement à l'action en cas de crise, de faire émerger de nouvelles idées et de les mettre en œuvre plus rapidement. L'inclusion de tous dans la gouvernance conduit également à des décisions plus connectées avec la réalité du terrain.

On remarque ainsi qu'il existe un cercle vertueux entre gouvernance participative et capital social interne, les différents travaux de groupes et débats renforçant les interactions sociales et inversement. Dans une période de crise anxiogène, la transparence, le partage de décisions, et l'engagement personnel de chacun dans la survie de l'entreprise apaise et facilite l'action.

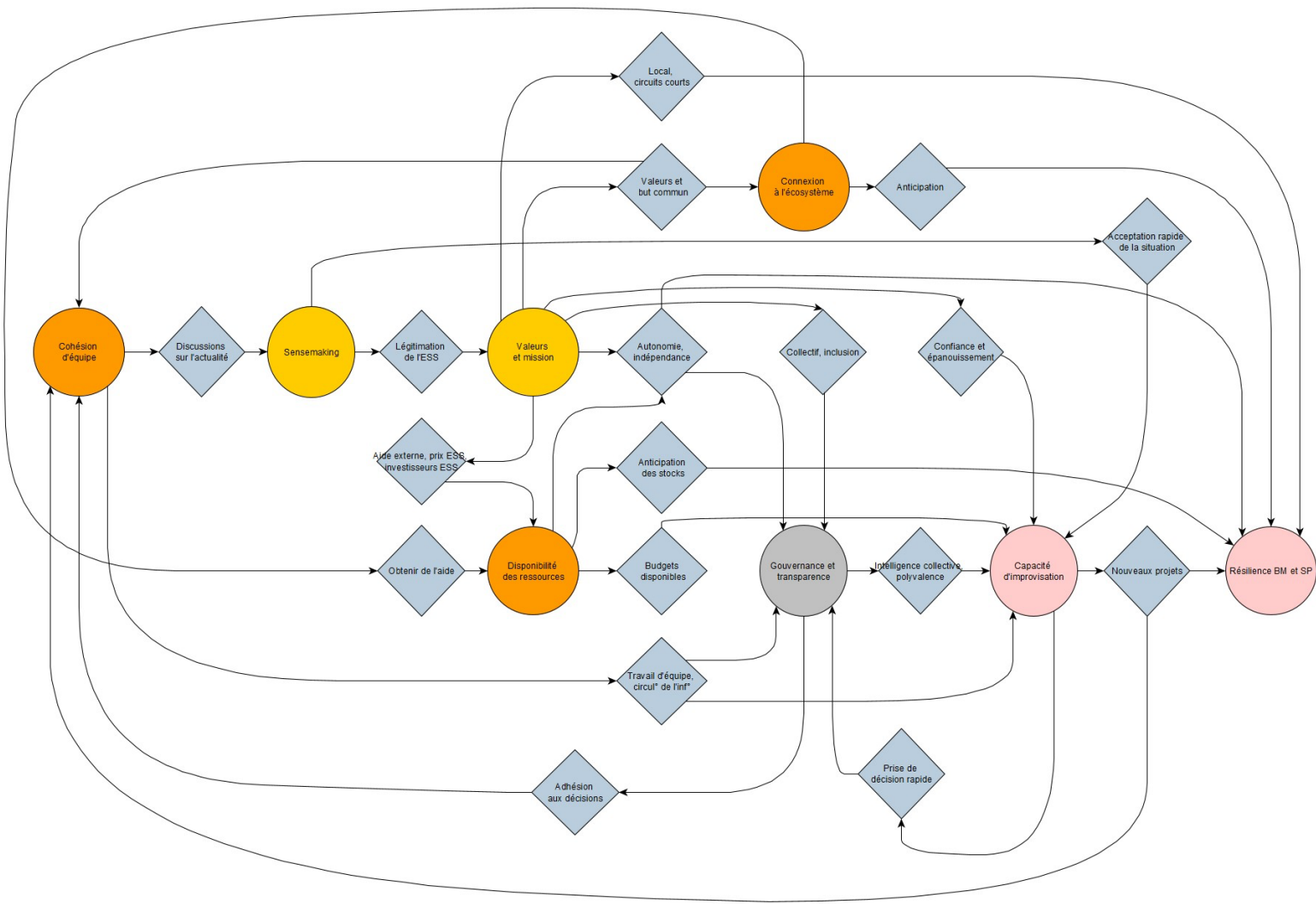
5.2. Interconnexion des facteurs

Comme nous avons pu le constater tout au long de l'analyse, les facteurs de résilience identifiés ne sont pas indépendants les uns des autres : les liens entre eux sont nombreux et ont pour effet de se renforcer mutuellement. Le schéma ci-dessous reprend les principaux effets d'interaction entre les facteurs identifiés :



On remarque que les facteurs cognitifs (en jaune), en particulier les valeurs partagées / poursuite d'une mission sociale, sont ceux qui ont le plus d'effets (en termes d'effets de différente nature, pas nécessairement d'intensité) sur les autres facteurs. A l'inverse, les facteurs stratégiques (en rose) et celui de la gouvernance/transparence sont ceux qui se trouvent les plus renforcés par les autres facteurs. Les facteurs contextuels (en orange) ont en moyenne autant d'effet sur les autres que les autres ont d'effets sur eux. On remarque également que les facteurs d'une même catégorie interagissent peu entre eux (maximum d'une interaction au sein d'une même catégorie de facteurs).

Le schéma suivant reprend les mêmes effets avec une représentation différente, qui permet de mettre en évidence plusieurs « chaînes » ou « boucles » d'effets d'interaction, impliquant plus de deux facteurs :



Par exemple, une bonne cohésion d'équipe engendre des discussions informelles sur l'actualité, ce qui favorise le *sensemaking* autour de la crise et augmente le phénomène d'autolégitimation de l'entreprise et des valeurs partagées autour de la nécessité d'une économie plus solidaire et inclusive, ce qui a tendance à influencer sur le caractère participatif de la gouvernance, renforçant ainsi l'adhésion aux décisions prises pendant la crise et du même coup la cohésion de l'équipe.

Ou encore, la poursuite d'une mission sociale commune avec d'autres acteurs va encourager la connexion à l'écosystème et donc faciliter l'accès à l'aide extérieure et augmenter la disponibilité des ressources. Cela va permettre de dégager des budgets pour pouvoir improviser et lancer de nouveaux projets augmentant la résilience du business model.

Enfin, on remarque des boucles courtes de renforcement entre deux facteurs. Par exemple, une gouvernance inclusive et participative augmente la capacité d'improvisation d'une organisation car elle favorise l'intelligence collective et la polyvalence des employés. La capacité d'improvisation facilite à son tour une gouvernance inclusive en accélérant la prise de décision.

On pourrait comparer les observations que nous tirons de ces deux schémas avec celles de Meyer (1982), qui suggèrent que, bien qu'importantes, les variables contextuelles seraient moins déterminantes dans la résilience d'une organisation que les variables idéologiques et stratégiques. Nous ne sommes pas capables ici d'évaluer l'importance de leur effet sur la résilience des entreprises étudiées, mais il semble que les variables cognitives sont celles qui ont le plus d'importance à travers leur capacité à renforcer les autres. Elles se trouvent en quelque sorte à la base du processus, comme dans le modèle conceptualisé par Meyer. A l'inverse, les variables stratégiques sont en quelque sorte « en bout de chaîne », car elles ont peu d'influence sur les autres mais sont fortement renforcées par elles. Elles sont également celles qui sont le plus en lien avec la réalité économique de l'entreprise et les réponses opérationnelles de celle-ci pour s'adapter à un choc externe. Enfin, les variables contextuelles (dans lesquelles nous intégrons la gouvernance), qui sont de moindre importance pour Meyer, apparaissent ici plutôt comme un « liant » qui en réalité se cachent derrière toutes les autres et se trouvent renforcées par elles.

5.3. Applications managériales

L'analyse des cas et leurs retours d'expérience de la crise du Covid et du confinement nous permet de tirer les recommandations suivantes pour augmenter la capacité de résilience des structures commerciales de l'ESS face à une crise liée à un choc externe :

1. Tendre simultanément vers l'indépendance financière via la constitution de réserves et la connexion à l'écosystème économique
2. Ne pas se restreindre aux cercles de l'ESS et chercher à s'ouvrir à d'autres types d'acteurs
3. Diversifier ses activités et ses débouchés, en particulier en fonction des secteurs
4. Mettre en place une gouvernance inclusive et participative
5. Favoriser la transparence et à l'implication des salariés dans la stratégie afin de développer une culture économique qui facilite la compréhension, la discussion et la prise de décision collective rapide
6. Développer la formation, l'autonomie et la polyvalence des salariés en montant des commissions, des groupes de travail thématiques...
7. Accorder une attention particulière à la cohésion des équipes et aux échanges informels
8. Mettre les valeurs fondamentales de l'entreprise au cœur des décisions
9. Incarner ces valeurs dans les pratiques de l'entreprise au quotidien et pas uniquement dans le discours porté à l'interne et à l'externe
10. Développer autant que possible l'approvisionnement local en circuits courts

5.3. Limites des observations

Notre analyse se base sur sept études de cas, qui ne peuvent pas représenter la diversité des sociétés commerciales de l'ESS. Les coopératives notamment sont sous-représentées dans notre échantillon, et il aurait été intéressant d'inclure des entreprises de plus grande taille.

Nos observations sont également à remettre dans le contexte spécifique de la crise du Covid qui a ses spécificités : l'impact différencié en fonction des secteurs d'activité, pénalisant en particulier ceux impliquant une activité physique ou matérielle et une proximité sociale, un fort impact sur l'organisation du travail et sur la disponibilité des salariés, l'arrêt total de certains secteurs et la fermeture des frontières. Nos conclusions peuvent donc être valables dans d'autres contextes mais perdent en pertinence dans le contexte d'une crise avec des caractéristiques différentes, un crash boursier par exemple.

Le point de départ de nos observations se base également une liste de facteurs sélectionnés dans la littérature, mais comme nous l'avons souligné, il est possible de trouver d'autres facteurs explicatifs dans la littérature, qui auraient pu faire l'objet de questions spécifiques lors des entretiens.

Enfin, il serait intéressant de compléter notre analyse en comparant les expériences de la crise par des entreprises l'ESS avec des entreprises hors-ESS ayant des caractéristiques différentes en termes de gouvernance, de valeurs, d'objectifs, d'organisation du travail, etc., afin de mieux comprendre ce qui est caractéristique du secteur de l'ESS, ce qui y est accentué ou atténué, quels sont les facteurs de résilience propres à ces entreprises et ceux au contraire qui n'y jouent pas le même rôle que dans le reste de l'économie.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), 266-293.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- Atlas commenté 2017 de l'ESS, CNCRESS
- Bayo, E. (2011). Les fonds propres des SCOP : enjeux et conditions de leur développement. *La Revue des sciences de gestion*, (3), 97-104.
- Béguin, L., Chabaud, D., (2010), La résilience des organisations. Le cas d'une entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 338, 4551.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1981). Managerial Ideologies and the Use of Discipline. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1981, No. 1, pp. 259-263). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Bierley, P., & Spender, J. (1995). Culture and high reliability organizations: The case of the nuclear submarine. *Journal of Management*, 21(4), 639-656.
- Boin, A., & Van Eeten, M. J. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social : notes provisoires. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 31(1), 2-3.
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in organizational behavior*, 22, 345-423.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: Significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard business review*, 80(5), 46-56.
- Crenn, M. (2018, March). Résilience organisationnelle et pérennité : complexité et ambidextrie élargie.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.
- De Carolis, D. M., Yang, Y., Deeds, D. L., & Nelling, E. (2009). Weathering the storm: the benefit of resources to high-technology ventures navigating adverse events. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 147-160.
- Demoustier, D., & Colletis, G. (2012). L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? *Revue internationale de l'économie sociale : recma*, (325), 21-35.
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard business review*, 80(1), 54-61.

- ESS 20204, La plateforme solidaire, (2020, 24 avril). #COVID-19 – Un premier bilan de l'impact de la crise sur les acteurs de l'ESS. <https://ess2024.org/2020/04/23/covid-19-un-premier-bilan-de-limpact-de-la-crise-sur-les-acteurs-de-less/>
- Freeman, S. F., Hirschhorn, L., & Maltz, M. (2004). The power of moral purpose: Sandler O'Neill & Partners in the aftermath of September 11th, 2001. *Organization Development Journal*, 22(4), 69.
- Ghemawat, P., & Del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility? *California Management Review*, 40(4), 26-42.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Hamel, G., & Välikangas L. (2003). The Quest for resilience (cover story). *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *Management*, 12(4), 224-229.
- Hollnagel, E. (2014). Resilience engineering and the built environment. *Building Research & Information*, 42(2), 221-228.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A. and Vaidyanath, D. (2002). 'Strategic alliances as a pathway to competitive success'. *Journal of Management*, 28, 413-46.
- Jamrog, J. J., McCann, J. E. I., Lee, J. M., Morrison, C. L., Selsky, J. W., & Vickers, M. (2006). Agility and resilience in the face of continuous change. *American Management Association*.
- Kahn, A., (2010, 1er février), La crise met en lumière les vertus des coopératives. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/economie/article/2010/02/01/la-crise-met-en-lumiere-les-vertus-des-cooperatives_1299523_3234.html
- Kammoun, M., & Boutiba, R. (2015). Malgré l'effondrement du sens dans les organisations, échapper à l'emprise comportementale grâce à la résilience. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 21(52), 235-254.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., Puccetti, M. C., & Zola, M. A. 1985. Effectiveness of hardiness, exercise, and social support as resources against illness. *Journal of Psychosomatic Resources*, 29: 525-533.
- La Fonda, Panorama du monde associatif français, 2019
- Le mouvement associatif, RNMA et Recherches et Solidarités, Covid-19 : où en sont les associations après le confinement ? Enquête réalisée du 18 mai au 15 juin 2020
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.

- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing concepts for changing environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42–50.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative science quarterly*, 515-537.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Note d'analyse de la conjoncture de l'emploi dans l'ESS entre 2010 et 2018, CNCress, 2019
- Observatoire national de l'ESS 2017 - CNCress, Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire : premiers éléments d'analyse
- Observatoire de l'égalité femmes-hommes dans l'ESS - CNSCRESS, Enquête gouvernance, 2019 & Insee Clap 2015
- Observatoire national de l'ESS, CNCress d'après INSEE SIRENE 2017
- Observatoire Européen de l'Economie Sociale, (2020, 2 avril), L'ESS face à la crise : innovation et solidarité, <https://www.ess-europe.eu/fr/news/less-face-la-crise-innovation-et-solidarite>
- Parmentier, G., & Szostak, B. (2015). La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation. In XXIV Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, 7(1), 48-59.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Projet Résilience, (2020, 31 mars), Communiqué de presse : des entreprises d'insertion, et des entreprises adaptés se mobilisent pour accroître la production de masques de protection. https://ess2024.org/wp-content/uploads/2020/04/cp_resilience.pdf
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, (3), 531-542.
- Recherches et Solidarités, La France Associative en Mouvement, Bilan 2019
- Recherches et Solidarités, Covid-19 : quelle impact sur votre association ? Enquête réalisée du 20 mars au 7 avril 2020
- Robb, D. (2000). Building resilient organizations. *OD Practitioner*, 32(3), 27–32.
- Robert, B., Marty, M., Hémond, Y., & de Serres, A. (2014). Analyses-diagnostics d'un potentiel de résilience d'une organisation. *Sécurité et stratégie*, 3(18), 54-60.
- Roberts, K. H.,(1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176.

- Roberts, K. H., Stout, S. K., & Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management science*, 40(5), 614-624.
- Ruffin, L. (2020). Les Scop, plus résilientes et qui expérimentent la démocratie économique au quotidien pourraient être inspiratrices de l'économie de demain. Consulté à l'adresse <https://www.scop.org/actualite/tribune-scop-pourraient-etre-inspiratrices-de-leconomie-de-demain/>
- Schraen-Guirma, N. (24 mai 2020). *C'est ça la France* [Emission de radio]. France Bleu Isère. Consulté à l'adresse <https://www.sudradio.fr/emission/cest-ca-la-france-174/>
- Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan management review*, 47(1), 41.
- Sinha, M., Edgeman, R., & Williams, J. A. (2014). Enterprise self-assessment analytics for sustainability, resilience and robustness. *The TQM Journal*.
- Tchernonog, V., & Tabariés, M. (2018). Le paysage associatif français.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. 1967. SHAFRITZ, Jay M.; OTT, J. Steven. *Classics of organization theory*, 4.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722-735.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- #Nous Sommes Demain. (2020, 17 avril). *Communiqué de presse : Mardi, l'économie de demain sacrifiée sur l'autel de la relance ?*