BEN ABDESSALEM
Hassina
22407871



Mémoire
Master 2 «Management et Communication des Organisations»
2025 - 2026

Comment communiquer sur l'ESS et sa plateforme de marque auprès des cibles B2B et B2C ?

Tutrice de mémoire : Stela Raytcheva
Tutrice d'alternance : Marie Gerard, responsable communication chez ESS France

L'ÉCONOMIE ESS EN MIEUX

UVSQ université PARIS-SACLAY
ISM-IAE INSTITUT SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT CAMPUS DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES
ESS France

Charte de non-plagiat (voté au CA de l'UVSQ le 2 octobre 2009)

La présente charte a pour objet de définir les règles et bonnes pratiques en matière de citation et plus généralement d'utilisation de la pensée d'autrui dans le cadre des travaux personnels ou collectifs réalisés lors des études à l'UVSQ, quelles que soient les circonstances de leur production (cours, TD, TP, examen, projet, stage…). Les règles et obligations énoncées s'appliquent à tout étudiant de l'UVSQ, quels que soient sa formation et son régime d'inscription. Chaque étudiant s'engage à :

- Ne pas copier intégralement tout ou partie d'un livre, d'une revue ou d'une page Web, ou tout autre support, y compris multimédia, même si le fragment est petit, sans désigner clairement cette partie au moyen de la typographie comme étant une citation (mettre cette partie entre guillemets ou italique…) et sans en mentionner la source.
- Ne pas illustrer un travail avec des images, des graphiques, des données provenant de sources externes, sans en indiquer la provenance.
- Ne pas résumer l'idée d'un auteur, même en l'exprimant dans ses propres mots, en omettant d'en indiquer la source (le nom de l'auteur et les références de l'ouvrage utilisé).
- Ne pas traduire un texte, même partiellement, sans en mentionner la provenance.
- Ne pas utiliser le travail d'une autre personne en le présentant comme le sien, même si cette personne a donné son accord et même s'il s'agit d'un travail effectué en collaboration (il convient de citer les collaborateurs).
- Ne pas s'approprier, intégralement ou partiellement, un document (mémoire, article...) réalisé par d'autres. Il est lui donc nécessaire de disposer pour chaque document, utilisé dans le cadre du travail universitaire et susceptible d'être mobilisé dans toute production :
    - de la référence complète du document (papier ou téléchargé) : nom du (des) auteurs, titre de l'article et de la revue (ou titre de l'ouvrage), éditeur, année de publication, pages (cf. : http://www.ext.upmc.fr/urfist/cerise/index.htm),
    - de la source Internet du document : adresse, nom du site et date de consultation. Il existe des normes de citation bibliographiques qui doivent être respectées. Le plagiat est puni par la loi française et passible de sanctions au sein de l'université.

La Charte des examens de l'UVSQ, votée par le CA du 17 novembre 2008, indique dans son paragraphe 10 du chapitre 1 :

Le plagiat Le plagiat est constitué en cas de copie, totale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, d'un travail réalisé par autrui, sans citer la source empruntée et en violation du droit d'auteur (au sens des art. L 335-2 et L 335-3 du code de la propriété intellectuelle). Les sources utilisées dans le cadre de travaux (préparations, devoirs, mémoires, examens…) doivent être clairement citées selon les normes consacrées, afin qu'il soit possible de délimiter clairement l'apport personnel de l'étudiant. Des citations « in extenso » peuvent figurer dans les travaux rendus, si elles sont assorties de leur référence (nom d'auteur, publication, date, etc…) et identifiées comme telles par la typographie (entre guillemets, en italiques…). Si l'enseignant en charge de l'UE, le directeur de recherche ou le jury constate l'existence d'un plagiat dans un devoir, une épreuve, un mémoire ou tout autre travail transmis, l'étudiant sera passible de sanction et/ou de poursuites disciplinaires.

Je soussignée, Hassina Ben Abdessalem, étudiante à l'Institut Supérieur du Management de l'Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines, certifie que le présent mémoire est strictement le fruit de mon travail personnel, de synthèse et d'analyse. Toute citation (articles, livres, mémoires, documents d'organisations, sources Internet, …) est formellement notée comme telle, explicitée et référencée dans le corps du texte et en bibliographie. Tout crédit (photos et illustrations diverses) figure également comme tel dans le document remis.

Je reconnais avoir pris connaissance de la charte de non-plagiat. Tout manquement à cette Charte de non-plagiat entraînera la suspension de l'évaluation du mémoire ou la convocation devant un conseil d'évaluation ou de discipline.

Date Signature

Le 06/09/2026

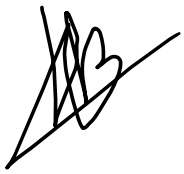


Table des matières

Résumé 5
Remerciements 6
Introduction 7
I. Partie théorique 9
Chapitre 1 : L'économie sociale et solidaire, un modèle historiquement ancien mais juridiquement nouveau 9
A) Définitions de l'ESS 10
B) Bref historique de l'ESS 20
C) Problématiques rencontrées dans l'ESS 25
Chapitre 2 : Quelles stratégies de communication pour développer l'ESS ? 30
A) La communication de masse 30
B) Le marketing 37
C) Les marques 53
II. Partie empirique 63
Chapitre 1 : La marque ESS, l'économie en mieux : un outil pour rassembler ses acteurs et améliorer sa visibilité 63
A) Présentation de la marque ESS, l'économie en mieux 63
B) Communication de la marque ESS, l'économie en mieux 72
Chapitre 2 : Enquête de terrain 82
A) Analyse 83
B) Préconisations 103
Conclusion 113
Références 116
Annexes 124
a) Documents annexes 124
b) Guides d'entretiens 144
c) Entretiens 147
Entretien E1 147
Entretien E2 165
Entretien E3 184
Entretien E4 212
Entretien E5 231
Entretien E6 247
Entretien E7 255
Entretien E8 274

Résumé

Ce mémoire analyse comment les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) peuvent travailler sur leur communication, afin d'améliorer la visibilité de cette économie et de leurs actions. L'ESS, dont les premières traces remontent à minima aux années 1830 en France, est en effet peu identifiée par la cible B2C, mais également par ses propres acteurs, bien qu'il s'agisse d'un modèle économique présent dans de nombreuses sphères d'activité. L'objectif est d'identifier les potentielles causes de ce manque de visibilité et de notoriété, et comment y remédier par le biais de la communication, notamment au lendemain du lancement de la marque « ESS, l'économie en mieux » par l'association ESS France. Ce travail de recherche s'appuie dans un premier temps sur une revue de la littérature spécialisée sur l'ESS et sur les théories de la communication, et dans un second temps, sur l'analyse des résultats de l'enquête de terrain menée auprès de salariés de chez ESS France, et de communicants travaillant dans l'ESS ou non. Cette seconde partie vient compléter les apports théoriques dans l'optique de comprendre quelles sont les difficultés à faire connaître l'ESS, à regrouper ses acteurs, et comment la marque « ESS, l'économie en mieux » pourrait répondre à ces problématiques. Ce mémoire de recherche se conclut par différentes pistes de communication pouvant être mises en place dans le but de faire connaître l'ESS par le biais de la marque.

Abstract (ENG)

This thesis analyzes how organizations in the social and solidarity economy (SSE) field can work on their communication in order to improve the visibility of this economy and their actions. SSE's earliest traces date back at least to the 1830s in France, but this economic model is poorly identified by the B2C target audience, and also by its own stakeholders, even though it is present in many spheres of activity. The purpose is to identify the potential causes of this lack of visibility and recognition, and how to fix these issues through communication, particularly following the launch of the brand "ESS, l'économie en mieux" by the non-profit organization ESS France. This research work is based, firstly, on a review of literature specialized in the SSE and communication theories, and secondly, on the analysis of results from a field survey conducted among employees of ESS France and communicators working in the SSE organizations or not. This second part complements the theoretical contributions in order to understand what the difficulties are in raising awareness of the SSE, bringing its stakeholders together, and how the brand "ESS, l'économie en mieux" could address these issues. This research thesis concludes with various communication strategies that could be implemented in order to raise awareness of the SSE through the brand.

Le résumé en anglais a été traduit à l'aide de l'IA générative Claude.

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma tutrice de mémoire et responsable pédagogique Madame Stela Raytcheva pour sa disponibilité, ses conseils avisés ainsi que sa bienveillance, qui nous ont accompagnés, mes camarades et moi, non pas uniquement dans le contexte de rédaction du mémoire, mais tout le long de ces deux années de master.

Je remercie Marie Gerard, ma tutrice d'alternance pour son accompagnement durant tout le long de l'année, pour l'aide qu'elle m'a apporté et le temps qu'elle m'a consacré, que ce soit dans le cadre de la rédaction de ce mémoire ou bien plus globalement durant mon expérience professionnelle chez ESS France.

Je remercie également toutes les personnes ayant accepté de m'accorder une partie de leur temps afin de mener à bien mes entretiens, dans le cadre de la partie enquête de terrain : Lise, Michele, Laureen, Chris, Alicia, Naïs et Olivier. Ces témoignages m'ont été d'une aide précieuse et je n'aurais pas pu développer cette partie sans leurs contributions respectives.

Merci également à mes collègues de chez ESS France ainsi qu'aux amies, amis, et anciennes collègues m'ayant encouragé au fil de l'année.

Enfin, remerciements spéciaux à ma mère pour son soutien inconditionnel durant mon parcours universitaire et au quotidien.

Introduction

L'économie sociale et solidaire (dite ESS) représente 14% de l'emploi privé (selon la Cour des Comptes) et 10% du PIB en France. Malgré cela, elle reste globalement méconnue du grand public. Selon une consultation Agora menée en 2025, relative à la Stratégie Nationale de l'ESS alors en cours d'élaboration, sur 817 participants n'étant pas de l'ESS, seuls 25% estiment bien connaître cette économie (voir Annexe 1). Une statistique qui illustre un problème rencontré par ce secteur : l'enfermement dans une forme d'entre-soi, qui complique la communication auprès du grand public.

Pourtant, l'ESS est présente partout dans nos vies. En adhérent par exemple à une mutuelle, en allant faire nos courses dans une coopérative, ou bien en pratiquant un loisir dans une association de quartier, nous sommes toutes et tous bénéficiaires de l'ESS. Néanmoins, il s'agit d'une notion juridique récente (la loi française relative à l'ESS ayant été adoptée en 2014 seulement, soit il y a à peine 10 ans). Le nombre d'organisations de l'ESS, bien qu'important, reste minoritaire comparé à celles de l'économie dite conventionnelle. D'où l'importance de communiquer autour de l'ESS.

D'autre part, la diversité des structures de l'ESS, bien qu'elle représente une qualité pour ce modèle économique (c'est cette diversité qui fait sa richesse et qui la rend omniprésente au quotidien), peut également compliquer toute forme d'union entre ses acteurs. Ses structures sont reliées par des objectifs et valeurs qu'elles ont en commun, mais conservent chacune leurs spécificités : une mutuelle ne fonctionne pas comme une association et n'attire pas forcément les mêmes bénéficiaires.

C'est dans l'optique de répondre à ces deux problématiques que l'association ESS France (la Chambre nationale française de l'ESS) a créé la plateforme de marque « ESS, l'économie en mieux », dévoilée officiellement en juin 2026. Celle-ci se compose d'un bloc marque (logo et signature) pouvant être utilisé par les structures de l'ESS, ainsi qu'un site internet et différents supports de communication associés. Une campagne de communication nationale est également prévue. Cette plateforme de marque répondrait ainsi aux deux objectifs cités auparavant : faire connaître l'ESS auprès du grand public, et réunir tous ses acteurs sous une bannière commune.

Ce qui nous amène alors à la problématique suivante : **Comment communiquer sur l'ESS et sa plateforme de marque auprès des cibles B2B et B2C ?**

Pour y répondre, dans un premier temps, en partie théorique, nous allons analyser ce qu'est l'ESS : comment est-elle définie, quelle est son histoire, de quoi est-elle composée, quelles problématiques rencontre-t-elle. Nous présenterons ensuite différentes théories de communication afin de proposer des pistes pour améliorer la communication B2B et B2C des structures issues de ce modèle économique. Dans un second temps, en partie empirique, nous parlerons en détail de la plateforme de marque « ESS, l'économie en mieux » lancée par l'association ESS France en juin 2026 : les raisons de sa création, de quels outils elle se compose, quelles communications ont été mises en place autour. Nous analyserons ensuite différents entretiens effectués avec des personnes travaillant ou non dans l'ESS, dans l'optique d'obtenir des éléments de réponse sur la perception de l'ESS par les cibles B2B et B2C, quelles difficultés rencontrent les acteurs de cette économie, et quelles attentes ont ces différents publics de la marque ESS, l'économie en mieux. La partie empirique se conclura par plusieurs préconisations envisageables pour améliorer la communication B2B et B2C des structures de l'ESS, pouvant être mises en place par l'association ESS France dans le cadre du déploiement de sa marque.

I. Partie théorique

L'économie sociale et solidaire est un modèle économique qui a pour particularité de prioriser l'humain aux profits financiers. Sont de l'économie sociale et solidaire les associations (qui composent en grande majorité cette économie), les mutuelles, les coopératives, les fondations, et les sociétés commerciales de l'ESS (SCESS). Isolés, ces modèles d'organisations et ce pourquoi elles agissent sont des éléments relativement bien connus et identifiés du grand public (à l'exception des SCESS), qui utilise probablement les services d'un ou plusieurs types de ces organismes au quotidien. Pourtant, celui-ci ne connaît pas spécialement l'ESS, que ce soit ce qu'elle englobe, ce pourquoi elle agit, ni l'acronyme en lui-même. En France, l'ESS existe depuis les années 1800 à minima (à l'époque désignée d'économie sociale), ce qui fait d'elle un modèle économique riche de plus de deux siècles d'existence et d'évolutions. Pourtant, ce n'est qu'en 2014 qu'elle va obtenir sa loi cadre. L'ESS est alors à la fois un modèle nouveau à l'échelle juridique, et ancien historiquement. Les acteurs de cette économie peuvent éprouver des difficultés à communiquer auprès du grand public, notamment dues au fait qu'ils sont confrontés à diverses problématiques externes qui impactent directement leur secteur. De plus, certains acteurs de l'ESS n'ont pas connaissance de cette économie, et ne savent donc pas qu'ils en font partie, ce qui représente un enjeu de communication B2B non négligeable. Dans ce contexte, comment améliorer la communication de l'ESS à la fois auprès des acteurs ainsi que du grand public ? Dans cette première partie, nous allons voir dans un premier temps ce qu'est l'ESS, son historique et les problématiques qu'elle rencontre. Puis nous proposerons ensuite diverses possibilités de communication pouvant être mises en place par les organisations de l'ESS, sur la base de la littérature spécialisée sur le sujet.

Chapitre 1 : L'économie sociale et solidaire, un modèle historiquement ancien mais juridiquement nouveau

« *Le développement de notre pays doit s'appuyer sur 3 secteurs : privé, public, et le secteur de l'économie sociale* », déclarait Mitterrand en 1982. À cette époque, l'ESS était nommée économie sociale, et elle commençait petit à petit à être intégrée au système politique français, avec notamment la création d'une délégation à l'économie sociale en 1981. Si l'ESS peut sembler être un modèle économique récent de prime abord, en France, elle est en réalité riche d'au moins plus de deux siècles d'histoire, avec des premières mentions faites remontant aux années 1830. C'est pourquoi dans ce premier chapitre, nous allons voir en détail ce qu'est l'économie sociale et solidaire, afin de mieux comprendre par la suite les enjeux de communication B2B et B2C qui l'entourent. D'abord en définissant ce qu'elle est, quelles sont les structures qui la

composent, ainsi qu'en faisant un bref historique de ce modèle. Nous terminerons avec les diverses problématiques auxquelles elle est confrontée, problématiques qui peuvent entraîner des répercussions sur la communication de ses structures.

A) Définitions de l'ESS

Pour commencer, il convient de définir précisément ce qu'est l'économie sociale et solidaire, afin de comprendre les spécificités de ce modèle économique, en quoi elle se distingue de l'économie que l'on peut qualifier de « classique » ou « conventionnelle », et quels secteurs elle englobe. Et, surtout, il est essentiel de définir ce qu'est l'économie sociale et solidaire pour mieux comprendre les enjeux et problématiques auxquelles ses structures sont confrontées, notamment en termes de communication. D'une part de communication B2C, puisque l'ESS souffre d'un manque de reconnaissance vis-à-vis du grand public, qui n'identifie pas forcément ce qu'elle est, voire qui n'en n'a jamais entendu parler. Et d'autre part, des enjeux de communication B2B, puisque c'est à ses acteurs de communiquer à ce sujet, acteurs qui ne sont parfois pas conscients de faire partie de cette économie, et qui souffrent de difficultés internes (notamment financières), qui limitent leurs possibilités de communication. C'est pourquoi nous allons définir, ce qu'est l'économie sociale et solidaire dans cette sous-partie, en nous intéressant notamment à son texte de loi, aux définitions de l'État et d'autres organismes, mais également à celles données dans la littérature spécialisée.

a. La loi ESS de 2014

En France, l'économie sociale et solidaire (dite ESS) est réglementée par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (également dite Loi ESS ou Loi Hamon). L'article 1 du texte de loi nous donne la définition suivante de l'ESS : « *L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé* ». Selon cette loi, les types de structures suivantes sont de l'ESS : les associations (de loi 1901), les mutuelles, les coopératives, les fondations, ainsi que les sociétés commerciales de l'ESS (SCESS), qui représentent un statut particulier. Comme le prévoit ce cadre juridique, les structures de l'ESS doivent respecter trois principes fondamentaux : la gouvernance démocratique, la lucrativité limitée, ainsi que l'utilité collective, sociale et environnementale. Contrairement aux autres structures de l'ESS, les sociétés commerciales de l'ESS sont particulièrement récentes, car leur statut est né avec la loi de 2014. Pour faire partie de l'ESS, ces sociétés doivent respecter les trois principes de l'ESS cités précédemment, et les mentionner dans les statuts qu'elles déposent au registre du commerce et des sociétés.

Lorsque l'on consulte l'article 2 de la loi ESS, on y retrouve une explication précise du critère d'utilité sociale. Les structures doivent, pour rentrer dans ce champ d'action, respecter à minima l'une des trois conditions suivantes :

- « *Apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale* » ;
- « *Contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale* » ;
- « *Concourir au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale* ».

Isolés du texte de loi, ces critères à eux seuls peuvent être questionnés : une structure n'appartenant pas à l'ESS peut très bien y répondre. Il existe de nombreuses entreprises privées à but lucratif qui, par exemple, apportent leur aide à des personnes fragilisées, ou bien s'engagent dans des démarches de développement durable dans leur activité. Difficile de savoir cependant si leurs actions sont motivées par le gain financier ou encore le capital sympathie qu'elles peuvent potentiellement leur apporter, ou bien si ces structures agissent réellement de manière désintéressée et sincère. A contrario, nous pouvons partir du principe implicite que les structures de l'ESS, elles, se distinguent par une réelle volonté de contribuer à changer positivement la société, en montrant qu'un modèle économique « alternatif » existe, et qu'il fait ses preuves. Par ailleurs, Gatel (2019) questionne également certains aspects du texte de loi, notamment la partie relative à l'utilité sociale : « *Quand on regarde en détail le descriptif de «* l'utilité sociale *», elle reste d'un très grand flou et se rapproche de la RSE adoptée par les entreprises classiques* ». Nous aurons par ailleurs l'occasion de parler de la RSE plus tard dans ce chapitre.

De plus, certaines organisations ont le statut d'association, ce qui les inclut d'emblée dans le champ de l'ESS, bien qu'elles ne partagent pas, voire vont même à l'encontre des valeurs démocratiques défendues par cette économie. Le collectif Némésis, par exemple, a le statut d'association déclarée et se présente comme un « *collectif féministe pour la défense des droits des femmes en Europe* », comme nous pouvons le lire sur son site internet, ce qui en théorie répond à l'un des critères de loi (« *contribuer à la lutte contre les inégalités sociales* »). Seulement, le groupe est réputé pour ses idées et ses actions discriminant plusieurs catégories de personnes en société. Ce cas de figure, bien qu'il ne représente pas la majorité des organisations de l'ESS

et reste relativement minoritaire, illustre les limites du texte de loi. Certaines organisations peuvent « contourner » les principes de l'ESS tout en y étant rattachées par leur statut. Néanmoins, nous pouvons supposer que ces quelques organismes n'ont de toute façon aucun intérêt à se réclamer de cette économie, si elle en a connaissance, tant ses principes peuvent être dissonants avec les leurs.

Pour répondre à cette problématique, il existe en réalité un texte particulier dans lequel sont précisées les valeurs défendues par les acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire, que nous aborderons à nouveau en partie empirique : la Déclaration d'engagement de l'ESS. Un texte proclamé lors du Congrès de l'ESS, qui s'est tenu en décembre 2021. Les sept articles de cette déclaration affirment les objectifs et valeurs de l'ESS. On y retrouve notamment le principe de faire collectif pour le bien commun, l'intérêt général, la lutte contre les discriminations, et l'action pour l'égalité entre les femmes et les hommes, pour le climat et la biodiversité. Bien que l'ensemble des structures et des acteurs de l'ESS n'ait probablement pas forcément connaissance de l'existence de ce texte, il est intéressant de soulever l'existence de ce dernier, tant il permet de disposer d'une preuve écrite de ce pourquoi l'ESS travaille et lutte au quotidien à travers ses missions et actions.

Pour en revenir aux critères de loi qui définissent juridiquement ce qu'est l'ESS, il n'empêche qu'ils peuvent s'appliquer à des établissements et groupes de personnes n'en faisant pas partie. C'est le cas notamment des services publics : le corps de la fonction publique hospitalière, par exemple, contribue largement à aider des personnes fragilisées physiquement et mentalement. En ce sens, quand on parle d'ESS, il paraît primordial de s'en tenir aux statuts des structures qu'elle englobe (associations, mutuelles, coopératives, fondations, sociétés commerciales de l'ESS) afin de la distinguer de l'économie « classique ».

À noter que c'est également à la suite de l'adoption de cette loi qu'est créé l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS), auxquelles sont éligibles les structures et entreprises appartenant aux cinq familles de l'ESS citées auparavant, leur permettant alors de bénéficier de financements spécifiques.

b. Définir l'ESS

Sur internet, nous retrouvons plusieurs définitions de l'ESS, notamment sur les sites officiels des institutions politiques et publiques. Le Ministère de l'Economie par exemple définit l'ESS comme « *un mode d'entreprendre qui cherche à concilier activité économique et utilité sociale »,* adopté par des structures dont les préoccupations majeures sont l'utilité sociale et/ou

environnementale de leur activité, priorisant l'individu au profit. Comme le Ministère le souligne, le champ d'action de ce modèle économique est large, puisqu'on le retrouve dans les domaines de la santé, la petite enfance, le logement, le commerce, la mobilité, et plus encore.

Le site gouvernemental Vie publique catégorise l'ESS comme étant « *un tiers secteur, entre le public et le privé ».* Une définition qui n'est pas sans penser à la citation de l'ancien président de la République Mitterrand, mentionnée en introduction de cette partie. Cependant, nous pouvons questionner cette catégorisation de l'économie sociale et solidaire. D'un côté, il semble logique de considérer l'ESS comme un secteur distinct à part entière. Elle possède sa propre loi, comme nous venons de le voir. Bien que les acteurs de l'ESS puissent être amenés à travailler avec des acteurs publics, tels que les collectivités territoriales, l'ESS n'est pas une composante de ce secteur. Et ses spécificités la distinguent de l'économie dite conventionnelle, et donc par extension des entreprises lucratives. Mais étant donné qu'elle contribue au développement économique français, et qu'elle représente notamment 14% de l'emploi privé, il ne serait pas incohérent de partir du principe qu'elle fait pleinement partie de ce secteur, bien que les valeurs et le mode de fonctionnement de ses structures diffèrent de celles que l'on associe aux entreprises appartenant à l'économie conventionnelle. Une idée qui rejoint les propos de Gatel (2019), qui disait à propos de l'appellation « mode d'entreprendre » mentionnée dans la loi ESS : *« Le mot est important, il permet de réaffirmer que l'économie sociale est composée par des entreprises, certes différentes des entreprises classiques, mais que le but de ce secteur est bien de créer des produits et des services* ». La définition donnée par Vie Publique questionne la place que l'on laisse à l'ESS en société : un modèle économique aux principes et valeurs différentes de l'économie conventionnelle peut-elle cohabiter avec celle-ci ? Mettre l'humain et le vivant au cœur de son modèle le disqualifie-t-il d'office du secteur privé et de l'économie « dominante » ?

Nous aurons l'occasion dans la sous-partie suivante de parler d'histoire, cependant, attardons-nous brièvement sur cette notion de « tiers secteur ». Elle remonte au XIXème siècle, période à laquelle Gide, père de l'économie sociale en France, l'utilisait pour désigner les associations, les mutuelles et les coopératives (qui sont les trois catégories historiques de l'ESS). Dobiecki (2007) catégorise le tiers secteur comme étant « *ni étatique, ni marchand ».* Un terme qui a fini par tomber dans l'oubli à la fin du XXème siècle selon Jeantet (2021), à cause de sa connotation peu flatteuse pour l'économie sociale. La désigner de « tiers secteur » la relègue en second plan, minimisant ainsi ses actions, ses initiatives et son rôle dans la société. En ce sens, l'usage de ce

terme par Vie publique pour définir l'ESS pose question, d'autant plus venant d'un site internet gouvernemental.

Toujours dans l'histoire, la Charte de l'économie sociale (qui regroupait alors associations, mutuelles et coopératives) adoptée en 1980 par le Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives (CNLAMCA) stipule que les structures de cette économie sont des entreprises « *qui font face aux contraintes et exploitent les opportunités de la vie économique* ». Selon ce texte, elles participent au développement de la solidarité à plusieurs échelles : entre sociétaires, professionnelle, régionale, nationale, internationale. Nous noterons que cette affirmation est toujours d'actualité. Les structures de l'ESS font plus que jamais face à des contraintes, notamment budgétaires, et travaillent à proposer des solutions innovantes afin d'y faire face. Nous aurons l'occasion d'aborder les difficultés auxquelles l'ESS est confrontée en fin de chapitre.

Bien que le texte ne donne pas de définition explicite de l'économie sociale (à l'inverse des exemples cités auparavant), il présente une définition pour le moins intéressante et singulière de ses principes. Là où les autres définitions de l'ESS s'attardent sur la forme juridique de ce modèle économique et ses valeurs, ici, l'accent est mis sur les dimensions économiques, entrepreneuriales et territoriales de l'économie sociale. Le CNLAMCA revendique dans cette charte une réelle ambition d'étendre l'économie sociale au-delà des frontières françaises, notamment en Europe, à travers la création de liens entre structures basées en France et structures à l'étranger. Les objectifs de l'économie sociale en matière de développement économique sont clairement explicités, le premier « *effort à accomplir* » cité étant : « *prendre toute [la] place dans l'évolution économique et financière du pays* ». Un aspect qui a le mérite d'être souligné, en particulier lorsqu'on le confronte avec la réticence de certains acteurs de l'ESS de s'associer à des termes et objectifs économiques, comme nous le verrons plus tard dans ce mémoire.

Si nous nous penchons du côté de la littérature spécialisée, voici la définition de l'ESS donnée par Audigier (2014) : *"L'économie sociale est un secteur de l'activité dont la finalité n'est pas le profit, mais le service de la personne. Les 3 composantes de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles) sont des structures égalitaires, démocratiques et solidaires.*" Le dernier point rejoint la définition juridique des principes de l'ESS : ses structures doivent, entre autres, être gouvernées démocratiquement. Cependant, arrêtons-nous un instant sur la première phrase. Ce qui distinguerait les structures de l'ESS aux autres structures, serait l'accent mis sur l'humain et non le profit. Ce point est particulièrement intéressant car comme nous aurons l'occasion de le voir dans ce mémoire, le principe de lucrativité fait débat dans l'ESS. Pourtant,

comme son nom l'indique, l'économie sociale et solidaire est un modèle économique, dont l'activité de ses structures contribue notamment à la production de richesses, bien qu'il ne s'agisse pas de son seul et unique objectif. Nous pouvons par exemple citer Gatel (2019), ancien Secrétaire d'Etat auprès du Premier Ministre chargé de l'économie sociale et du développement local, qui remet en question plusieurs des facteurs de définition de l'ESS donnés par la loi de 2014, notamment celui de lucrativité partielle, qu'il trouve « *étrange* » : « *La loi Hamon introduit bel et bien une rupture fondamentale dans l'histoire de l'ESS. Cette dernière perd deux de ses principes essentiels : la non-lucrativité et l'originalité d'être des sociétés de personnes.* ». Il considère que la non-lucrativité était le principe fondamental de l'ESS.

Mais bien que l'ESS se distingue par son attache à l'humain, au vivant et à la démocratie, cela ne veut pas dire pour autant que ses structures ne génèrent pas de revenus, et encore moins qu'elles n'ont pas besoin de financements. Par exemple, les mutuelles font juridiquement partie de l'ESS, mais elles vendent des services qui sont sources de revenus financiers pour elles. Nous aurons l'occasion de revenir plus tard sur cet aspect dans ce mémoire, les budgets alloués à l'économie sociale et solidaire représentant un frein majeur à cette économie.

Pour conclure, après avoir analysé ces différentes définitions, partons du postulat que le plus pertinent est de s'en tenir au texte de loi relatif à l'économie sociale et solidaire. Bien que plusieurs aspects de cette définition soulèvent des questions, comme nous avons pu le voir, elle inscrit clairement les structures concernées par le périmètre de l'ESS, et leurs trois grands principes. Et c'est avant tout ces informations qui nous intéressent : il est primordial de retenir quelles structures font partie de l'ESS, dans l'optique de mieux appréhender les problématiques qu'elles rencontrent. Et afin de mieux comprendre ces problématiques, il convient d'abord de préciser quels domaines d'activité sont recouverts par les différents types de structures de l'ESS, et quelles sont leurs spécificités à chacune.

c. Typologie des structures de l'ESS

Comme nous venons de le voir, l'ESS est une économie définie dans une loi-cadre par trois principes majeurs (gouvernance démocratique, lucrativité limitée, utilité collective, sociale et environnementale). Elle regroupe, comme le prévoit cette même loi, cinq types de structures : les associations, les mutuelles, les fondations, les coopératives, ainsi que les sociétés commerciales de l'ESS. Cependant, ces organisations, bien qu'elles fassent partie d'un bloc commun, possèdent toutes leurs particularités, et interviennent sur des domaines différents. C'est pourquoi nous allons préciser la typologie des structures de l'ESS, dans l'objectif d'avoir une vision

d'ensemble de ce qu'englobe l'ESS pour mieux comprendre par la suite les problématiques de communication B2B et B2C auxquelles elle fait face.

Afin d'avoir une vision claire et simplifiée de cette question, j'ai regroupé les différents types de structures de l'ESS par statut, secteurs et caractéristiques dans le tableau ci-après, constitué à partir d'informations issues en partie des ouvrages de Glémain (2019), et de Laré et Bourdin (2024). Pour avoir une représentation concrète des catégories de structures dont il est question, le tableau est illustré par des exemples. J'attire l'attention sur la nécessité de garder en tête qu'il s'agit d'un tableau synthétique, l'idée étant de pouvoir visualiser en un coup d'œil les différents types de structures de l'ESS et leurs champs d'actions. Les statuts juridiques de ces structures étant éminemment diversifiés (il existe par exemple près de 100 catégories juridiques de SCESS différentes, et ce malgré le fait qu'elles sont les structures de l'ESS en infériorité numérique), il paraît difficile (et peu pertinent) de toutes les rassembler dans un seul et même tableau.

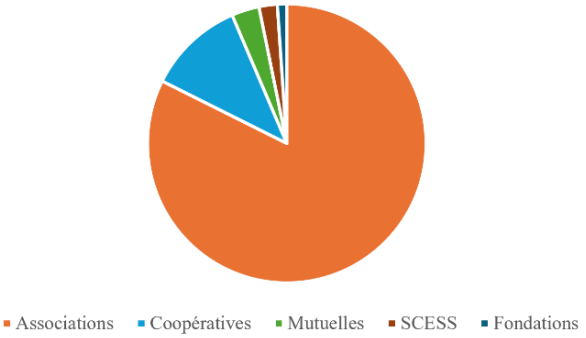
Tableau 1 : Typologie des structures de l'ESS et leurs spécificités		
Associations		
Catégories	Caractéristiques	Exemples
1. Caritatives et humanitaires, 2. Action sociale, 3. Santé, 4. Culture, 5. Sports, 6. Loisirs et sociabilité, 7. Expression et défense des droits et des intérêts, 8. Education, formation, insertion, 9. Activités économiques et développement local.	« *Regroupement de personnes autour d'un but commun, non lucratif* », selon le texte de loi 1901 relatif aux associations.	1. Handicap International, UNICEF 2. Secours Populaire, Croix Rouge Française 3. Médecins du Monde, Planning familial, Alcooliques Anonymes 4. Orchestre Philarmonique de Paris 5. UCPA 6. Mouvement National des régies de quartier, Fédération Léo Lagrange 7. Amnesty International, Ligue des droits

(Selon Tchernonog, source : Glémain (2019))		de l'homme, Sidaction 8. Afev, Ligue de l'Enseignement 9. ADIE
Mutuelles		
Catégories	Caractéristiques	Exemples
1. De santé, 2. Sociétés d'assurance mutuelle.	1. « *Personnes morales de droit privé à but non lucratif, qui conduisent des actions de prévoyance, de solidarité et d'entraide pour contribuer au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie de ces derniers.* » Glémain (2019) Doivent respecter les principes de non-sélection et de non-discrimination. Couvrent les risques de leurs membres sur la base du principe de compensation interne entre adhérents. 2. « *Organisations qui garantissent à leurs sociétaires, en contrepartie d'une compensation, le règlement intégral de leur engagement en cas de survenue des*	1. Groupe Vyv (MGEN, Harmonie Mutuelle, …) 2. MAIF, MACIF, MAAF

	risques couverts. » Glémain (2019)	
Coopératives		
Catégories	Caractéristiques	Exemples
1. D'entreprise, 2. D'utilisateurs, 3. Bancaires, 4. Société coopérative et participative (SCOP), 5. Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). (Source : CareNews)	1. Regroupements d'entreprises, secteurs : artisanat, commerce, agricole, transports, pêche 2. Regroupements de personnes : consommateurs, propriétaires, … 3. Regroupement de clients 4. Regroupement de salariés 5. Regroupement de salariés, bénéficiaires, associés. « *Sociétés de personnes morales ou physiques dont le but est de satisfaire les besoins communs, tout en participant à la gestion et au partage des bénéfices de manière équitable.* » Laré, Bourdin (2024)	1. Coopérative U 2. Coop HLM 3. Crédit Agricole, Crédit Mutuel 4. UpCoop (ex- Groupe Chèque déjeuner) 5. Label Emmaüs, C'est qui le patron ?
Fondations		
Catégories	Caractéristiques	Exemples
1. D'entreprise, 2. De personnes, 3. Abritées.	1. Crée par une entreprise, qui porte son nom, 2. Crée par une personne privée, une famille, un groupe, une association, 3. Existe au sein d'une autre fondation.	1. Fondation du Crédit Mutuel, Fondation du Crédit Coopératif, Fondation Louis Vuitton, Fondation Hermès

	Loi du 23 juillet 1987, article 18 : « *La fondation est 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.* »	2. Fondation Pinault, Fondation pour le logement des défavorisés (ex- Fondation Abbé Pierre), Apprentis d'Auteuil, Fondation de l'Armée du Salut 3. Fondation de France
Sociétés commerciales de l'ESS (SCESS)		
Statuts juridiques principaux	Caractéristiques	Exemples
- Sociétés par Action Simplifiée (SAS), - Sociétés à responsabilité limitée, - SARL unipersonnelles, - Autres.	Sociétés commerciales qui respectent les principes fixés par les articles 1 (conditions d'appartenance à l'ESS) et 2 (recherche d'utilité sociale) de la loi ESS de 2014. « *Entreprises classiques qui associent des objectifs sociaux et environnementaux d'intérêt commun à leurs objectifs de recherche de profit personnel.* » Laré, Bourdin (2024)	La ruche qui dit oui !, Too Good to Go, Phénix, Yuka, la Cité Fertile, Loom

Graphique 1 : Part des structures de l'ESS employeuses en France



En termes de statistiques, selon le Ministère de l'Economie, les associations constituent la part majoritaire des structures de l'ESS employeuses (82,37%), suivies par les coopératives (11,21%), les mutuelles (3,21%), les SCESS (2,12%) et les fondations (1,09%).

Comme nous venons de le voir, l'économie sociale et solidaire (dite ESS) est un modèle économique qui se distingue par sa valorisation de l'humain et du vivant, placé au cœur de ses actions, avant la recherche du profit. Elle possède son propre cadre juridique depuis 2014, et elle englobe cinq grandes typologies de structures, qui interviennent toutes dans des domaines diversifiés, faisant de l'ESS une économie pluridisciplinaire. Au vu de ces éléments, la logique voudrait que l'ESS soit connue du grand public, tant il s'agit d'une économie omniprésente et légitimée par la loi, ce qui n'est pas le cas, comme nous l'avons vu en introduction de ce mémoire. Pourtant, ce modèle économique est en vérité loin d'être récent. C'est pourquoi nous allons revenir brièvement sur son historique dans la partie suivante, afin de comprendre quelles sont les origines de l'ESS, et pourquoi n'est-elle pas plus reconnue malgré son ancienneté.

B) Bref historique de l'ESS

Si la loi ESS française a été votée il y a une dizaine d'années à peine (en 2014), l'existence de ce modèle économique, elle, remonte au moins au XIXème siècle. Selon Boyer (2023), des coopératives existaient d'ores et déjà au XVIème siècle. Jeantet (2021), lui, parle d'une « *presque économie sociale* » qui était déjà présente depuis le XIIIème siècle. Idem dans l'article d'Encyclopédie Universalis, qui explique que l'on « *trouvait mention [de l'économie sociale] dès la fin du XIIIème siècle* ». L'histoire française de l'ESS s'articule autour de plusieurs étapes fondatrices. L'origine sémantique du terme remonte à 1830, lorsque Dunoyer l'introduit dans son « *Nouveau traité d'économie sociale* ». Dans cette partie, nous allons faire un tour d'horizon des temps majeurs de l'histoire de l'ESS (dite économie sociale à cette époque), ainsi que des personnalités françaises à l'origine d'idées novatrices dans ce secteur, afin de mieux comprendre comment en sommes-nous arrivés à ce qu'est l'ESS actuellement en France.

a. L'économie sociale en France au XIXème siècle : un modèle en plein essor, mais pas encore reconnu

Qui dit modèle économique, dit cadre juridique. Et avant l'instauration de la loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, cette dernière a dû parcourir un long chemin avant d'être pleinement reconnue dans la sphère politique française. Le cadre législatif commence à s'ouvrir en 1884**,** avec l'abrogation définitive de la loi Le Chapelier, qui interdisait jusqu'alors les regroupements ouvriers et paysans, afin de mettre un terme aux conflits survenant entre employés (compagnons) et employeurs (maîtres). Cette loi représente un frein pour les modèles de l'économie sociale, bloquant notamment les sociétés de secours mutuels, qui sont reconnues mais hautement encadrées durant le Second Empire.

Plusieurs initiatives relatives à l'économie sociale verront le jour par la suite, comme nous l'explique Audigier (2014). Ott publie un traité d'économie sociale en 1851, Malon un manuel d'économie sociale en 1883, tandis qu'une société internationale des études d'économie sociale est fondée en 1856 par Le Play, figure décrite par Jeantet (2016) comme étant « *le penseur catholique de l'économie sociale (…) défenseur des sociétés de secours mutuel et des associations ouvrières* ». Sans oublier le Traité d'économie sociale publié par Dunoyer en 1830, comme cité auparavant.

Gide, économiste et enseignant ayant dirigé le mouvement coopératif français, est à l'origine du développement de l'économie sociale à la fin des années 1880. C'est ce qu'expliquent Lacroix et Slitine (2019). L'ESS s'est construite sur un principe fondamental : elle regroupe des « *sociétés de personnes et non de capitaux* », guidées par les besoins plutôt que par le profit. Elle trouve sa source dans la solidarité et les besoins, à l'inverse de l'économie de profits. L'ambition de ce modèle économique ? « *Élever la condition du peuple* », selon les propres termes utilisés par Gide. Un objectif qui soulève plusieurs questions : qu'englobe-t-il dans « *condition* » : les conditions de travail, de vie ? Qui est-ce qu'il inclut dans « *le peuple* » : est-ce l'ensemble de la population de manière globale, ou bien parle-t-on par exemple de la classe ouvrière, des classes sociales en bas de l'échelle, qui auraient alors besoin d'être « *élevées* », mais dans quel sens ? On peut supposer que Gide sous-entend ici que l'économie sociale est une réponse aux problématiques sociales et sociétales auxquelles sont confrontées les travailleurs au quotidien. Problématiques que ce modèle a donc pour particularité de prendre en compte. Gide répond à des besoins sociaux non pris en charge par les collectivités. Il a pour souhait de populariser le mouvement coopératif, et sera co-fondateur (avec Jaurès) de La Fédération nationale des coopératives de consommation (FNCC) en 1912. Les réflexions ainsi que les actions de Gide représentent une base importante du développement de l'économie sociale en France.

Ce qui nous amène à la raison du développement de ces actions. Au XIXème siècle, plusieurs initiatives relatives à l'économie sociale voient le jour, dans une optique commune : la volonté d'améliorer les conditions de travail et le pouvoir d'achat des personnes les plus défavorisées, issues de la classe ouvrière, à travers des modèles de travail et de vivre ensemble non hiérarchiques. L'économie sociale se développe dans un contexte socio-économique fragilisé (inégalités sociales, salaires bas, chômage, conditions de travail des ouvriers difficiles, etc.). « *L'économie sociale est issue de cet environnement déséquilibré. Celui-ci la pousse à agir pour que le développement social soit à la mesure de l'économie* », explique Audigier (2014). C'est aussi

ce qu'affirment Duverger, Itçaina, et Lafore (2020) : « *On pourrait dire que l'ESS, initialement l'économie sociale, s'est constituée en réaction contre les dysfonctionnements liés aux tensions et contradictions inhérentes à la structure sociale globale qui s'est révélée intenable dans les premières décennies de mise en place de la démocratie politique ainsi que de développement du capitalisme industriel.* ».

Parmi ces initiatives, on retrouve le projet de phalanstères de Fourier, des lieux à mi-chemin entre espace de travail et lieu de vie, dans lesquels on retrouverait notamment des équipements partagés, des bibliothèques, des garderies, ainsi que des salles d'étude. L'objectif étant de réduire les coûts de la vie (logement, alimentation, etc.) par le biais de la vie en collectif. Cette idée a été source d'inspiration pour Godin, à l'origine du familistère à Guise qui ouvre ses portes en 1860 dans l'Aisne, qui reprend les mêmes principes. Il y instaure notamment une école gratuite, laïque et obligatoire, et ce avant l'application de la loi Ferry. Draperi considère Godin comme « *l'inventeur de l'économie sociale* ». Ces concepts font penser à celui de tiers-lieu, théorisé bien plus tard dans les années 1980 par le sociologue Oldenburg ; les tiers lieux étant des lieux tierces au travail et à la maison. Ces concepts s'étendent au-delà des frontières françaises : l'Icarie de Cabet est par exemple fondée au sud de l'Amérique. Cet espace de vie dans lequel ni commerce ni monnaie existent prend graduellement fin à cause de l'excès d'autorité de son fondateur. Nous pouvons également mentionner Raiffesen, précurseur des banques coopératives et mutualistes qui a développé des banques rurales selon des principes coopératifs (Audigier, 2014).

Le ministère de l'Économie explique que c'est durant ce siècle que l'on retrouve les premières formes d'ESS, notamment à travers les premières associations ouvrières, les coopératives de consommateurs et d'habitants. Audigier (2014) en présente plusieurs exemples, notamment l'association chrétienne des bijoutiers en doré de Buchez, fondée en 1834, qui est alors la première coopérative ouvrière de France. Sans oublier l'existence de coopératives fruitières dans le Jura durant le XVIIIème siècle. Parmi les figures fondatrices de l'économie sociale au XIXème siècle et novatrices en la matière, nous pouvons retrouver C-H. De Saint-Simon, dont la pensée a inspiré les socialistes. L'aristocrate français valorisait la vertu des individus dans leur activité professionnelle et considérait les associations comme étant des méthodes de socialisation des personnes, comme l'explique Jeantet (2016).

En résumé, le XIXème siècle est synonyme d'essor de l'économie sociale, grâce aux actions de figures majeures et pionnières de ce modèle, ainsi qu'au développement des coopératives et des mutuelles qui bénéficient à de plus de plus d'usagers, le tout malgré des restrictions juridiques

et politiques en vigueur. Ce modèle économique, qui s'est développé en réponse aux problématiques découlant du capitalisme, n'est à ce stade pas encore intégrée au système politique en tant que tel. Si l'économie sociale commence à être reconnue tardivement, à la fin du XXème siècle, son développement sera ralenti par l'arrivée de nouveaux modèles économiques, davantage centrées sur la production et le profit. C'est ce que nous allons voir dès à présent.

b. L'économie sociale en France au XXème siècle : un modèle diminué par d'autres formes d'économie, mais reconnu politiquement

Si l'économie sociale se développe petit à petit durant le XIXème siècle, et ce malgré la surveillance de l'État et les restrictions juridiques, elle sera ralentie durant le siècle suivant, comme l'explique Audigier (2014). Selon lui, à cette période, l'économie sociale « *ne reste qu'un secteur participant des économies capitalistes* », qui « *perd son rayonnement* ». Bien que l'économie sociale soit libérée de ses restrictions à cette période, le développement du capitalisme et du libéralisme vient néanmoins absorber les avancées et le développement de l'économie sociale déployés jusqu'alors. Le modèle se voit ainsi isolé du développement économique, étant relégué à un simple outil de traitement des questions sociales. Le passage au XXème siècle marque cependant l'institutionnalisation des différentes structures du secteur. Les coopératives et les mutuelles sont respectivement reconnues en 1895 et en 1898 (avec l'adoption de la loi de Charte sur la Mutualité), suivies par la promulgation de la loi incontournable de 1901, relative à la liberté d'association. Ce n'est qu'après la Seconde Guerre mondiale, en 1947, qu'une loi vient précisément définir le statut de la coopération.

Progressivement, les trois composantes historiques de l'économie sociale (associations, coopératives et mutuelles) commencent à être reconnues juridiquement, de manière isolée et à des périodes différentes. Néanmoins, comme l'explique Audigier (2014), ces avancées juridiques progressives en faveur de l'économie sociale seront mises à mal par le développement du marxisme. La hausse de son influence impacte directement l'économie sociale, qui se voit affaiblie par la doctrine de Marx, s'opposant farouchement à l'économie sociale et qui a pour projet de la dissoudre dans le régime socialiste. Il en va de même pour la pensée économique libérale, qui souhaite limiter le champ de l'économie sociale. Malgré l'adoption des différentes lois mentionnées, le développement de l'économie sociale se voit alors ralenti malgré elle par les tendances politiques.

Ce contexte n'empêchera pas l'économie sociale de s'organiser et de gagner en reconnaissance politique plus tard, à partir des années 1980 plus précisément. C'est notamment à cette période que l'homme politique Rocard redécouvre le concept de l'économie sociale. En 1980, la

publication de la Charte de l'économie sociale statue officiellement les principes et valeurs du mouvement. L'État poursuit ses travaux sur l'économie sociale avec la création d'une délégation interministérielle en 1981. Les années 1980 représentent alors une lueur d'espoir pour l'économie sociale en France, qui en plus de s'officialiser au sein des institutions politiques, n'est plus menacée par le marxisme ni par le libéralisme, l'efficacité de ce modèle étant contestée à cette période. Quant au marxisme, il prend fin après la chute du mur de Berlin, effaçant alors avec lui la menace de faire disparaître l'économie sociale (Audigier, 2014).

Depuis les années 1990, le cadre juridique de l'ESS a connu une transformation profonde sous l'action de l'État. Comme l'expliquent Lacroix et Slitine (2019), cette notion s'est étendue à l'ensemble des pratiques économiques ayant pour finalité de renforcer le lien social. Historiquement protégées par leur statut juridique, les organisations de l'ESS sont désormais mises en concurrence avec les entreprises classiques selon un critère fondé sur la nature de l'activité, et non plus sur le statut de l'acteur. C'est ainsi que la création d'un secrétariat d'État dédié à l'ESS voit le jour en 2000. Son ambition s'ouvre à l'Europe l'année suivante, en 2001, avec la promulgation de la Charte européenne de l'économie sociale.

S'en suit la création du Conseil supérieur de l'économie sociale en 2006, instance de dialogue avec les pouvoirs publics, la création du Ministère chargé de l'économie sociale en 2012, et la promulgation de la loi Hamon en 2014 évoquée précédemment en partie A), qui offre enfin un cadre législatif global à l'économie sociale et solidaire. Avant cette loi, diverses législations (loi 1983, loi 1985) existaient dans le secteur. Bien qu'elles n'étaient pas entièrement propres à l'ESS, elles étaient « *relatives à certaines de ses activités* » (Duverger, 2023). D'autre part, l'appellation « solidaire » s'est greffée bien plus tard à « l'économie sociale » historique, comme l'explique Duverger (2023). Notons d'ailleurs qu'en 2010, un projet de label ESS unique avait été abandonné face aux réticences des acteurs historiques de l'économie sociale. Il faudra attendre 2014 pour que l'agrément Entreprise solidaire d'Utilité sociale (ESUS) voit le jour à la suite de l'adoption du texte de loi relatif à l'ESS. En juin 2026, ESS France lance non pas un label mais une marque ESS, qui sera le sujet de la partie empirique de ce mémoire.

Pour résumer, l'économie sociale a commencé à réellement se développer en France au cours du XIXème siècle, grâce aux initiatives mises en place par des figures pionnières de cette économie. Malgré le fait qu'elle n'était pas encore intégrée à la politique à cette période, l'économie sociale était présente pour répondre aux besoins des populations, en proposant des solutions collaboratives et novatrices. Seulement, bien qu'elle ait commencé à être reconnue politiquement à partir des années 1980, le développement du capitalisme et de l'économie libérale ont

entre-temps totalement freiné l'expansion de l'économie sociale. Sa reconnaissance tardive au sein du système politique est peut-être la raison pour laquelle actuellement, l'ESS n'est peu ou pas du tout connue du grand public. Avec la place qu'a prise l'économie capitaliste dans nos sociétés, l'ESS se voit alors invisibilisée, malgré le fait qu'elle intervienne dans les domaines de la vie quotidienne. C'est l'une des difficultés auxquelles elle est confrontée, qui intensifie son besoin de communication notamment auprès du grand public. Dans la dernière partie de ce chapitre, nous allons voir quelles sont les autres problématiques auxquelles les organisations de l'ESS sont confrontées, afin de comprendre par la suite comment peuvent-elles communiquer, et en quoi ces problématiques peuvent être des freins à la communication.

C) Problématiques rencontrées dans l'ESS

Comme nous l'avons vu, l'économie sociale et solidaire est paradoxalement un modèle riche par son histoire, par sa diversité de domaines et de structures, mais reconnu politiquement et juridiquement que tardivement. Cette intégration récente de l'ESS dans la loi, et plus globalement dans le champ politique français, a pour résultat de faire de l'ESS une économie de « second plan », comme l'illustre notamment l'appellation de « tiers secteur » par laquelle elle est parfois désignée. Ce qui la rend alors moins identifiée et moins visible du grand public, d'où la nécessité pour ses structures de communiquer à son sujet. Mais au-delà de son manque d'identification, l'ESS souffre de diverses problématiques externes, qui ont elles aussi un impact direct sur son développement et sur sa communication. C'est le sujet de cette dernière partie du chapitre 1.

a. La RSE et le secteur privé « à impact »

L'ESS est confrontée à un contexte qui peut venir impacter le développement et la communication de son activité : l'émergence des initiatives sociales, solidaires et environnementales émanant du secteur privé dit « conventionnel ». Une problématique qui est loin d'être récente puisque dès les années 1990, l'ESS s'est ouverte à la concurrence, ce qui a particulièrement touché le secteur associatif, comme l'explique Swaton (2015) : « *À partir des années 1990, le seul critère juridique ne suffit plus à justifier un statut privilégié pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, l'État introduisant peu à peu un critère fondé sur la nature des activités dispensées. C'est désormais ce dernier critère qui est source de distinction avec les entreprises classiques qui commencent donc à investir des domaines jusque-là plus ou moins réservés.* ». L'appartenance statutaire a cessé d'être le critère unique d'un régime de faveur pour les structures de l'ESS. La distinction repose depuis sur la nature même des actions mises en place par les structures, ouvrant ainsi la voie aux sociétés commerciales dans des secteurs

qui étaient autrefois exclusivement ceux de l'ESS. Audigier (2014) explique lui que les associations ont été mises en concurrence dans le cadre d'obtention de financements via les appels à projets, ce qui complique davantage le financement de ces structures déjà fragilisées économiquement, comme nous aurons l'occasion de le constater.

Toujours selon Swaton (2015), en 2006, le Code des marchés publics a été modifié, ce qui permet alors à tout type d'entreprise d'accéder aux secteurs social, sanitaire, juridique, loisir, sportif ou encore d'insertion professionnelle. Ces différents changements juridiques, qui ont redéfini les limites entre la part du secteur public et du privé, peuvent s'avérer être problématiques. En plus de potentiellement défavoriser les actions des organisations non lucratives au profit de structures privées lucratives, ils peuvent également contribuer à créer une confusion entre ces différents types de structures. Ce qui, en termes de communication, peut rendre la distinction entre structures de l'ESS et organismes privés dits « à impact » compliqué. D'autant plus que ces évolutions ont un impact également en interne, puisque les organisations de l'ESS sont contraintes d'adopter les méthodes de gestion du secteur privé. C'est ce qu'explique Duverger (2023) qui parle d'un phénomène d'isomorphisme institutionnel, qui engendre une instabilité du secteur et l'oblige donc à se restructurer en conséquence.

Le développement de la Responsabilité sociétale des entreprises (plus communément appelée RSE), mais également des nombreux labels privés qui en découlent peut représenter une forme de concurrence à l'ESS de la part d'entreprises privées engagées socialement et environnementalement. D'un point de vue grand public notamment, il n'est pas toujours évident de pouvoir faire la distinction entre ces différents types d'actions, tant elles sont nombreuses. Des initiatives, telles que le label privé B Corp, possèdent en effet une notoriété non négligeable et sont plus facilement identifiables du grand public, puisque l'on retrouve ce type de labels directement apposés sur les produits de grande consommation, ou bien affichés sur des vitrines de commerces. Un procédé qui peut venir influencer directement les choix des consommateurs, et donc favoriser le secteur privé hors ESS. Contrairement à l'ESS qui elle n'a pas de label ni de marque qui rendrait ses services et produits identifiables (ou tout du moins, qui n'avait pas).

Cependant, comme l'affirme Blanc (2008), « *ESS et RSE ne sont ni de même nature, ni du même monde* ». La RSE reste en effet une démarche volontaire d'une entreprise privée, tandis que les principes de solidarité de l'ESS sont inscrits dans sa loi-cadre, comme nous l'avons vu en partie A). Néanmoins, les deux secteurs sont amenés à se croiser. C'est le cas par exemple des Sociétés coopératives de production (SCOP), qui mobilisent la RSE afin d'améliorer leurs performances, comme l'explique Duverger (2023). Sans compter que certains acteurs privés

sont de l'ESS (les sociétés commerciales de l'ESS (SCESS), voir partie A) Tableau 1), rendant la distinction entre ESS, secteur privé et RSE encore plus floue. Au-delà d'une confusion, cette variété de termes et de structures peut potentiellement engendrer une forme de méfiance de la part des citoyens vis-à-vis des différentes actions déployées par les structures hors ESS, qui peut également entraîner des répercussions sur la perception de l'ESS. Des termes, comme celui « d'impact », ont tendance à être régulièrement utilisés dans la communication des structures souhaitant valoriser leurs actions sociales et/ou environnementales, à tel point qu'ils peuvent potentiellement perdre de leur sens. Comme se questionne Gatel (2019) par exemple, « *Le mot à la mode est celui «* d'impact *», sur qui, sur quoi, pour faire quoi ?* ».

Certaines entreprises communiquent de manière exagérée, ou pire, mensongère, sur leurs supposées actions sociales et/ou environnementales. Ces communications s'inscrivent dans le *greenwashing*, procédé marketing consistant à faire croire aux consommateurs qu'une entreprise a une conscience écologique. Ce phénomène peut alimenter la méfiance du grand public à l'égard de ce type d'actions. Ce qui peut alors poser un problème pour l'image des structures de l'ESS, qui peuvent potentiellement être associées aux entreprises ayant des pratiques trompeuses, bien qu'elles ne soient pas concernées. Une méfiance renforcée par la confusion existante entre ESS et RSE, mentionnée auparavant, mais aussi par le manque de visibilité, de lisibilité et d'identification de l'ESS. Cette dernière doit alors davantage prouver sa légitimité auprès du grand public. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette problématique en partie empirique de ce mémoire.

Comme nous l'avons vu dans la partie A) Définition de l'ESS, Gatel (2019) remet en question plusieurs aspects de la loi Hamon relative à l'ESS, dont celui de lucrativité limitée, mais pas uniquement. Il part du postulat que de nombreuses organisations en dehors de l'ESS peuvent partager des principes étant associés aux structures appartenant à cette économie, des principes tels que la solidarité, le respect de l'environnement, et la gouvernance démocratique. Une affirmation qui fait écho aux acteurs privés mettant en place des politiques de RSE. Acteurs qui bénéficient généralement d'une plus grande visibilité, de davantage de moyens humains et financiers, et jouissant d'une certaine notoriété, que la plupart des acteurs de l'ESS. Néanmoins, il convient de faire attention de ne pas confondre RSE et ESS. Comme expliqué auparavant, la RSE est mise en place au sein des entreprises au bon vouloir de celles-ci, tandis que les principes de l'ESS sont définis juridiquement, et sont ancrés dans l'activité de ses structures. Ainsi, les organisations de l'ESS peuvent potentiellement être défavorisées à cause de la concurrence accrue du secteur privé dit « à impact » et des initiatives de RSE, celles-ci étant mieux identifiées,

plus visibles, mais dans certains cas pas ou peu fiables. Ces différents éléments contribuent à diminuer la reconnaissance de l'ESS aux yeux du grand public. Mais au-delà de ce terrain concurrentiel, les organisations de l'ESS sont mises à mal par un autre facteur externe : les politiques budgétaires, nécessaires à son développement et à sa pérennité.

b. L'ESS, une « économie de la réparation » fragilisée financièrement

L'ESS est un modèle économique dont le rôle et les actions sont minimisées, parfois involontairement, à travers l'emploi de termes tels que celui de « tiers secteur » (voir partie A) Définitions de l'ESS). Ce qui la place dans une posture particulièrement délicate. Car malgré sa contribution grandissante à l'économie française (elle représente actuellement 14% de l'emploi privé selon un rapport publié en 2025 par la Cour des Comptes, comme mentionné en introduction de ce mémoire), les financements qui lui sont destinés, eux, sont en baisse.

Comme nous venons de le voir, les problématiques auxquelles sont confrontées les organisations de l'ESS, en particulier les associations, ne sont pas nouvelles. Comme l'explique Audigier (2014), l'ESS est une économie qui intervient dans des secteurs vitaux, tels que celui de la santé, tout en étant de moins en moins financée, ce qui la place dans une posture à la fois paradoxale et vulnérable. Une situation qui va empirer au fil du temps selon l'auteur : « *Dans les années qui viennent, l'ES [économie sociale] doit se préparer à une vie difficile. (…) Cela signifie que la contrainte financière va peser sur ses activités et qu'il va lui falloir chercher des financements autres que publics.* ». Au-delà des répercussions évidentes que cette situation a et aura sur la santé financière des organisations de l'ESS et sur la possibilité à poursuivre leur activité, cela impacte également la communication de ces différentes structures. D'une part, puisque moins de financements signifie moins de moyens humains et financiers pour communiquer sur l'ESS et plus globalement, assurer la pérennité des activités de ses structures. De plus, si l'Etat se désintéresse graduellement de l'ESS, alors cette économie perd un porte-parole de poids. Car s'il y a bien une cible relai qui pourrait contribuer à rendre l'ESS plus connue du grand public, il s'agit de l'Etat, d'autant plus dans un contexte d'adoption récente de la Stratégie Nationale de l'ESS (adoptée en juillet 2026 par le Conseil Supérieur de l'Economie sociale et solidaire).

C'est l'une des problématiques rencontrées par l'économie sociale et solidaire : elle est contrainte de devoir faire plus, avec moins de moyens. Jeantet (2021) nous parle d'une « *économie de la réparation* », par sa capacité à répondre continuellement à des besoins sociétaux précis qu'elle a identifiés. Un phénomène qui ne se limite pas aux frontières françaises, ni même européennes, mais qui concerne l'ESS de manière globale. Gatel (2019) l'affirme : « *L'économie*

sociale s'est constituée contre le modèle économique dominant. Elle ne peut être un éternel réparateur des grandes conséquences du modèle capitaliste », idée que nous avons pu aborder précédemment dans l'historique de l'ESS. Pourtant, cette économie est régulièrement et fortement impactée par les politiques budgétaires mises en place par le Gouvernement. On notera par exemple la proposition de loi finances (PLF) 2026 du ministre Lecornu, qui prévoyait de réduire de 54 % le budget dédié à l'ESS et à son développement, budget déjà réduit l'année précédente. En 2025, ce sont plus de 10 000 emplois de l'ESS qui ont été supprimés. Des décisions d'autant plus troublantes que l'ESS n'est pas financée à hauteur de son poids dans l'économie. Toujours selon le rapport de la Cour des comptes publié en septembre dernier, l'ESS représente près de 14% de l'emploi privé, mais elle ne touche que 7% des aides publiques pour les entreprises, tandis que seules 4% des structures de l'ESS touchent des subventions publiques. Une dynamique étant loin d'être récente. Gatel (2019) témoigne : « *l'économie sociale était totalement absente des politiques publiques* » dans les années 1990.

A nouveau, ces décisions représentent un obstacle majeur pour la communication de l'ESS et plus largement, pour sa survie. Nous avons eu l'occasion de voir en partie B) que l'ESS est une économie n'ayant été reconnue que tardivement au sein de la politique française, ce qui pourrait expliquer son fort manque d'identification par le grand public. Or, si l'Etat persiste à minimiser le développement de l'ESS en réduisant les budgets qui lui sont alloués, cela n'aidera pas l'ESS à être connue du grand public, si l'on diminue la place qu'elle occupe dans l'économie française. A noter qu'au-delà des décisions budgétaires, nous pouvons constater un recul progressif de l'ESS au sein de la politique française, par rapport aux avancées mises en place dans les années 1980 (voir partie B)). S'il y avait un poste de ministre dédié à cette économie en 2014, année où sa loi-cadre a été adoptée, ce n'est aujourd'hui plus le cas, puisque l'ESS est accolée aux missions du ministre des Petites et Moyennes Entreprises. Ce qui contribue à faire de l'ESS une économie du second plan, au même titre que l'appellation de « tiers secteur » mentionnée auparavant. A nouveau, cela peut impacter l'image de l'ESS auprès du grand public. Difficile en effet de créer de l'intérêt autour d'un modèle économique minimisé par l'Etat. Comme l'explique Audigier (2014) : « *L'économie sociale n'est encore qu'un acteur marginal de l'économie dominante, celle qui est soumise à la concurrence* », ce qui nous renvoie à la problématique du développement du secteur privé « à impact » abordée en début de partie.

Ainsi, dans ce premier chapitre, nous avons pu poser le contexte de ce qu'est l'ESS : comment est-elle définie, le contenu de sa loi-cadre, son historique riche de plus de deux siècles, ainsi que différentes problématiques auxquelles elle doit faire face, problématiques qui peuvent

notamment impacter sa communication. Ces différents éléments nous ont permis de comprendre que l'ESS, bien qu'il s'agisse d'une économie relativement ancienne et présente dans une diversité de secteurs, n'est pourtant pas connue auprès du grand public. Un manque de visibilité qui peut s'expliquer par le fait que sa loi-cadre a été adoptée en 2014 seulement, ce qui fait de l'ESS une notion juridique encore récente. Mais alors, pour les organisations de l'ESS, comment faire connaître ce modèle économique auprès de la majorité du grand public qui n'en a pas connaissance ? C'est la problématique à laquelle nous allons tenter de répondre en chapitre 2, en analysant différentes théories de communication pouvant être mobilisées par les acteurs de l'ESS, illustrées avec des exemples issus de ces derniers.

Chapitre 2 : Quelles stratégies de communication pour développer l'ESS ?

Maintenant que nous avons vu en Chapitre 1 les différentes spécificités de l'ESS (son historique, sa loi, son cadre, ainsi que les problématiques qu'elle rencontre), intéressons-nous désormais aux différentes techniques de communication qui peuvent être utilisées par ses structures. L'objectif ici est d'identifier différentes méthodes de communication pouvant être (ou étant déjà) mobilisées par les structures de l'ESS, toujours dans l'optique d'améliorer leur communication à la fois auprès du grand public et de leurs acteurs. C'est pourquoi dans ce chapitre, nous allons nous intéresser dans un premier temps à la communication de masse, puis à différentes formes de marketing (social, d'influence, …), et nous terminerons avec les marques. Pour ce faire, nous allons étudier la littérature spécialisée sur le sujet. Certaines de ces méthodes étant généralement associées à la communication d'institutions privées et de grandes marques, l'idée sera d'illustrer les théories mobilisées avec des exemples directement tirés de structures de l'ESS, afin de déterminer quels outils de communication peuvent-elles utiliser pour se faire (re)connaître.

A) La communication de masse

Afin d'améliorer leur notoriété et de mettre en lumière leurs actions et leurs apports dans la société, les structures de l'ESS ont tout intérêt à communiquer à grande échelle, pour diffuser leur message à un large public. Un objectif de grande ampleur, mais qui est davantage réalisable à l'ère du numérique. Si durant le siècle dernier, la communication dite de masse se faisait via la radio, la télévision ainsi que la presse, elle a ensuite évolué avec l'arrivée et la démocratisation d'internet, et, plus récemment, de l'intelligence artificielle générative. Aujourd'hui, via les réseaux sociaux, les sites internet et autres canaux de diffusion en ligne, notre message peut à la fois avoir une portée locale, régionale, nationale voire internationale. Un contexte qui, au

premier abord, peut donner l'impression qu'il est plus simple que jamais de communiquer. Car sans avoir besoin d'investir son budget communication dans la production et la diffusion d'un spot télévisé, radio, ou bien d'un encart presse, une structure peut communiquer « simplement » à l'aide d'un ordinateur ou bien d'un téléphone, en investissant dans différentes plateformes gratuites (réseaux sociaux, newsletters, sites internet, …).

Mais atteindre une large cible n'est pas facile pour autant : tout dépend de différents facteurs que nous aurons l'occasion de développer dans ce chapitre. D'autant plus que nous n'avons jamais autant été submergés d'informations : selon Beckouche (2019), « *dès 2010 nous produisions déjà tous les deux jours autant d'informations que dans toute l'histoire de la culture humaine jusqu'au début du XXIème siècle* ». Dans ce contexte, s'assurer que notre communication atteint sa cible, sans même parler de se distinguer des autres structures (concurrentes ou non), devient alors particulièrement ardu. Car si la structure ne jouit pas déjà d'une certaine notoriété, il sera plus difficile pour elle de se faire entendre à large échelle. D'où l'intérêt de développer la communication de masse (ou *mass media* en anglais), c'est-à-dire « *l'ensemble des techniques contemporaines qui permettent à un acteur social de s'adresser à un public extrêmement nombreux* » (selon Encyclopédie Universalis), sujet qui s'est développé lors du XXème siècle. Dans cette partie, nous allons voir ce qu'est la communication de masse, ce que disent les auteurs à son sujet, et comment s'applique-t-elle à la fois au contexte de communication actuel ainsi qu'à la communication des structures de l'ESS.

Dans un article traitant des communications de masse, Cazeneuve (1969) s'appuie notamment sur la thèse de McLuhan, « *La galaxie de Guntenberg* », afin d'analyser l'évolution de notre rapport aux médias de masse (ou *mass media* en anglais, terme englobant alors le cinéma, la radio, ainsi que la télévision). Si notre société et le paysage médiatique ont grandement évolué depuis la rédaction de cet article (l'auteur parle d'une « *civilisation du livre* » succédée par « *la civilisation audio-visuelle* », tandis que dans les années 2020, nous pourrions parler d'une civilisation de l'intelligence artificielle), plusieurs des idées de McLuhan exposées par Cazeneuve restent d'actualité. C'est notamment le cas lorsqu'il parle de la culture de l'instantanéité et de la simultanéité, un phénomène encore bien présent à l'heure actuelle dans la communication, notamment sur les réseaux sociaux, si nous l'appliquons au contexte d'aujourd'hui.

Médias, marques, influenceurs : tous ces acteurs s'emparent de l'actualité, de manière parfois différente, parfois similaire, mais tous dans le même objectif : faire parler de soi et créer de l'engagement avec son audience. Rebondir instantanément sur l'actualité n'est pas une action anodine. En parlant d'un sujet qui est déjà au cœur des conversations, cela assure une certaine

forme de compréhension de l'émetteur du message par ses récepteurs, qui connaissent probablement déjà le sujet en question et peuvent donc s'y identifier. En publiant par exemple des contenus humoristiques en lien avec la défaite de l'équipe de France de football face à l'Espagne lors de la Coupe du Monde de 2026, les marques s'assurent alors une forme de sympathie pour et par leur audience (du moins, par la part de leur audience amatrice de football et supportrice de l'équipe de France). Néanmoins, dans ces cas de figure, nous assistons à une forme de compétitivité entre ces marques, qui jouent au jeu de quelle est celle qui aura le contenu le plus aimé, le plus repartagé, celui qui génèrera le plus de conversations.

Mettre en ligne des publications en rapport avec l'actualité n'est pas une pratique réservée aux grandes marques commerciales. Certaines structures de l'ESS publient du contenu en lien à la fois avec l'actualité, et avec leur activité. C'est le cas notamment de la coopérative Label Emmaüs, boutique en ligne d'articles de seconde main du groupe Emmaüs France, qui publie régulièrement sur ses réseaux sociaux des contenus reliés à l'actualité, comme la loi anti fast-fashion, la fermeture des magasins de chaussures Minelli, ou encore les soldes d'été 2026, pour ne citer que ces exemples. Une stratégie intéressante puisqu'elle permet à Label Emmaüs d'une part de prendre position sur des sujets d'actualité relatifs à son secteur (le textile, les biens de consommation, …), de sensibiliser son audience aux questions de surproduction et de surconsommation (en dénonçant les méthodes de production des grandes enseignes de l'ultra fast-fashion, telles que Shein), et de déconstruire des idées reçues sur le secteur de la seconde main. Tous ces éléments contribuent alors pour Label Emmaüs à développer une forme de crédibilité auprès de son audience (à l'aide de contenus sourcés), mais également de notoriété (grâce à son appartenance à Emmaüs France). Avec pour finalité d'inciter le public à se questionner sur ses méthodes de consommation, et de passer à l'action en adoptant des alternatives telles que l'achat sur la plateforme Label Emmaüs.

Communiquer autour de l'actualité « chaude » présente tout de même un désavantage : si tout le monde s'exprime sur le même sujet à la même période, il devient difficile de se distinguer, en tant qu'organisation, dans ces conditions. D'où la nécessité notamment de faire preuve d'originalité pour toucher sa cible. Le contenu se heurte au risque d'être « noyé dans la masse » d'informations disponibles. Nous en venons alors à la problématique de l'infobésité (contraction des mots « information » et « obésité »), c'est-à-dire le risque de saturation face au volume d'informations que nous recevons quotidiennement via les médias de masse. Chabin (2014) nous en donne la définition suivante : « *L'infobésité est une notion subjective qui décrit, pour*

un individu, le sentiment d'être submergé par la connaissance potentielle, par le flux ininterrompu d'informations qu'il ne parvient ni à absorber ni à trier. ».

Ce phénomène, qui remonte bien avant l'existence d'internet (comme le rappelle Stréliski (2022), les premières mentions de ce terme remontent aux années 1960), pose un problème à la fois pour les organisations, pour les raisons évoquées dans le paragraphe précédent, mais également pour le grand public, ciblé par toutes ces communications. Difficile, impossible, même, pour ce dernier de retenir toutes les informations auxquelles il est quotidiennement exposé. L'infobésité présente également des risques de désinformation, comme l'explique Vulbeau (2015) : « *à partir d'un certain volume d'informations, il est difficile de discriminer entre la bonne information ou son contraire* ». En plus de la part d'imprévisible liée à la diffusion de l'information (l'audience ciblée va-t-elle bien recevoir le message, l'information émise par l'organisation et si oui, va-t-elle interagir avec), il y a donc un risque que cette dernière soit mal interprétée, ou bien déformée. Si l'on relie ce contexte à la communication des structures de l'ESS, il complique davantage leur champ d'action. D'une part, elles sont déjà désavantagées, pour une part d'entre elles, par leur manque de notoriété. Mais si l'on ajoute à cela le phénomène d'infobésité, ce dernier accroit le risque pour les structures de l'ESS de voir leurs communications atteindre qu'une infime partie de leur cible, B2B comme B2C.

Revenons-en à l'article de Cazeneuve. L'une des idées qu'il expose (toujours soutenue par la thèse de McLuhan) est qu'à l'ère des médias de masse, l'ouïe reprend le dessus sur l'écrit (« *La seconde mutation culturelle et sociale, celle qui est en train de se produire maintenant, est due au fait que l'écriture n'est plus le mode privilégié de communication, et qu'ainsi, avec les* mass-media*, l'ouïe reprend de l'importance.* »). Ceux-ci sont de plus en plus visuels, tout en accordant une priorité à l'ouïe, donc, mais également à l'oralité : « *Les* mass-media *(…) réhabilitent l'expression orale et imposent un retour au concret. (…) La civilisation de l'écriture doit coexister avec une nouvelle civilisation de la parole et du geste. »*. Une idée également développée par Breton et Proulx (2012), dans lequel il explique qu'il existe cinq grands moyens de communication : le geste, l'oral, l'image, l'écrit, ainsi que le moyen au support (c'est-à-dire, l'innovation apportée dans chaque moyen). Breton et Proulx font aussi référence à Macluhan et à l'importance des sens en communication (« *Pour décrire l'action culturelle du média en tant que tel, McLuhan insista sur l'idée qu'un support technique particulier fait appel à nos différents sens (vision, ouïe, toucher) de façon spécifique en imposant un ordre propre dans l'usage de ces différents sens, variable d'un média à un autre.* »).

Une théorie intéressante, tant elle est encore d'actualité, bien que l'ouvrage de McLuhan soit paru il y a plus de 50 ans. Dans la manière de communiquer actuelle des individus comme des entités, il n'est pas original d'affirmer que oui, l'audiovisuel, qui concilie les deux sens cités précédemment (l'ouïe et la vue), occupe (toujours) une place importante. Sur les réseaux sociaux notamment, le format vidéo est largement consommé par ses utilisateurs. En France, les personnes âgées de 15 à 24 ans regardaient en moyenne 5 heures et 21 minutes de vidéos par jour en 2025, selon une étude commandée auprès de Médiamétrie et du CSA par l'Arcom. Ainsi, les marques, structures, personnalités publiques ont tout intérêt à produire ce format de contenus, afin d'atteindre leur cible et de se faire entendre.

Ce qui a évolué depuis l'époque des théories de McLuhan, ce sont les canaux par lesquels sont diffusés ce type de messages. L'auteur de l'article associe la télévision et le cinéma à l'audiovisuel, tandis qu'aujourd'hui, nous pouvons y ajouter les réseaux sociaux et internet de manière générale. Selon lui, le message audiovisuel se distingue du message écrit par sa capacité à pouvoir être « *reçu passivement, [car il] ne laisse au lecteur aucune possibilité d'arrêt ou de relecture* ». Une affirmation discutable si, encore une fois, nous l'appliquons au contexte actuel, à savoir à la communication digitale. Au-delà de l'évolution technologique des capacités offertes par les moyens de communication (nous pouvons aujourd'hui mettre pause sur une vidéo en ligne, tout comme sur son téléviseur), la réception active ou passive du message audiovisuel (pour reprendre les termes de Cazeneuve) dépend tout d'abord de son contenu.

L'appellation « message audiovisuel » est large, tant elle englobe une diversité de formats de contenus. Elle peut s'appliquer aussi bien à un film, qu'à un programme télévisé, ou encore à une vidéo publiée sur le réseau social TikTok, entre autres. Ces différents exemples rentrent tous dans la même catégorie, mais sont pourtant bien distincts. Tous sont des médiums qui se consomment différemment, et qui demandent un niveau d'attention variable. Si l'on revient sur les propos de Cazeneuve, une vidéo publiée sur les réseaux sociaux aura plus de chances d'être « *reçue passivement* » plutôt qu'un documentaire par exemple, car ces formats n'ont pas été conçus pour être consommés de la même manière.

A l'ère du *scroll*, sur les réseaux sociaux, il ne serait pas insensé de partir du principe que nous consommons les contenus visuels que nous propose l'algorithme de manière passive. Entre le temps passé sur les écrans (selon Wearesocial, en octobre 2025, les internautes passaient en moyenne 18 heures et 36 minutes sur les réseaux sociaux en moyenne par semaine, visionnage de vidéos inclus) et le volume de vidéos existant qui s'offre à nous, difficile, impossible même, de consommer de manière active et attentive chaque contenu audiovisuel qui nous est proposé.

Le cerveau humain n'est pas apte à recevoir autant d'informations en une journée, comme évoqué précédemment lorsque nous avons parlé du phénomène d'infobésité.

Une autre problématique ressort alors : celle de ne pas choisir ce que l'on consomme. Bien que l'on n'en connaisse pas tous les rouages et qu'il varie d'un réseau social à l'autre, l'algorithme comprend nos goûts (et plus encore), grâce aux recherches que l'on effectue, aux profils auxquels nous sommes abonnés, ainsi qu'aux contenus avec lesquels nous interagissons. Labelle (2019) nous en donne la définition technique suivante : « *un algorithme est une méthode de traitement, c'est-à-dire un ensemble de procédés et opérations systématiques qui effectuent un traitement de données (...) [ils] reposent sur une logique procédurale.* ». C'est à partir de ces différents facteurs entre autres qu'il nous propose du contenu « mathématiquement » susceptible de nous plaire. Dans ce cas de figure, la « *réception passive* » des contenus audiovisuels mentionnée par Cazeneuve prend tout son sens : ce n'est pas nous, internautes, qui cherchons du contenu, c'est le contenu qui vient à nous. Nous nous contentons de le consommer, sans forcément avoir la capacité de prendre du recul sur la pertinence des informations qui s'offrent à nous.

Dans ce contexte, la communication des organisations via les réseaux sociaux et autres canaux en ligne est alors plus ardue. Les structures doivent non seulement être capables de produire du contenu capable de capter notre attention, mais aussi (et surtout) faire en sorte que le contenu « plaise » à l'algorithme, si elles veulent qu'il atteigne la plus large audience possible. Une situation qui fait écho aux affirmations passées de McLuhan : « *La civilisation électronique nous place dans un état de désarroi tant que nous ne savons pas nous adapter à ses nouvelles exigences* » (Cazeneuve, 1969). Bien que des données chiffrées détaillées (KPI) soient disponibles sur les réseaux sociaux, permettant notamment d'évaluer quels types de formats, de thématiques génèrent le plus de vues, quels sont les horaires auxquels nos abonnés regardent le plus nos contenus, etc., il reste une large part d'imprévu à laquelle les structures ne peuvent pas faire face. Ainsi, difficile de s'assurer que son message va atteindre sa cible : publier un contenu en ligne relève alors du jeu de hasard.

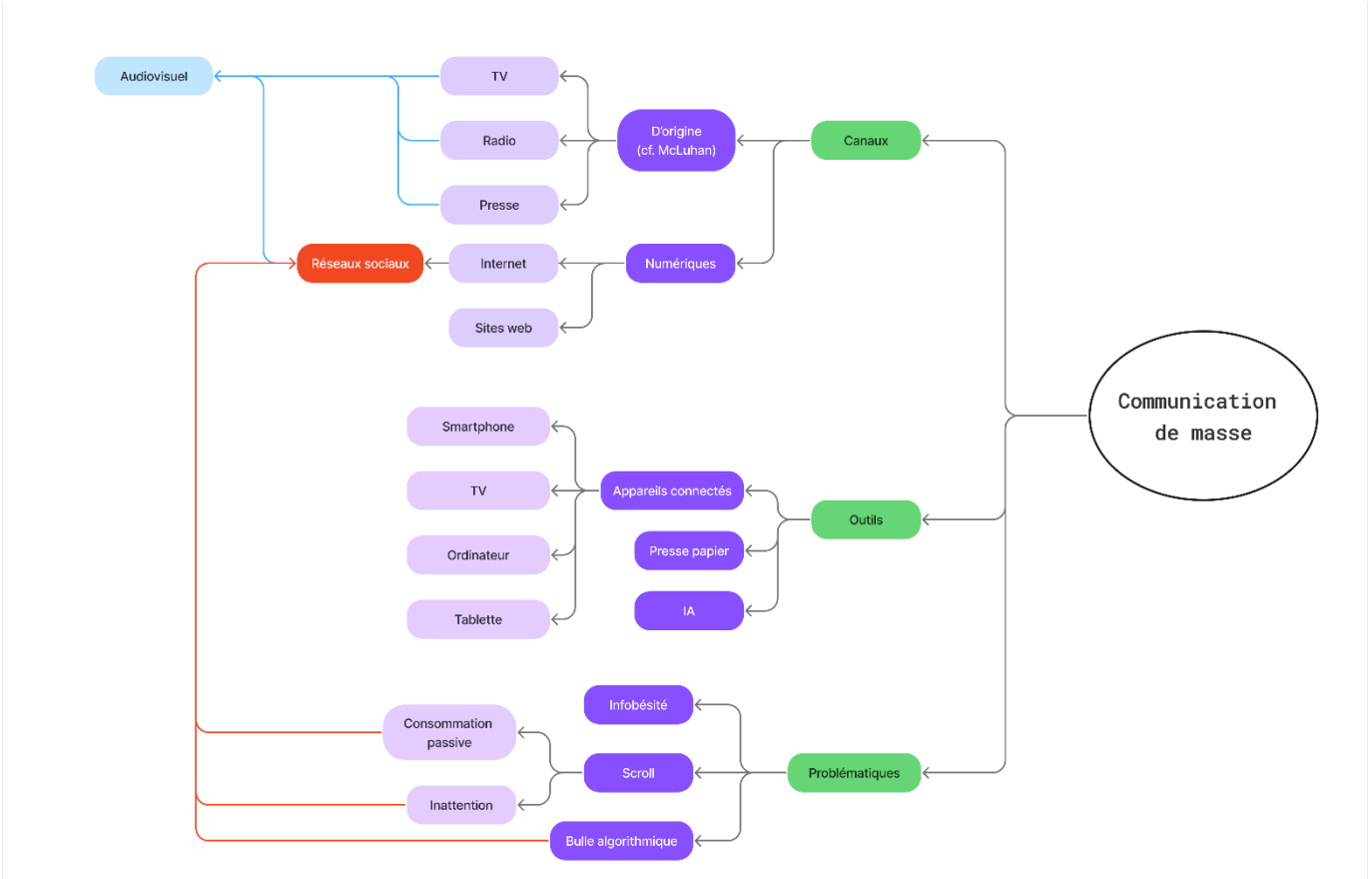
Si l'on revient sur la question de l'algorithme, appliquée à la communication des structures de l'ESS, elle renforce une problématique à laquelle ce secteur est déjà confrontée : celle de l'enfermement dans une forme d'entre-soi. L'un des enjeux communicationnels de ces structures, qui présente un défi majeur pour celles-ci, est de se faire connaître auprès du grand public. Or, si l'algorithme propose les publications émises par des structures de l'ESS uniquement aux personnes qui consomment déjà des contenus relatifs à cette économie, ou bien qui sont déjà

abonnées à certaines de ses structures sur les réseaux sociaux qu'elles utilisent, il devient alors difficile pour elles de s'adresser à des personnes n'étant pas familières avec l'ESS. C'est l'une des limites des réseaux sociaux, c'est pourquoi il convient de ne pas se limiter à la communication via ce seul canal, et de diversifier à la fois les canaux en ligne et hors ligne. Or, pour les structures de l'ESS, chez lesquelles les budgets sont souvent limités, la communication en ligne via les *owned media* (site internet, réseaux sociaux, newsletter, …) est souvent privilégiée, tant elle est plus accessible à mettre en place financièrement.

Pour conclure, le contexte de communication de masse (qui a évolué au fil des décennies, comme nous avons pu le voir) présente des avantages pour la communication des structures de l'ESS. Là où la communication de masse concernait avant des médias payants pour les acteurs (télévision, radio, presse), aujourd'hui, une structure n'ayant que peu de budget à allouer à sa communication peut à minima présenter son activité et ses actualités via un site internet, des pages sur les réseaux sociaux, ou encore une newsletter. Ce qui représente une porte d'entrée accessible financièrement pour les structures de l'ESS, qui comme nous l'avons abordé en Chapitre 1, souffrent de restrictions budgétaires répétées. Mais ce contexte de communication de masse présente également des limites. Les réseaux sociaux en particulier, qui tendent à limiter les utilisateurs au seul et même périmètre d'une bulle algorithmique (formée en fonction de ce qu'ils consomment), peuvent alors perpétuer le problème d'entre-soi déjà présent dans l'ESS. Ainsi, dans ce contexte, il est fort probable que les communications B2C des structures de l'ESS n'atteignent que des publics déjà prédisposés à s'intéresser à cette économie.

Maintenant que nous avons vu ensemble les différentes théories relatives à la communication de masse, l'évolution de celle-ci au fil du temps (l'arrivée d'internet ayant restructuré la manière de communiquer des organisations) et les problématiques qui en découlent, intéressons-nous à un autre domaine, souvent associé avec la communication : le marketing. Au-delà de la confusion existante entre les deux disciplines aux yeux du grand public notamment, le marketing est, à tort, associé uniquement à sa dimension marchande. Dans cette partie, nous allons analyser plusieurs sous-branches du marketing, afin d'exposer d'une part en quoi elles se distinguent du marketing dit marchand, et, surtout, de voir comment pouvons-nous l'appliquer aux structures de l'économie sociale et solidaire.

Schéma 1 : Outils, canaux et problématiques de la communication de masse



B) Le marketing

Qui dit marketing, dit marché. C'est en tout cas ce qu'implique l'étymologie du mot, issu du terme « *market* » (« marché » en anglais, donc). Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) précise : « *dérivé de* to market *: faire son marché, acheter et vendre* », le terme s'est répandu à partir de la fin du XIXème siècle. Demeure et Berteloot (2015) expliquent qu'effectivement, cette discipline n'a pas toujours existé. Elle découle des évolutions économiques du siècle précédent, plus précisément du développement de la société de consommation que nous connaissons aujourd'hui. En ce sens, il parait alors logique d'associer le marketing à l'activité de vente des entreprises marchandes.

Pourtant, il existe des formes de marketing dont la finalité n'est pas de vendre un produit aux consommateurs, mais de sensibiliser le public à des causes en particulier, par exemple. C'est ce qu'affirment Demeure et Berteloot (2015) : « *Le marketing ne s'applique pas seulement aux entreprises commerciales. Depuis de nombreuses années, [il] s'est ouvert à d'autres organisations* ». Et dans certains cas de figure, les techniques marketing généralement mobilisées par les entreprises commerciales peuvent également être utilisées par des structures à but non lucratif, comme c'est le cas avec les structures de l'ESS. C'est pourquoi dans cette partie, nous

allons donc présenter plusieurs formes de marketing spécifiques, en étudiant la littérature spécialisée sur le sujet et en analysant différents exemples de campagnes marketing menées par des structures de l'ESS. L'objectif de ce chapitre est de montrer qu'il est possible pour ces dernières d'utiliser le marketing comme outil afin d'améliorer leur notoriété, de communiquer auprès du grand public sur leur activité et de le sensibiliser à des causes sociales et environnementales.

a. Définitions et principes

Avant d'expliciter ce qu'est le marketing social, définissons d'abord ce qu'est le marketing de manière générale. Voici la définition donnée par le Larousse : « 1. *Ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés*. 2. *Service d'une entreprise chargée de cette activité*. ». Dans cette définition, les termes utilisés impliquent que le marketing prend place dans un contexte commercial (« production », « commercialisation »). De Baynast, Lendrevie et Lévy (2021) nous donnent eux la définition suivante du marketing, datant de 1948, provenant de l'American Marketing Association *: « Le marketing est la réalisation des activités de l'entreprise destinées et associées à la diffusion de biens et services des producteurs aux consommateurs ou aux utilisateurs. »*, et précisent que « *la fonction marketing était pensée de façon unidirectionnelle : de l'entreprise vers les clients* ». Bien que la définition renvoie aux bases du marketing comme nous le connaissons (production de biens et services par une entreprise pour sa clientèle), sa vision reste tout de même assez éloignée du marketing tel qu'on le conçoit de nos jours, dans laquelle le client n'est plus qu'un simple consommateur, mais parfois un ambassadeur de marque, selon la stratégie marketing adoptée par la structure. C'est le cas notamment avec les contenus générés par les utilisateurs (*User generated content*, dits UGC), soit les publications en ligne relatives à un produit ou service mises en ligne directement par ses utilisateurs.

Lendrevie, Lévy, et Lindon (2006) définissent eux le marketing comme étant *« L'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Dans le secteur marchand, le rôle du marketing est de créer de la valeur économique pour l'entreprise en créant de la valeur pour les clients.* ». Cette définition spécifie « le secteur marchand », l'isolant alors des autres secteurs existants, ce qui implique que le marketing n'est pas uniquement réservé aux entreprises à but commercial. La notion « d'effort » est également à relever : elle sous-entend que le marketing est une réelle démarche

volontaire effectuée de la part des structures, et non pas une action qui coule de source pour l'ensemble d'entre elles. De même pour « l'adaptation » : le marché et les tendances étant en constante évolution, il revient aux structures de faire « l'effort de s'adapter » à ce marché, afin de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs, du public, de la société. A noter que dans une édition plus récente de l'ouvrage dont est issue cette définition, « *l'effort* » a été modifié en « *la stratégie d'adaptation* ». Un terme certes différent mais non décorrélé pour autant, la mise en place d'une stratégie par une entreprise étant intrinsèquement un « effort » de réflexion collective.

Quant à l'action « d'influencer le public en la faveur des organisations », pour reprendre les termes utilisés par les auteurs, elle est également intéressante car elle est relativement vague. Ici, aucune mention explicite de commerce ou d'achat n'est faite (bien que l'on parle de « marché » et de « comportement ») : ainsi, on peut supposer que l'influence exercée sur le public ne concerne alors pas uniquement l'action d'acheter. Elle peut ainsi s'appliquer à l'idée d'influencer le public, les consommateurs quant à l'opinion qu'ils se font d'une marque ou bien d'une structure. Par exemple, admettons qu'une entreprise souhaite être perçue comme étant respectueuse de l'environnement. Elle pourra alors mobiliser le marketing à travers une campagne dédiée, afin de renvoyer cette image auprès d'une part de ses consommateurs, et après, plus globalement, du grand public. Même si pour une marque commerciale, la finalité principale sera d'attirer une nouvelle clientèle, de la convertir en clients sur la durée, et d'inciter la clientèle de longue date de continuer à consommer les produits et/ou services de cette marque, cet objectif ne transparaîtra pas explicitement dans sa campagne marketing.

Par ailleurs, toujours dans une version plus récente de l'ouvrage, les auteurs ont ajouté « *dont elles dépendent* » derrière « *des publics* », ce qui renforce l'idée que le marketing n'est pas un procédé unilatéral, mais qu'il existe bel et bien une forme de co-dépendance entre la structure et son public (et/ou sa clientèle). La première dépend du second car c'est lui qui va consommer ses biens et services, créer du bruit communicationnel autour d'elle et donc contribuer au développement de sa notoriété. Tandis que le public, lui, dépend des structures car c'est auprès d'elles qu'il consomme ce dont il a besoin et ce dont il a envie.

De Baynast, Lendrevie et Lévy (2021), expliquent en quoi le marketing est au service d'une diversité d'organisations : « *Stratégie d'influence, le marketing, conçu d'abord par les entreprises, est à la disposition de toutes les organisations qui ont besoin de convaincre leurs publics. Les objectifs recherchés sont donc de natures diverses : pour une entreprise, il s'agira généralement de vendre ou de fidéliser, (…) pour une association caritative d'obtenir des dons,*

(...), etc. ». Cette précision est intéressante car elle confirme à nouveau l'idée que le marketing n'est pas uniquement destiné qu'aux entreprises marchandes, et qu'il peut donc être utilisé par des structures de l'ESS afin de se faire entendre et/ou connaître auprès du grand public. Les auteurs mentionnent eux-mêmes les associations en donnant l'exemple d'une campagne de dons, mais le marketing peut être utilisé dans d'autres cas de figure par celles-ci, comme nous aurons l'occasion de le voir à travers plusieurs exemples.

b. Le marketing social

De nombreuses branches découlent du marketing. Nous retrouvons notamment le marketing direct (pratique consistant à envoyer un message par mail, SMS, courrier, etc. directement destiné à la cliente ou au client d'une marque), ainsi que le marketing mix (ou les « 4P » : produit, prix, place, promotion). Cependant, il existe une forme de marketing spécifique, qui s'applique à certains secteurs en particulier : le marketing social. Selon Dobiecki (2007), l'origine du terme remonte aux années 1970, avec la 1ère édition du Congrès du marketing social ayant eu lieu à Bruxelles en 1975. Dans un article sur le sujet, il explique en quoi le marketing « classique » est par nature social : *« Le Marketing signifie (...) l'action sur le marché, c'est-à-dire (...) sur un lieu réel de rencontres et d'échanges effectifs entre un vendeur et un acheteur, le client, autrement dit un lieu de transactions donc un lieu social, par définition, où vont s'établir, se tisser des liens sociaux entre des partenaires appelés à renforcer leurs relations mutuelles. Le marketing est donc social dès sa mise en pratique, toute simple, toute naturelle. ».* Cela dépend quel sens du mot « social » nous décidons d'associer au marketing. Dans son raisonnement, Dobiecki entend par « social » les liens que tissent les individus entre eux dans un espace donné en société. Mais le mot « social » peut également renvoyer au secteur professionnel du même nom, qui regroupe « *un large éventail de métiers et d'activités visant à accompagner, soutenir et améliorer les conditions de vie des individus ou des groupes en situation de vulnérabilité ou d'exclusion* » (France Travail).

Kotler et Zaltman, *« précurseurs du marketing social en tant que discipline académique* » selon Abid et Condamin (2024), nous donnent la définition suivante de cette discipline, datée de 1971 : « *le marketing social est la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes visant à influencer l'acceptabilité des idées sociales, en tenant compte de la planification des produits, de la tarification, de la communication, de la distribution et de la recherche marketing* ». L'une des notions clés ici, sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir dans la sous-partie suivante, est celle d'influence : les procédés marketing ont pour but d'impacter le comportement des publics ciblés, afin de l'inciter à passer à l'action. Dans le cas du marketing

commercial, l'action sera le fait d'acheter. Ici, dans le cadre du marketing social, elle concernera plus spécifiquement le changement d'habitudes ancrées dans le comportement de la cible, voire l'adoption de nouveaux comportements. Il s'agit de passer à l'action afin d'améliorer les conditions de vie des individus.

La définition de Kotler et Zaltman sera reprise et modifiée plus tard, comme l'atteste celle issue des comptes-rendus du 1er Congrès de Marketing Social, donnée par Dobiecki (2007) : *« Le marketing social est la conception, la mise en œuvre et le contrôle de programmes destinés à accroître l'adhésion à une idée, à une cause, ou une pratique sociale, dans un ou plusieurs groupes-cibles. ».* Cette définition est intéressante car d'emblée, nous pouvons l'associer aux causes des structures de l'économie sociale et solidaire, qui mettent parfois en place des campagnes destinées « *à accroître l'adhésion à une idée, à une cause, ou une pratique sociale »,* pour reprendre les termes donnés. Par exemple, il peut s'agir d'une campagne d'appel aux dons, d'incitation à l'engagement bénévole (deux actions qui relèvent de pratiques sociales), ou bien de sensibilisation à une maladie, à une forme de discrimination, ou à un phénomène climatique (adhésion à une cause). Nous verrons par la suite des exemples précis de campagnes d'associations relevant du marketing social.

Abid et Condamin (2024) expliquent qu'une définition plus récente du marketing social a été proposée en 2013, consolidée en accord entre plusieurs organisations spécialisées en marketing social : « *Le marketing social cherche à développer et intégrer les concepts du marketing dans d'autres approches afin d'influencer les comportements qui profitent aux individus et aux communautés, et ce pour le bien de l'ensemble de la société ».* Si l'on s'en tient à cette définition, l'application du marketing social à l'économie sociale et solidaire fait sens : il s'agirait pour ses structures d'emprunter des concepts associés au marketing classiques, afin de promouvoir des actions « *qui profitent aux individus et à l'ensemble de la société* », pour reprendre les termes donnés. Nous sommes ici sur une forme d'influence qui se veut à la fois collective (car les comportements individuels impactent le collectif que s'ils sont nombreux), et positive. Encore une fois, nous verrons à la fin de cette sous-partie plusieurs exemples de campagnes de marketing social menées par des structures de l'ESS.

Pour une définition encore plus récente du marketing social, tournons-nous vers celle donnée par Gallopel-Morvan, Nguyen Tranh, Arwidson et Hastings (2023) : « *Le marketing social consiste à utiliser les techniques du marketing commercial dans l'objectif d'encourager les comportements favorables au bien-être et/ou à la santé des individus.* ». Pour développer leur point, les auteurs de l'ouvrage proposent une déclinaison des 4P du marketing mix, s'appelant ici les

5C : comportement, coût, capacité, communication, collaborateurs (voir Annexe 2). Pour plus de détails sur ces étapes, voici ce que nous pouvons retrouver dans le sommaire de leur ouvrage :

1. *« Proposer un Comportement (1) et ce qui facilitera sa mise en place ;*
2. *Réfléchir à un Coût (2) minimum pour le public ;*
3. *Renforcer la Capacité (3) d'accès au comportement proposé et à ce qui facilite son adoption ;*
4. *Promouvoir le comportement proposé avec une campagne de Communication (4) ;*
5. *Travailler avec des Collaborateurs (5) (partenaires)* ».

Dans leur ouvrage, nous pouvons constater que le marketing social s'applique notamment dans le cas des campagnes de communication à visée préventive (notamment contre les dangers du tabagisme, de la consommation d'alcool, etc.). Si les autrices et auteurs du livre l'associent spécifiquement au secteur de la santé publique, nous pouvons nous interroger sur cette délimitation : le marketing social ne pourrait-il pas s'appliquer à d'autres secteurs, notamment à celui de l'ESS ?

Si l'on se réfère à la définition du marketing social donnée par Gallopel-Morvan, Nguyen Tranh, Arwidson et Hastings, l'ESS participe à « *encourager les comportements favorables au bien-être et à la santé des individus* ». En offrant la possibilité aux citoyennes et citoyens de consommer des produits alimentaires locaux et de saison, en assurant un accès égal aux soins médicaux, ou en participant à la lutte contre les discriminations et le dérèglement climatique, les actions des structures de l'ESS participent alors aux objectifs donnés par le marketing social. Cette idée a notamment été développée par Abid et Condamin (2024), qui expliquent dans leur article sur le sujet que les structures de l'ESS l'utilisent afin de « *promouvoir leurs missions altruistes et sensibiliser le public à des causes sociales ou environnementales* ».

Seulement, si l'on reprend la définition de Gallopel-Morvan, Nguyen Tranh, Arwidson et Hastings, les campagnes de communication des organisations de l'ESS ne s'inscrivent pas systématiquement dans le cadre du marketing social, car elles ne communiquent pas toutes à grande échelle sur ces actions et sujets en utilisant « *[des] techniques du marketing commercial »*. Et la réussite du marketing social réside en partie dans la portée de sa campagne. Etant donné qu'il s'agit d'influencer les comportements des personnes, le message doit être diffusée à grande échelle, afin d'avoir le plus de chances d'être reçu et, idéalement, adopté. Là où les campagnes contre le tabagisme, pour reprendre cet exemple, ou bien sur les gestes à adopter en période de canicule, sont diffusées à l'échelle nationale par l'Etat via différents canaux (affichage urbain,

spots télévisés et radio, publications sur les réseaux sociaux, etc.), il existe moins de campagnes d'envergure similaire mises en place par des structures de l'ESS. À nouveau, cela peut être dû à un manque de financements alloués aux structures de l'ESS (abordés en Chapitre 1), affectant directement des fonctions support telles que la communication dans leurs équipes salariées, et ayant donc pour répercussion de limiter ses possibilités de communication. Mais ce n'est pas parce qu'il en existe moins, qu'il n'en existe pas du tout : des associations nationales déploient notamment des campagnes d'appel aux dons destinées au grand public. C'est le cas par exemple de l'association Sidaction, qui a réalisé en mars 2026 une campagne d'affichage visible sur les quais des métros parisiens, sur laquelle nous pouvions lire : « *L'amour est sur le fil – L'épidémie menace de reprendre. Seuls vos dons peuvent battre le VIH* ».

D'autres structures de l'ESS, elles, mettent en place des campagnes de sensibilisation, notamment à des sujets de santé publique, afin d'inciter les citoyennes et citoyens de passer à l'action en faveur d'autrui. À l'occasion de Mars Bleu, l'association Ligue contre le cancer a lancé, en mars 2026, une campagne au slogan volontairement provoquant : « Va chier ». L'objectif ici était d'inciter le grand public à se faire dépister contre le cancer colorectal. Le mécanisme de la campagne est intéressant : elle attire l'attention à la fois par ses verbatims, en utilisant volontairement un langage grossier, mais aussi en mobilisant des personnalités publiques notoires issues de différents domaines (les acteurs Franck Dubosc et Kyan Khojandi, la chroniqueuse Mademoiselle Agnès, la chanteuse Suzane, l'escrimeur Enzo Lefort, l'humoriste Marine Leonardi, l'architecte Zyva Studio et l'influenceuse Paola Locatelli). Nous aurons d'ailleurs l'occasion dans ce mémoire de parler du marketing d'influence et de son usage par les structures de l'ESS.

Si l'on en revient à la définition du marketing social de Gallopel-Morvan, Nguyen Tranh, Arwidson et Hastings, alors la campagne de la Ligue contre le cancer encourage bel et bien à adopter « *des comportements favorables à la santé et au bien-être des individus* », ici en incitant au dépistage. Nous pouvons par ailleurs y appliquer la théorie des 5C développée par les auteurs : ici, le comportement proposé est le dépistage, le coût pour le public est gratuit, la capacité d'action est dans le call-to-action de la campagne (un QR code, en l'occurrence). L'action (celle d'aller se faire dépister) est promue via la campagne de communication, et l'association a travaillé avec des partenaires (notamment les célébrités citées précédemment, qui apparaissent sur les affiches). Par ailleurs, nous retrouvons également une *« stratégie pour changer le comportement »*, mentionnée dans la définition du marketing social datant de 1989.

En ce sens, au vu des différents éléments exposés, nous pouvons affirmer qu'il existe des cas où les structures de l'ESS font appel au marketing social. Une affirmation appuyée par l'article de Dobiecki (2007), qui lui parle spécifiquement de marketing social associatif : « *Il s'agit du marketing de structures à but non lucratif, dites en France « Associations selon la loi de 1901 ». Ce marketing peut déjà être qualifié de social puisque non marchand, mais cela ne renseigne pas sur le public visé (…) ni sur les actions entreprises, proposées et poursuivies : culturelles, artistiques, touristiques, sportives, conviviales, ludiques, etc*. ».

Dobiecki (2007) mentionne également un autre levier incontournable du marketing social : l'évènementiel. Si nous avons insisté sur l'aspect digital de la communication dans ce chapitre, tant elle est omniprésente et soulève de nombreux défis et problématiques, la communication *offline* n'est pas à écarter ni à négliger pour autant. Et l'évènementiel, qui est l'un des pans majeurs de celle-ci, est largement utilisé par les structures marchandes comme non marchandes, à la fois à destination de la cible B2B comme B2C. Là où la communication en ligne a entre autres pour avantage de pouvoir diffuser instantanément un message à une large audience, et d'interagir avec celle-ci, les évènements permettent eux d'être en contact direct avec leur public cible. Un évènement interne (B2B) donnera par exemple l'occasion aux employés, partenaires et clients d'une structure de se rencontrer à une occasion précise, d'être informés sur une actualité majeure à venir. Tandis qu'un évènement externe (B2C) peut avoir divers objectifs variés, comme sensibiliser un public à une cause, fidéliser une communauté, promouvoir une action, etc.

La communication digitale tout comme l'évènementiel possèdent une dimension interactive, mais un évènement aura pour intérêt de pouvoir être en contact direct avec la cible, et de pouvoir cibler un public précis. Dans un contexte de marketing marchand par exemple, convier une partie de la clientèle à un évènement privé lui donnera une sensation d'exclusivité, et renforcera sa fidélité envers cette marque. « *Une autre technique de marketing social consiste à créer un événement par lequel on pourra informer un large public, le faire participer à une manifestation de masse, lui faire prendre conscience de son pouvoir et lui donner la preuve de sa solidarité agissante.* », explique Dobiecki (2007). Des exemples d'évènements mis en place par des structures de l'ESS dans le but d'informer, de sensibiliser le public, et de « lui faire prendre conscience de son pouvoir », il en existe de nombreux. Nous pouvons citer l'association Singa Global, spécialisée dans les questions de migration, qui a mis en place différents évènements à travers la France et au-delà (Belgique, Canada) via ses différents incubateurs régionaux en juin 2026, à l'occasion de la Journée mondiale des personnes réfugiées.

Cet exemple est intéressant car Singa ne s'est pas contenté de mettre en place un évènement unique dans une ville donnée : l'association a exploité la possibilité de proposer plusieurs évènements dans les différentes villes où ils sont présents simultanément, grâce à leurs antennes locales. De plus, ils ont diversifié les formats. Etaient ainsi proposés à cette occasion des tables rondes, des « *food tours* » (parcours de dégustation de cuisines originaires de différents pays), des projections, etc. L'association était également présente sur des évènements organisés par d'autres structures (comme un Forum pour l'insertion des personnes réfugiées, à Paris), que ce soit sur leur stand, ou bien par la participation à un trail urbain (comme ce fut le cas à Strasbourg). Ainsi, ce ne sont pas que les formats qui sont diversifiés, mais également les approches par lesquelles aborder la thématique (en l'occurrence, les migrations), que ce soit via la culture, l'accès à l'emploi, la cuisine, le sport, etc. Ainsi, si nous revenons aux théories de Dobiecki (2007), Singa fait bel et bien « *participer le public* » non pas à une, mais plusieurs « *manifestations de masse* », pour l'informer dans ce cas précis sur le sujet des migrations.

Une autre association qui fait le parti de l'originalité dans ses manifestations évènementielles est Oxfam France. Tout comme Singa, elle diversifie ses formats et thématiques d'évènements, ce qui permet alors d'attirer un large public, selon les centres d'intérêts de celui-ci. Par exemple, pour les personnes amatrices de sport, Oxfam organise des Trailwalkers à travers la France (marches de 100 kilomètres en équipe). En début d'année 2026, l'association a également proposé plusieurs « Fêtes à Vincent » (en référence à l'homme d'affaires Vincent Bolloré), afin de sensibiliser de manière ludique et festive le grand public à la question des inégalités et des richesses, faisant suite à leur publication sur la question. Qu'il s'agisse de Singa Global ou bien d'Oxfam France, ces exemples d'évènements nous montrent qu'il est possible, pour les structures de l'ESS, de mettre en place des temps conviviaux autour de thématiques diverses, afin de sensibiliser le grand public (cible B2C). Ils s'inscrivent dans les objectifs de l'évènementiel détaillés par Dobiecki, que nous avons cité précédemment, et représentent des exemples d'application du marketing social à l'ESS.

Maintenant que nous avons vu plusieurs approches du marketing social et en quoi il peut être mobilisé par les structures de l'économie sociale et solidaire afin de communiquer sur leurs actions, intéressons-nous maintenant à une autre forme de marketing : celui dit d'influence. Mentionné dans l'exemple de campagne de communication de la Ligue contre le cancer, nous allons l'étudier plus en détail afin de savoir d'une part en quoi ce marketing consiste, et d'évaluer quels seraient les intérêts pour les structures de l'ESS de mettre en place des campagnes de ce type.

c. Le marketing d'influence

Dans la communication des structures non-marchandes, telles que les services publics ou bien les associations, il n'est pas rare d'y retrouver des pratiques empruntées au marketing dit « marchand ». Plusieurs associations ont recours à des pratiques généralement associées au marketing commercial, du moins dans l'imaginaire collectif, afin de communiquer sur des campagnes ou bien des actions précises. C'est le cas notamment du marketing d'influence.

Avant de définir concrètement ce que c'est, intéressons-nous d'abord à l'analyse de N'Goala et Collin-Lachaud (2022), selon qui le marketing de manière globale implique une forme d'influence : *« La pratique du marketing s'inscrit majoritairement dans une perspective d'influence des consommateurs, des fournisseurs, des distributeurs et d'un ensemble de parties prenantes. Alors que le marketing dit d'influence connaît un engouement sans précédent, l'idée même d'un marketing sans influence laisse songeur. »* Tout comme le marketing social peut prendre plusieurs sens selon la définition que l'on associe au terme « social », ici, nous retrouvons le même cas de figure avec l'influence. Le marketing dit d'influence fait référence à la pratique qui consiste à faire appel à des personnalités reconnues afin de promouvoir un produit, un service, une structure, etc. comme nous le préciserons plus tard. Tandis qu'ici, N'Goala et Collin-Lachaud ont une vision plus large de l'influence : effectivement, le marketing implique d'emblée pour l'entreprise d'exercer une forme d'influence sur ses consommateurs (si nous l'appliquons à un contexte commercial par exemple), afin de pousser ces derniers à acheter un bien ou un service proposé par l'entreprise en question. Dans le cadre du marketing d'influence tout comme du marketing social, il est intéressant de voir que ces disciplines peuvent être appréhendées de manière différente selon le sens que l'on donne aux mots (ici « social » et « influence », en l'occurrence).

Si le marketing est donc, selon N'Goala et Collin-Lachaud, influent par nature, ce qui a changé, c'est le contexte dans lequel nous sommes actuellement : Internet a bouleversé ses pratiques et sa portée. Comme l'explique De Kerviler (2025), *« À l'ère du numérique, le pouvoir d'influence a pris une ampleur inédite, engendrant l'émergence d'un phénomène omniprésent dans les stratégies de communication contemporaine, qu'elles soient au service de l'image d'une personne, d'une cause, d'un parti politique, d'une entreprise ou d'une marque. L'influence est différente de la seule notoriété car elle incite à l'action. ».* Cette précision est intéressante car d'une part, elle implique que l'influence n'est effectivement pas un phénomène nouveau, mais que le numérique l'a décuplé. Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie dédiée à la communication de masse, la multiplicité des canaux numériques et leur accès à travers le globe

impliquent que les messages diffusés via ces canaux peuvent avoir une large portée. Ainsi, la communication à l'heure actuelle ne peut se concevoir sans une part d'influence. Et d'autre part, De Kerviler (2025) précise bien ici que l'influence ne s'applique pas seulement aux entreprises, mais aussi à d'autres entités ou bien personnes morales. Bien qu'elle ne mentionne pas explicitement les structures non-marchandes, elle parle néanmoins de « causes », idée pouvant être reliée dans notre contexte aux structures de l'ESS, qui défendent toutes diverses causes (plus précisément, des causes sociétales). Dans tous les cas, cet extrait recontextualise le fait que l'influence s'applique à une diversité de contextes, et non pas seulement au cadre marchand. De Kerviler mentionne notamment les partis politiques (qui certes, ne vendent pas de produits, mais qui exercent indéniablement une forme d'influence et s'appuient sur l'adhésion du peuple pour exister, tout comme une marque a besoin de sa clientèle pour perdurer).

Pour en revenir à l'article de N'Goala et Collin-Lachaud (2022), nous pouvons lire : *« Le marketing peut en effet difficilement se comprendre sans référence aux stratégies de persuasion, de séduction, d'incitation, de prescription, de recommandation, voire de coercition, ou en d'autres termes d'influence. ».* Ici, plusieurs verbes d'action relativement similaires sont associés à l'action d'influencer : persuader, séduire, inciter, prescrire, recommander. Différentes mécaniques que l'on retrouve effectivement dans les campagnes marketing, qui « séduisent » le consommateur à travers des visuels attrayants, des promesses alléchantes, des preuves chiffrées convaincantes, afin de « l'inciter », de le « persuader » à acheter un produit qui lui est « prescrit », toujours si nous restons dans un contexte marchand. Toutefois, cette réflexion questionne : quelle est la limite entre l'influence et la manipulation ? A cette question, De Baynast, Lendrevie et Lévy (2021) répondent : « *L'influence n'est pas nécessairement de la manipulation, (…) bien qu'elle s'inscrive clairement dans un jeu de pouvoir entre une organisation et ses publics.* ».

A relever que dans un contexte de marketing d'influence (dans le sens de faire appel à une personnalité sur laquelle s'appuyer pour promouvoir quelque chose), faire une campagne avec une égérie, par exemple, s'inscrit entièrement dans ces objectifs de « séduction », de « persuasion » du marketing. La cible pourra en effet être convaincue de passer à l'action (d'achat, d'adoption du service, etc.) si elle s'identifie à cette égérie, s'il s'agit d'une personnalité qu'elle apprécie ou bien à laquelle elle souhaite ressembler. Selon son niveau de popularité, elle insufflera un certain degré de crédibilité à la marque et au(x) produit(s) associé(s). Si nous appliquons ces principes cette fois-ci à un contexte non marchand, par exemple en les croisant avec ceux du marketing social, l'objectif serait alors « d'inciter » le public à contribuer à une action

positive pour la société, pour la population, en le « persuadant » des raisons pour lesquelles sa contribution est nécessaire, et en le « séduisant » en lui donnant de l'importance, en tant qu'acteur pouvant contribuer au changement positif d'une cause donnée. Nous aurons l'occasion dans cette partie de voir et d'analyser plusieurs exemples de marketing d'influence dans les organisations de l'ESS.

N'Goala et Collin-Lachaud (2022) s'interrogent sur la légitimité des acteurs à nous influencer, et expliquent donc que le but du marketing a toujours été d'influencer sa cible : *« Dès les années 1960, de nombreux auteurs ont ainsi critiqué la façon dont le marketing altère les processus de décisions des consommateurs et les conduit à adopter des comportements ou à adopter des attitudes qu'ils n'auraient jamais développés autrement. ».* Attardons-nous brièvement sur le dernier point : s'il est ici présenté de manière à priori négative (« *de nombreux auteurs ont critiqué ...* »), appliqué à certaines causes, il peut se révéler positif pour la société. Dans la partie sur le marketing social, nous avons vu plusieurs exemples de campagnes de communication mises en place par des associations (Sidaction, la Ligue contre le cancer), notamment dans le but d'inciter le public à adopter certains comportements (faire un don, se faire dépister), qu'ils n'auraient peut-être *« jamais développés autrement* » pour reprendre les termes de l'article. Le marketing peut alors parfois être un outil d'influence « responsable ».

Dans ce contexte, l'influence du marketing sur les individus n'est pas négative : elle les incite à agir pour autrui, pour leur propre santé, et par extension, pour la société. Ainsi, tout dépend de quel type de structure utilise le marketing, et à quelles fins. D'autant plus que l'affirmation avancée à l'origine est, à elle seule, relativement vague. Quels comportements et quelles attitudes seraient la conséquence du marketing, selon ces auteurs ? Néanmoins, dans le cas du marketing marchand « classique » tout comme du marketing social, il est vrai qu'il s'agit de mobiliser des pratiques afin « *d'altérer le processus de décision des consommateurs* ». Dans le premier cas, il s'agira d'inciter le public à passer à l'acte d'achat, en mettant en place une campagne publicitaire ciblée. Peu importe que le bien ou le service dont est faite la promotion ait réellement une utilité, l'objectif étant que de plus en plus de personnes l'adoptent, et que la marque gagne en notoriété. Et dans le second cas, il sera question de motiver la cible à passer à l'action, non pas d'achat, mais à une action à visée sociale ou bien médicale (par exemple, donner son sang). Ici, le marketing pourra potentiellement déclencher cette envie chez la cible, qui n'aurait peut-être pas eu l'idée de passer à l'action si elle n'avait pas vu de campagne dédiée à cette question.

Pour en revenir au marketing d'influence en tant que tel, De Baynast, Lendrevie et Lévy (2021) en donnent la définition suivante : « *Politique marketing consistant à faire la promotion d'un produit en s'appuyant sur la crédibilité d'experts et de leaders d'opinion, qui diffusent du contenu de marque auprès de leur communauté* ». Ici, nous sommes sur une vision purement mercantile de ce que peut être le marketing d'influence. Or, il n'est pas uniquement mobilisé pour promouvoir des produits, comme l'indique cette définition. Dans les secteurs marchand comme non-marchand, il peut également être utilisé dans le cadre de la promotion de services. Ce fut le cas notamment du Gouvernement, qui aurait fait appel en 2019 à des créateurs de contenu en ligne tels que Thibaud Delapart (plus connu sous le pseudonyme Tibo InShape), afin qu'ils fassent la promotion du Service national universel (dit SNU) à travers des contenus vidéo publiés sur leurs réseaux sociaux respectifs. Ici, le marketing d'influence ne sert pas à faire parler d'un produit, mais d'un service de l'Etat. Il permet également, dans certains cas, non pas de promouvoir un produit ou un service, mais de sensibiliser le public à une cause sociale ou environnementale (maladies, discriminations envers des groupes de personnes, cause animale, et bien d'autres encore).

De plus, il est indiqué qu'il mobilise des « *experts et leaders d'opinion* » en « *s'appuyant sur [leur] crédibilité* », ce qui questionne quant aux catégories de personnes que nous rangeons derrière ces termes, tant ils sont vagues : une créatrice ou un créateur de contenu est-il un « leader d'opinion » ? Pour reprendre l'exemple de la promotion du SNU, nous pouvons nous interroger sur les critères qui qualifieraient des influenceurs de « crédibles », au-delà de leur notoriété évidente, de la fidélité et la confiance que leur accorde leur communauté. Malgré tous ces questionnements, gardons en tête cette définition du marketing d'influence, qui correspond au sujet de cette partie (c'est-à-dire, au fait de mobiliser des personnalités publiques dans le but de promouvoir une action et/ou l'activité d'une structure).

Pour une autre approche concernant les catégories de personnes impliquées dans le marketing d'influence, De Kerviler (2025) nous dit : *« Les influenceurs, parfois aussi appelés « créateurs de contenu » sur les réseaux sociaux, occupent une position centrale en tant qu'intermédiaires entre les marques et leurs audiences. Leur influence découle de leur capacité à forger des liens durables et authentiques avec leur communauté. »* Ici, le terme « d'influenceur » est délimité aux créateurs et créatrices de contenu en ligne, ce qui est relativement restreint, là où De Baynast, Lendrevie et Lévy (2021) parlaient eux de « leaders d'opinion et d'experts » (ce qui était à l'inverse une catégorie large, voir vague). D'autant plus que ces différentes catégories peuvent se croiser. Dans les exemples de marketing d'influence appliqués à l'ESS que nous verrons, ces

structures font appel à des personnalités qui sont parfois à la fois des créatrices et créateurs de contenu, mais aussi des militantes et militants, ce qui fait d'eux des « influenceurs » et des « leaders d'opinion », pour reprendre les termes donnés par les auteurs cités.

Toutefois, l'explication sur le rôle des influenceurs donnée par De Kerviler (2025) est intéressante, car elle recontextualise leur position d'intermédiaire, mais aussi leur plus-value : *« [les] liens durables et authentiques [qu'ils entretiennent] avec leur communauté ».* Un aspect intéressant pour les structures, sur lequel elles peuvent capitaliser. Que l'Etat fasse appel à des influenceurs n'est donc pas étonnant, tant la confiance que leur accorde leur audience ainsi que la fidélité dont elle fait preuve sont intéressantes pour les structures qui souhaitent promouvoir un produit, un service ou une action. *« Les marques se tournent de plus en plus vers le marketing d'influence pour se rapprocher de leurs consommateurs via des messages perçus comme plus authentiques et crédibles »,* explique Claire Mariat (De Kerviler, 2025).

Mais alors, si le marketing d'influence peut avoir une utilité autre que la promotion de produits, comme nous l'avons évoqué, et qu'il peut donc être utilisé dans l'optique d'exercer une influence « positive », que cela donne-t-il quand il est mobilisé par des associations et autres structures de l'ESS ? Nous pouvons citer la Fondation de l'Armée du Salut, qui a commissionné cette année le créateur de contenu nourriture Victor Habchy (suivi par près de 400 000 personnes sur le réseau social Instagram, et co-créateur du compte Le Guide Ultime), afin qu'il publie sur son compte une vidéo promotionnelle sur un évènement de la Fondation, le Donuts Day. En 2026 également, l'association Les Licoornes (qui regroupe 16 structures coopératives) a réalisé une vidéo promotionnelle dans le cadre de sa campagne de crowdfunding « ALT au capitalisme », dans laquelle apparaissent notamment l'humoriste Guillaume Meurice, l'ancien ministre Benoît Hamon, mais également des créateurs et créatrices de contenu engagés tels que Mathilde Caillard, Charles Merlin ou encore Camille Chaudron (respectivement plus connus sur les réseaux sociaux sous leurs pseudonymes MC Danse pour le climat, Vivre moins con, et Go Girl Green).

Ces deux exemples de campagnes d'influence sont intéressants car ces structures de l'ESS s'appuient sur la notoriété et la communauté des influenceurs et personnalités choisies afin de relayer leur évènement ou leur campagne, mais de manière différente. Si la vidéo de la Fondation de l'Armée du Salut repose sur l'aspect « alimentation » de l'évènement, en faisant le choix de collaborer avec un influenceur spécialisé dans ce type de contenu, la campagne des Licoornes, elle, se veut plus politisée (par la participation de personnes ayant toutes pour point commun

d'être connues pour leurs prises de position et leurs avis marqués sur la même échelle du spectre politique).

Cette stratégie nous renvoie à la notion de similarité, l'un des piliers de la capacité à influencer selon De Kerviler (2025) : « *La capacité d'influence repose sur des notions telles que la crédibilité (liée notamment à l'expertise et l'honnêteté perçue), l'attractivité (notamment l'apparence physique d'un influenceur) et la similarité de celui ou celle qui parle avec son audience. ».* Dans le cas de la campagne des Licoornes, l'audience qui partage les idées politiques (en l'occurrence : l'anticapitalisme) véhiculées à la fois par l'association, ainsi que par les personnalités qui incarnent cette campagne, pourront se retrouver dans celle-ci. Un choix stratégique et cohérent, qui permettra à la structure de rallier à sa cause un public susceptible d'y être sensible. Mais un parti pris qui interroge tout de même, tant il renvoie à l'une des problématiques rencontrées dans les structures de l'ESS : l'enfermement dans une forme d'entre-soi. Néanmoins, nous pouvons supposer qu'il est difficile de convaincre un public peu ou pas sensible, voir en total désaccord avec une cause spécifique défendue par une association (ou tout autre structure de l'ESS) de s'y impliquer ; ce qui pourrait expliquer cette « stratégie de la similarité ».

Dans la campagne de la Fondation de l'Armée du Salut tout comme celle des Licoornes, nous retrouvons les codes mêmes du marketing d'influence, pour des objectifs à la fois similaires et différents. Là où une marque commerciale aura pour but de faire parler d'elle afin d'inciter le public à passer à l'acte d'achat, la structure de l'ESS, elle, souhaitera se rendre visible afin de promouvoir des actions à visée sociale. Les deux objectifs ne sont pas systématiquement opposés et peuvent se croiser, notamment si une structure de l'ESS spécialisée dans la revente d'objets et de vêtements de seconde main décide de faire appel à une influenceuse ou un influenceur pour promouvoir son activité. C'est le cas par exemple de la coopérative Label Emmaüs, qui a fait appel à l'humoriste Alexis Le Rossignol pour animer une série de vidéos intitulée « Un don pour Emmaüs », dans laquelle nous retrouvons notamment son confrère Aymeric Lompret. Mais dans ce cas précis, la finalité de la communication n'est pas seulement d'inciter à l'achat. Il s'agira pour la structure de valoriser les aspects sociaux, solidaires et environnementaux de son activité : réduction des déchets, emploi de personnes en (ré)insertion professionnelle, etc. C'est d'ailleurs le message final de la vidéo, qui apparaît avant le *call-to-action* (« *En achetant sur label-emmaüs, vous contribuez à l'insertion professionnelle de personnes en difficulté* »). L'angle adopté par Label Emmaüs est stratégique : la vidéo est purement comique et divertissante, à aucun moment il n'est fait mention des actions sociales et environnementales dans la

conversation entre les deux humoristes, ce qui donne potentiellement envie à l'audience de regarder la vidéo dans son entièreté. Là où un contenu purement éducatif et informatif (sur, par exemple, les coulisses du circuit de restauration et de remise en vente des objets sur le site de e-commerce du Label Emmaüs), sans l'intervention de figures notoires aurait peut-être moins retenu l'attention.

Pour les structures de l'ESS, faire appel à des influenceurs est une stratégie de communication B2C intéressante : elle leur permet de parler de sujets sociétaux et environnementaux directement liés à leur activité, de manière différente. Des sujets qui ont intrinsèquement une dimension politique, tant ils dépendent des politiques publiques mises (ou non) en place par l'Etat. Et qui d'autre que les influenceurs pour prendre la parole sur ces sujets auprès de leurs communautés, tant la défiance envers les figures politiques règne ? En effet en 2025, 76% des Françaises et Français ne faisaient pas confiance au gouvernent, selon le Baromètre annuel de la confiance politique (réalisé par OpinionWay pour le Centre de recherches politiques de Sciences Po). Ce qui pourrait expliquer pourquoi même l'Etat fait appel à des influenceurs, comme nous l'avons vu précédemment. Dans ce contexte, il paraît donc logique pour les structures de l'ESS de parler de thématiques reliées à la politique par l'intermédiaire de figures publiques. Le pouvoir de persuasion des influenceurs qui s'invite même dans les sujets politiques est mentionné par De Kerviler (2025) : *« Les influenceurs façonnent les perceptions des consommateurs, remplaçant parfois les médias traditionnels dans des domaines tels que la mode, la beauté, et même les campagnes politiques. ».*

Se pose alors la question du choix des influenceurs : ce n'est pas parce qu'une structure fait appel à une ou plusieurs personnalités pour faire la promotion d'un produit, d'un service ou bien de ses actions, que la campagne sera forcément virale et attirera de nouveaux clients ou bénéficiaires. Comme l'expliquent De Baynast, Lendrevie et Lévy (2021) : « *Le marketing des réseaux sociaux repose sur l'habileté du marketeur à repérer les acteurs d'un réseau (influenceurs ou tribus) capables d'attirer l'attention et l'intérêt, et de provoquer l'engagement, la conversion et les comportements de recommandation au sein du réseau de cet acteur.* ». Il s'agit de faire un choix cohérent, à la fois vis-à-vis de la structure et de son audience, c'est-à-dire de choisir une ou plusieurs personnalités qui correspondent aux valeurs de la marque ou de la structure, et auxquelles la clientèle ou bien l'audience peut s'identifier. Pour une marque, s'associer à une personnalité trop éloignée de son image de marque et de son audience peut causer une potentielle polémique. Ce fut par exemple le cas aux Etats-Unis pour la marque de bières Bud Light, qui fut ciblée par une campagne de boycott en 2023 après avoir collaboré avec Dylan

Mulvaney, une influenceuse transgenre. Une campagne qui a déplu aux consommateurs de la marque à l'initiative du boycott, qui défendent des valeurs conservatrices et qui sont donc peu susceptibles de se retrouver dans le parti pris plus « inclusif » adopté ici par la marque.

Maintenant que nous avons vu ce qu'est le marketing, et comment le marketing social et d'influence peuvent être des stratégies de communication intéressantes pour les organisations de l'ESS, intéressons-nous à un dernier outil, également associé à la communication marchande : les marques. Si, lorsque l'on évoque les marques, nous pensons généralement aux entreprises qui vendent des produits ou des services à leurs consommateurs, elles peuvent également être utilisées par des acteurs non pas à des fins commerciales, mais à des fins communicationnelles. Dans cette partie, nous allons voir en quoi une marque peut-être un outil de communication à la fois B2B et B2C pertinent pour une structure à but non-lucratif.

C) Les marques

Un autre outil de communication généralement associé aux structures marchandes est la marque. Commençons par définir ce qu'est une marque. Si l'on s'en réfère à l'ouvrage de Lherbier (2025) sur le sujet, à l'origine de la marque, il y a la création d'entreprise : « *Il y a une vision, un combat, un désir, une envie d'interagir avec la société ou de proposer quelque chose de singulier à ses consommateurs. Et c'est alors que l'entreprise peut se transformer en marque, qui devient dès lors le référent et en porte la vision, l'inspiration.* ». Selon l'auteur, la marque est la vitrine des valeurs et de la raison d'être de l'entreprise. Ainsi, si une marque commercialisant des produits à pour valeurs l'environnement et la transparence, elle valorisera ces aspects-là dans ses communications. Elle expliquera par exemple à ses consommateurs et consommatrices quelles actions elle met en place pour réduire son empreinte carbone, quel est son circuit de fabrication, où sont localisés ses fournisseurs, etc.

De Baynast, Lendrevie et Lévy (2021) donnent eux la définition suivante de la marque : « *Nom et ensemble de signes qui indiquent l'origine d'une offre, la différencient de ses concurrents, influencent la perception et le comportement des clients par un ensemble de représentations mentales, et créent ainsi de la valeur pour l'entreprise* ». Si de prime abord, le début de cette définition vient contredire les propos de Lherbier (2025) (*« il ne suffit pas (…) d'avoir un nom et un logo pour être une marque* »), sa suite implique que la marque n'est pas qu'un simple nom associé à un ou plusieurs sigle(s) visuel(s). La marque est un véritable outil distinctif pour les structures, en l'espèce un outil commercial (la définition parle de « clients »), qui permet d'informer la clientèle sur les spécificités du produit vendu par l'entreprise, et de l'inciter à acheter ce même produit. La marque remplit alors des fonctions financières pour l'entreprise :

c'est elle qui va lui permettre de réaliser son chiffre d'affaires. Ici, nous sommes sur une vision uniquement commerciale de la marque. Mais il existe, comme nous allons le voir, des marques qui sont créées non pas à des fins lucratives, mais réputationnelles.

La définition mentionne aussi la création de valeur pour l'entreprise. Nous pouvons supposer que par valeur, il n'est pas uniquement question de valeur financière mais également d'image, de notoriété. C'est la marque qui contribue à développer, à renfoncer et à maintenir l'image de l'entreprise. Cette question de valeur, nous la retrouvons dans la définition de la marque donnée par le Ministère de l'Economie : « *D'abord identifiée par tout un chacun sous forme d'un logotype, la marque est en réalité un actif immatériel. Créée et développée via des actions et des investissements successifs, elle génère de la valeur (financière ou non) pour l'entité qui la détient et l'exploite.* ». Ici, la distinction entre valeur financière et non financière est explicitement soulignée. Ce qui laisse entendre qu'il est possible, pour une structure à but non lucratif, de créer une marque non commerciale, dans l'optique de travailler sur son image notamment. Michel (2022) parle également de la valeur que peut générer une marque : « *Au-delà des produits ou des services qu'elles proposent, les marques peuvent apporter une valeur supplémentaire, attribuée uniquement à l'imaginaire qu'elles évoquent dans la mémoire collective* », explique-t-elle.

Le ministère de l'Économie fait également la distinction entre l'aspect juridique de la marque, et l'aspect marketing. Le premier aspect concerne le dépôt du sigle et du nom de la marque afin de la protéger, et le second aspect associe un « *capital immatériel* » à ce sigle et à ce nom. « *Recourir à une marque révèle une intention stratégique, puisqu'elle permet d'exprimer une vision du monde et des valeurs qui lui sont propres, et de proposer un contrat de confiance qui l'engage* », peut-on lire sur leur site internet. Ainsi, si nous appliquons cette affirmation à une marque de l'économie sociale et solidaire, celle-ci permettrait de communiquer à la fois sur les valeurs que défendent et partagent les acteurs de cette économie, et d'affirmer une position commune et claire sur les causes qu'ils défendent en société (leur « *vision du monde* », pour reprendre les termes de la définition). En ce sens, une marque s'avère alors être un outil intéressant, d'une part côté B2B afin de « faire bloc » entre acteurs de l'ESS autour de valeurs et de missions communes, et d'autre part côté B2C afin de donner de la visibilité à ce modèle économique, et à celles et ceux qui y contribuent au quotidien.

a. Marques VS labels, quelles différences ?

Afin de mieux appréhender les sujets dont il sera question par la suite (notamment en partie empirique, dans laquelle nous parlerons de la marque « ESS, l'économie en mieux »), il

convient de définir ce qu'est un label, pour comprendre en quoi il diffère d'une marque. Selon le Larousse, un label est « *[une] étiquette ou marque spéciale créée par un syndicat professionnel et apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l'origine, en garantir la qualité et la conformité avec les normes de fabrication* ». Plusieurs éléments sont à soulever dans cette définition : tout d'abord, il est dit qu'un label peut être une marque. Nous pouvons partir du principe qu'au vu de la définition donnée, ici, il est question de marque au sens visuel du terme. Un label peut être une marque, c'est-à-dire un nom et/ou un élément visuel distinctif. Par exemple, si l'on regarde du côté des labels de consommation alimentaire, le Label Rouge est reconnaissable sur les emballages à la fois grâce à son nom, ainsi qu'à son logo rouge et blanc (mais également car il s'agit d'un label possédant une certaine notoriété et crédibilité auprès des consommateurs). Et il a bien pour fonction de garantir la qualité d'un produit, en l'occurrence alimentaire, pour reprendre les termes de la définition donnée par Larousse. Cependant, attention à ne pas partir du principe qu'avoir une identité visuelle en tant que structure équivaut à posséder une marque, comme l'évoquait Lherbier (2025).

Ensuite, il est spécifié qu'un label est émis par un syndicat professionnel. Cet élément peut être une première piste de distinction entre label et marque, car cette dernière peut être créée à l'initiative d'organismes divers, privés comme publics, comme nous aurons l'occasion de le voir dans cette partie. Enfin, cette définition renvoie uniquement aux labels commerciaux : il est question de produits, de vente, de fabrication. Le label sert ainsi à informer le consommateur des informations relatives à la provenance, la fabrication et la qualité du produit sur lequel il est apposé. Ce qui représente une vision relativement limitée de ce que peut être un label, puisque celui-ci n'est pas forcément commercial, ni apposé uniquement à des produits de consommation. Si nous prenons l'exemple du label B Corp, son but est de certifier qu'une entreprise répond à des critères sociaux et environnementaux éthiques. Bien qu'il puisse être apposé à des produits de consommation, B Corp est avant tout un label attribué à des entreprises. Comme nous aurons l'occasion de le voir dans cette partie, il en va de même pour les marques : celles-ci peuvent avoir des fonctions non commerciales.

À relever qu'il existe, dans les labels, une distinction entre aspect marchand et non marchand. Du côté des labels de consommation, certains concernent notamment le secteur alimentaire (Label Rouge, comme cité précédemment, mais aussi Nutriscore, Agriculture Bio, etc.), d'autres le domaine des cosmétiques (notamment les différents labels certifiant que le produit n'a pas été testé sur les animaux, ou bien qu'il est végane), et plus encore. Mais d'autres labels sont eux apposés à des entreprises privées (notamment B Corp) ou bien des établissements

publics, tels que des institutions culturelles ou patrimoniales. En témoignent l'existence de différents labels (certains appartenant à l'Etat) tels que Patrimoine d'intérêt général, Monument historique, Site patrimonial remarquable, label Plus beau village de France, et bien d'autres encore. Cette distinction, nous la retrouvons également dans les marques : certaines ont pour but de vendre un produit ou un service, tandis que certaines marques ne sont pas des outils commerciaux, mais ont pour but d'améliorer la visibilité d'une structure.

Les labels ne concernent pas uniquement le secteur commercial ou bien le service public : il en existe plusieurs dans l'économie sociale et solidaire. L'OCDE a consacré une étude à ce sujet en 2025 (voir Annexe 3), qui soulève les difficultés rencontrées par les structures de l'ESS à pouvoir être identifiées, et en quoi les labels peuvent être des outils pertinents afin de pallier ce problème : « *The inability to identify social economy entities impedes their development and expansion in several ways. (...) Labels are tools which can be used to identify social economy entities, their goods and services, as well as financial products channelled towards them.* ». L'étude explique également qu'il est possible pour les structures de l'ESS d'utiliser des labels n'étant pas de l'ESS, mais qui leur donnent tout de même la possibilité de communiquer sur leurs valeurs sociales et/ou environnementales, en donnant l'exemple de labels tels que Fairtrade.

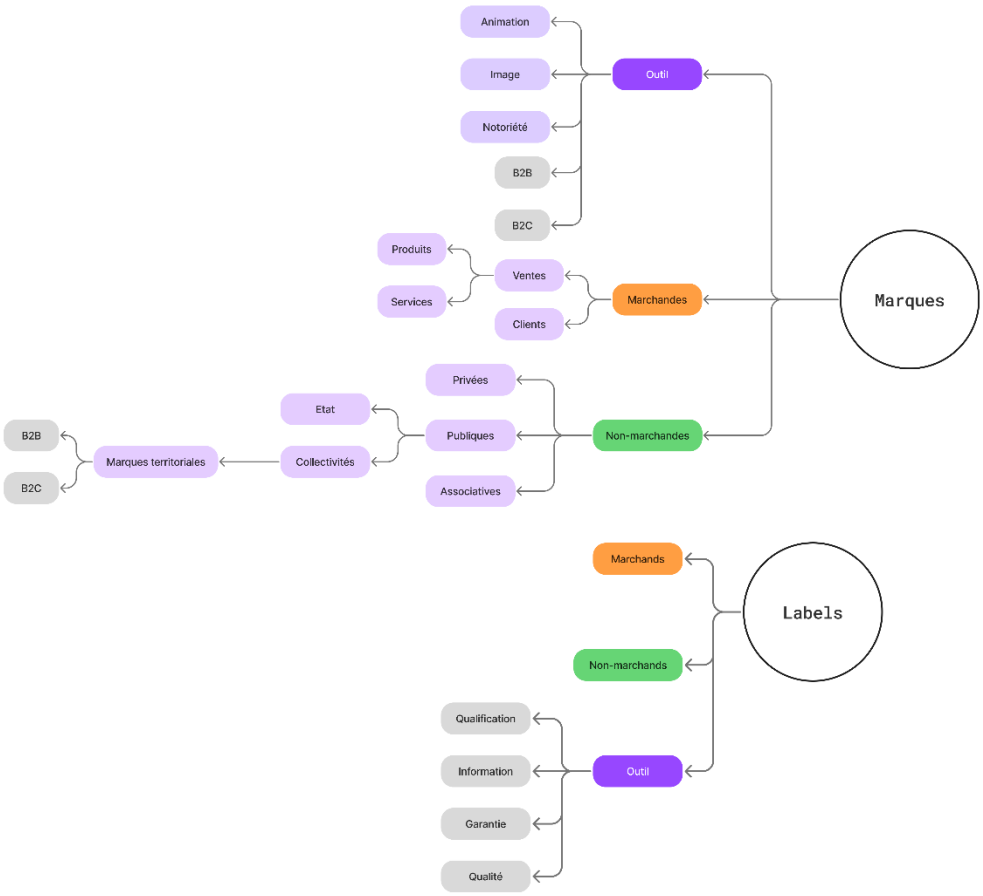
Pour une définition du label davantage reliée au secteur du marketing et de la communication, tournons-nous vers celle donnée par Demeure et Berteloot (2015) : « *Les labels sont des marques collectives attestant d'un avantage apporté par un produit au consommateur (présence de certaines caractéristiques, provenance…). Il est caractérisé par un signe distinctif (nom, logo…) utilisé par les différentes entreprises se conformant au cahier des charges défini par l'organisme créateur de ce label. Cet organisme est indépendant ou non des producteurs. Il ne constitue pas forcément une marque de qualité.* ». Les auteurs donnent notamment les exemples de Label Rouge et Agriculture Bio, cités précédemment. Nous sommes à nouveau face à une définition du label qui le relie à la marque, le qualifiant de marque « collective », avec à la fin une affirmation relativement intéressante : le label « *ne constitue pas forcément une marque de qualité ».* Ce point fait sûrement allusion au fait que tous les labels ne sont pas reconnus, et donc par extension, pas forcément fiables. A noter que cette définition du label fait écho aux principes et au mécanismes de la marque « ESS, l'économie en mieux » (dont nous parlerons plus en détail en partie empirique), qui répond aux critères cités. S'il s'agit bien juridiquement d'une marque, son objectif et son usage s'inscrit à la fois dans les principes d'une

marque non marchande (comme les marques territoriales, que nous allons aborder) et d'un label non marchand (comme ceux de l'Etat, cités précédemment).

Pour ce qui est de la marque, Demeure et Berteloot (2015) nous donnent la définition suivante : « *La marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale de distinguer ses produits ou services de ceux des tiers* », expliquant qu'une marque peut être un signe verbal, ou bien figuratif. Encore une fois, la marque est en partie définie par le fait qu'elle est dotée d'un nom et d'un logo, indispensable pour la dissocier d'autres entités existantes. Ils distinguent par la suite trois types de marques : les marques de producteurs, de distributeurs, et collectives (vues précédemment). Cette définition de la marque est relativement restreinte, tant il est uniquement question de son aspect et de l'une de ses fonctions. La marque sert à distinguer un produit d'un autre dans un même secteur, certes, mais il s'agit également d'un outil par lequel la structure peut communiquer ses valeurs au grand public, et travailler sur sa notoriété.

En somme, la distinction entre marque et label semble relativement floue au premier abord. Les deux éléments partagent des points communs, notamment le fait qu'elles possèdent dans un cas comme dans l'autre un nom et un logo. Mais ce n'est pas le seul critère qui fait d'une marque une marque, ou bien d'un label un label, comme le précisent les différents auteurs cités (pour citer à nouveau Lherbier (2025) : *« Une marque, c'est une vision, une conviction, un système de valeurs, une culture. Il ne suffit pas d'avoir un élément d'identification pour être une marque. »)*. En somme, la distinction entre ces deux outils réside dans leur utilité. Un label premier avant tout de de spécifier, ou bien de garantir une particularité d'un produit (par exemple sa qualité, son authenticité, sa provenance, ou bien même son prestige dans le cas d'un lieu, comme nous l'avons vu avec certains labels patrimoniaux). Sa fonctionnalité est relativement précise et limitée. Elle s'adresse généralement aux cibles B2C, pour informer les consommateurs et consommatrices que le produit qu'ils tiennent entre les mains est par exemple issu de l'agriculture biologique, fabriqué en France, ou encore qu'il est végane. Tandis qu'une marque, elle, cible à la fois les publics B2B et B2C. Et elle répond à des objectifs de visibilité plus larges, puisqu'elle a notamment pour but d'incarner les valeurs de l'entreprise, pour reprendre les explications de Lherbier. Maintenant que nous avons analysé les différences entre marques et labels, intéressons-nous à pourquoi la marque peut être un outil de communication pertinent pour des structures non-marchandes.

Schéma 2 : Composantes des marques et des labels



b. L'utilité des marques

Lherbier (2025) donne plusieurs éléments de réponse sur l'utilité d'une marque : d'une part, elle « *anime, donne un sens* » au « *corps froid* » qu'est l'entreprise. Il précise également en quoi il s'agit d'un outil B2B : *« La marque n'est pas seulement un sujet de communication, mais bien un sujet de gouvernance. Ce n'est pas la communication qui crée la marque, elle ne fait que porter son message. ».* Ce qui implique qu'au-delà des atouts communicationnels que peuvent conférer une marque à la structure qui la possède (notamment des enjeux d'image, de visibilité, de notoriété), la marque naît avant tout de réflexions internes (c'est un outil stratégique, comme l'ont précisé les auteurs cités précédemment). Pour une structure, créer une marque est la finalité d'une prise de décisions en interne. Elle représente un canal de diffusion des valeurs que souhaite défendre la structure qui est à l'origine de sa création. « *La marque (…) est fondamentalement au cœur de la stratégie d'entreprise car elle est la définition même de la raison d'être (au vrai sens du terme). Et c'est donc elle qui constitue le fondement de la puissance du lien, du sentiment d'appartenance avec ses différentes parties prenantes, que ce*

soit vis-à-vis de l'externe (les clients) ou de l'interne (les collaborateurs). », explique-t-il. Ici, nous trouvons la confirmation qu'une marque est un outil de communication à la fois B2B et B2C. Mais alors, qu'en est-il si l'on applique ces principes à une marque non marchande ?

Pour revenir sur l'exemple du service public, de nombreuses collectivités territoriales en France possèdent leur propre marque. C'est le cas notamment de la ville de Lyon (avec OnlyLyon), de la collectivité d'Alsace, ou encore de la région Bretagne, pour ne citer que celles-ci. Les collectivités ne vendant pas de produits comme c'est le cas pour les marques commerciales, nous pourrions nous questionner sur l'utilité d'un tel outil. D'autant plus qu'elles n'ont pas besoin de se faire connaître : ces villes, ces régions possèdent déjà toutes un certain degré de notoriété évident. Mais si ces territoires se sont respectivement dotés d'une marque, c'est dans l'optique d'améliorer leur attractivité. Car être connu ne signifie pas forcément être apprécié. Ainsi, la marque leur permet de valoriser les aspects positifs de leurs territoires, dans l'objectif d'attirer à la fois le public touristique, mais également de générer le désir, chez les actifs, de venir y emménager. Ces marques s'inscrivent dans des démarches de marketing territorial déployées par les collectivités (le marketing territorial pouvant être défini comme étant « *l'ensemble des actions qui visent à promouvoir un lieu spécifique dans le but de favoriser son attractivité, sa compétitivité et son développement durable* », El Nemr, 2024).

Si l'on reprend les théories avancées par Lherbier (2025), la marque « *anime* » ici non pas l'entreprise mais le territoire, et incarne les valeurs de celui-ci. On retrouve également *« [l']envie d'interagir avec la société ou de proposer quelque chose de singulier à ses consommateurs »* évoquée par l'auteur. A travers leur marque, les territoires diffusent des messages différents de ceux qu'ils émettent à travers leurs canaux de communication classiques, non pas à des « *consommateurs* », mais à des citoyens. C'est dans cette même logique que certains territoires développent leur marque employeur, c'est-à-dire leur attractivité professionnelle, dans l'optique d'inciter des talents à emménager chez eux. C'est le cas de l'Alsace, pour reprendre cet exemple, qui en plus de sa marque territoriale, possède également sa marque employeur « Bien en Alsace ».

Mais ce qui rend la marque territoriale singulière, c'est qu'il s'agit d'un outil de communication (à la fois B2B et B2C) partagé, contrairement aux marques commerciales. Les acteurs régionaux, au sens large du terme, sont alors invités à se l'approprier s'ils le souhaitent. Ainsi, sur le site internet de la marque Bretagne, nous pouvons lire : « *Elle est mise à la disposition des entreprises, des associations et des organismes publics qui souhaitent se référer à la Bretagne dans leur communication afin de promouvoir leurs activités au niveau national et international.*

Elle crée "un fil rouge" entre toutes les communications qui créent un lien au territoire. ». Autre exemple, le site de la marque Alsace se nomme « Le site officiel de la Marque partagée Alsace », la mention « partagée » venant insister sur le fait qu'il s'agit d'un outil collectif. Bien que la marque soit une initiative de la collectivité et qu'elle lui appartienne, elle n'est pas la seule et unique utilisatrice de celle-ci : nous sommes dans une démarche d'appropriation collective.

Ce mécanisme, nous le retrouvons dans la marque « ESS, l'économie en mieux », lancée en juin 2026 par l'association ESS France. Nous aurons l'occasion de parler plus en détail de cet outil dans la partie empirique de ce mémoire. Néanmoins, nous pouvons déjà souligner cet aspect commun qu'elle partage avec les marques territoriales. La marque ESS, l'économie en mieux a vocation à être utilisée dans les supports de communication web et print des structures de l'ESS (associations, mutuelles, coopératives, fondations, sociétés commerciales de l'ESS), afin qu'elles puissent être identifiables à la fois par les acteurs de cette économie ainsi que par le grand public, en étant rassemblées sous une bannière commune ; ce qui fait de cette marque un outil de communication à la fois B2B et B2C pour l'ESS.

Pour ce qui est des objectifs B2B, il s'agira de développer un sentiment d'appartenance chez les acteurs de l'ESS, de contribuer à améliorer la visibilité de cette économie, et d'être en mesure de pouvoir être identifiables. Cette idée de sentiment d'appartenance, nous la retrouvons également dans les marques territoriales, peut-être même de manière plus accentuée puisqu'il s'agit de marques rattachées à une ville ou bien à une région. Ici, les acteurs qui utilisent ces marques se réclament d'appartenir à un territoire donné, ce qui relève alors d'une certaine forme de fierté régionale.

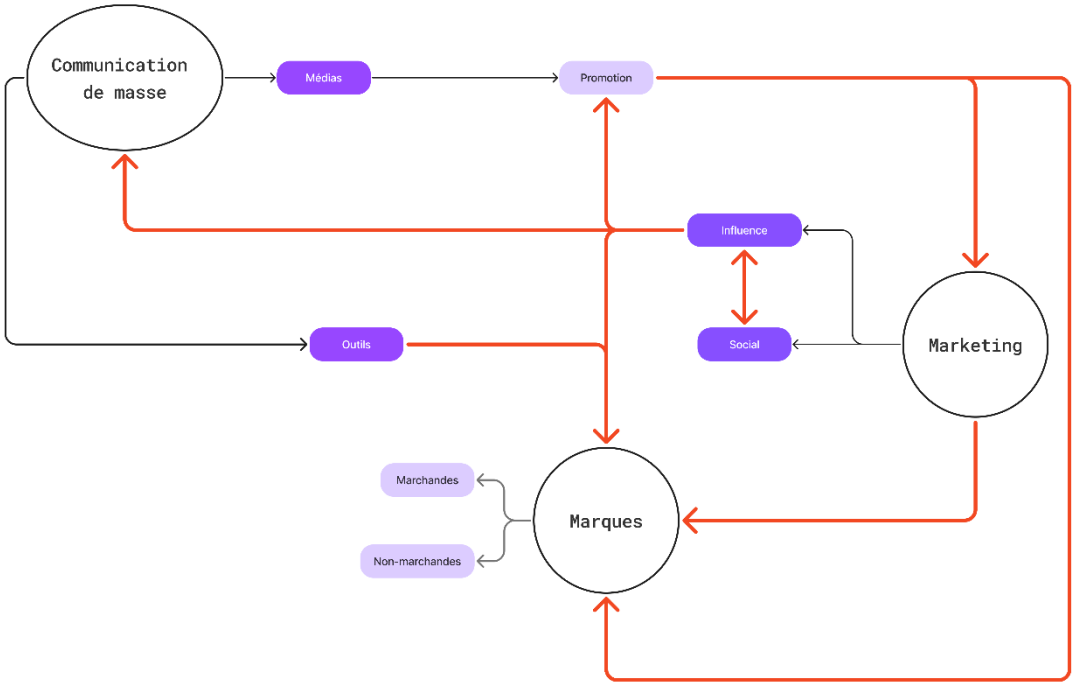
Concernant les objectifs B2C, la marque ESS a pour ambition de permettre au grand public de pouvoir identifier des structures à vocation plus éthique, mais aussi de faire découvrir cette économie à celles et ceux qui ne la connaîtraient pas. Un enjeu de notoriété majeur car comme nous avons pu le mentionner en introduction de ce mémoire, selon une consultation Agora menée en 2025, sur 817 participants n'étant pas de l'ESS, seuls 25% estiment bien connaître cette économie.

Il existe cependant plusieurs différences entre la marque ESS et les marques territoriales, les deux ayant une portée différente mais aussi un degré de notoriété variable. Les premières sont limitées à un territoire donné, tandis que la marque ESS a vocation d'être utilisée par ses acteurs à l'échelle nationale. Et elles ne bénéficient pas du même niveau de popularité de la part du grand public. Si l'ensemble de la population n'a pas forcément connaissance des marques

territoriales, elle connaît à minima les territoires en question, là où l'appellation « économie sociale et solidaire » et son acronyme « ESS » ne sont pas connus pour une grande partie du grand public, bien qu'ils soient bénéficiaires au quotidien des services issus de ces structures sans le savoir.

A nouveau, nous retrouvons dans la marque ESS, l'économie en mieux les différentes caractéristiques citées par Lherbier (2025), puisqu'elle a pour vocation de renforcer *« [le] lien, [le] sentiment d'appartenance avec ses différentes parties prenantes, que ce soit vis-à-vis de l'externe (les clients) ou de l'interne (les collaborateurs) »,* les parties prenantes étant ici en interne les structures de l'ESS (cible B2B), et en externe le grand public (cible B2C), mais aussi les potentiels relais de la campagne. L'auteur explique également que *« la marque est ce qui permet à l'entreprise d'étendre son territoire »,* un objectif que l'on retrouve en filigrane avec la marque ESS, qui n'a pas vocation à étendre le champ d'action de l'ESS en tant que telle (étant donné qu'elle intervient d'ores et déjà dans tous les territoires), mais d'élargir sa notoriété. Là où les marques territoriales sont créées afin d'attirer de nouvelles personnes sur leur territoire (qui est déjà connu du public, mais pas forcément considéré par celui-ci), la marque ESS a elle un enjeu de notoriété plus fort, puisqu'il s'agit ici d'aider l'ESS à être (re)connue du grand public.

Schéma 3 : Liens entre communication de masse, marketing et marques



Dans cette première partie, nous avons pu voir que l'économie sociale et solidaire est un modèle économique riche de plus de deux siècles d'histoire en France, mais qu'elle rencontre diverses difficultés, notamment en termes de visibilité. Elle n'est peu, voire pas identifiée par le grand public et les acteurs qui la composent. Afin de pallier ce problème, il convient de mettre en place des actions de communication ciblées, à la fois en destination des cibles B2B (qui incarnent cette économie, et qui sont donc les plus légitimes à s'exprimer sur son sujet), et des cibles B2C (qui sont peu ou pas familiers avec cette économie, donc). Nous venons de voir différentes théories et outils applicables à la communication des organisations de l'ESS, telles que la communication de masse, le marketing (social, d'influence), ainsi que les marques. En juin 2026, l'association ESS France a lancé la marque ESS, l'économie en mieux, destinée à la fois aux cibles B2B et B2C. Dans la partie qui suit, nous allons parler de cette marque (ses origines, son fonctionnement, sa communication), puis analyser différents entretiens, toujours afin de répondre à cette question : comment communiquer sur l'ESS et sa plateforme de marque auprès de cibles B2B et B2C ?

II. Partie empirique

Maintenant que nous avons posé le contexte de ce qu'est l'économie sociale et solidaire en France, son historique et les problématiques qu'elle rencontre, ainsi que les différentes théories de communication pouvant être mobilisées, nous allons parler de la plateforme de marque « ESS, l'économie en mieux », lancée par l'association ESS France en juin 2026, avec le soutien du ministère de l'Économie. Nous allons d'abord présenter l'outil, comment il a été communiqué, puis voir en quoi il s'adresse à la fois aux acteurs de l'ESS et au grand public. Enfin, pour mieux comprendre les enjeux de visibilité de l'économie sociale et solidaire en France, nous allons analyser plusieurs entretiens effectués avec des acteurs et actrices de l'ESS, que ce soient des personnes salariées chez ESS France ou bien dans d'autres structures, ainsi que d'autres ne travaillant pas dans l'ESS. L'objectif sera de mettre en lumière les différentes problématiques de communication B2B et B2C relatives à l'ESS, et de déterminer comment y répondre à travers diverses préconisations.

Chapitre 1 : La marque ESS, l'économie en mieux : un outil pour rassembler ses acteurs et améliorer sa visibilité

Comme nous l'avons vu, les structures de l'ESS sont diversifiées, par leur statut mais aussi du fait qu'elles interviennent dans divers domaines d'action de la vie courante (santé, alimentation, culture, sport, etc.). Ce qui représente à la fois une force pour cette économie, mais également une faiblesse. Difficile en effet de faire comprendre au grand public comment la mutuelle nationale à laquelle ils ont souscrit peut faire partie du même modèle économique que l'association de quartier dans laquelle ils prennent des cours de sport, par exemple. L'enjeu de visibilité est double, puisque certains acteurs de l'ESS eux-mêmes ne savent pas qu'ils font partie de cette économie. Il s'agit alors de communiquer à échelle nationale sur ce qu'est l'ESS à la fois au grand public et à ses acteurs, donc aux cibles B2C et B2B. C'est de cette ambition qu'est née la marque ESS, l'économie en mieux, que nous allons présenter dans ce chapitre. Nous allons d'abord voir les étapes de création de la plateforme de marque d'ESS France, de sa genèse à son lancement. Nous présenterons ensuite son fonctionnement et la communication autour de la marque, afin de comprendre quels outils ont été choisis et quelles informations sont valorisées.

A) Présentation de la marque ESS, l'économie en mieux

Avant de parler en détail de la communication autour de la marque ESS, l'économie en mieux, commençons ce chapitre en présentant d'abord la marque en tant que telle. Ici, l'objectif est de

comprendre d'où a émergé l'idée de créer une marque. Un outil qui, comme nous l'avons vu en partie théorique, est associé au secteur marchand, bien qu'il puisse être utilisé par des structures non commerciales. Après avoir expliqué la genèse du projet, quels acteurs sont impliqués et à quel niveau, nous nous intéresserons au mécanisme de la marque, c'est-à-dire comment la cible B2B peut se l'approprier. Nous terminerons en nous focalisant sur le site internet de cette marque, qui répond à la fois aux objectifs de communication B2B et B2C définis.

a. Le projet de plateforme de marque et ses acteurs

Avant de rentrer en détail dans la question de la plateforme de marque, il convient d'abord de présenter l'association étant à l'origine de sa création, à savoir ESS France. ESS France est la Chambre nationale de l'économie sociale et solidaire en France. À ce titre, elle a pour mission de promouvoir et représenter l'ESS, d'observer et connaître (notamment en produisant des données sur ce secteur, en tant qu'Observatoire national de l'ESS), et d'animer et outiller (notamment animer le réseau des chambres régionales de l'ESS, dites CRESS). L'association travaille sur plusieurs thématiques, telles que la transition écologique, le développement économique, les affaires publiques, ou encore l'égalité femmes/hommes.

ESS France et ses missions sont cadrées juridiquement par la loi ESS, comme le détaille l'article 5 : « *La Chambre française de l'économie sociale et solidaire assure, au plan national, la représentation et la promotion de l'économie sociale et solidaire. Elle assure à cet effet, au bénéfice des entreprises du secteur, la représentation auprès des pouvoirs publics nationaux des intérêts de l'économie sociale et solidaire, sans préjudice des missions de représentation des organisations professionnelles ou interprofessionnelles du secteur.* ». Puisqu'elle est chargée de représenter et de promouvoir l'ESS en France, il semble donc logique qu'elle soit à l'initiative du projet de plateforme de marque et que celle-ci lui appartienne.

Afin de permettre une meilleure identification des structures de l'ESS, et de les regrouper sous une bannière commune, ESS France s'est donc lancé dans les travaux de création d'une plateforme de marque, en partenariat avec le ministère de l'Économie. Les réflexions remontent à minima à 2022, lors des instances d'ESS France. A ce moment, il a été jugé pertinent de construire une plateforme de marque ESS afin de répondre à deux grands objectifs : améliorer le sentiment d'appartenance à l'ESS de ses structures, et clarifier pour le grand public ce qu'est l'ESS (voir Annexe 4). L'idée a alors été intégrée à la feuille de route d'ESS France.

A noter que pour ce projet, ESS France s'est notamment inspiré d'initiatives similaires existantes dans d'autres pays : la marque ES (économie sociale) au Québec par le Chantier de

l'Economie sociale, ainsi que la marque Acteur de l'Economie sociale, lancée en Belgique par ConcertES (l'équivalent belge d'ESS France) et ses partenaires (voir Annexes 5 et 6). Les deux marques ont un fonctionnement et des objectifs similaires : elles possèdent un site internet vitrine, qui permet d'une part pour le grand public d'en savoir plus sur ce qu'est l'économie sociale (et solidaire) et de retrouver ses acteurs sur le territoire, et pour les structures de télécharger le logo afin de l'apposer à ses supports de communication. Un mécanisme qui n'est pas sans penser à celui des marques territoriales, abordées en partie théorique, et qui a été également repris pour la marque ESS, l'économie en mieux. A noter que la marque belge possède également ses propres pages sur les réseaux sociaux (Linkedin, Instagram, Facebook). Nous aurons l'occasion d'aborder la question du fonctionnement de la marque d'ESS France et de présenter son site internet par la suite.

Alors que le projet de marque était donc déjà en cours de discussion chez ESS France, le ministère de l'Économie avait pris contact avec l'association, afin de réaliser initialement une campagne de communication sur l'économie sociale et solidaire. ESS France leur a alors fait part de leur projet de création de marque, et c'est pourquoi les deux acteurs ont été amenés à collaborer sur ce projet (voir entretien E1). Si le ministère de l'Économie apporte son soutien opérationnel et financier au projet, la démarche de création d'une marque provient d'ESS France, comme nous venons de le voir, et cette même marque lui appartient.

Plusieurs autres acteurs ont contribué au projet. D'une part, l'agence de communication Sidièse, qui a conçu le logo et la signature de la marque, les différents supports de communication web et print associés (carrousels pour les réseaux sociaux, kakémonos, etc.), ainsi que les éléments de la campagne de communication. Et d'autre part, différents partenaires ont été mobilisés durant les travaux autour de la plateforme de marque, afin d'exprimer leur avis et participer au développement du logo et de la signature lors de différents temps dédiés (auditions, enquête, atelier participatif, consultation en ligne).

La marque représentant un projet important, à la fois en termes de ressources humaines et financières nécessaires, mais également important pour la communication nationale de l'ESS, le travail s'est donc fait en collaboration avec plusieurs partenaires, notamment financiers. Le Crédit Mutuel, le CCAS – Activités sociales de l'énergie, ainsi que le groupement Caisse d'Epargne et Crédit Coopératif, sont ainsi les trois partenaires premium de cette marque. Les structures suivantes font également partie des partenaires (financiers ou non) de la marque : le Mouvement Associatif, Coop FR, le Centre Français des Fonds et Fondations (CFF), la Fédération nationale de la Mutualité Française, Mouvement Impact France, les CRESS, Aéma

Groupe, la Fondation Armée du Salut, le Groupe VYV, Hosmoz, la NEF, la MAIF, MGEN, l'UNAT, UpCoop et VVF.

Ces différentes structures ont toutes participé aux échanges de co-construction de la marque, le travail s'étant ainsi fait dans le respect des principes démocratiques définissant l'ESS, et la majorité d'entre elles ont également financé le projet. A noter que l'on retrouve une certaine diversité en termes de structures chez ces partenaires, qui sont soit des acteurs associatifs, mutualistes ou coopératifs, ainsi que plusieurs fondations, sans oublier les chambres régionales de l'ESS (CRESS), qui ont notamment un rôle à jouer dans la communication de la marque et son adoption par leurs adhérents en région. Un choix qui permet de prendre en compte les différences et les besoins de chacune de ces « familles » de l'ESS, qui possèdent toutes leurs spécificités (comme nous avons pu le voir dans le premier chapitre de la partie théorique) ; afin que la marque soit un outil utilisable par toutes ces structures, et que l'on puisse retrouver cette diversité dans la communication de la marque (comme nous aurons l'occasion de le voir en partie B)). Ce dernier élément est essentiel pour améliorer la visibilité et la lisibilité de l'ESS, afin de faire comprendre au grand public qu'elle est présente dans différents secteurs d'activité, et à ses acteurs qu'ils font partie de cet écosystème plus global, dont ils peuvent se revendiquer. Et afin de comprendre comment les acteurs de l'ESS peuvent utiliser cette marque, nous allons dès à présent présenter son fonctionnement.

b. Fonctionnement de la plateforme

Si des acteurs de l'ESS souhaitent utiliser la marque ESS, l'économie en mieux, ils doivent d'abord répondre à deux conditions : faire partie d'une des catégories de structures composantes de l'ESS selon la loi de 2014 (associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales de l'ESS (SCESS)), et figurer dans la liste des structures de l'ESS publiée par ESS France. L'établissement de cette dernière est une mission qui appartient aux CRESS (comme le prévoit la loi ESS de 2014). Celles-ci recensent les structures de l'ESS dans leur région, sur la base d'éléments de l'Insee. ESS France publie ensuite la liste nationale sur son site internet. En ce sens, les structures de l'ESS n'ont pas de démarches à effectuer afin de figurer sur cette liste, ce qui leur évite une étape supplémentaire pour pouvoir utiliser la marque.

D'emblée, nous pouvons déjà souligner un premier obstacle : les structures (ou plutôt, leurs salariés) doivent être conscientes qu'elles font partie, en tant qu'association, que coopérative, etc., de cet écosystème plus large qu'est l'ESS, ce qui n'est pas toujours le cas. Ce qui nous amène à nouveau vers la problématique à laquelle l'ESS est fréquemment confrontée, à savoir l'enfermement dans une forme d'entre-soi. Nous pouvons effectivement nous demander si, sur

la base de ces conditions, la marque ne risque pas d'être adoptée majoritairement par les acteurs « habituels » qui font l'ESS, c'est-à-dire par les structures qui s'en revendiquaient déjà bien avant la création de cette marque, qui communiquent déjà à son sujet, et qui militent pour plus de visibilité et plus de moyens le développement de cette pour cette dernière.

A ce sujet, une salariée de l'ESS au Québec témoigne à propos de la marque québecoise Economie sociale, en commentaire sous une publication LinkedIn publiée par ESS France pour annoncer le lancement de la marque : « *Bien curieuse de voir les résultats amenés grâce à cette nouvelle image dans la prochaine année. Parce que de notre côté au Québec, j'ai le sentiment que la marque és sort davantage aux entreprises à se reconnaître entre elles qu'à véritablement motiver, attirer et mobiliser des personnes actuellement en dehors du mouvement.* ». Bien que l'un des objectifs B2B de cette marque soit de renforcer le sentiment d'appartenance à l'ESS, il semble compliqué de convaincre des structures de revendiquer leur appartenance à un groupe si elles ne savent pas qu'elles en font partie (voire si elles n'ont pas connaissance de son existence).

Si les structures répondent aux deux conditions que nous venons de présenter, et qu'elles veulent utiliser la marque, elles doivent obligatoirement se rendre sur le site internet dédié (https://ess-laplateforme.fr/). Nous détaillerons davantage les composantes globales de ce site internet en fin de partie. Dans la rubrique « Adopter la marque ESS » (voir Annexe 7.1.2.), en-dessous d'une courte description de la marque, nous retrouvons un bouton « Devenir utilisateur de la marque ESS ». Lorsque l'on clique dessus, les quatre étapes s'affichent : remplir un formulaire qui s'affiche à l'écran, lire et accepter les termes et conditions d'usage, envoyer le formulaire et enfin, la personne pourra télécharger les outils (logos, visuels) de communication. Le formulaire d'adhésion est hébergé sur la plateforme d'e-mailing Brevo, ce qui permet en interne à ESS France de connaître le nombre de personnes ayant téléchargé les éléments de communication de la marque ESS, et donc de suivre l'évolution de son adoption. Le formulaire demande des informations relativement classiques sur l'organisation et la personne morale qui remplit le formulaire. Les conditions à accepter sont :

- Le souhait d'utiliser la marque,
- L'affirmation d'appartenance à l'ESS,
- L'adhésion aux principes de la Déclaration d'engagement de l'ESS[1],
- Le consentement de recevoir des e-mails relatifs à la marque.

[1] https://www.ess-france.org/fr/declaration-dengagement-de-less

Une fois ces conditions remplies, la structure peut utiliser le logo ESS, l'économie en mieux dans ses communications print et web, dans le respect de la charte graphique établie (voir Annexe 7.2). La structure peut par exemple faire figurer le logo ESS, l'économie en mieux sur son site internet, ou bien sur ses visuels sur les réseaux sociaux, dans les deux cas en insérant le logo de la marque à côté de celui de la structure. S'enregistrer donne accès au téléchargement de divers supports de communication web et print, tels que des affiches, des kakémonos, des flyers, ou bien des autocollants à apposer sur la vitrine des commerces (voir Annexe 7.2.2.). Ainsi, cela permet de rattacher cette dernière comme étant de l'ESS. La diversité de supports de communication est intéressante, car elle permet aux structures d'utiliser la marque comme elles le souhaitent, selon leurs canaux, leurs moyens, et leurs habitudes de communication. Elle s'adapte ainsi à leurs besoins : par exemple, le sticker sera pertinent pour une structure physique qui reçoit régulièrement des publics externes au sein de ses locaux, ce qui est par exemple le cas dans le domaine de la restauration (cafés et restaurants associatifs, …) ou bien du tourisme social.

Durant du processus de développement de la marque, une question majeure a émergé en interne : comment s'assurer que seules les structures de l'ESS qui adhèrent aux valeurs de cette économie utilisent la marque ? Effectivement, certaines organisations appartiennent juridiquement à l'ESS, mais adhèrent à des valeurs et des propagent des idéologies allant pourtant à l'encontre de ce que promeut ce modèle économique (notamment la démocratie, pilier majeur de cette économie et de son fonctionnement). Nous pouvons citer par exemple le collectif Némésis, qui possède le statut d'association déclarée, tout en étant connu pour ses positions, ses prises de parole et ses actions xénophobes et islamophobes. Il serait alors délicat, pour la réputation d'ESS France et plus globalement, pour l'image de l'économie sociale et solidaire en France, que cette économie soit associée à des structures incompatibles avec les valeurs qu'elle prône.

Pour répondre à cette problématique, la solution a donc été d'inclure l'adhésion à la Déclaration d'engagement de l'ESS parmi les conditions d'usage de la marque. Un document déjà existant, antérieur à la création de la marque. Comme nous avons pu le voir en partie théorique (voir Chapitre 1, partie A)), ce texte d'une page comportant un préambule, ainsi que sept articles affirmant les valeurs et principes de l'ESS, a été adopté en 2021 à l'occasion du Congrès de l'ESS. Concernant l'intégration de ce document, la responsable communication d'ESS France explique : « *cette déclaration, on l'avait faite pour qu'un maximum de structures l'intègrent à leur propre statut (…) c'est vraiment un document officiel, une déclaration co-construite à l'époque, qui est encore d'actualité aujourd'hui* » (voir Entretien E1).

Nous pourrions partir du principe implicite qu'une structure de l'ESS qui n'en partage pas les valeurs n'aurait aucun intérêt et ne verrait aucune utilité à se revendiquer de cette économie via ses communications. Cependant, il était nécessaire d'avoir la possibilité de filtrer les structures et d'obtenir une forme d'engagement, d'adhésion certifiée de leur part, via l'acceptation ou bien la signature d'une quelconque convention ou charte (en l'occurrence, l'adhésion aux principes de la Déclaration d'engagement de l'ESS). C'est pourquoi ce critère existe, partant de plus d'un texte déjà existant et validé par les parties prenantes concernées.

Maintenant que nous avons vu comment les acteurs peuvent adhérer à la marque ESS, l'économie en mieux et l'utiliser, analysons plus en détail l'un des éléments majeurs de celle-ci, à savoir son site internet.

c. Site internet

L'outil clé de la marque ESS, l'économie en mieux est son site internet dédié. Celui-ci répond à plusieurs besoins : d'une part, c'est via le site que les acteurs et actrices de l'économie sociale et solidaire peuvent adhérer à la marque et télécharger les éléments de communication mis à disposition, comme nous venons de le voir. Il permet également de présenter succinctement ce qu'est l'économie sociale et solidaire, ce qui répond à l'enjeu d'améliorer sa visibilité et sa compréhension auprès du grand public, et d'être un point de contact clé pour les cibles relai (la presse). Le site internet de la marque ESS, l'économie en mieux n'est donc pas uniquement un outil de communication : il représente un point de passage obligatoire pour les structures de l'ESS qui souhaitent adopter la marque. Et sans l'adhésion des structures, la marque perd alors de son intérêt, celle-ci ayant vocation d'être utilisée par le plus d'acteurs possibles. Cela implique donc que le site internet et les conditions d'usage de la marque (que nous avons présentées précédemment) doivent être faciles à comprendre, mais avant tout, qu'il doit y avoir une communication massive autour de la marque, avec un renvoi direct (*call-to-action*) vers le site internet.

Il s'agit d'un enjeu majeur, car comme nous l'avons vu en partie théorique, la communication de masse est aussi nécessaire qu'elle est ardue pour les organisations, qu'elles appartiennent ou non à l'économie sociale et solidaire. Si l'on se limite au champ de la communication digitale, le volume d'informations disponibles en ligne étant important, il est donc difficile pour ces structures de se faire entendre auprès de leurs cibles. Et pour ces dernières, il peut s'avérer compliqué de s'y retrouver face à toutes les informations qui viennent à elles (cf. le concept d'infobésité, abordé en partie théorique). Il s'agit donc de mettre en place des communications stratégiques et ciblées, afin de s'assurer que les structures de l'ESS tout comme le grand public

et les cibles relai accèdent au site internet de la marque. Nous verrons dans la partie suivante la question de la communication de la marque.

Revenons sur le site internet, qui est organisé de la façon suivante. Tout d'abord, le menu comporte trois catégories : « Rejoindre la campagne » (qui renvoie vers la page d'accueil), « Adopter la marque ESS » (qui renvoie vers une page dédiée), et « Découvrir l'ESS », sur laquelle on retrouve une présentation globale de l'ESS, ainsi que la liste des acteurs partenaires de la marque. Sur la page d'accueil (voir Annexe 7.1.1.), nous retrouvons la phrase suivante : « *On lance la marque ESS, l'économie en mieux. Un repère commun pour déployer l'économie sociale et solidaire* », qui est la phase clé des communications du lancement de la marque. À gauche de cette phase, un carrousel d'images défile automatiquement. Il comporte les cinq visuels principaux de la campagne, que nous présenterons dans la partie communication, qui sont axés autour de cinq thématiques : alimentation, finance, sport, santé, solidarité. Deux boutons d'appel à l'action sont présents sous la phrase d'accroche : « Déjà convaincu ? », qui redirige vers le kit média situé en bas de la page (comportant un communiqué de presse et des visuels) ; et « En savoir plus sur l'ESS ? », qui redirige vers la page « Découvrir l'ESS ».

Toujours en page d'accueil, on retrouve une présentation des avantages et bienfaits de l'ESS, avec un menu déroulant valorisant cinq de ses aspects positifs (« *Elle est utile », « Elle respecte », « Elle innove », « Elle est solidaire », « Elle transforme l'économie* », voir Annexe 7.1.1.). Chaque affirmation est justifiée par une courte phrase explicative. Le vocabulaire utilisé et l'usage de phrases brèves sont des éléments textuels qui permettent de faire comprendre simplement et rapidement ce qu'est l'ESS aux personnes qui n'en auraient jamais entendu parler, ce qui répond à l'enjeu d'améliorer la lisibilité de cette économie auprès du grand public notamment. Au lieu d'utiliser des termes peu compréhensibles (car trop techniques, ou bien à base d'acronymes), comme il en existe dans l'univers de l'ESS (et dans chaque secteur professionnel), le parti pris ici est d'expliquer de manière concise ce qu'est ce modèle économique, en valorisant les bénéfices pour les individus et les territoires, à travers une liste d'affirmations.

Elle est suivie d'une sélection de publications réseaux sociaux et de vidéos en lien avec le lancement de la marque, et plus globalement, l'ESS et ses apports dans notre société (voir Annexe 7.1.1). On y retrouve notamment les prises de parole d'acteurs tels que Benoît Hamon, mais aussi Maud Sarda, présidente du Label Emmaüs et Alain Di Crescenzo, président de la Fédération nationale des Caisses d'Epargne (FNCE). Sont également affichées des campagnes de communication déployées par des partenaires de la marque, telles que la campagne « L'écologie n'est pas une punition » par le Crédit Coopératif, ou encore « La France qui (se) bat » par Le

Mouvement Associatif et France Générosités. Cette partie du site internet permet à la fois de valoriser des partenaires de la marque, des acteurs de l'ESS, mais aussi de proposer du contenu multimédia aux visiteurs du site internet qui souhaiteraient en savoir plus sur le sujet (nous avons eu l'occasion de voir en partie théorique en quoi le format vidéo est important dans la communication en ligne, tant il est consommé). Toutefois, les publications restent tout de même spécifiques. Ce sont majoritairement des textes, et se réfèrent à la marque en tant que telle. Pour toucher la cible n'étant pas familière avec l'ESS, il serait intéressant de proposer davantage de contenu multimédia (notamment vidéo) plus généraliste et éducatif, notamment pour illustrer en quoi l'ESS est présente au quotidien dans une diversité de secteurs.

Pour appuyer les affirmations faites sur l'ESS en page d'accueil, le site internet fournit également des preuves chiffrées (dans l'onglet « Découvrir l'ESS », voir Annexe 7.1.3.), qui soulignent la place de l'ESS dans la société et dans l'économie française (part de salariés, de bénévoles, de femmes, d'entreprises employeuses). Ces chiffres permettent d'illustrer concrètement la place de l'ESS dans l'économie française, une information qui peut à la fois être parlante pour le grand public tout comme pour les acteurs de l'ESS. On retrouve également dans ce même onglet les principes clés de l'ESS, encore une fois de manière succincte, ce qui permet pour le grand public de se situer et de comprendre le sujet en quelques phrases.

Un bouton « Trouvez votre engagement dans l'ESS » a été ajouté à la page « Découvrir l'ESS », de même qu'en *footer* du site internet. Il renvoie vers une page internet du même nom sur le site d'ESS France, divisée en plusieurs grandes catégories (« *Travailler dans l'ESS », « Entreprendre dans l'ESS », « S'engager bénévolement et donner de son temps », « Soutenir financièrement l'ESS », « Se former et étudier », « Consommer et choisir l'ESS au quotidien* »). Cette page, qui s'adresse donc au grand public, permet à celui-ci de découvrir les différentes manières de prendre part à cette économie. Ce qui implique alors que les éléments présentés sur le site internet de la marque aient non seulement suscité chez lui l'envie d'en savoir plus, mais au-delà de l'envie, qu'ils l'aient convaincus au point de vouloir rejoindre les acteurs de l'ESS à son échelle. Nous pouvons nous interroger sur l'ambition de ce *call-to-action* : est-ce que le contenu du site internet de la marque, qui se veut bref et simple à comprendre, suffit à lui-même pour motiver un passage à l'action ? Ce CTA est d'autant plus ambitieux que, pour rappel, l'un des objectifs clés de la marque ESS, l'économie en mieux est de faire connaître au grand public cette économie peu visible. Inciter le grand public à s'engager peut sembler alors assez précipité, si ce même public ne connaissait pas l'ESS avant d'avoir visité le site internet de la marque.

En bas de la page d'accueil du site internet, avant le *footer,* un encadré valorise le Mois de l'ESS, qui a lieu chaque année durant le mois de novembre. Cette année marque la 19ème édition de ce temps phare, durant lequel les acteurs de l'économie sociale et solidaire mettent en place des évènements partout dans les territoires. La communication de ce mois bénéficiera d'ailleurs d'une campagne grand public reprenant les éléments de la campagne de marque, sur laquelle nous reviendrons plus en détail dans la partie suivante. Mentionner le Mois de l'ESS sur le site internet de la marque fait sens étant donné que ce temps partage l'un des objectifs de la marque, à savoir faire connaître l'ESS au grand public. Nous retrouvons l'encart médias mentionné précédemment, permettant aux cibles relai (en l'occurrence les médias) d'avoir accès à différents éléments pour communiquer sur la marque. Enfin, le site internet comporte un pied de page avec différents CTA : le mot clé de la campagne (#EconomieEnMieux), le site internet et les réseaux sociaux d'ESS France, permettant ainsi de relier la marque ESS à la structure qui en est à l'initiative.

Le site internet de la marque ESS s'adresse donc aux différentes cibles (acteurs, grand public, relai). C'est un outil technique, mais également un canal de communication privilégié. Maintenant que nous avons présenté le fonctionnement de la plateforme de marque ESS, l'économie en mieux, abordons dès à présent sa communication auprès des cibles B2B et B2C, en interne et en externe, au-delà de son site internet.

B) Communication de la marque ESS, l'économie en mieux

Si nous avons déjà commencé à aborder la question de la communication autour de la marque précédemment, en détaillant les composantes de son site internet, nous allons dans cette partie voir plus précisément quels moyens de communication ont été déployés afin d'inciter les acteurs de l'ESS d'utiliser la marque (cible B2B), et de la faire connaître auprès du grand public (cible B2C). La marque ayant un enjeu de communication double, il est donc naturel qu'elle soit communiquée à la fois auprès des acteurs de l'ESS tout comme du grand public, à travers des canaux différents.

a. Communication interne autour de la plateforme

Avant de développer la partie concernant la communication externe, il convient d'expliciter les temps de communication interne de la plateforme. Il était nécessaire de mobiliser les acteurs, en particulier ceux ayant contribué à la création de la marque, avant son lancement national le 23 juin 2026 (initialement prévu le 15 juin), afin qu'ils relaient l'information auprès de leurs

réseaux. Cette communication en interne a pris plusieurs formes, notamment celle de temps de parole lors d'évènements clés.

L'AG d'ESS France

C'est le cas notamment de l'Assemblée générale (AG) d'ESS France, qui a eu lieu le 28 mai dernier dans ses locaux, à Wikivillage. Durant la matinée, la responsable communication d'ESS France ainsi que la Directrice associée et la Consultante en stratégie de communication RSE de l'agence Sidièse ont été conviées à parler de la marque ESS, quelques semaines avant son lancement. Il s'agissait d'un moment particulièrement stratégique, par la présence à l'AG de directrices et directeurs de structures de l'ESS telles que CG SCOP (Confédération Générale des SCOP) et l'UDES (Union des Employeurs de l'ESS). Ce temps a permis d'une part de dévoiler en exclusivité le logo de la marque ainsi que les visuels de la campagne, et d'expliciter le mécanisme de cette dernière, que nous aurons l'occasion de présenter dans la partie dédiée à la communication externe. La campagne ayant pour particularité d'avoir un slogan pensé pour être réapproprié par les structures de l'ESS, offrant ainsi de nombreuses possibilités d'adaptation selon les secteurs. Cette présentation a été suivie d'une prise de parole de plusieurs salariés des structures partenaires ayant contribué au développement de la marque, qui ont durant ce temps apporté leur point de vue à travers leur témoignage.

Le séminaire d'équipe d'ESS France

Au-delà des acteurs de l'ESS, il était avant tout nécessaire que le personnel d'ESS France soit informé des détails concernant la marque et son lancement. Etant donné que les membres de l'équipe d'ESS France sont fréquemment en interaction avec des acteurs externes et des parties prenantes, les informer du fonctionnement de la marque leur permet d'en parler à ces différents potentiels relais et/ou usagers futurs de celle-ci. C'est dans cette optique que la responsable communication d'ESS France a pris un temps dédié à cette fin durant le séminaire d'équipe, qui a eu lieu au début du mois de juin 2026. Ainsi, nous avons pu échanger autour du sujet durant une matinée structurée en plusieurs étapes : d'abord, une présentation de la marque en tant que telle (objectifs, éléments de communication, calendrier de déploiement, etc.), suivie d'une session questions – réponses durant laquelle les salariés d'ESS France étaient inviter à poser leurs questions, quelles qu'elles soient, sur les différents aspects de la marque.

L'évènement de lancement à Bercy

Un autre temps de communication interne est potentiellement prévu : un évènement de lancement officiel de la marque ESS, l'économie en mieux au Ministère de l'Economie à Bercy, à

Paris, en présence du ministre Serge Papin. Potentiellement, car à ce stade, il n'est pas sûr que cet évènement ait lieu. Le Ministère ayant soutenu le projet de marque ESS, il semble donc logique que l'évènement ait lieu dans ces locaux, au-delà de la symbolique que cela représente. A la manière de l'AG d'ESS France, ce temps s'adresse à l'écosystème de l'ESS. Il s'agit donc de communication B2B, mais à échelle plus large en comparaison avec l'AG. L'idée est d'inviter de nombreuses structures de l'ESS, aux statuts et domaines variés afin de représenter cette économie dans sa diversité qui la caractérise, et de donner la parole aux partenaires premium de la marque. En plus de mobiliser les acteurs durant ce temps officiel, l'objectif serait également d'assurer un relai presse, en invitant différents médias. Cet évènement, s'il a lieu, prendrait place durant le mois d'octobre.

Ces différents évènements étaient ainsi les temps de communication interne majeurs autour de la marque, permettant d'informer les collaborateurs, collaboratrices mais également les acteurs du réseau de l'ESS avec lesquels ESS France est amenée à travailler. Une étape essentielle afin que les parties prenantes comprennent d'une part l'intérêt de ce projet, mais également le rôle de relai qu'elles peuvent jouer. Intéressons-nous maintenant à la communication externe de la marque, qui comme nous allons le voir, mobilise des canaux différents.

b. Communication externe autour de la plateforme

Les visuels de la campagne

Tout d'abord, avant de s'attarder sur les canaux de communication externe, il convient de présenter les visuels de la campagne de communication, que ce soient les thématiques choisies ainsi que son mécanisme. Nous l'avions évoqué dans la partie consacrée au site internet de la marque : la campagne de communication se compose de cinq visuels, un par thématique : alimentation, finance, sport, santé, solidarité (voir Annexe 7.2.3.). Le choix de ces thématiques permet d'une part pour les acteurs de l'ESS d'utiliser le visuel qui convient à leur secteur d'activité, et d'autre part pour le grand public de s'y identifier, celles-ci faisant écho aux différentes sphères de la vie quotidienne (se nourrir, se soigner, pratiquer une activité sportive, …). Chacun des visuels comporte une photographie représentant une personne. Le choix de l'iconographie permet également au public de s'identifier à la campagne, les visuels représentant à la fois des femmes et des hommes de couleurs de peaux différentes. Pour accentuer cet aspect-là, il aurait pu être intéressant de représenter également des personnes de tranche d'âge plus variées, voire également d'intégrer une ou plusieurs personnes en situation de handicap par exemple, afin de s'adresser à un public encore plus large.

Pour ce qui est des verbatims, nous retrouvons systématiquement le même début de question : « Tu préfères … ? » :

- Pour l'alimentation, « *Tu préfères une alimentation qui oppose agriculteurs et consommateurs ou qui les rapproche ? » ;*
- Pour la finance, *« Tu préfères une banque qui défend avant tout ses intérêts ou ceux de ton territoire ? » ;*
- Pour la santé, *« Tu préfères un établissement qui prend soin de ses actionnaires ou qui soigne ta grand-mère ? » ;*
- Pour le sport, *« Tu préfères marquer le but ou faire la passe décisive ? » ;*
- Et pour la thématique plus générale, *« Tu préfères un monde qui baisse les bras, ou une société qui se serre les coudes ?* ».

L'idée est d'interpeller directement la cible (grâce à l'emploi du tutoiement et de la forme interrogative), en la mettant face à deux propositions dans chaque cas de figure. Le choix des éléments de langage est intéressant, car au-delà de la diversité de thématiques abordée précédemment, les questions posées jouent sur le degré d'empathie dont fait potentiellement preuve la cible. D'autant plus que les questions sont formulées de sorte que le choix le plus « logique », le plus « humain » soit celui de l'ESS. Si elle se reconnaît dans ces questionnements, et qu'elle souhaite mieux consommer, elle sera alors potentiellement intéressée d'en savoir plus sur l'économie sociale et solidaire.

Néanmoins, nous retrouvons dans une certaine mesure la problématique de la « similarité », abordée en partie théorique au sujet du marketing d'influence. Diffuser une campagne avec ce type de messages, en focalisant le sujet sur l'attention portée à mieux consommer au quotidien, ne risque-t-elle pas uniquement d'intéresser que la part du grand public étant déjà un minimum sensible à ces problématiques ? Et donc par extension, de potentiellement faire découvrir l'ESS uniquement à un public déjà prédisposé à s'y intéresser ? Aux questionnements formulés dans la campagne, certaines personnes pourraient notamment se sentir pas ou peu concernées. Sur la question de l'alimentation par exemple, certaines personnes ont probablement une posture neutre, et consomment ce qu'elles ont les moyens de consommer, sans forcément se questionner sur les conditions de production. D'autres personnes pourraient même être indifférentes à toutes ces problématiques. Nous pourrions supposer que cette problématique ne se limite pas seulement à la campagne de communication autour de la marque, mais qu'elle concerne la communication grand public des structures de l'ESS de manière générale. Car implicitement, vouloir s'intéresser à l'ESS implique à minima d'être sensible aux sujets et aux enjeux qui la

constituent, c'est-à-dire aux questions sociales et environnementales, aussi larges qu'elles soient. Cependant, il semble compliqué voire impossible de toucher la majorité du grand public, tant il s'agit d'une cible large, aux intérêts et aux valeurs différents.

La campagne existe également en version carrousel (que nous retrouvons notamment sur le site internet, en page d'accueil ainsi que dans l'onglet « Adopter la marque ESS », voir Annexe 7.1.2). Ce format enrichit davantage la campagne, avec l'ajout d'éléments de langage supplémentaires. Chaque visuel est ainsi suivi de plusieurs slides : une qui explicite « Faire le choix de l'ESS, c'est mieux … », une slide qui détaille l'apport de l'ESS dans le secteur donné (selon la thématique) à l'aide de chiffres, ainsi qu'une slide call-to-action (« *Découvre l'économie sociale et solidaire sur ess-laplateforme.fr* »). Arrêtons-nous un instant sur la slide « « Faire le choix de l'ESS, c'est mieux … ». Il s'agit d'un élément clé du mécanisme de la campagne de communication de la marque. Au-delà de la référence évidente à la *baseline* de la marque (« l'économie en mieux »), la campagne a été imaginée par l'agence de communication de sorte que cette phrase soit réadaptée à l'infini par les acteurs qui s'approprieront la marque, selon leur secteur d'activité. En l'état, dans les cinq visuels principaux de la campagne de communication, il est question de « *mieux manger », « mieux investir », « mieux prendre soin », « mieux jouer collectif* » et *« mieux partager »*. L'idée de « mieux faire » est intéressante, car là où le « tu préfères ? » peut potentiellement interpeller qu'une partie du grand public, comme nous l'avons expliqué précédemment, il est plus probable qu'un plus grand nombre de personnes se retrouve dans l'idée de vouloir « mieux faire ». Il semble en effet incongru que le grand public affirme ne pas vouloir « mieux manger » par exemple, là où les questions formulées en « tu préfères » sont plus un peu plus spécifiques. Néanmoins, dans le cadre de la campagne de communication, difficile de dissocier ces deux éléments tant ils se complètent, le « mieux » venant répondre au « tu préfères ».

La diffusion de la campagne

Maintenant que nous avons présenté les visuels de la campagne de communication, focalisons-nous sur les canaux utilisés. En termes de planning, deux temps de communication externe majeurs sont prévus : un allant de mi-juin à mi-juillet (lancement de la marque), puis un de septembre à octobre. Le premier temps se concentre sur le digital, avec l'ouverture de la plateforme, le relai via les réseaux sociaux et la publicité *display*. Le second temps, lui, mobilise des médias audiovisuels payants, avec principalement la diffusion d'un film vidéo.

- **Les réseaux sociaux**

La communication externe nationale autour de la plateforme s'organise donc autour de deux axes : le *owned* et le *paid media.* En termes de *owned media*, ESS France possède plusieurs outils digitaux. Certains ont été créés spécialement dans le but de promouvoir la marque, tandis que d'autres étaient déjà existants. D'une part, le site internet de la marque : comme abordé précédemment, il permet à la fois aux structures d'accéder aux outils de communication de la marque, mais représente également une vitrine pour cette dernière. De plus, il représente un outil de promotion de l'ESS auprès du grand public, avec des éléments descriptifs ainsi que des contenus audiovisuels permettant de découvrir plus en détail les spécificités de ce modèle économique. Pour plus de détails, voir la partie A) Présentation de la plateforme de marque. Sur le site internet d'ESS France, le logo de la marque ESS a été ajouté en *header*, et renvoie vers le site de la marque lorsque l'on clique dessus.

D'autre part, la présence d'ESS France sur les réseaux sociaux, en l'occurrence LinkedIn, qui est le réseau social sur lequel l'association communique le plus, et Instagram, dont la page a été créé spécialement à l'occasion du lancement de la marque. En ce qui concerne la page LinkedIn, cet outil a dû être revu en interne en amont. En effet, bien qu'ESS France disposait déjà d'une page entreprise LinkedIn, ses actualités étaient publiées sur la page utilisateur. Un choix supposément stratégique, car les publications mises en ligne par des usagers du réseau social apparaissent davantage dans le fil d'actualité que les publications émanant de pages d'entreprise.

Néanmoins, afin de soigner l'image de marque d'ESS France et d'avoir une communication davantage professionnelle, la page utilisateur a été écartée afin d'utiliser la page entreprise. Ce changement de page a permis de dévoiler petit à petit la marque, notamment en communiquant dans un premier temps sur le webinaire de lancement de la marque, qui a eu lieu le 23 juin 2026. D'autre part, des outils visuels tels que la bannière de la page LinkedIn ont permis de révéler la marque, et de l'associer à ESS France. En termes de référencement sur les réseaux sociaux, le mot clé officiel de la marque est #EconomieenMieux. Les personnes postant des publications relatives à la marque ESS sont ainsi incitées à l'utiliser. Il permet de recenser tous les posts Instagram ou bien Linkedin.

En ce qui concerne les réseaux sociaux, un compte Instagram ESS France a également été créé, sur conseil de l'agence Sidièse. Cette page a été ouverte afin de relayer la campagne de communication, et plus globalement, de présenter ce qu'est l'économie sociale et solidaire. Pour son lancement, une publication vidéo croisée avec le profil de Benoît Hamon, président d'ESS

France, a été publiée. Il y incite les acteurs de l'ESS à se rendre sur le site internet de la marque afin de l'utiliser, mais s'adresse aussi au grand public, en interpellant ces deux cibles sur la base de questions qu'elles se posent potentiellement (« *Vous cherchez une entreprise ou une organisation de l'économie sociale et solidaire ? Vous êtes une structure de l'ESS et vous souhaitez être plus visible ?* »). Cependant, à travers ces questions, la vidéo s'adresse à des personnes qui ont déjà connaissance de ce qu'est l'ESS.

En investissant Instagram, la stratégie de communication d'ESS France est de s'adresser via ce canal à la cible grand public (B2C), là où LinkedIn permet davantage de communiquer auprès de la cible B2B. Ainsi, en communiquant simultanément sur ces deux réseaux sociaux, l'objectif est de faire connaître la marque ESS, l'économie en mieux et plus globalement, de faire connaître l'économie sociale et solidaire à ses acteurs et au grand public. A voir si sur le long terme, cette stratégie réussira à faire découvrir l'économie sociale et solidaire à des publics n'en ayant jamais entendu parler auparavant, ou bien si la bulle algorithmique des réseaux sociaux proposera ces contenus uniquement à des publics déjà familiers avec le concept (problématique que nous avons eu l'occasion d'aborder en partie théorique, dans le chapitre sur la communication de masse).

- **Le clip vidéo**

Pour ce qui est du format vidéo, comme mentionné précédemment, le second temps de communication externe de la plateforme de marque se concentre principalement sur la diffusion d'un clip vidéo. Plus concrètement, il s'agira d'une vidéo d'une durée de trois minutes, qui sera également déclinée en versions courtes de 15 secondes, afin de s'adapter aux différents canaux de diffusion et à leurs usages. La vidéo a pour objectif de valoriser l'ESS en tant qu'économie à part entière de la société française, indispensable au quotidien et qui apporte des solutions concrètes aux problèmes sociétaux contemporains. Pour ce faire, l'agence Sidièse, qui a conçu la plateforme de marque, a collecté différentes vidéos auprès de plusieurs organisations de l'ESS, afin d'illustrer concrètement à travers des preuves réelles le travail mené sur le terrain par ses acteurs. A ces images seront associées différentes voix off, l'idée étant de susciter l'émotion mais également la fierté. Les images tout comme les témoignages audios doivent être authentiques et concrets. Après avoir posé le contexte et présenté la solution, la vidéo se conclut par le dévoilement de la marque, qui agit comme le symbole d'un mouvement collectif. Il est prévu que la vidéo soit diffusée via des plateformes de streaming en ligne type Netflix, Disney+ ou encore TF1.

Le choix de ce format tout comme des canaux est particulièrement pertinent pour cibler le grand public (cible B2C). Il s'agit ici de toucher cette cible en occupant des espaces sur des plateformes de divertissement qui comptabilisent de nombreux utilisateurs, ce qui augmente les chances d'être vu. En termes de compréhension du message par cette cible, tout dépendra de comment il est formulé. Cependant, il n'est pas exclu qu'il touche avant tout un public déjà sensible aux enjeux sociaux et environnementaux. La campagne peut également être intéressante pour la cible B2B en termes de visibilité, en fonction de comment les acteurs seront valorisés dedans. Elle pourrait en effet potentiellement mettre en lumière des structures et les aider à gagner en notoriété auprès du grand public.

- **Les évènements**

Comme nous avons pu le voir dans ce mémoire, il convient pour les structures de ne pas se limiter à la communication via les réseaux sociaux et autres plateformes digitales, mais d'exploiter d'autres canaux complémentaires et pertinents. En partie théorique, nous avions brièvement évoqué la question de l'évènementiel, et pourquoi est-ce un canal pertinent pour les structures de l'ESS. Ces évènements peuvent parfois être en ligne. Le lancement de la marque a été officialisé par un webinaire d'information ayant eu lieu le même jour que l'ouverture du site internet de la marque, soit le 23 juin 2026. Au total, près de 300 personnes se sont connectées ce jour-là. La responsable communication chez ESS France, a organisé et animé ce webinaire, ouvert par Benoît Hamon. Plusieurs personnes de l'agence Sidièse, ayant travaillé sur la marque, ont ainsi pu présenter les différents visuels, sans oublier l'un des salariés de l'agence Broster, qui a accompagné Sidièse sur ces travaux.

Au-delà de la présentation de la marque, de ses objectifs et de son fonctionnement, le but du webinaire était de pouvoir répondre directement aux questions relatives à la marque posées par les spectatrices et spectateurs. Il est difficile pour cet évènement d'évaluer s'il s'adressait à la cible B2B, et/ou B2C. Etant donné qu'il s'agissait d'un évènement communiqué publiquement par le biais des différents canaux d'ESS France (site internet, newsletter, page LinkedIn), tout le monde pouvait s'y inscrire et y participer. Néanmoins, son contenu était plus susceptible d'intéresser les acteurs de l'ESS que le grand public, tant le sujet est spécifique. Il s'agissait alors d'un temps d'information certes communiqué en externe, mais adressé à la cible B2B.

Plus largement, les salariés d'ESS France ainsi que les acteurs de l'ESS (notamment les CRESS) sont fortement encouragés à parler de la marque dans leurs évènements, qu'ils soient en présentiels ou bien en distanciel. Ainsi, le webinaire de lancement de la Semaine des Achats

Socialement et Ecologiquement responsables (dite SASER, organisée chaque année en juin par ESS France), portait sur la marque ESS, l'économie en mieux. L'intitulé du webinaire était : *« La marque ESS : un nouveau repère pour mieux identifier l'offre ESS dans les achats responsables ?* ». De la même manière, le webinaire d'information de la 19ème édition Mois de l'ESS (temps ayant lieu tous les ans en novembre), prévu pour septembre, comportera également une séquence dédiée à la marque. En septembre également, le RTES (Réseau des collectivités territoriales pour une économie sociale et solidaire) organise un webinaire sur cette même thématique, qui se nomme « *Marque ESS et collectivités locales* ». Tout comme le webinaire de lancement de la marque, bien que ces temps soient tous communiqués publiquement, ils s'adressent davantage à un public travaillant dans l'ESS, qui sera plus susceptible d'être au courant de l'information et d'autre part, d'être intéressé par le sujet.

Certaines structures intègrent également la marque ESS à des évènements en présentiel. C'est le cas notamment de la CRESS Grand Est, présente à la 80ème édition de la Foire de Châlons, un évènement centré autour de l'agriculture, l'économie ainsi que la culture. A cette occasion, la CRESS a donc profité du dévoilement de la marque ESS afin de mettre celle-ci au cœur de son programme pour la foire, avec entre autres un temps de lancement sur le stand de la région Grand Est réunissant plusieurs personnalités, parmi lesquelles Benoît Hamon, président d'ESS France. Cette stratégie est intéressante car elle permet de faire potentiellement découvrir la marque et plus largement, l'ESS, à des visiteurs du salon qui ne seraient pas familiers avec cette économie. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce mécanisme d'intégration de l'ESS à des évènements plus globaux en chapitre 2. Relevons qu'il existe un manque d'évènements physiques en lien avec la marque ESS à ce stade, ce qui s'explique par le fait qu'elle n'a été lancée que très récemment. Sur le long terme, il pourrait être intéressant de mettre en place des temps conviviaux en lien avec la marque ESS pour les cibles B2B et B2C, afin d'engager davantage d'acteurs dans cette démarche et de s'adresser au grand public.

- **Les cibles relai**

A noter que lors des travaux autour de la marque, un questionnement a été relevé : celui des communications prévues durant la même période par d'autres acteurs de l'ESS, et la potentielle articulation commune avec celles-ci. Plusieurs campagnes et évènements avaient été identifiés, notamment la campagne « La France qui (se) bat », lancée par Le Mouvement associatif et France active au printemps 2026, dans l'optique de valoriser le rôle des associations en France. Afin de saisir l'opportunité de diffuser la marque via les canaux des partenaires d'ESS France, une publication d'ESS France croisée avec Le Mouvement Associatif et France active a été

mise en ligne sur ses réseaux sociaux. Il s'agit d'un carrousel composé de 12 visuels, qui mettent chacun en avant une avancée sociale permise grâce aux associations, à l'occasion des 125 ans de la loi de 1901. A noter qu'à aucun moment il n'est fait mention de la marque ESS, et qu'il n'y a aucun *call-to-action* renvoyant vers le site internet de la marque, ce qui représente une opportunité de communication manquée. Seuls son logo ainsi que le mot clé #Economieen-Mieux apparaissent en légende ou bien dans les visuels. Or, le logo étant encore très récent, celui-ci a très peu de chances d'être identifiable à lui seul, tandis que le mot clé n'apporte pas d'information supplémentaire.

Dans une logique similaire, différentes structures partenaires d'ESS France et de la marque ESS, l'économie en mieux ont agi en tant que cible relai, en diffusant l'information du lancement de la marque via leurs canaux de communication en ligne. C'est le cas notamment du Crédit Mutuel, de la Banque des Territoires, de UpCoop, ou encore de la Mututalité Française, trois organisations qui ont publié une actualité dédiée sur leur site internet. Le Crédit Mutuel mais aussi le CCAS – Activités sociales de l'énergie, et la Fédération Nationale des Caisses d'Epargne ont également donné la parole aux dirigeants de leurs structures à travers de courtes vidéos publiées sur leurs pages LinkedIn respectives. Si la diversité des formats (articles, vidéos), adaptés en fonction du canal, est un choix pertinent, il aurait été cependant intéressant que ces structures intègrent elles-mêmes la marque à leur site internet. Cela permettrait à la fois de « montrer l'exemple » auprès des autres acteurs, qui pourraient potentiellement adopter la marque à leur tour par effet de mimétisme. Cela aiderait également à améliorer la visibilité de la marque. Ces différents partenaires ayant une notoriété nationale non négligeable, celle-ci pourrait contribuer à populariser la marque ESS auprès des acteurs.

- **Le Mois de l'ESS**

Depuis deux ans, ESS France met en place une campagne de communication grand public au début du mois de novembre, afin de promouvoir le Mois de l'ESS. Cette année, il a été décidé que l'opération sera renouvelée pour la 3ème année consécutive. La campagne de cette année a pour particularité, donc, d'être en lien avec la campagne de marque. Nous avons en effet travaillé avec l'agence Sidièse afin qu'ils nous proposent une déclinaison de la campagne de marque, pour le Mois de l'ESS. La marque comme le Mois étant destinés au grand public, il semblait évident de faire un lien entre les deux et de profiter de ce temps pour valoriser la nouvelle marque. Ainsi, nous avons travaillé en sous-groupe avec deux communicantes de CRESS (des régions Bretagne et Martinique). L'idée était de réfléchir au message que nous souhaitions faire passer à travers cette campagne, et vers quelle thématique s'orienter. Il a

finalement été décidé d'adopter un message le plus généraliste possible, axé sur la solidarité, afin que le plus grand nombre de personnes possible puisse s'y identifier. Ce choix fait écho avec l'une des déclinaisons de la campagne de marque, dont le message est : « *Tu préfères un monde qui baisse les bras, où une société qui se serre les coudes ?* ».

La marque ESS, l'économie en mieux est donc destinée à être utilisée par les acteurs de cette économie, afin de s'en réclamer collectivement et d'être plus visibles auprès du grand public. Pour répondre à ces besoins, la marque propose alors divers outils de communication multicanale, qu'il s'agisse du logo en lui-même, des supports digitaux ou bien print, selon les besoins et usages. Néanmoins, il s'agit aussi pour les acteurs de prendre l'initiative de contribuer à la diffusion de la marque après l'avoir adoptée, notamment en créant la conversation autour de celle-ci lors d'évènements dédiés.

Plusieurs questions émergent néanmoins : comment réussir à ce que la marque ESS, l'économie en mieux permette à la fois au grand public de découvrir et de comprendre ce qu'est l'ESS et ce que font ses structures, voire de les inciter à « mieux » consommer ? Et pour les organisations de l'ESS, comment est-ce que la marque peut les accompagner dans leurs besoins communicationnels, les aider à valoriser leurs actions et se rendre plus visibles collectivement ? Afin de mieux comprendre les différentes problématiques des acteurs de l'ESS, notamment en termes de communication, mais également la perception du grand public et leurs habitudes de consommation, plusieurs personnes ont été interrogées. Nous allons analyser les résultats de ces différents entretiens dans le chapitre qui suit, afin d'identifier les idées communes ou bien divergentes qui en ressortent.

Chapitre 2 : Enquête de terrain

Maintenant que nous avons posé le contexte relatif à la plateforme de marque ESS, de la genèse du projet à son lancement officiel et les diverses communications ayant eu autour, attardons-nous sur les avis et les besoins des acteurs de l'ESS relatifs à leur secteur d'activité, ainsi qu'à marque et, plus globalement, leurs besoins communicationnels pour parler de l'ESS. Nous croiserons ces différents éléments avec l'avis de personnes interrogées ne travaillant pas dans l'ESS, afin d'avoir à la fois les points de vue des acteurs (cible B2B) et du grand public (cible B2C). Dans un premier temps, nous allons brièvement présenter la méthodologie utilisée ainsi que les différents profils de personnes interrogées, puis nous analyserons les résultats des différents entretiens afin d'extraire les idées principales qui en ressortent. Puis nous conclurons ce chapitre par des préconisations pour améliorer la communication des organisations de l'ESS et

de sa marque (ESS, l'économie en mieux), sur la base des résultats de l'enquête de terrain ainsi que des différentes idées exposées en partie théorique de ce mémoire.

A) Analyse

Dans cette partie, nous allons analyser les résultats de plusieurs entretiens réalisés avec des personnes travaillant ou non dans le secteur de l'ESS. Pour mener à bien l'enquête de terrain, plusieurs parties prenantes du secteur (et hors secteur) : des salariés de chez ESS France, des salariés en communication dans le secteur de l'ESS, ainsi que des personnes représentant l'avis grand public. Voyons d'abord quelle est la méthodologie employée pour cette enquête.

a. Méthodologie

Pour la partie « Enquête de terrain », j'ai décidé de mener exclusivement des entretiens. J'ai adopté ce parti pris car les entretiens permettent de cibler précisément les personnes que l'on souhaite interroger, et de collecter des retours qualitatifs. Dans le cadre de ce mémoire, il s'agissait de recueillir des avis et retours d'expérience à la fois des acteurs de l'ESS (cible B2B de la marque), et du grand public, peu ou pas familier avec le sujet (cible B2C de la marque). Ainsi, réaliser des entretiens était idéal, afin de pouvoir solliciter des personnes selon chaque catégorie de cible et de pouvoir leur poser des questions différentes. Voici les personnes avec lesquelles j'ai pu m'entretenir, selon leur typologie :

- **Au sein d'ESS France :**
  - La Responsable communication (Entretien E1) ;
  - Le Chargé d'animation de réseau et de la vie fédérative (Entretien E2) ;
  - La Chargée d'affaires publiques (Entretien E3).
- **Acteurs externes :**
  - Le Responsable du Pôle Éditorial à la Fondation de l'Armée du Salut (Entretien E4) ;
  - La Chargée de communication chez Emmaüs Défi (Entretien E5).
- **Grand public :**
  - Une Chargée de communication dans une université (Entretien E6) ;
  - Une Chargée de communication dans un service public (Entretien E7) ;
  - Une Chargée d'action culturelle aux bibliothèques de la fonction publique territoriale (Entretien E8).

Les trois personnes interrogées travaillant chez ESS France ont été identifiés pour des raisons précises. J'ai échangé avec la Responsable communication pour bien avoir en tête la genèse et

les différentes étapes de travail et de déploiement du projet ainsi que son point de vue, en tant que co-pilote du projet. Dans le cas du Chargé d'animation de réseau et de la vie fédérative, il s'agissait de savoir comment il pourrait diffuser la marque auprès des acteurs locaux/régionaux. Pour l'entretien avec la Chargée d'affaires publiques, l'objectif était de mieux comprendre son rôle dans le projet en tant que membre du pôle affaires publiques, qui va également contribuer à la diffusion de la marque, notamment auprès des partenaires et des membres d'ESS France.

Afin de mener à bien ces entretiens et d'obtenir des réponses cohérentes et pertinentes en lien avec le sujet de ce mémoire, j'ai réalisé plusieurs guides d'entretiens (voir Annexes b) Guides d'entretiens). D'une part, j'ai rédigé trois listes de questions différentes à poser aux personnes travaillant chez ESS France. Ces guides se composent de trois grandes catégories de questions : celles concernant le profil et le parcours de la personne, celles relatives au travail dans l'ESS, ainsi que des questions sur la marque en elle-même. Le premier tiers comporte des questions générales communes aux trois guides (questions sur leur parcours professionnel, leur vision de l'économie sociale et solidaire, les difficultés rencontrées dans leur profession pour expliquer ce qu'est cette dernière, etc.). Le second tiers en revanche contient des questions spécifiques, relatives à leurs missions chez ESS France. L'objectif était de comprendre leur rôle dans la diffusion de la marque selon leur poste, puis d'échanger à propos de leur point de vue sur cette dernière. C'est pourquoi l'entretien s'est conclu avec les questions en rapport direct avec la marque.

J'ai également rédigé un autre guide d'entretien destiné aux acteurs de l'ESS, composé de questions sur leur parcours, leur vision de l'ESS, leurs communications *corporate* (quels formats fonctionnent ou non, quels sujets sont valorisés), et les difficultés qu'ils rencontrent à communiquer sur leurs actions. L'entretien s'est conclu sur plusieurs questions relatives à la marque ESS, afin de comprendre les attentes des acteurs de l'ESS en termes de communication nationale, mais également d'identifier les besoins auxquels la marque pourrait répondre.

Ces deux guides d'entretiens permettent de répondre à l'angle B2B de la problématique de ce mémoire, c'est-à-dire de comprendre comment les acteurs de l'ESS communiquent sur leur activité, et quels axes d'amélioration peuvent être identifiés.

Enfin, j'ai rédigé un guide d'entretien grand public, avec des questions axées sur la consommation, les labels et les marques, ainsi que quelques questions sur l'ESS et la marque. L'objectif ici était de comprendre la perception des personnes pas ou peu familières avec l'ESS sur le sujet, ainsi que le rôle des labels et des marques dans les actions de consommation (de biens ou de services). Le sujet des labels, abordé en partie théorique de ce mémoire, a été associé à celui

des marques afin d'assurer plus de clarté dans les questions formulées. La marque « ESS, l'économie en mieux » ayant notamment pour ambition d'aider les consommatrices et consommateurs dans leurs choix, il m'a semblé pertinent de parler également de labels, ceux-ci pouvant également remplir le même rôle. De plus, aux yeux du grand public, un label est généralement associé à un logo, un macaron apposé sur un produit ou une vitrine de commerce, tandis que la marque renvoie vraiment à l'entreprise en elle-même. Les entretiens se sont terminés sur plusieurs questions relatives à la marque ESS, afin de déterminer sa perception et sa compréhension par le grand public, mais également les attentes vis-à-vis de cet outil. Ce guide d'entretien a pour but de donner des pistes de réponses à l'angle B2C de la problématique, à savoir comment communiquer à propos de l'ESS auprès du grand public.

Dans une moindre mesure, l'analyse des entretiens sera complétée par plusieurs réponses au questionnaire envoyé par ESS France (voir Annexe 8), uniquement lorsque cela sera pertinent. Ce questionnaire a été réalisé dans le cadre des travaux de la plateforme de marque, et diffusé à des acteurs de l'ESS par la responsable communication d'ESS France. Au total, 29 personnes ont répondu, parmi lesquelles 7 CRESS, 6 structures partenaires et 5 membres d'ESS France, 2 acteurs de l'écosystème ESS, ainsi qu'un tiers lieu. 60% d'entre elles travaillent dans la communication. Ce questionnaire était composé des questions suivantes :

- En quelques mots, comment expliquez-vous l'ESS à un non-initié ?
- Selon vous, pourquoi est-il important de disposer d'une marque commune pour l'ESS ?
- Qu'attendriez-vous concrètement de cette future marque (usages, bénéfices, impacts attendus...) ?
- Selon vous, quels leviers pourraient permettre d'engager un maximum d'acteurs autour de cette marque ?

Nous allons dès à présent synthétiser les idées principales qui émergent des entretiens réalisés, en commençant par nous intéresser aux avis relatifs à l'économie sociale et solidaire et à sa perception. Nous nous focaliserons ensuite sur les problématiques relatives au secteur de l'ESS, avant de terminer avec le sujet de la marque ESS en elle-même.

b. La perception de l'ESS par ses acteurs et par le grand public

Tout d'abord, l'ensemble des personnes interrogées est aligné sur le fait que l'ESS n'est pas connue du grand public, ou du moins pas identifiée en tant que telle (« *L'ESS est méconnue du grand public, en tant qu'ESS, en tant que vraiment « économie sociale et solidaire* » », Entretien E1). Les citoyennes et citoyens ont connaissance des associations, des mutuelles, etc.,

consomment les biens et services qu'elles proposent, mais sans savoir qu'elles font partie de l'économie sociale et solidaire (« *Je pense qu'il [le modèle de l'ESS] n'est pas identifié en tant que tel, même s'il est connu. C'est-à-dire que si l'on part des associations, tout le monde connaît les associations et tout le monde va comprendre pourquoi il est important d'en avoir* », voir Entretien E2).

L'un des acteurs interrogés estime lui que l'ESS est partiellement connue uniquement au sein des secteurs professionnels qui sont concernés par cette économie (« *C'est une notion qui a certainement une certaine visibilité, une certaine connaissance (…) chez les personnes qui, de près ou de loin, ont des liens, soit professionnels, soit personnels, soit de vie, avec des associations un peu structurées, avec des fondations, avec l'action sociale et médico-sociale, avec le milieu mutualiste et coopératif (…). Après, au-delà de ces univers-là, je suis moins certain que ce soit bien compris, voire identifié »,* voir Entretien E4). L'une des actrices interrogées nuance le constat comme quoi l'ESS est méconnue du grand public. Elle estime que l'ESS et ses organisations sont connues, mais uniquement à cause du contenu « misérabiliste » que l'on peut retrouver chez certaines de ses organisations (notamment les associations et ONG) : *« Honnêtement, je pense que c'est connu. Mais c'est connu justement uniquement pour le contenu tire-larmes dont on parlait juste avant*. » (Voir Entretien E5).

L'un des acteurs interrogés est d'avis que si l'ESS est mal connue du grand public, c'est notamment parce qu'il s'agit d'un concept récent juridiquement, que certaines générations n'ont donc soit pas eu connaissance lors de leur parcours professionnel, ou bien qu'elles n'en n'aient pas encore entendu parler car elles ne sont pas encore entrées dans la vie active (« *La loi de 2014 (…) ça ne fait jamais que 12 ans. 12 ans, ce n'est pas beaucoup. Ce qui veut dire que des générations de personnes qui sont parties à la retraite jusque dans les années 2010, je pense que tout cet univers et cette notion d'économie sociale et solidaire, ce n'est pas forcément quelque chose qui fait partie de leur expérience professionnelle, par exemple. C'est une notion relativement neuve, à l'échelle de la communication en tout cas. »,* voir Entretien E4). Ce point de vue nous renvoie au fait que l'ESS n'a été intégrée dans la politique française qu'à partir des années 1980, comme nous l'avons vu en partie théorique (voir partie B) Bref historique de l'ESS), ce qui pourrait expliquer qu'elle soit peu connue et peu identifiée par le grand public.

Quand on demande aux personnes interrogées de définir concrètement ce qu'est l'économie sociale et solidaire, nous observons ici une forme de convergence. Les acteurs de l'ESS tout comme le grand public associent l'ESS à l'idée de mettre la personne avant les bénéfices (idée que l'on retrouve par ailleurs dans certaines définitions de l'ESS données par plusieurs auteurs,

notamment Audigier, comme vu en partie théorique). En parallèle, si l'on se réfère au questionnaire diffusé par ESS France dans le cadre des travaux de conception de la plateforme de marque, les personnes ayant répondu ont tendance à définir l'ESS soit par ses principes clés tels que définis par la loi (utilité sociale, gouvernance démocratique, lucrativité limitée), soit par ses modèles (« mode d'entreprendre autrement »), soit par ses statuts juridiques (associations, coopératives, mutuelles, fondations, sociétés commerciales de l'ESS), ou encore par son impact (environnemental, social, etc.).

Lorsqu'il s'agit de distinguer les entreprises de l'ESS aux autres entreprises, l'avis grand public tend à opposer les entreprises qui souhaitent simplement s'enrichir, à celles qui ont une mission sociétale (*« J'ai vraiment l'impression que les entreprises, elles vont juste vouloir se faire de l'argent. (…) Et les autres, (…) ça a un impact sur notre société et sur les citoyens eux-mêmes, ça réfléchit plus aux impacts environnementaux, sociaux, sociétaux que les entreprises »* voir Entretien E6 ; *« [L'ESS ce sont] des entreprises qui ont une idée d'intérêt général et pas tant concentrées sur les bénéfices monétaires, mais plus sur les bénéfices sociaux de leurs actions. »* voir Entretien E8). Pourtant, pour le grand public, l'ESS est un concept à la fois flou et large, ce qui complique la compréhension de ce terme et de ce qu'il englobe ou non (« *Pour moi c'est un concept qui est un petit peu flou. Je ne sais pas tellement à quoi ça renvoie »,* voir Entretien E8, « *Je pense que c'est un concept qui est assez large parce que ça peut englober plusieurs axes (…) c'est pour ça que ça peut paraître aussi un peu flou pour certaines personnes.* » voir Entretien E7).

A noter que si l'on compare les entretiens réalisés au questionnaire diffusé par ESS France, l'une des réponses à ce dernier renvoie également à cette idée de « flou », ici constatée par un acteur de l'ESS au niveau du texte de loi : *« Nous devons en permanence réexpliquer ce qu'est l'ESS. Le contour de la loi est déjà un peu flou, et avec les années chacun.e y associe d'autres principes, d'autres valeurs, et on se retrouve avec de multiples définitions de l'ESS. L'intérêt serait d'être rassembler sous une définition commune. Nous ne serions pas obligés de faire nos propres supports, nos propres définitions, … Nous pourrions enfin parler d'une voix commune. »* (voir Annexe 8). L'idée d'une définition commune est intéressante car comme nous avons pu le constater en partie théorique (voir Chapitre 1, partie A) Définition de l'ESS), il existe de nombreuses définitions de l'ESS datées d'époques différentes. Et bien que le texte de loi ESS puisse servir de base pour définir les principes de cette économie, il soulève également différentes questions (notamment le fait que les critères d'activité associés à l'ESS peuvent s'appliquer à des entreprises hors ESS). Il permet néanmoins de poser un cadre concret (en

explicitant que sont de l'ESS les associations, les mutuelles, les coopératives, les fondations ainsi que les sociétés commerciales de l'ESS). Cette suggestion de définition commune de l'ESS rejoint l'un des enjeux de la marque, qui est d'avoir un message commun à tous les acteurs (« *On essaie d'avoir un message commun, avec des mots qui peuvent plus parler.* », Entretien E1).

Néanmoins, malgré le fait que l'ESS soit perçue comme étant floue, les trois personnes ayant été interrogées (représentant l'avis du grand public) comprennent quelques-unes de ses valeurs, notamment l'idée que l'ESS valorise l'humain. Elles parviennent à associer l'ESS à la non-lucrativité (qui comme le stipule la loi de 2014, est l'un des principes fondateurs de l'ESS) ; tandis que deux d'entre elles ont su rattacher l'ESS aux associations, ce qui représente un point positif (étant donné que les associations composent la majorité des structures de l'ESS).

Dernier point, concernant l'appartenance à l'ESS : l'un des acteurs interrogés ne savait pas que l'organisme pour lequel il travaille faisait partie de l'ESS, par son statut de fondation. Il associait en effet l'ESS uniquement à l'activité d'IAE (insertion par l'activité économique) de sa structure (voir Entretien E4). Ce point nous renvoie concrètement à une idée mentionnée plusieurs fois dans ce mémoire, c'est-à-dire au fait que les acteurs de l'ESS ne savent pas forcément qu'ils en font partie. Une problématique qui a notamment été relevée par deux des salariés de chez ESS France ayant été interrogés (« *Les acteurs de l'économie sociale et solidaire eux-mêmes ont du mal à sentir qu'ils appartiennent à l'ESS. »* Entretien E1 ; *« Tout le monde applique [les] principes [de l'ESS], mais ne se rend pas compte qu'il les applique* » Entretien E2).

Nous avons analysé quelle est la perception de l'ESS par les différentes parties prenantes interrogées (salariés d'ESS France, du secteur de l'ESS, et personnes n'étant pas de ce milieu). A présent, intéressons-nous aux problématiques rencontrées par les acteurs de l'ESS.

c. Problématiques rencontrées par les acteurs

Nous venons d'évoquer la méconnaissance de certains acteurs vis-à-vis de leur appartenance à l'ESS, ce qui est en lien avec l'une des problématiques rencontrées au sein de cette économie : rassembler ses acteurs. Il semble en effet compliqué de rassembler sous une même appellation (ESS) des structures qui ont toutes leurs particularités, d'autant plus si les personnes travaillant pour ces structures ne savent pas qu'elles font partie de ce même ensemble qu'est l'ESS. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette difficulté, selon les personnes interrogées. Tout d'abord, deux salariés d'ESS France sont d'avis que la complexité réside dans le fait que l'ESS est un écosystème qui regroupe en son sein plusieurs autres écosystèmes (« *Il y a cette petite*

complexité : en plus de se définir déjà comme association, mutuelle, etc., il faut se dire qu'on fait partie d'un plus grand ensemble qui est l'ESS. » Entretien E1 ; « *Je pense que le plus gros problème des CRESS, c'est de rassembler tout le monde autour du concept de l'ESS. Nous, on parle d'écosystème ESS, mais en vrai c'est un écosystème d'écosystèmes. (…) Il y a des points de divergence (…) et nous, on essaie de surplomber tout ça pour dire qu'il y a quand même une toile de fond qui les unit tous, indépendamment de leur histoire.* » Entretien E2).

Comme nous avons eu l'occasion de le préciser en partie théorique (voir Chapitre 1, partie A) Définition de l'ESS), conformément à la loi de 2014, l'ESS regroupe cinq statuts de structures (associations, mutuelles, coopératives, fondations, sociétés commerciales de l'ESS). Ce qui d'une part fait la force de l'ESS, car c'est en partie cette variété d'acteurs qui fait de l'ESS une économie diversifiée, qui intervient dans une pluralité de secteurs. Mais d'autre part, c'est également l'une des raisons pour laquelle il peut s'agir d'une économie perçue comme complexe, que ce soit à la fois par ses acteurs ainsi que par le grand public. Et ce car ces différentes « familles » de l'ESS possèdent toutes un fonctionnement qui leur est propre, qu'elles répondent à des besoins différents, et qu'elles n'agissent pas forcément toutes sur les mêmes territoires (« *Entre une association très locale, sur une mission de lien social dans un quartier, uniquement portée par des bénévoles, et par exemple dans le secteur social, prenons le groupe SOS, c'est même un grand écart* », voir Entretien E4).

Cette idée, nous la retrouvons notamment dans les réponses au questionnaire réalisé par ESS France dans le cadre des travaux de la plateforme de marque : « *La diversité des secteurs d'activité rend l'ESS complètement illisible alors qu'elle représente un volume de professionnels important. L'ESS se nourrit de sa diversité mais l'absence de démarche unifiée est une faiblesse qui nuit à son rayonnement.* » (voir Annexe 8). Ainsi, plusieurs enjeux de communication émergent : il s'agit d'une part de faire comprendre à ces acteurs qu'ils font partie de l'ESS (dans le cas où elles ne le sauraient pas), et d'autre part d'unifier le lien entre toutes ces structures, de leur faire comprendre qu'elles font partie de la même économie et qu'elles partagent les mêmes valeurs. Et à l'échelle du grand public, d'expliquer ce qu'est l'ESS, ainsi que comment et pourquoi ces différentes formes juridiques de structures qu'ils connaissent bien font en réalité partie d'une seule et même économie.

A noter que l'un des acteurs interrogés, qui n'avait pas conscience que les fondations font partie de l'ESS, a également soulevé la problématique de rassemblement des acteurs (« *Comment on arrive à rester sur du commun, quand, parmi tous les acteurs réunis, il y en a malgré tout certains qui ne sont pas totalement dans cette perspective exclusivement non lucrative, ou en*

tout cas qui ont des pratiques d'organisation qui ne relèvent pas du strict associatif non lucratif habituel », Entretien E4). Ce qui est intéressant ici, c'est que l'on en revient à nouveau aux notions de non-lucrativité et de lucrativité limitée qui font débat dans l'ESS. En partie théorique, nous avions notamment mentionné l'avis de Gatel (2019), qui qualifie le principe de « lucrativité limitée » introduit dans la loi de 2014 « *d'étrange* ». Bien qu'il y ait le terme « économie » dans « économie sociale et solidaire », selon l'une des personnes interrogées, il existe des organisations qui éprouvent une forme de réticence à être perçues comme des acteurs économiques, car le but de leur activité n'est pas de créer du bénéfice (*« Les gens, y compris dans l'ESS, ne comprennent pas l'aspect économique de l'ESS, ce qui est un peu bizarre.* » Entretien E2). A l'inverse, une autre personne affirme : « *Il y a des associations qui sont très à l'aise avec le fait de faire de l'argent.* » (Entretien E3).

Pourtant, les organisations ont bel et bien besoin de s'identifier à l'ESS afin d'avoir une chance de peser politiquement et économiquement. C'est en tout cas un avis exprimé par les salariés d'ESS France ayant été interrogés : d'une part, il est bénéfique pour les organisations de réclamer leur appartenance à l'ESS, dans l'optique d'obtenir des financements, dans le cas des associations spécifiquement (« *Ça devient un enjeu pour les associations de s'identifier à l'ESS, pour faire corps, pour trouver des financements, pour aussi proposer un projet associatif un peu plus global et mettre de la cohérence dans les missions qui ont été développées par les structures quand elles commencent à se développer un peu dans différents milieux, etc.* » Entretien E3). C'est également l'une des attentes exprimées par les acteurs sondés par ESS France via le questionnaire envoyé dans le cadre des travaux de construction de la marque.

D'autre part, la marque pourrait participer à augmenter la crédibilité de l'ESS en politique, ce qui rend d'autant plus nécessaire de travailler sur sa visibilité, d'où sa création. De sa visibilité autant auprès des acteurs que du grand public, tant les deux cibles sont liées. Plus les gens auront connaissance de la marque, plus cela contribuera à augmenter la visibilité de l'ESS et de ses acteurs, idéalement (*« Au niveau politique, des politiques publiques, et de tout ce qui peut concerner les subventions données aux structures (…) ça peut aussi avoir des répercussions, en se disant : « OK, c'est une économie qui a du poids, etc. » Et donc, ça a une influence sur l'avenir, sur le développement de l'ESS. »,* Entretien E1). Pour l'un des salariés d'ESS France, rassembler les acteurs de l'ESS malgré leurs différences est nécessaire, afin qu'ils puissent jouir de droits avantageux à leur développement (*« Si ces familles veulent exister avec leur fonctionnement spécifique, elles ont tout intérêt à se rassembler pour défendre un cadre législatif qui leur soit favorable*. », Entretien E2). Si l'on résume, au-delà des enjeux de communication B2B

et B2C (notamment en ce qui concerne la visibilité de l'ESS auprès de ces cibles), les organisations de l'ESS ont tout intérêt à faire corps afin d'avoir un réel cadre politique, économique et juridique.

Bien qu'il soit nécessaire que les acteurs de l'ESS se regroupent afin d'être plus visibles, ils évoluent cependant dans un contexte particulièrement concurrentiel, dans lequel le développement de la RSE et, plus globalement, des entreprises privées dites « à impact » peuvent potentiellement représenter un obstacle pour l'ESS. Pour deux des personnes interrogées, il peut exister une confusion entre l'ESS et la RSE, sujet que nous avions par ailleurs abordé en partie théorique (voir Chapitre 1, C) Problématiques rencontrées dans l'ESS) : « *Ça porte préjudice, parce que ça ne permet pas de se les approprier, puisque ce sont des mots utilisés par d'autres. Typiquement le mot « impact », en réalité, on pourrait dire que nous aussi, on a de l'impact. Mais comme c'est utilisé par d'autres, et que c'est soit en excès, soit devenu un mot un peu galvaudé, je pense que ça n'aide pas à se dire que l'ESS est du bon côté* » (Entretien E1) ; « *Ça n'a pas un impact négatif, mais ça contribue à brouiller les messages*. » (Entretien E2).

Point de dissonance cependant pour l'un des acteurs interrogés, selon qui la menace réelle n'est pas « *l'innovation portée par d'autres structures* », mais l'insuffisance des politiques publiques : « *Ce qui menace d'abord le social, (...) c'est d'abord la plus en plus grande insuffisance des politiques publiques, et de la place du social dans les politiques publiques et dans la société.* (…) *A partir du moment où on n'a plus de politique publique, (...) la mission même de solidarité que l'organisation sociale se donne est de plus en plus fragilisée.* » (Entretien E4). Ce constat renforce davantage l'idée selon laquelle il est nécessaire pour les acteurs de l'ESS de se regrouper afin d'avoir davantage d'impact politiquement. La logique voudrait en effet que si les organisations de l'ESS s'unissent pour revendiquer la place qu'elles occupent dans l'économie, son impact sur cette dernière, mais également pour alerter sur le manque de moyens qui leur sont accordés, que les acteurs seraient alors davantage écoutés et pris au sérieux par les politiques.

Une autre problématique qui découle du développement du secteur de la RSE et du privé « à impact » est qu'il peut avoir des répercussions négatives sur la perception des structures de l'ESS par le grand public. Dans un contexte où il est difficile de faire la différence non seulement entre tous ces types de structures, mais aussi de démêler le vrai du faux quant à l'impact qu'elles ont réellement en société (l'impact environnemental et/ou social), les pratiques RSE et « à impact » peuvent potentiellement engendrer une forme de méfiance de la part du grand public. C'est ce qu'explique l'une des personnes interrogées, à propos de la fiabilité des labels

et des marques : « *Je saurais pas dire quel label est fiable ou pas, parce qu'en soi c'est juste une image à poser sur un produit, un peu comme la marque, au final. Elle montre ce qu'elle veut d'elle. Quand on pense au greenwashing, aux choses comme ça, en fonction des marques, elles peuvent te dire que oui, on fait des choses bien, on fait attention à ça et tout, mais derrière, tu le sais pas tant que ça, enfin t'as pas la preuve.* » (Entretien E8).

Ce témoignage illustre le fait que les consommateurs et consommatrices se méfient de plus en plus du discours des marques, pour peu qu'elles ne fournissent pas de preuves concrètes illustrant les bienfaits de leurs actions. Ces propos font écho à ceux des salariés d'ESS France, qui comme nous l'avons abordé précédemment, expliquaient que la RSE et les structures « à impact » pouvaient potentiellement contribuer à compliquer la compréhension de ce qu'est l'ESS et de ce que font ses structures. Sur cette question de la fiabilité des labels et des marques, une autre personne interrogée exprime elle des réticences à l'égard de ceux émis par le secteur privé, exprimant qu'elle aurait pour attente que ce soit « *certifié par l'État, (...) par le gouvernement, les autorités publiques en général* » afin d'être « *fiable et sérieux* » à ses yeux (Entretien E6).

Du côté des acteurs de l'ESS également, on constate une forme de méfiance de la part du grand public. C'est ce qu'explique une salariée de l'association Emmaüs Défi : « *Les gens deviennent méfiants. Il y a beaucoup de (...) choses qui sont faites, et quand on se rend compte que les gens sont au courant que certaines marques ou certaines entreprises font un peu du « faux », du coup ils se méfient de tout dans leur tête. C'est en tout cas de ce que j'ai pu voir : s'il y a eu du greenwashing, ou un truc comme ça, d'une entreprise dont on sait que ce logo-là, en fait, ce n'était pas OK finalement, et que par-derrière elle voit Emmaüs qui fait ci, fait ça, elle se dit « ben non », enfin les gens mettent tout dans la même case la plupart du temps* » (Entretien E5).

Ce témoignage rejoint l'idée que les actions négatives des structures privées peuvent impacter directement l'image des structures de l'ESS (voir Entretien E1), ce qui renforce la problématique de la méconnaissance de l'ESS par le grand public. Si celle-ci était en effet mieux identifiée, les consommateurs et consommatrices seraient alors plus à mêmes non seulement de différencier les structures de l'ESS des entreprises « classiques », mais également par extension de juger la contribution réelle de leurs actions pour la société. Nous relevons également la mention du *greenwashing* (dans les entretiens E5 et E8), une notion avec laquelle le grand public est familière et qui contribue à augmenter la méfiance de celui-ci vis-à-vis des marques et de leurs actions.

Au-delà de cette question de méfiance, les acteurs de l'ESS rencontrent d'autres problématiques quand il est question de communiquer sur leurs activités auprès des publics auxquels ils

s'adressent. D'une part, l'un d'entre eux explique éprouver des difficultés à « *faire entendre les enjeux sociaux et de solidarité* » (Entretien E4). D'autre part, l'une d'entre eux explique faire attention aux termes qu'elle emploie dans ses communications B2C sur les réseaux sociaux, à veiller à ne pas être misérabiliste, ni paternaliste (*« La difficulté (…) c'est de faire attention aux mots qu'on emploie, etc. Il ne faut pas stigmatiser les gens. Il faut rester le moins paternaliste, moralisateur. »* Entretien E5). La question du langage employé est intéressante car si ici, la personne interrogée parle d'un cas de figure spécifique à sa structure (Emmaüs Défi, qui travaille notamment avec des personnes en réinsertion professionnelle, d'où l'idée de ne pas « *stigmatiser les gens* » pour reprendre ses termes), il traduit un problème de communication plus global dans l'ESS, dû aux termes utilisés. Comme dans la plupart des secteurs d'activité, l'ESS possède son lot de vocabulaire technique et d'acronymes compréhensibles que par ses acteurs (dont certains ont été employés dans ce mémoire par ailleurs), ce qui ne facilite pas la compréhension de ses activités par le grand public, dans le cadre des communications B2C.

Plus globalement, l'acronyme « ESS » peut s'avérer être un problème en lui-même pour plusieurs raisons. En plus de ne pas forcément être identifié par le grand public et de ne pas être compréhensible en lui-même, l'une des salariées d'ESS France ayant été interrogées soulève la proximité de cet acronyme avec « SS », expliquant qu'il aurait été pertinent de d'abord travailler sur ce sujet avant d'élaborer la plateforme de marque (« *Le grand public n'y connaît rien. Et on n'est pas aidés par le fait qu'on a quand même un sigle, ESS (…) comment personne n'a pensé à ça. (…) J'aurais bien aimé qu'on travaille sur ça avant de faire une plateforme de marque, pour le coup. Alors, peut-être que maintenant, en voyant « ESS », les gens vont commencer à comprendre que ce n'est pas « le SS ».* », Entretien E3). Cette problématique, qui complique la compréhension et l'identification du sujet par le grand public, nous renvoie à l'un des objectifs clés de la marque, qui est de faire connaître l'ESS auprès de ce dernier. Si l'acronyme devient davantage connu, alors il sera de plus en plus compris et identifiable. Remarquons que l'ESS n'est pas désignée comme telle d'un pays à l'autre. Dans les marques belges et québecoises mentionnées en chapitre 1 par exemple, il est question d'économie sociale ou d'ES, et non pas d'ESS, ce qui questionne sur le choix de cette appellation et de la confusion qui peut en découler en France.

Pour en revenir aux problématiques de communication rencontrées par les salariés de l'ESS, l'employée de chez Emmaüs Défi interrogée explique : *« On essaie vraiment d'être le plus neutre possible. Bon, on est engagés donc c'est difficile, mais dans le sens où on n'est pas là pour attiser de la pitié, on est là pour parler à des gens qui sont quand même assez éveillés.*

Notre communauté, elle est éveillée sur le sujet. Donc c'est vrai que c'est différent, ce ne sont pas les mêmes commentaires que sur le site internet, par exemple, ou sur la modération globale de Défi, où les gens sont plus des clients lambda qui vont en boutique. Sur Instagram, les gens sont quand même vachement éveillés sur le sujet, et c'est même intéressant d'échanger avec eux. » (Entretien E5).

Ce témoignage permet de soulever plusieurs points en ce qui concerne la communication B2C des structures de l'ESS. Premièrement, la salariée segmente le grand public selon les canaux (ici : les abonnés sur Instagram, les usagers du site internet, et la clientèle en boutique physique). Bien que ces personnes fassent toutes partie du « grand public », elle distingue un niveau d'engagement et de sensibilisation différent selon ces différents segments, notamment en qualifiant la communauté Instagram d'« *éveillée* » (au sens politique du terme). Ce constat renvoie à plusieurs idées évoquées en partie théorique du mémoire, plus précisément en chapitre 2, lorsque nous évoquions le problème de la bulle algorithmique. Comme nous l'avions expliqué, celle-ci peut potentiellement desservir la communication B2C de l'ESS. Si les publications des structures de l'ESS sur les réseaux sociaux sont uniquement proposées dans les fils d'actualités de personnes déjà abonnés à ces structures (ou bien qui interagissent, que ce soit en aimant, en repostant ou en commentant des publications en lien avec les secteurs du social, de la solidarité, de l'écologie), alors ces communications ne seront vues que par des personnes qui connaissent déjà l'ESS (ou bien qui, sans forcément la connaître, sont à minima sensibles aux causes qu'elle défend). Ce qui est problématique, car cela n'aide non seulement pas à faire connaître l'ESS au plus grand nombre, mais en plus, ce phénomène de bulle algorithmique perpétue le phénomène « d'entre-soi » ressenti au sein de l'ESS par ses acteurs.

Ce constat fait également écho au principe de « similarité » mentionné en partie théorique à propos du marketing d'influence. Ici, il n'est pas anodin que la salariée soulève que la communauté Instagram d'Emmaüs Défi est « *éveillée* » : cela traduit un potentiel engagement social et environnemental de la part des abonnés à la page, qui s'intéressent peut-être à l'activité de l'association par souci d'écologie, par exemple (les boutiques Emmaüs étant, pour rappel, des points de vente d'articles de seconde main). Ces mêmes engagements personnels permettent alors de rassembler divers individus autour de valeurs et d'intérêts communs (ici, la consommation éthique), d'où la mention du principe de similarité. Cette idée nous rappelle que l'ESS et ses organisations portent par essence un message et des valeurs politiques, comme l'explique l'un des salariés de chez ESS France : *« C'est justement la spécificité de l'ESS de mettre dans*

le même panier le politique et l'économique, ce que l'économie conventionnelle n'assume pas. » (Entretien E2).

Après avoir analysé quelle est la perception de l'ESS par les différentes parties prenantes interrogées, ainsi que les problématiques rencontrées par ses acteurs, terminons cette analyse en parlant du cœur du sujet : la marque ESS, l'économie en mieux. Durant les entretiens, nous avons eu l'occasion notamment d'aborder les attendus vis-à-vis de cet outil, et comment communiquer dessus.

d. La marque ESS, l'économie en mieux : attentes des acteurs et du public

Parmi les problématiques rencontrées par les acteurs de l'ESS, la question de la méfiance du grand public à l'égard des marques a notamment été évoquée. Ce qui nous amène à l'un des premiers attendus vis-à-vis de la marque ESS : de la transparence. C'est en tout cas ce qu'évoque l'une des personnes interrogées, qui expliquait auparavant en quoi certaines marques et certains labels manque de preuves et donc de fiabilité. Lorsqu'on la questionne sur les attendus qu'elle aurait d'une marque ESS, sa réponse est la suivante : « *Ce que j'attendrais, c'est de la transparence (...) savoir d'où viennent ces produits ou services, comment ils sont fabriqués, comment sont traités les employés, à quoi vont servir leurs bénéfices.* » (Entretien E8).

Le dernier point qu'elle mentionne (l'usage des bénéfices) est particulièrement pertinent, tant les structures de l'ESS ont pour obligation de réinjecter leurs bénéfices dans leur activité. Pour aller dans ce sens, cette même répondante a également fait part de suggestions en termes de communication. Elle propose en effet que des vidéos d'actions concrètes de structures de l'ESS devraient figurer sur le site internet de la marque, afin d'illustrer concrètement leur impact. Elle donne l'exemple du moteur de recherche Ecosia, qui indique le nombre d'arbres plantés grâce aux recherches faites par les utilisateurs.

La proposition de vidéos spécifiquement nous renvoie à la sous-partie du chapitre théorique sur la communication de masse, dans lequel nous avons vu qu'il s'agit d'un format pertinent car très consommé. Une autre répondante propose une suggestion complémentaire, celle de valoriser les acteurs de l'ESS notamment en leur donnant la parole via la marque (« *Ça peut être des interviews aussi, avec des acteurs (...) de l'économie sociale et solidaire, donc des gens concernés, en fait tout simplement. (...) Je pense que c'est intéressant aussi d'avoir les points de vue de chaque acteur.* », Entretien E7). Une proposition pertinente, tant elle s'inscrit à la fois dans les objectifs de communication B2B et B2C de la marque ESS et de ses structures. En donnant la parole aux acteurs de l'ESS, ceux-ci pourront faire connaître leurs actions auprès du

grand public (ce qui répond également au besoin de transparence évoqué dans l'entretien E8), tout en étant rattachés à un ensemble commun (celui de l'ESS).

Du côté des acteurs de l'ESS, l'un des avis exprimés rejoint le besoin de transparence du grand public et les suggestions de communication B2C que nous venons d'évoquer : « *Être à la fois le plus fort possible, dans le sens des valeurs, des valeurs politiques, des valeurs du social pour la société ; et à la fois appuyer ce discours très fort, politique, par du témoignage et de l'information très concrète, très précise, sur des exemples de ce que font tous ces partenaires réunis dans cette opération, au service des personnes concernées par leur action. Voilà, et comment elles le font, et comment elles le font bien, et comment elles le font avec engagement, et comment elles arrivent à promouvoir et à réaliser leurs services au service des personnes avec lesquelles elles sont en lien au fil du temps.* » (Entretien E4).

À noter que le site de la marque présente déjà des exemples d'actions de ses partenaires, dans une moindre mesure, mais qu'il pourrait être pertinent de développer davantage cette idée afin de mieux faire comprendre au grand public les actions des structures de l'ESS. Car en l'état, les contenus des partenaires affichés sont très spécifiques, comme nous l'avons expliqué en partir B) : on y retrouve soit des prises de paroles de dirigeants, soit des campagnes de communication, ou encore des interventions dans les médias. L'une des actrices interrogées attend elle de la clarté pour le grand public : « *Que ce soit assez simple en termes d'explication, qu'on puisse comprendre, que ce soit à la portée de tous* » (Entretien E5). Cette suggestion rejoint l'idée qu'il faut rendre le sujet simple, le vulgariser afin qu'il soit compréhensible pour le grand public.

Si l'on se réfère au questionnaire diffusé par ESS France dans le cadre de la construction de la marque (voir Annexe 8), les attentes des acteurs vis-à-vis de celle-ci relèvent à la fois d'un besoin d'unité et d'image de l'ESS et de ses acteurs, mais elles sont également politiques et stratégiques. Les personnes ayant répondu souhaitent que la marque : aide à rendre l'ESS plus lisible, plus compréhensible, plus crédible, contribue à renforcer le sentiment d'appartenance de ses acteurs, à faire collectif, à avoir un poids auprès des acteurs politiques et décideurs publics, permette de prendre de la place face aux acteurs de l'économie conventionnelle, et de défendre une vision du monde différente. Des idées déjà mentionnées auparavant dans les différents entretiens cités, qui confirment les besoins éprouvés par les acteurs de l'ESS.

L'une des réponses à ce questionnaire est la suivante : *« S'il s'agit d'une marque commune au vaste ensemble de réseaux acteurs de l'ESS en France, il faut clairement rappeler les fondamentaux de l'ESS inscrits dans la loi 2014 et dans l'histoire de l'ESS : utilité sociale (et non*

économie à impact ! ou économie responsable ou entreprise à mission) statuts, principes de gouvernance, notions de lucrativité nulle ou limitée exemples en se distinguant de notions évasives, floues, confuses qui polluent depuis 15 ans nos espaces au point que certain.e.s veulent que le terme ESS disparaissent, nous laissant penser que cela serait plus moderne de mélanger toutes les formes d'économies. ». Cette réponse renvoie à l'une des problématiques évoquées précédemment : le fait que la RSE et le secteur privé « à impact » peuvent brouiller la compréhension de ce qu'est l'ESS par le grand public. La mention de vouloir « faire disparaître le terme ESS » renvoie elle aux explications d'une des salariées d'ESS France, au sujet de l'acronyme ESS pouvant être confusant pour le grand public, et qu'il aurait été donc intéressant de travailler dessus.

Pour en revenir aux entretiens réalisés, en termes d'attentes, deux salariés d'ESS France évoquent le fait que la marque doit nécessairement être un outil d'interaction pour les acteurs de l'ESS (« *Cette plateforme de marque doit être une plateforme, donc un lieu d'échange, ou en tout cas une opportunité pour qu'il y ait de l'échange. C'est dans ce rôle-là que le mot « plateforme » prend tout son sens, je trouve : c'est que les gens vont pouvoir s'y rencontrer*. » Entretien E3 ; « *Une marque devrait proposer de l'animation, c'est-à-dire que le fait d'avoir une marque, ça doit permettre de se retrouver avec les gens qui ont la marque, et qu'on peut échanger, en vertu de la marque.* » Entretien E2). Ce besoin traduit qu'il manque actuellement un lieu d'échange entre les acteurs de l'ESS au national, ce qui pourrait expliquer pourquoi il est difficile de les réunir comme vu auparavant (problème que la marque a pour vocation de résoudre).

Les acteurs de l'ESS évoquent également des enjeux de visibilité, de nécessité de se regrouper : *« [L'enjeu de la marque c'est] de se regrouper et de se montrer, de se montrer, grâce à une opération qui est une opération collective, partenariale, et du coup, grâce à cette opération, de renforcer le partenariat. »* (Entretien E4) ; « *Ça pourrait nous mettre dans une même case. Peut-être qu'en termes de repères pour les gens, ça pourrait être : si eux sont familiers avec l'ESS, ils se disent « ah OK, je savais pas », ça leur met un schéma dans la tête* » (Entretien E5). Néanmoins, dans la seconde citation, cela nécessite que le public qui verra la marque ESS dans des communications ou bien des commerces physiques connaisse déjà l'ESS, ce qui n'est pratiquement pas le cas (comme expliqué au début de cette partie).

Sur l'utilité de la marque pour le grand public, l'une des salariées d'ESS France explique : « *[La marque] peut vraiment aider [le grand public] à faire des choix, en fait, de façon très claire. (...) ça peut vraiment aider ceux qui, en tout cas, ont envie d'une économie un peu plus*

vertueuse » (Entretien E1). Ici, un autre problème se pose à nouveau : pour que la marque ESS aide les consommateurs et consommatrices en ce sens, cela nécessite qu'ils soient déjà soucieux de ce qu'ils consomment. Peu probable, en effet, que la marque ESS réussisse à toucher des personnes qui n'étant pas particulièrement attentives à la provenance, à l'impact, etc. des biens et services qu'elles consomment. Ce problème au constat fait précédemment par l'employée d'Emmaüs Défi, selon lequel la communauté Instagram de l'association est « *éveillée* ». Il soulève à nouveau cette problématique : au-delà de la part du grand public déjà sensible à ces questions, comment toucher une cible plus large et lui faire connaître ce qu'est l'ESS ?

Pour ce qui est d'un des principes mêmes de la marque, c'est-à-dire être un outil de regroupement des acteurs de l'ESS (cible B2B) tout en améliorant la visibilité de cette économie auprès du grand public (cible B2C), nous soulevons un point de divergence. L'une des salariées de chez ESS France interrogée y voit en effet un problème, tout en admettant qu'il aurait été compliqué de construire la marque autrement : « *Je trouve que c'est aussi le problème de cette marque, et en même temps c'est normal, c'est qu'on s'adresse à des publics qui sont différents. Ce n'est pas la même chose de faire un label à destination du grand public que de faire un label à destination des acteurs de l'ESS.* » (Entretien E3).

Il ne s'agit pas du seul sujet ayant été sujet à des critiques en interne. La *baseline* de la marque, « l'économie en mieux », a également été régulièrement remise en question par certains acteurs impliqués dans le processus de création de la plateforme de marque. Ceux-ci évoquent une forme de réticence car ce slogan n'est selon eux pas forcément explicite (mieux que quoi ?), et regrettent que l'on s'oppose directement à l'économie dite conventionnelle. Ce dernier point pose particulièrement un problème pour les organisations de l'ESS qui travaillent avec des entreprises de l'économie « conventionnelle ». Sur la question de la *baseline*, l'un des salariés d'ESS France explique : *« Si tu adoptes le slogan « l'économie en mieux », il faut l'assumer, et c'est risqué, parce que tu te lies les mains d'une certaine façon : tu t'obliges à être exemplaire, et, comme tu ne pourras jamais être exemplaire, tu ne pourras pas assurer que toute l'ESS soit exemplaire. »* (Entretien E2). En ce sens, la *baseline* peut potentiellement être un frein à l'adoption de la marque par les structures de l'ESS. Pour peu qu'elles ne soient pas convaincues par cette *baseline*, ou qu'elles ne souhaitent pas s'associer au message (selon lequel l'ESS « est mieux que l'économie conventionnelle »), il n'est alors pas impossible qu'elles ne soient pas enclines à utiliser cette marque dans leurs communications.

A noter que dans la FAQ de la marque ESS, l'économie en mieux, consultable sur son site internet (dont nous avons eu l'occasion de parler précédemment en chapitre 1), l'une des

questions est « *Pourquoi la signature est "ESS, l'économie en mieux" ?* ». Voici une partie des éléments de réponse apportés : « *Partout, tout le temps, l'ESS montre qu'il est possible de faire autrement. Et surtout de faire mieux. Mieux pour chacune et chacun. Mieux pour le collectif. Mieux pour l'avenir. L'ESS, c'est l'économie en mieux parce qu'elle ne sépare pas l'efficacité de l'utilité, la performance de la solidarité, la création de valeur du respect du vivant*. ». La mention de ce sujet sur le site internet de la marque vient alors répondre aux éventuelles interrogations qu'auraient les visiteurs à ce sujet. Mais sa présence traduit également le manque de compréhension à l'égard de cette *baseline*, notamment par les acteurs de l'ESS comme nous avons pu le voir.

Quand nous interrogeons des personnes externes à l'ESS à ce sujet, leur perception de cette *baseline* diffère de celle des acteurs. L'une d'entre elles évoque l'idée de moins dépendre de l'économie dite conventionnelle (« *Comment on pourrait peut-être moins dépendre de l'économie sociétale ?* », Entretien E6). Une autre explique : *« "L'économie en mieux", ça veut dire ne pas forcément tout détruire de l'économie qu'on a déjà bâtie jusqu'à maintenant, mais juste avoir des normes sociales et sociétales plus adaptées à notre société et à l'air du temps (...) ça m'évoque une adaptation et une amélioration plus en lien avec l'époque.* » (Entretien E8). Ici, le sentiment exprimé est donc non pas d'opposer les deux formes d'économie (conventionnelle VS sociale et solidaire) mais plutôt d'aller sur le terrain de la co-construction. Une opinion intéressante, qui tend à rejoindre celle des acteurs qui travaillent avec des structures de l'économie conventionnelle, et plus globalement celle des personnes qui exprimaient une réticence vis-à-vis de ce slogan, comme nous venons de le voir.

Un avis qui diffère cependant de celui des salariées d'ESS France (voir Entretiens E1 et E3), qui considèrent l'ESS comme un modèle d'avenir et une alternative à part entière de l'économie telle qu'on la connaît (« *J'appelle ça « anti capitaliste » : je le vois vraiment comme un modèle alternatif, pas comme un complément sympa de la politique publique où il y aurait des petites associations, etc.* », Entretien E3). Nous retrouvons également une affirmation similaire dans les résultats du questionnaire diffusé par ESS France dans le cadre de la construction de la marque (« *L'ESS ce sont toutes les entreprises, associations pour l'essentiel, qui sont l'alternative aux entreprises classiques, l'alternative au capitalisme* », voir Annexe 8). Cette vision de l'ESS comme une économie alternative au modèle capitaliste actuel, nous la retrouvons dans différents éléments évoqués précédemment en partie théorique. Elle rejoint également la campagne de communication « ALT au capitalisme » déployée par l'association Les Licoornes

mentionnée auparavant. Ce qui illustre que certains acteurs de l'ESS assument pleinement de se positionner frontalement contre l'économie « dominante ».

Cette divergence quant à la place et au rôle que devraient avoir l'ESS dans la société française peut poser un problème en termes de communication à la fois B2B et B2C de la marque. Si l'on prend le parti de communiquer sur l'ESS comme étant le modèle économique qui répond aux problèmes socio-environnementaux de notre époque (ce qui est déjà le cas avec la *baseline* de la marque et l'explication faite de celle-ci sur son site internet), le risque est alors d'écarter d'office les personnes qui ont une perception différente de l'ESS, que ce soient des acteurs de cette économie tout comme le grand public. Ce qui nous ramène à nouveau au potentiel frein d'adoption de la marque par les acteurs, mais qui risque aussi, côté B2C, de ne pas réussir à susciter de l'intérêt pour l'ESS chez le grand public.

Pour terminer l'analyse des entretiens réalisés, penchons-nous sur les éléments de communication importants pour la marque, ainsi que les pistes à explorer. Premier élément qui peut sembler logique au premier abord, mais qui mérite d'être relevé : la marque doit être compréhensible (voir Entretien E6), facilement identifiable et mémorable, autant pour les acteurs de l'ESS que pour le grand public (« *Qu'on puisse la distinguer des autres, que ce soit un logo qui reste en tête, qui est voyant et qui se démarque des autres logos des structures* » Entretien E5 ; « *le nom, faut que ce soit facile à retenir »* Entretien E7). L'enjeu du nom est d'autant plus important étant donné que comme nous avons pu l'expliquer auparavant, l'acronyme « ESS » est à la fois peu identifié et peu compréhensible par la cible B2C. La marque a alors pour mission de le faire connaître à davantage de personnes, à travers une communication claire.

Si l'on s'intéresse dès à présent aux possibilités de communication B2B et B2C de la marque, l'une des salariées d'ESS France évoque l'idée de la communication d'influence (sans vraiment la nommer ainsi), par le biais d'une figure en particulier : Benoît Hamon, président d'ESS France et ancien ministre, qui représente selon elle un porte étendard de poids pour la marque. Une idée justifiée par un constat et des arguments précis. D'une part, il a déjà contribué à augmenter la notoriété d'ESS France dans le secteur selon elle (elle donne l'exemple des vues de posts LinkedIn qui ont augmenté après sa nomination à la présidence d'ESS France). Elle explique : « *C'est un influenceur politique. Il est invité partout. Enfin, je pense que c'est vraiment un élément qui n'est pas anodin, c'est le cœur de la réussite de cette campagne, à la fois auprès du grand public et auprès du sentiment d'adhésion des structures.* » (Entretien E3). Une proposition qui fait sens, si l'on se réfère aux apports positifs que peuvent apporter le marketing

d'influence en termes de visibilité, comme nous avons eu l'occasion de le voir en partie théorique de ce mémoire.

Une autre piste de communication pour la marque est l'évènementiel. Un auteur cité en partie théorique (Dobiecki) était d'avis qu'il s'agit d'un canal sur lequel il faut capitaliser dans le marketing social. L'un des salariés d'ESS France suggère : « *Tu peux organiser des événements autour de la marque* » (Entretien E2). L'une des personnes interrogées développe davantage cette suggestion. Selon elle, pour communiquer sur l'ESS, les structures devraient mettre en place ou bien prendre part à des évènements ciblés (voir Entretien E8). Elle donne l'exemple du festival de musique Solidays, organisé chaque année à Paris par l'association Sidaction, dans lequel elle s'était formée aux gestes de premiers secours sur le stand de la Croix-Rouge. Une action qui certes nécessite d'être intéressé par le sujet et motivé à y consacrer une partie de son temps, mais qui est plus efficace car ciblée, contrairement par exemple aux recruteurs de donateurs chargés d'interpeller les passants dans la rue (exemple cité lors de l'entretien).

Cette idée d'intégrer des structures de l'ESS à des évènements plus larges afin qu'elles puissent se faire connaître auprès du grand public est d'autant plus pertinente qu'il s'agit d'un mécanisme déjà existant. Au-delà de l'exemple des Solidays, nous pouvons citer l'évènement La dernière tournée de Radio Nova. Une tournée de l'émission radio « La Dernière », ayant eu lieu durant les mois de juin et juillet 2026, réalisée en partenariat avec la coopérative Enercoop. Durant chaque date de la tournée, en plus d'un stand Enercoop, le public pouvait également retrouver des stands d'autres structures de l'ESS telles que Citiz et Les Licoornes. Cette piste de communication répond à l'objectif de faire connaître l'ESS au grand public. En proposant à ses structures de participer à des évènements B2C, cela leur donne ainsi la possibilité d'échanger sur leur activité avec un public qui n'aurait peut-être jamais eu l'occasion de le faire dans un autre contexte. En participant à un évènement qui jouit déjà d'une certaine notoriété, cela donne aux structures de l'ESS l'opportunité d'être plus visibles.

Il est également possible pour les organisations de l'ESS de mettre en place leurs propres évènements grand public afin d'aller directement à sa rencontre, notamment à travers des opérations qui s'apparentent à du marketing de rue. L'idée ici consistera à se faire connaître des passantes et passants en attirant leur attention, par exemple en leur offrant un produit. C'est ce que fait notamment la Fondation de l'Armée du Salut chaque année à l'occasion du Donut Day, un temps durant lequel des membres de la Fondation se rendent dans les rues pour distribuer des donuts aux personnes passantes (clin d'œil historique au fait que l'Armée du salut offrait des donuts aux soldats durant la guerre). Comme l'explique l'un des acteurs interrogés : « *ce*

n'est pas le donut en lui-même qui compte, mais c'est aussi l'occasion d'aller à la rencontre (…) ou de faire connaître l'action de l'Armée du Salut pour ceux qui ne la connaissent pas » (Entretien E4). Ainsi, le donut n'est qu'un prétexte pour attirer la cible et lui parler de la structure. Même sans engager de conversation, la présence de la fondation dans les rues contribue à sa visibilité, par le port du logo par les employés mobilisés dans le cadre de cette opération. Un mécanisme d'évènement intéressant, dans la mesure où il permet de valoriser des structures de l'ESS auprès du grand public.

La mise en place d'évènements permet également d'alimenter un autre canal de communication en particulier, non mentionné jusqu'alors et pourtant non négligeable : le bouche-à-oreille. L'une des personnes interrogées explique comment le bouche-à-oreille l'a positivement influencée sur ses achats, plus spécifiquement sur le fait de faire plus attention à ce qu'elle consomme (consommer moins mais mieux, questionner l'utilité, le besoin de son achat, voir Entretien E8). Mais pour que cela fonctionne, il faut fournir de la matière à alimenter les conversations entre citoyennes et citoyens. Ce qui rejoint l'une des propositions de communication d'une des salariées d'ESS France ayant été interrogées, qui explique la nécessité de faire un carnet d'adresses de structures de l'ESS « prêt à l'emploi » à destination du grand public, idée basée sur sa propre expérience personnelle vis-à-vis de son entourage (« *Et le nombre de mes amis, quand je leur ai dit que j'avais fait passer toutes mes sources de consommation principales sur des trucs de l'ESS, ils veulent en fait un catalogue : tu mets un post LinkedIn avec le même contenu, mais un post Instagram un peu plus « funky », et tout, repartagé par Benoît* [Hamon, président d'ESS France, ndlr] *: « vous voulez passer à l'ESS dans votre vie de tous les jours ? Poste 1 : électricité. Poste 2 : téléphonie. Poste 3 : ... » Les gens seraient trop contents. Tu fais un partenariat avec Vert, le média* », voir Entretien E3). Ce type de communication permettrait alors d'améliorer à la fois la communication B2B et B2C de l'ESS, en valorisant les solutions alternatives proposées par ses acteurs dans les domaines de la vie quotidienne auprès de personnes soucieuses de mieux consommer. Car ces solutions, bien qu'elles soient existantes, ont du mal à se faire connaître (« *Il faut qu'on facilite les choses pour les gens. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas utiliser l'économie sociale et solidaire, c'est que c'est tellement obscur* », voir Entretien E3).

Ces différents entretiens ont ainsi permis de sonder des cibles B2B et B2C afin d'évaluer quelle est leur perception de l'ESS, à quelles problématiques ses acteurs sont confrontés, mais aussi d'identifier quels attendus ont ces cibles de la marque ESS, l'économie en mieux et quelles sont les pistes de communication envisageables. Ces éléments viennent consolider les différentes

théories exposées en première partie de ce mémoire. Cet ensemble d'idées nous permet ainsi de formuler différentes préconisations, afin d'améliorer la communication B2B et B2C des structures de l'ESS et de la marque ESS, l'économie en mieux.

B) Préconisations

Après avoir analysé la perception de l'ESS par ses différentes parties prenantes, les problématiques rencontrées par ses acteurs, ainsi que les attentes exprimées à l'égard de la marque ESS, l'économie en mieux, il convient à présent de formuler des préconisations opérationnelles. Celles-ci s'appuient à la fois sur les constats issus des entretiens menés, ainsi que sur les différentes théories mobilisées en première partie dans ce mémoire. Ces préconisations, bien qu'elles s'adressent spécifiquement à l'association ESS France et à la marque ESS, l'économie en mieux dont elle est à l'origine, ont par extension un impact sur la communication B2B et B2C des structures de l'ESS, étant donné que la marque a été créé dans l'objectif d'améliorer la visibilité de l'ESS auprès de ces deux cibles. Les deux premières préconisations sont des actions pouvant être mises en place dans les semaines à venir, tandis que les trois dernières sont des préconisations envisageables sur le long terme. Tout dépend de l'évolution de la marque, qui déterminera les besoins en communication de celle-ci, mais également des évolutions internes chez ESS France. Ces préconisations étant relativement ambitieuses, elles nécessitent en effet des ressources humaines et financières non négligeables. La première préconisation concerne à la fois les cibles B2B et B2C, tandis que deux se focalisent sur la cible B2B, et deux autres sur la cible B2C.

a. Alimenter et améliorer le site internet de la marque ESS, l'économie en mieux

La première préconisation pour améliorer la communication de l'ESS et de la marque ESS, l'économie en mieux serait d'ajouter davantage d'éléments au site internet de cette dernière. Comme nous l'avons vu en Chapitre 1, le site internet de la marque se compose actuellement de trois pages principales, qui présentent la marque de manière globale, l'ESS et ses principes (pour le grand public, cible B2C), et une qui permet aux acteurs (cibles B2B) de souscrire à la marque. En l'état, le site internet constitue une base solide en termes de communication de marque, étant donné qu'on y retrouve des éléments destinés aux différentes cibles (sans oublier les cibles relai, avec des éléments destinés à la presse).

Le site internet pourrait néanmoins être amélioré, en particulier en termes de communication B2C. Dans la partie A) Analyse, plusieurs témoignages suggéraient d'une part de publier du contenu audiovisuel, de donner la parole aux acteurs, de valoriser les structures, mais aussi de « simplifier » l'accès à l'ESS au public. L'ensemble de ces suggestions peuvent être intégrées

au site internet. Concrètement, plusieurs pistes sont envisageables. D'une part, il est possible d'améliorer la section actuellement présente sur le site valorisant les partenaires et leurs publications. A l'heure actuelle, on y trouve majoritairement des publications LinkedIn ainsi que plusieurs vidéos, pouvant être perçues comme peu engageantes voire trop spécifiques pour susciter l'intérêt du grand public. Le contenu de cette page pourrait alors être revu, afin d'y ajouter des vidéos existantes valorisant différentes structures de l'ESS. Afin d'assurer une bonne représentation en termes de diversité de structures et de localisations, il serait possible de publier des vidéos courtes, d'organisations des cinq catégories juridiques composant l'ESS, et localisées dans diverses régions de France. Ce qui serait par ailleurs l'occasion de valoriser les régions d'Outre-Mer, dans lesquelles l'ESS est bien présente mais peu mise en valeur à l'échelle nationale.

Comme nous avons eu l'occasion de le voir notamment en partie théorique, il est pertinent de capitaliser sur le format vidéo tant il est fortement consommé par le grand public. Néanmoins, certains codes sont à respecter afin d'attirer l'attention de cette cible : veiller à faire des vidéos courtes et compréhensibles, en vulgarisant le sujet (et donc éviter le vocabulaire trop technique). Cependant, ici, il ne s'agit pas de produire des vidéos, mais de partir de l'existant. Il convient donc d'être attentif à ces critères dans le choix des vidéos à intégrer au site internet.

Pour répondre aux différents objectifs cités précédemment, une seconde idée pour améliorer le site internet de la marque ESS, l'économie en mieux serait d'y ajouter une carte interactive. Cette idée est proposée dans un second temps car elle est plus longue et plus coûteuse à mettre en place en termes de développement, mais elle n'est pas infaisable pour autant. Sans compter que l'association ESS France possède déjà un outil de cartographie des structures de l'ESS agissant pour la transition écologique, nommé Carteco. Cette proposition émane de plusieurs constats et suggestions, mais s'inspire aussi d'initiatives d'autres pays. Les marques Économie sociale belge et québecoise, dont nous avons eu l'occasion de parler en Chapitre 1, intègrent toutes les deux une carte interactive à leur site internet. En Espagne, le site internet Mercado Social permet de localiser les structures de l'ESS espagnoles. La carte interactive est alors un outil qui permet directement au grand public en recherche de structures éthiques, ce qui s'inscrit dans les objectifs de communication B2C de l'ESS et de la marque. En donnant une certaine visibilité à ses structures, cela répond également aux objectifs de communication B2B.

Point d'attention cependant, puisqu'il existe une initiative similaire en France, qui possède déjà une certaine notoriété : la plateforme de l'ADEME « Que faire de mes objets ». Cet outil se décline en plusieurs cartes interactives selon les besoins des internautes. L'un d'entre eux est la

carte nationale de la consommation responsable, qui permet de rechercher des structures pour consommer de seconde main, louer des objets ou encore en réparer. Cependant, la proposition d'ajout d'une carte interactive au site de la marque ESS serait plus large, étant donné que l'ESS recouvre une variété de domaines. Elle pourrait ainsi permettre aux personnes d'y trouver des adresses où s'alimenter, se soigner, pratiquer un loisir, et bien plus encore. Mais n'ignorons pas pour autant l'outil Que faire de mes objets, qui bénéficie d'une certaine visibilité, l'ADEME étant un organisme d'État, et le site internet étant visible notamment sur les étiquettes de produits de consommation courante.

Intégrer des vidéos dans un premier temps, puis une carte interactive sur le site internet de la marque ESS, l'économie en mieux répond ainsi aux objectifs de communication B2B et B2C de l'ESS, bien que le site internet risque d'intéresser avant tout le public soucieux de mieux consommer. L'amélioration de la section partenaires avec l'ajout de différentes vidéos est une action peu compliquée à mettre en place si l'on part de contenus existants. Cela aiderait à mieux faire comprendre ce qu'est l'ESS auprès du grand public, à condition que l'on choisisse des vidéos adaptées à cette cible. Quant à la carte interactive, elle aiderait d'une part la cible B2C à localiser des structures « éthiques » à proximité de chez elles, tandis qu'elle valoriserait les acteurs B2B ayant adopté la marque ESS. Ce qui pourrait être un argument pour convaincre les structures de l'ESS d'utiliser la marque à leur tour.

Cette préconisation présente néanmoins plusieurs limites, notamment la concurrence non négligeable que représente la carte de l'ADEME, disposant d'une certaine notoriété et ancienneté. D'autre part, nous nous confrontons à nouveau à une problématique mentionnée à plusieurs reprises dans ce mémoire : celle de l'entre-soi. Si la marque n'est adoptée que par des acteurs déjà fiers d'appartenir à l'ESS, et qu'elle attire uniquement le cœur de cible sensible aux enjeux socio-environnementaux, alors le site internet (et plus largement, la marque ESS) peinera à faire connaître l'ESS à des publics pas ou peu familiers avec cette économie, B2B comme B2C.

b. Démarcher les acteurs de l'ESS pour les inciter à utiliser la marque

Une deuxième préconisation serait de démarcher deux catégories d'acteurs de l'ESS : d'une part les partenaires de la marque ESS, l'économie en mieux, et d'autres part des structures de l'ESS n'étant pas impliquées dans ce projet. Il s'agirait de les contacter afin de les inciter à utiliser la marque, notamment à l'afficher en *header* de leur site internet. Inciter les partenaires est une action relativement simple à mettre en place, étant donné qu'ESS France est déjà en contact régulier avec eux. L'objectif à travers cette action est de développer la notoriété de la marque ESS, l'économie en mieux en l'affichant sur les sites internet de ses partenaires, qui

sont pour plusieurs d'entre eux des structures bien identifiées par le grand public (comme le Crédit Mutuel, par exemple). L'idée est également de créer une vague de mimétisme, et de susciter l'envie chez les acteurs de l'ESS : si des structures de renom adoptent la marque ESS, alors pourquoi pas elles ?

Cette première action est relativement simple à mettre en place, bien qu'elle présente plusieurs zones d'ombre. D'une part ESS France n'a pas la main sur les actions de ses partenaires, il n'est donc pas pleinement garanti qu'ils utilisent tous la marque sur leur site internet. De plus, le temps de déploiement dépend également du mode de fonctionnement interne de chaque structure et de contraintes sur lesquelles, encore une fois, ESS France n'a pas de pouvoir. D'autre part, le retour sur investissement est flou : difficile d'estimer la part d'influence des grandes structures partenaires de la marque. Bien que cela puisse partiellement être vérifiable à partir des KPI du site internet (nombre de clics sur le logo ESS, l'économie en mieux par exemple), il semble compliqué d'estimer combien de structures auront adopté la marque ESS après l'avoir vue utilisée par une autre organisation.

Dans un second temps, l'idée serait d'aller démarcher des acteurs de l'ESS afin de les convaincre d'utiliser la marque, en leur présentant l'outil de manière attrayante (en précisant que l'adhésion à la marque et le téléchargement des outils de communication sont gratuits, par exemple, et en leur expliquant ce qu'elles auraient à gagner en termes d'image et de visibilité). Concrètement, cette action nécessite de préparer des éléments de langage à envoyer aux différentes structures, d'établir une base de données, et de prendre contact avec chaque structure. La base de données peut potentiellement prendre du temps à construire, bien qu'il soit possible de repartir d'éléments internes déjà existants. Mais surtout, l'action de démarcher structure par structure est particulièrement chronophage.

Cette action est intéressante car elle n'est pas coûteuse à déployer, et elle peut potentiellement permettre de gagner des adhérents, voire de faire connaître l'ESS à des structures qui ne savent pas qu'elles font partie de ce modèle économique ; ce qui répond à l'un des objectifs de communication B2B. Mais elle présente évidemment plusieurs limites. D'une part, il n'est pas impossible que le retour sur investissement soit peu intéressant, et que le ratio du personnes contactées VS le nombre de personnes qui adhéreront à la marque par la suite soit particulièrement déséquilibré. De plus, il n'est pas possible d'avoir un réel suivi de l'évolution de cette action. Sur le nombre de mails envoyés, impossible de savoir combien de structures ouvriront le mail ou pas, combien de mails seront reçus en courrier indésirable, etc. L'action en elle-même peut aussi être négativement perçue par les structures, qui pourraient se sentir importunés d'être

démarchés de la sorte. Ce qui pose question, étant donné qu'il s'agit d'une action particulièrement chronophage à mettre en place. Sans compter que cela alourdirait la charge de travail des effectifs d'ESS France, dont l'équipe communication n'est composée que de deux personnes.

Ces deux premières recommandations sont relativement faisables dans l'immédiat. Bien qu'elles présentent certaines limites comme nous l'avons souligné, ces actions peuvent être faites au vu des ressources déjà présentes à l'heure actuelle au sein d'ESS France. Les trois recommandations suivantes en revanche sont, comme annoncées en début de partie, à mettre en place de préférence sur le long terme, au vu de l'investissement et du temps de travail qu'elles nécessitent.

c. Mettre en place des évènements B2B autour de la marque

La troisième recommandation consiste à mettre en place une série d'évènements physiques autour de la marque ESS, l'économie en mieux. En partie théorique de ce mémoire ainsi que dans la partie enquête de terrain, nous avons eu l'occasion de voir que la communication *online* à elle seule présente des limites, qu'il convient de diversifier les canaux, et que l'évènementiel permet notamment de créer du lien. Ce dernier point permettrait de répondre à l'une des attentes exprimées par les acteurs vis-à-vis de la marque ESS : que celle-ci soit un outil d'interaction.

En 2026, le président d'ESS France, Benoît Hamon, a effectué un « Tour des Solutions ESS ». Il s'est rendu en visite dans différentes structures de l'ESS locales dans différentes régions françaises (notamment dans les Hauts-de-France, en Île-de-France, en Centre Val-de-Loire, en Grand Est, mais aussi à Mayotte ainsi qu'à La Réunion). Organisées par les CRESS (Chambres régionales de l'ESS) des différentes régions, ces évènements ont permis de renforcer les liens entre acteurs nationaux, régionaux et locaux de l'ESS, et de mettre en lumière différentes initiatives locales, toutes différentes mais appartenant toutes à l'ESS.

Ainsi, il pourrait être intéressant de créer une série d'évènements similaires, mais centrés sur la marque ESS. Plusieurs options sont envisageables : soit ESS France met en place une 2ème édition du « Tour des solutions ESS », toujours sur le même format (visite de son président dans des structures de l'ESS à travers la France, mais ici avec l'idée d'inciter les structures à utiliser la marque). De ces visites pourraient découler une communication *online* avec un *call-to-action* vers la marque, pour inciter les personnes intéressées souhaitant découvrir plus de structures de l'ESS à se rendre sur son site internet ; sans oublier les potentiels relais presse.

Une seconde option serait de mettre en place une série d'évènements qui seraient non pas des visites, mais des temps d'échange entre acteurs de l'ESS dans chaque région, toujours organisés

en collaboration avec les CRESS. Ces évènements pourraient permettre de mobiliser des acteurs locaux de l'ESS, mais aussi plus largement des acteurs publics (collectivités territoriales, élus, …), ainsi que des médias (régionaux, spécialisés, etc.). Convier ces deux dernières catégories de cibles aux évènements contribuerait non seulement à nourrir le plaidoyer d'ESS France, mais aussi à assurer un relai de la marque et donc de gagner en visibilité.

Cette préconisation répond à l'un des objectifs B2B de la marque, qui est le besoin de regrouper les acteurs de l'ESS, mais également à l'une des attentes exprimées en entretiens (faire de la marque un outil d'interaction). En déployant cette action sur l'ensemble du territoire français, l'idée est d'éviter de se limiter à la capitale parisienne, et de s'assurer de créer des liens entre différents acteurs d'un même territoire. En conviant non pas uniquement des acteurs de l'ESS, mais aussi les collectivités et les médias, l'objectif est de sortir du mieux que possible de l'entre-soi dont souffre l'univers de l'ESS en se faisant mieux identifier auprès des décideurs politiques, en les impliquant dans la démarche, et en assurant un relai communication via la presse. La présence de Benoît Hamon aux évènements pourrait fortement inciter ces différentes cibles à s'y rendre. Comme l'expliquait l'une des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête de terrain, c'est un « *influenceur politique* ». En ce sens, il convient de capitaliser sur sa notoriété afin de maximiser les chances de faire connaître la marque ESS (et plus globalement, l'ESS de manière générale).

Cette préconisation présente cependant de nombreuses contraintes, notamment logistiques et budgétaires. Si le « Tour des Solutions ESS » n'était pas spécialement coûteux à mettre en place, créer un évènement par région en revanche engendre de nombreux coûts. Or à l'heure actuelle, au vu de l'état des finances de l'ESS (et par extension, du budget d'ESS France), cette série d'évènements ne pourrait voir le jour que si l'association faisait appel à des partenaires afin de financer ces actions. Ce qui mobiliserait en plus des ressources humaines en interne (en l'occurrence, le pôle Affaires publiques). Au vu de l'ampleur de cette préconisation, elle nécessiterait également du temps de travail supplémentaire non négligeable, ce qui semble encore une fois compliqué à envisager au vu des effectifs de l'association. Mettre en place un évènement dans chaque région demanderait en effet de trouver un lieu, établir un programme, contacter des invités potentiels, etc. Bien qu'ESS France puisse compter sur l'appui des CRESS, cela alourdirait également la charge de travail de ces dernières. Le tout pour des résultats incertains : à nouveau, il semble difficile d'estimer en amont si ces évènements permettront de gagner de nouveaux adhérents à la marque, et de faire parler de l'ESS auprès de publics peu familiers avec cette économie. Il n'est pas impossible que ces évènements mobilisent à nouveau

uniquement des publics connaissant déjà bien l'ESS. Etant donné l'investissement conséquent que nécessite cette préconisation, ces risques ne sont pas à sous-estimer.

d. Déployer une campagne de marketing d'influence autour de la marque

En partie théorique, nous avons eu l'occasion de voir comment les organisations non marchandes peuvent mobiliser le marketing afin de communiquer sur leurs actions. Nous nous sommes intéressés plus spécifiquement au marketing social, ainsi qu'au marketing d'influence. Ainsi, afin d'améliorer la visibilité de l'ESS auprès du grand public, il pourrait être intéressant de déployer une campagne nationale de marketing d'influence. Plus concrètement, l'une des possibilités serait de partir des cinq visuels déjà existants de la campagne, axés autour des thématiques de la solidarité, de la santé, de la finance, du sport et de l'agriculture (voir Annexes 7.2.3.), et de les décliner en mettant en scène des personnalités reconnues. Afin d'assurer une certaine cohérence, chaque thématique serait incarnée par une personne connue dans le domaine en question (par exemple, un sportif ou une sportive pour le visuel « sport »). Ce procédé permettrait d'assurer une forme de compréhension de la campagne par le grand public, qui associerait d'emblée la célébrité à son domaine de prédilection. Pour que cette campagne soit davantage visible, et pour bénéficier de ressources humaines et financières supplémentaires, il pourrait être envisageable de la réaliser en partenariat avec le ministère de l'Économie, qui a pour rappel travaillé avec ESS France sur l'élaboration de la marque ESS.

Afin d'assurer une visibilité à large échelle de la campagne, plusieurs canaux de diffusion sont envisageables. Au-delà de la traditionnelle communication via les *owned media* d'ESS France ainsi qu'un relai potentiel par ses membres, il conviendrait d'investir dans des *media offline* et du *paid media*, de manière que la campagne atteigne réellement des cibles non familières avec l'ESS. Par exemple, mettre en place un partenariat à titre gracieux avec la régie Mediatransports, pour réduire les coûts en communication et bénéficier d'affichage DOOH dans les gares à travers la France. Action ayant déjà été mise en place par ESS France en 2024 et 2025 dans le cadre de la communication B2C du Mois de l'ESS, ce qui la rend davantage réalisable. En complément, la campagne pourrait être sponsorisée par exemple sur les réseaux sociaux sur lesquels ESS France est présente (LinkedIn, Instagram). Pour bénéficier de publicités en ligne à moindre coût, l'option Google Ad Grants peut également être étudiée.

L'idée à travers cette préconisation est de communiquer à grande échelle sur l'ESS auprès du grand public afin de faire mieux connaître cette économie auprès de celui-ci, pour répondre à l'un des objectifs principaux de la marque ESS, l'économie en mieux. En mobilisant des personnalités connues dans la campagne, le but est d'attirer l'attention sur un sujet peu identifié,

en investissant sur la notoriété de ces figures. Cela permet également de potentiellement créer du bruit conversationnel autour de la campagne, et d'assurer un relai via les médias. La diffusion via l'affichage DOOH permettrait d'atteindre un public ne connaissant pas l'ESS. Nous avons eu l'occasion en partie théorique de voir qu'il est difficile de se faire entendre, en tant qu'organisation tout comme en tant qu'individu, dans un contexte de communication de masse. Le flux d'informations auquel nous sommes exposés étant particulièrement important, il convient pour les structures de se démarquer afin de se faire entendre : c'est l'idée recherchée avec cette campagne. Faire appel à des personnalités permettrait également de communiquer sur l'ESS de manière simplifiée et ludique, et donc de faire de cette campagne d'influence une porte d'entrée pour le grand public vers cette économie.

Cette préconisation présente cependant plusieurs limites. D'une part, elle nécessite un volume de temps de travail important, ainsi que du budget et des ressources humaines supplémentaires à mobiliser. Comme expliqué au début, il pourrait être intéressant d'impliquer le ministère de l'Économie dans cette démarche, afin de bénéficier d'un soutien financier et de main d'œuvre supplémentaire. Cette collaboration ajouterait cependant davantage de facteurs imprévus, notamment car elle réduirait potentiellement la marge de manœuvre d'ESS France. En travaillant avec une structure partenaire, l'un des risques serait d'avoir moins de liberté durant le processus de conception de la campagne. De plus, le partenariat alourdirait le circuit de validation, ce qui implique que la campagne prendrait davantage de temps à être diffusée et devra être particulièrement anticipée.

Il serait également possible de travailler sur cette campagne avec l'agence Sidièse, qui a conçu la marque ESS, l'économie en mieux afin d'assurer une cohérence en termes de communication. Sans compter que l'agence dispose de ressources internes et d'expertises qu'ESS France ne possède pas, ce qui représente un atout pour le bon déroulement de la campagne. Néanmoins, cette option nécessite un budget que l'association n'a pas. Dans tous les cas, cette préconisation implique d'emblée de faire appel à un ou plusieurs partenaires pour être financée. Collaborer avec des influenceurs mobilise également du budget et du temps, puisqu'il faut cibler en amont les personnalités souhaitées, les contacter, établir un planning, prévoir une date et un lieu pour réaliser la séance photo, etc. Cette partie peut être déléguée à une agence, mais cela demande également un budget qu'ESS France n'a pas.

D'autre part, il n'est pas garanti que cette action permette pleinement d'améliorer la notoriété de l'ESS. Pour mesurer son impact, il est envisageable notamment d'inclure un QR code sur la campagne d'affichage afin de savoir le nombre de scans. En complément, il conviendrait de

vérifier les statistiques du site internet de la marque ESS, l'économie en mieux pour évaluer le potentiel impact de la campagne. Mais ces statistiques ne donneraient pas la possibilité d'évaluer si la campagne à fait connaître l'ESS à de nouveaux publics. Il n'est pas impossible que de nombreuses personnes passent devant la campagne sans y prêter attention, ou bien qu'elles remarquent la personnalité et/ou le message, sans pour autant se renseigner sur l'ESS ni retenir ce que c'est.

e. Mettre en place un évènement B2C autour de la marque

À plusieurs reprises dans ce travail, nous avons pu constater que l'évènementiel permet notamment de faire connaître une structure et ses actions en allant directement à la rencontre des publics. C'est pourquoi la dernière préconisation pour améliorer la communication de l'ESS, ici auprès de la cible B2C, est de mettre en place un évènement grand public. L'idée est de se faire connaître et d'alimenter les conversations de la cible en entrant en interaction directe avec elle. Pour qu'il fonctionne, l'évènement doit proposer quelque chose qui incite le grand public à venir. Mais pour l'attirer, il faut également veiller à ne pas nommer l'ESS en tant que telle. Cette appellation et cette économie n'étant pas visibles auprès de cette cible, parler d'ESS serait une erreur stratégique, et le risque auquel l'évènement se confronterait serait alors d'attirer le public déjà familier avec l'ESS.

Deux options sont envisageables. La première serait de participer à un évènement grand public déjà existant. Comme vu en fin de partie A) Analyse, certaines structures de l'ESS s'intègrent à des évènements grand public en proposant des activités sur leur stand. L'une des personnes interrogées citait par exemple la présence de la Croix-Rouge au festival de musique Solidays, stand sur lequel il était possible de se former aux gestes de premiers secours. Ici, pour améliorer la communication autour de l'ESS auprès du grand public, l'idée serait de proposer une animation ludique pour l'attirer et lui faire ensuite connaître le sujet.

Des évènements réputés et engagés, tels que le festival We Love Green ou bien la Fête de l'Humanité par exemple, seraient cohérents. Cela risquerait certes de parler d'ESS à des publics d'ores et déjà sensibles aux enjeux socio-environnementaux, mais cela permet d'assurer une forme de cohérence. De plus, il semble compliqué de parler d'ESS à un public n'étant pas un minimum prédisposé de s'y intéresser. Ce mécanisme a pour avantage de s'assurer qu'un minimum de personnes sera présentes, étant donné que le public vient de son plein gré assister à la manifestation. Mais cela est également à double tranchant, car rien ne garantit non plus que les personnes iront spécifiquement sur le stand d'ESS France.

La seconde option, qui demande davantage de travail, serait qu'ESS France mette en place son propre évènement grand public. À la manière de la Fondation de l'Armée du Salut et de son Donut Day, pour citer à nouveau cet exemple. Si l'on reprend l'idée de distribuer de la nourriture, un partenariat avec des acteurs de l'ESS alimentaires, comme la chaîne coopérative de supermarchés Biocoop, permettrait de bénéficier d'invendus. Tout comme la préconisation précédente (la campagne d'influence), l'idée serait d'utiliser un sujet qui concerne un grand nombre de personnes (ici l'alimentation), afin d'ouvrir une porte d'entrée d'accès vers l'ESS. Si nous gardons l'idée de partenariat avec Biocoop, des coupons de réduction pourraient être distribués afin d'inciter les passants à consommer dans des structures de l'ESS.

Pour cette seconde option, une variante serait qu'ESS France organise un évènement dans le cadre d'une journée nationale ou internationale. Tout comme l'association Singa par exemple a mis en place diverses manifestations autour de la nourriture, du sport, de l'emploi ou encore de la culture à l'occasion de la journée mondiale des réfugiés. Ici, il conviendrait d'identifier une journée ayant une thématique globale afin de parler à une large cible, tout en s'assurant de la cohérence et du lien avec l'ESS. À noter que cette idée peut aussi s'inscrire dans la première option, c'est-à-dire faire en sorte qu'ESS France participe à un évènement organisé par une autre structure, dans le cadre d'une journée spécifique.

Dans un cas comme dans l'autre, la mise en place d'un évènement B2C répond à l'objectif principal de la marque, qui est d'améliorer la visibilité de l'ESS auprès de cette cible. La seconde option répond davantage à ce but, puisqu'en mettant en place un évènement dans l'espace public, ESS France s'assure de s'adresser à un large public puisqu'il y sera directement exposé. La première option s'adresse elle au cœur de cible déjà sensible aux enjeux de société et d'écologie par exemple, en fonction de l'évènement choisi. La mise en place d'un évènement présente cependant des contraintes et limites à étudier. D'une part, à l'instar des préconisations précédentes, cette action demande un temps de travail ainsi qu'un budget important que l'association ne possède pas forcément, et implique donc de travailler avec un ou plusieurs partenaires. Il n'est pas impossible que le retour sur investissement sur ce type d'opération soit peu intéressant pour ESS France, et ne permette donc pas (ou peu) d'améliorer la visibilité de l'ESS auprès du grand public. Rien ne garantit que le public, même s'il assiste à l'évènement, s'intéresse à l'ESS par la suite ou bien qu'elle retienne ce qu'est cette économie. Pour que l'évènement permette d'atteindre ces objectifs, il est nécessaire entre autres d'étudier en amont comment susciter l'intérêt du public.

Conclusion

Ce travail de recherche a permis d'analyser, au regard du contexte actuel, quelle est la situation des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) et quels procédés de communication peuvent-être envisagées afin d'améliorer sa visibilité. D'une part, l'analyse théorique a mis en lumière la situation paradoxale dont souffre l'économie sociale et solidaire, c'est-à-dire le fait qu'il s'agisse d'un modèle économique riche par son histoire et sa pluridisciplinarité, mais encore très récent politiquement et juridiquement. L'enquête de terrain a également permis d'identifier ce problème, renforcé par le fait que l'ESS n'est pas connue en tant que telle, mais que les catégories de structures qui la composent, elles, sont connues. Ces contradictions permettent partiellement d'expliquer en quoi cette économie n'est que peu identifiée par le grand public, mais aussi par ses propres acteurs, qui éprouvent parfois davantage un sentiment d'appartenance à leur secteur ou bien à leur organisation plutôt qu'à l'ESS.

L'analyse de la littérature a également permis de confronter les contextes de l'ESS et de la communication de masse. Les structures de l'ESS font face à la difficulté de sortir de l'entre-soi, renforcée notamment par la bulle algorithmique des réseaux sociaux, qui tend à proposer des contenus spécifiques uniquement aux profils susceptibles de s'y intéresser. Les témoignages recueillis dans le cadre de l'enquête de terrain viennent confirmer cette problématique : la communication des organisations de l'ESS, notamment sur les réseaux sociaux, atteint généralement un public déjà sensible à ses enjeux. Ce qui complique alors la communication auprès des publics B2B et B2C ne connaissant pas l'ESS. S'il convient alors pour les organisations de l'ESS de diversifier leurs canaux de communication dans l'optique d'atteindre différents publics, nombreuses d'entre elles sont néanmoins contraintes de communiquer principalement via les outils numériques, pour des raisons budgétaires.

Cette mise en parallèle théorique a également confirmé qu'une marque est un outil de visibilité et d'animation pertinent à mettre en place, qui n'est pas uniquement réservé aux structures marchandes. Un constat confirmé par les apports empiriques de ce mémoire, notamment par les attentes exprimées par les acteurs interrogés, qui souhaitent que la marque ESS, l'économie en mieux soit un outil d'animation des acteurs. Cette marque se confronte cependant à un contexte concurrentiel fort, émanant notamment du secteur privé, dont les initiatives RSE et les labels existants bénéficient d'une meilleure visibilité et lisibilité auprès des cibles B2B comme B2C. Contexte qui, comme illustré dans l'analyse de l'enquête de terrain, peut potentiellement nourrir une forme de méfiance du grand public vis-à-vis des actions socio-environnementales mises en

place par les organisations. Ce qui contribue alors à brouiller la visibilité de l'ESS, rendant davantage ardue de la distinguer des actions de RSE et des entreprises privées « à impact ».

La confrontation de l'analyse théorique à l'analyse empirique a également permis de dégager une piste de communication à exploiter par les organisations de l'ESS, afin de faire connaître leurs actions et cette économie auprès de nouveaux publics : l'évènementiel. Ce canal permet d'une part d'éviter la problématique de bulle algorithmique évoquée précédemment, et de cibler des personnes peu ou pas familières avec l'ESS, selon le cadre et l'intérêt de l'évènement mis en place.

Néanmoins, ce mémoire présente des limites. D'une part, il est difficile d'évaluer théoriquement les difficultés (communicationnelles ou autres) auxquelles l'économie sociale et solidaire et ses organisations sont confrontées, tant il n'existe pas de littérature spécifique à ce sujet. Certaines des problématiques exposées dans ce mémoire, notamment celles de communication B2B, découlent ainsi de constats faits sur le terrain, durant mon expérience en tant qu'apprentie Chargée de communication chez ESS France. D'autre part, la marque ESS, l'économie en mieux est un outil encore très récent, son lancement remontant seulement à juin 2026. En ce sens, il semble assez précoce d'évaluer la pertinence et l'efficacité des communications existantes autour de cette marque, ainsi que de l'outil en lui-même. L'une des limites concerne également la méthodologie retenue pour l'enquête de terrain, plus spécifiquement le manque de diversité des profils interrogés. Bien que les travaux de ce mémoire se reposent à la fois sur les témoignages de salariés de chez ESS France et d'autres structures de l'ESS, ainsi que de personnes ne travaillant pas dans ce secteur, la majorité des personnes interrogées (six sur huit) travaillent dans le domaine de la communication. De plus, l'analyse des difficultés rencontrées par les acteurs de l'ESS s'appuie principalement sur des entretiens réalisés avec seulement deux personnes. En ce sens, les problématiques soulevées, bien qu'elles existent, ne sont pas forcément représentatives de l'ensemble du champ de l'ESS en France et ne représentent qu'une partie d'entre elles.

Afin d'améliorer l'analyse des problématiques de communication B2B et B2C des structures de l'ESS, et plus spécifiquement de comprendre comment la marque ESS, l'économie en mieux pourrait contribuer à y répondre, plusieurs pistes sont alors envisageables. D'une part, il semble pertinent, voire nécessaire, de faire un bilan du lancement de la plateforme de marque un an après. Cela permettrait d'évaluer si l'outil est réellement utilisé par les structures de l'ESS, et donc s'il contribue à améliorer leur communication B2B, mais également de déterminer s'il a eu un impact ou non sur la visibilité et la lisibilité de l'ESS auprès du grand public (cible B2C

de cette marque). En complément, il serait intéressant de questionner des acteurs de l'ESS ayant utilisé la marque ou non, afin d'identifier ses points positifs, les axes d'amélioration, ainsi que de potentiels freins à l'adoption de la marque.

Concernant la communication B2C, interroger davantage de personnes, plus spécifiquement des profils grand public ne travaillant pas dans la communication, et étant aucunement familiers avec l'ESS, permettrait d'obtenir de nouveaux éléments de réponse sur la perception et la compréhension qu'à le grand public de l'ESS. Quant à savoir si la marque ESS, l'économie en mieux contribuera réellement à mieux faire connaître cette économie auprès des publics peu ou non familiers avec l'ESS, ou bien s'il s'agira d'un outil uniquement utilisé par les acteurs déjà engagés dans cette économie, tout dépendra des actions mises en place sur le long terme par ESS France.

Références

1. Bibliographie

- Abid, T. et Condamin, L. (2024) *Le Marketing Social au service de l'ESS. Fiches d'économie sociale et solidaire : rappels de cours et exercices corrigés*, Ellipses.
- Audigier, M. (2014). *L'Économie sociale d'hier à aujourd'hui*. Ellipses.
- Beckouche, P. (2019). *Les nouveaux territoires du numérique : l'univers digital du sur-mesure de masse*. Editions Sciences humaines.
- Bourdin, S. et Laré, A. (Ellipses). *Fiches d'Économie sociale et solidaire.* Ellipses.
- Boyer, R. (2023). *L'économie sociale et solidaire : Une utopie réaliste pour le XXIème siècle ?* Les Petits matins.
- Breton, P. et Proulx, S. (2012). *L'explosion de la communication : introduction aux théories et aux pratiques de la communication.* La Découverte. https://catalogue.bpi.fr/fr/document/ark:/34201/nptfl0001104385?searchToken=76d3336dbdc822f3fcb2554d792efd68993f3782
- Cazeneuve, J. (1969). *COMMUNICATIONS DE MASSE ET MUTATIONS CULTURELLES.* Cahiers Internationaux de Sociologie, 46, 17–25. http://www.jstor.org/stable/40689476
- Chabin, M.-A. (2014). *Infobésité et big data : ne pas confondre !* Documentaliste-Sciences de l'Information, 51(4), 23-23. https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.3917/docsi.514.0023.
- Demeure, C. et Berteloot, S. (2015). *Marketing.* (7e éd.). Dunod. https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.3917/dunod.demeu.2015.01.
- De Baynast, A., Lendrevie, J. et Lévy, J. (2021). *Mercator : Tout le marketing à l'heure de la data et du digital*. (13e éd.). Dunod. https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.3917/dunod.bayna.2021.01.
- Jeantet, T. (2021). *Economie sociale et solidaire : la clé des possibles*. Les Petits matins. https://catalogue.bpi.fr/fr/document/ark:/34201/nptfl0001666795?searchToken=9ee9c37a673e8767e95a4ba61cb51bf006078075

- Dobiecki, B. (2007). *Marketing social : du non-profit au profit collectif*. Marketing & Communication, 7(2), 91-116. https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.3917/mama.042.0091.
- Dunoyer, C. (1830). *Nouveau traité d'économie sociale*. A. Sautelet (Paris). https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k82927m
- Duverger, T. (2023). *L'économie sociale et solidaire*. La Découverte. https://shs.cairn.info/l-economie-sociale-et-solidaire--9782348075551?lang=fr.
- Frémeaux, P. (2012). *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?* ESS Europe. https://www.ess-europe.eu/wp-content/uploads/2014/09/potentiel_ess.pdf
- Gallopel-Morvan, K., Nguyen-Thanh, V., Arwidson, P. et Hastings, G. (dir.) (2023). *Marketing social : De la compréhension des publics au changement de comportement.* (2e éd.). Presses de l'EHESP. https://doi.org/10.3917/ehesp.gallo.2023.01.
- Gatel, J. (2020). *L'économie sociale et solidaire : un nouveau modèle de développement pour retrouver l'espoir*. Libre & Solidaire. https://catalogue.bpi.fr/fr/document/ark:/34201/nptfl0001642020?searchToken=6433c1ee46919dd8419ab5ec5e805f97fd4cdcef
- Glémain, P. (2019). *L'économie sociale et solidaire*. *De ses fondements à son « à venir »*. Apogée.
- Holcman, R. (dir.) (2015). *Économie sociale et solidaire*. Dunod. https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.3917/dunod.holcm.2015.03.
- Jézéquel, B. et Gérard, P. (2019). *Outil 6. La plateforme de marque. La boîte à outils de la Communication* (4e éd., p. 28-31). Dunod. https://shs.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-communication--9782100796175-page-28?lang=fr.
- De Kerviler, G. (2025). *Réussir son marketing d'influence : Comment faire collaborer marques, influenceurs et communautés sur les réseaux sociaux*. Dunod. https://shs-cairn-info.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/reussir-son-marketing-dinfluence--9782100881024?lang=fr.

- Labelle, S. (2019). *Algorithme. Comprendre la culture numérique* (p. 24-30). Dunod. https://shs-cairn-info.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/comprendre-la-culture-numerique--9782100795840-page-24?lang=fr.
- Lacroix, G. et Slitine, R. (2019). *L'Économie sociale et solidaire.* (2e éd.). Presses Universitaires de France. https://shs-cairn-info.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/economie-sociale-et-solidaire--9782715438323?lang=fr.
- Lherbier, L. (2023). *La marque, levier stratégique : De la raison d'être à la plateforme de marque*. https://catalogue.bpi.fr/fr/document/noticepermalink:/NBVOX-https_biblio-vox_com_book_88962011?searchToken=837f90b38dca1bb70c249918bbfd14bf67f1aebd
- Maigret, E. (2022). *Sociologie de la communication et des médias.* Armand Colin. https://catalogue.bpi.fr/fr/document/ark:/34201/nptfl0001780952?searchToken=76d3336dbdc822f3fcb2554d792efd68993f3782
- Michel, G. (2023). *Au cœur de la marque*. Dunod. https://shs-cairn-info.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/au-coeur-de-la-marque--9782100837137?lang=fr
- N'Goala, G., & Collin-Lachaud, I. (2022). *Marketing et influence : À la recherche d'une légitimité perdue.* Décisions Marketing, *105*, 5-24. https://shs-cairn-info.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/revue-decisions-marketing-2022-1-page-5?lang=fr
- Stréliski, J.-J. (2022). *L'infobésité ou l'autre pandémie.* Gestion, 47(1), 14-15. https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.3917/riges.471.0014.
- Vulbeau, A. (2015). Contrepoint - *L'infobésité et les risques de la surinformation*. Informations sociales, 191(5), 35-35. https://doi-org.ezproxy.universite-paris-saclay.fr/10.3917/inso.191.0035.

2. Sitographie

- ADEME. (s.d.). *Carte consommation responsable*. Que faire de mes déchets ? https://quefairedemesdechets.ademe.fr/nos-outils/carte-consommation-responsable/

- Agora. (2025). *Économie sociale et solidaire : Quelle stratégie nationale ? Synthèse de la consultation*. Gouvernement français. https://www.agora.gouv.fr/consultations/ess
- Assemblée Nationale. (2019). *Question écrite n° 15-22085QE*. https://questions.assemblee-nationale.fr/q15/15-22085QE.htm
- Association Les Plus Beaux Villages de France. (s.d.). *Le label*. https://www.les-plus-beaux-villages-de-france.org/fr/le-label/
- Avise. (2023). *Chiffres clés de l'ESS en France*. https://www.avise.org/comprendre-ess/economie-sociale-solidaire-ess-contexte
- Banque des Territoires. (2026, 23 juin). *Lancement de la marque « ESS, l'économie en mieux » pour renforcer la lisibilité de l'économie sociale et solidaire*. https://www.banquedesterritoires.fr/lancement-de-la-marque-ess-leconomie-en-mieux-pour-renforcer-la-lisibilite-de-leconomie-sociale-et
- Blog du Modérateur. (2026, 4 mars). *Chiffres réseaux sociaux*. https://www.blogdu-moderateur.com/chiffres-reseaux-sociaux/
- Carenews. (2025, 8 janvier). *L'antisèche : Au fait, c'est quoi une coopérative ?* https://www.carenews.com/carenews-info/news/l-antiseche-au-fait-c-est-quoi-une-cooperative
- Carenews. (2026, 22 avril). *L'économie sociale et solidaire a perdu 10 000 emplois en 2025.* https://www.carenews.com/carenews-info/news/l-economie-sociale-et-solidaire-a-perdu-10-000-emplois-en-2025
- CCAS. (2026, juin). *Vidéo de présentation de la marque « ESS, l'économie en mieux » par Anthony Juan, président de la CCAS*. [Publication LinkedIn] https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7480523409811148801/
- Courrier International. (2023, 20 avril). *États-Unis : La marque de bière Bud Light visée par un appel au boycott transphobe*. https://www.courrierinternational.com/article/etats-unis-la-marque-de-biere-bud-light-visee-par-un-appel-au-boycott-transphobe
- Crédit Mutuel. (2026, 23 juin). *ESS France lance « ESS, l'économie en mieux », marque unique soutenue par le Crédit Mutuel*.

https://www.creditmutuel.com/fr/actualites/rse/engagement-societal/ess-france-lance-ess-economie-en-mieux-marque-unique-soutenue-credit-mutuel.html

- Daniel Baal. (2026, juillet). *Vidéo de présentation de la marque « ESS, l'économie en mieux » par Daniel Baal, président du Crédit Mutuel et du CIC.* [Publication LinkedIn] https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7487501898330116096/
- Economie.gouv. (s.d.). *Qu'est-ce qu'une marque ?* https://www.economie.gouv.fr/apie/quest-ce-quune-marque
- ESS France. (2021). *Déclaration d'engagement de l'ESS*. https://www.ess-france.org/fr/declaration-dengagement-de-less
- ESS France. (s.d). *La liste des entreprises de l'ESS*. https://www.ess-france.org/fr/la-liste-des-entreprises-de-less
- ESS France. (2026, 23 juin). *Annonce du lancement officiel de la marque « ESS, l'économie en mieux »*. [Publication LinkedIn] https://www.linkedin.com/posts/ess-france-la-chambre-fran%C3%A7aise-de-l-%C3%A9conomie-sociale-et-solidaire_economieenmieux-activity-7475125766532444160-8io8?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAADgsulcB1fKIScq0Q1AOfMoM5nUeZ7_hjLo
- ESS & Société. (s.d.). *Charte de l'Économie Sociale*. https://www.ess-et-societe.net/Charte-de-l-Economie-Sociale-du
- Le Familistère. (2017, 24 août). *Monsieur Godin, fondateur du Familistère : Une biographie*. https://www.familistere.com/fr/decouvrir/monsieur-godin-fondateur-du-familistere/une-biographie
- Fondation de l'Armée du Salut. (2026, 9 juin). *Partenariat avec Victor Habchy dans le cadre du Donut Day.* [Publication Instagram]. https://www.instagram.com/p/DZXUxwRAfTy/
- France Travail. (s.d.). *Secteur social. Prendre soin.* https://prendresoin.francetravail.fr/domaine-activite/secteur-social
- Groupe Up. (2026, 30 juin). *Marque ESS : un nouveau repère pour l'économie sociale et solidaire*. https://groupe.up.coop/fr/notre-actualite/marque-ess-nouveau-repere-pour-economie-sociale-et-solidaire

- L'Humanité. (s.d.). *Service national universel : Le gouvernement se paie des influenceurs*. https://www.humanite.fr/societe/service-national-universel/service-national-universel-le-gouvernement-se-paye-des-influenceurs
- Label Emmaüs. (2026, 14 mai). *Vidéo, partenariat avec Alexis le Rossignol* et *Aymeric Lompret* [Publication Instagram]. https://www.instagram.com/p/DYUxavntyWl/
- Légifrance. (2014). *LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*. https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000029313296
- Les Licoornes. (2026, 9 juin). *Campagne de crowdfunding « ALT au capitalisme »*. [Publication Instagram]. https://www.instagram.com/p/DZWy_DOIw3G/
- Libération. (2019, 16 juillet). De jeunes youtubeurs ont-ils été payés pour faire l'éloge du SNU ? *Libération*. https://www.liberation.fr/checknews/2019/07/16/de-jeunes-youtubeurs-ont-ils-ete-payes-pour-faire-l-eloge-du-snu_1740053/
- Ligue contre le cancer (Comité 35). (2026). *Mars Bleu : Les personnalités vous disent « Va chier »*. https://liguecancer35.fr/mars-bleu-les-personnalites-vous-disent-va-chier/
- Mercado Social. (s.d.). *Mercado Social*. https://mercadosocial.net/
- Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. (s.d.). *L'économie sociale et solidaire (ESS)*. https://www.economie.gouv.fr/ess
- Ministère de la Culture. (s.d.). *Protections, labels et appellations*. https://www.culture.gouv.fr/aides-demarches/protections-labels-et-appellations
- Le Monde. (2024, 24 novembre). *Némésis, des identitaires grimées en féministes*. https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2024/11/24/nemesis-des-identitaires-grimees-en-feministes_6411300_4500055.html
- Mutualité Française. (2026, 26 août). *ESS, l'économie en mieux : rendre l'ESS plus visible*. https://www.mutualite.fr/actualites/ess-leconomie-en-mieux-rendre-less-plus-visible/
- OCDE. (2025, 15 septembre). *Labels for the social economy*. Éditions OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/labels-for-the-social-economy_f513fd53-en.html

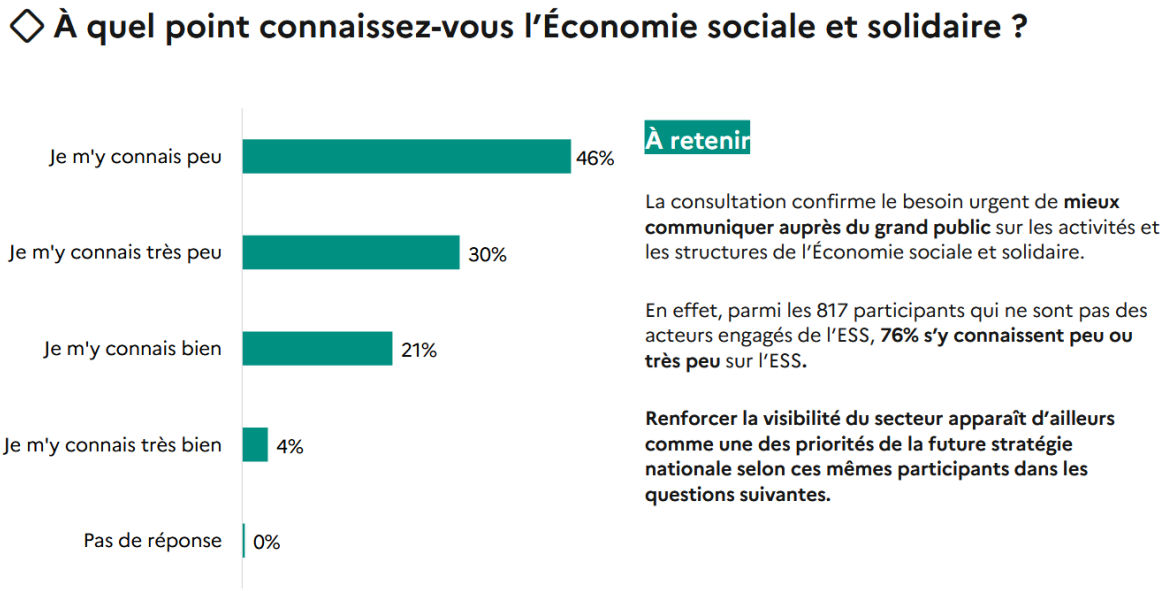
- Oxfam France. (2026). *Marcher avec Oxfam*. https://www.oxfamfrance.org/marcher-avec-oxfam/
- Oxfam France. (2026). *L'action du mois : La fête à Vincent*. https://www.oxfam-france.org/oxfam-action/lactiondumois-la-fete-a-vincent/
- Le Parisien. (2025, 3 avril). Écrans : Les Français de 15 à 24 ans regardent 5h21 de vidéos par jour en moyenne. *Le Parisien*. https://www.leparisien.fr/societe/ecrans-les-francais-de-15-a-24-ans-regardent-5h21-de-videos-par-jour-en-moyenne-03-04-2025-TURR7GWH2BFOFGKOVNVNOR65UI.php
- Le Parisien. (2019, 16 juillet). Service national universel : Quand les influenceurs font la com du gouvernement dans l'opacité. *Le Parisien*. https://www.leparisien.fr/societe/service-national-universel-quand-les-influenceurs-font-la-com-du-gouvernement-dans-l-opacite-16-07-2019-8117895.php
- Public Sénat. (2025, 11 février). *Méfiance, illégitimité, élus corrompus : Une enquête révèle le profond malaise des Français vis-à-vis du monde politique*. https://www.publicsenat.fr/actualites/societe/mefiance-illegitimite-elus-corrompus-une-enquete-revele-le-profond-malaise-des-francais-vis-a-vis-du-monde-politique
- Sénat. (2019). *Question écrite n° 11846*. https://www.senat.fr/questions/base/2019/qSEQ190811846.html
- Sidaction. (2026). *Sidaction 2026 : 27, 28, 29 mars*. https://www.sidaction.org/actualite/sidaction-2026-27-28-29-mars/
- Singa. (2026). *Journée mondiale des personnes réfugiées 2026*. We Are Singa. https://wearesinga.org/blog/journee-mondiale-des-personnes-refugiees-2026-partout-dans-le-reseau-singa-des-evenements-pour-celebrer-ce-qui-nous-rassemble/
- Universalis. (s.d.). *Économie sociale*. Encyclopædia Universalis. https://www.universalis-edu.com/encyclopedie/economie-sociale
- Universalis. (s.d.). *Communication de masse*. Encyclopædia Universalis. https://www.universalis.fr/encyclopedie/communication-communication-de-masse/
- Universalis. (s.d.). *Le message et le medium*. Encyclopædia Universalis. https://www.universalis.fr/encyclopedie/communication-communication-de-masse/2-le-message-et-le-medium/

- Vie Publique. (2020). *L'économie sociale et solidaire, un modèle économique alternatif*. https://www.vie-publique.fr/eclairage/273129-less-economie-sociale-et-solidaire-un-modele-economique-alternatif
- Vie Publique. (2025, 18 septembre). *Les soutiens publics à l'économie sociale et solidaire - 2018-2024*. https://www.vie-publique.fr/rapport/300225-les-soutiens-publics-leconomie-sociale-et-solidaire-2018-2024

Annexes

a) Documents annexes

- **Annexe 1** : Agora. (2025). *Économie sociale et solidaire : Quelle stratégie nationale ? Synthèse de la consultation*.



- **Annexe 2** : Tableau « Les 5C du marketing social », par Gallopel-Morvan, K., Nguyen-Thanh, V., Arwidson, P. et Hastings, G. (dir.) (2023). *Marketing social : De la compréhension des publics au changement de comportement.* (2e éd.). Presses de l'EHESP.

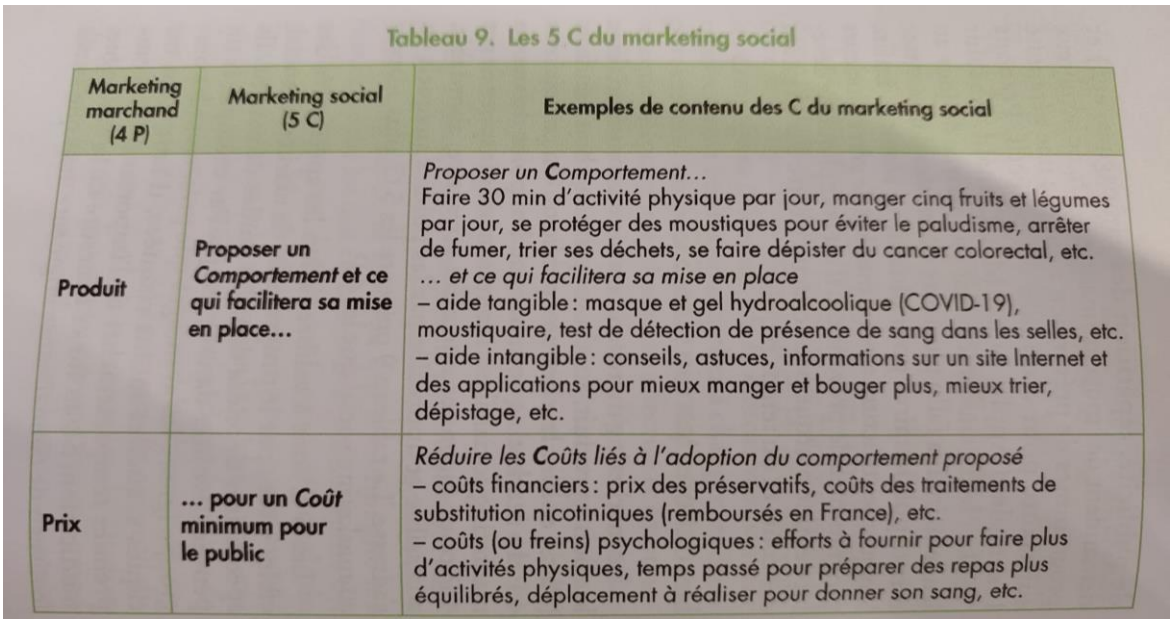
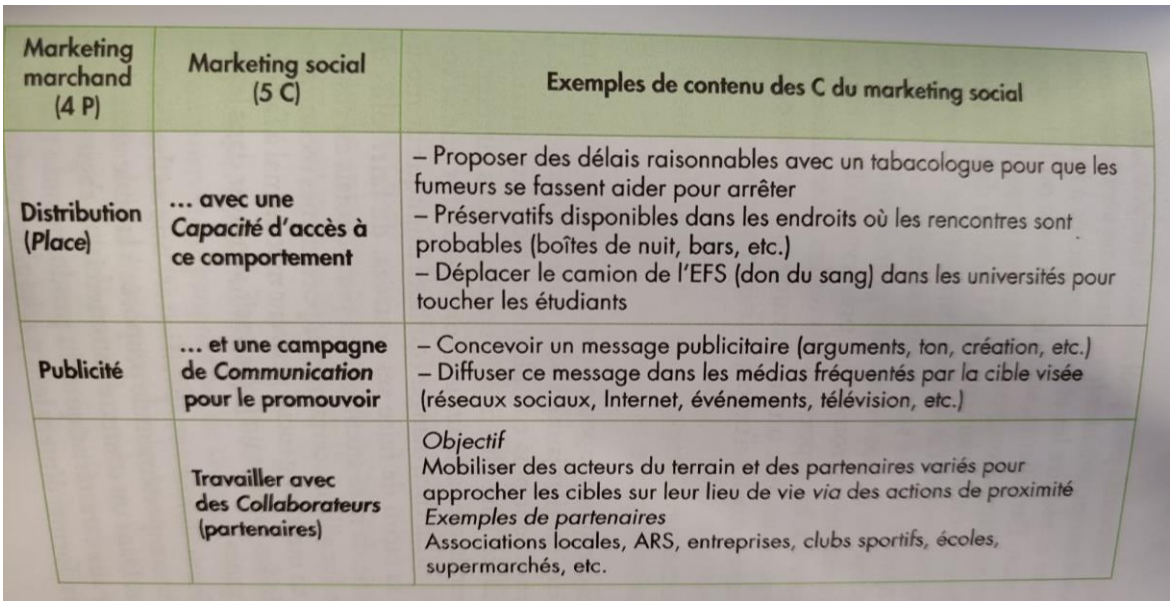


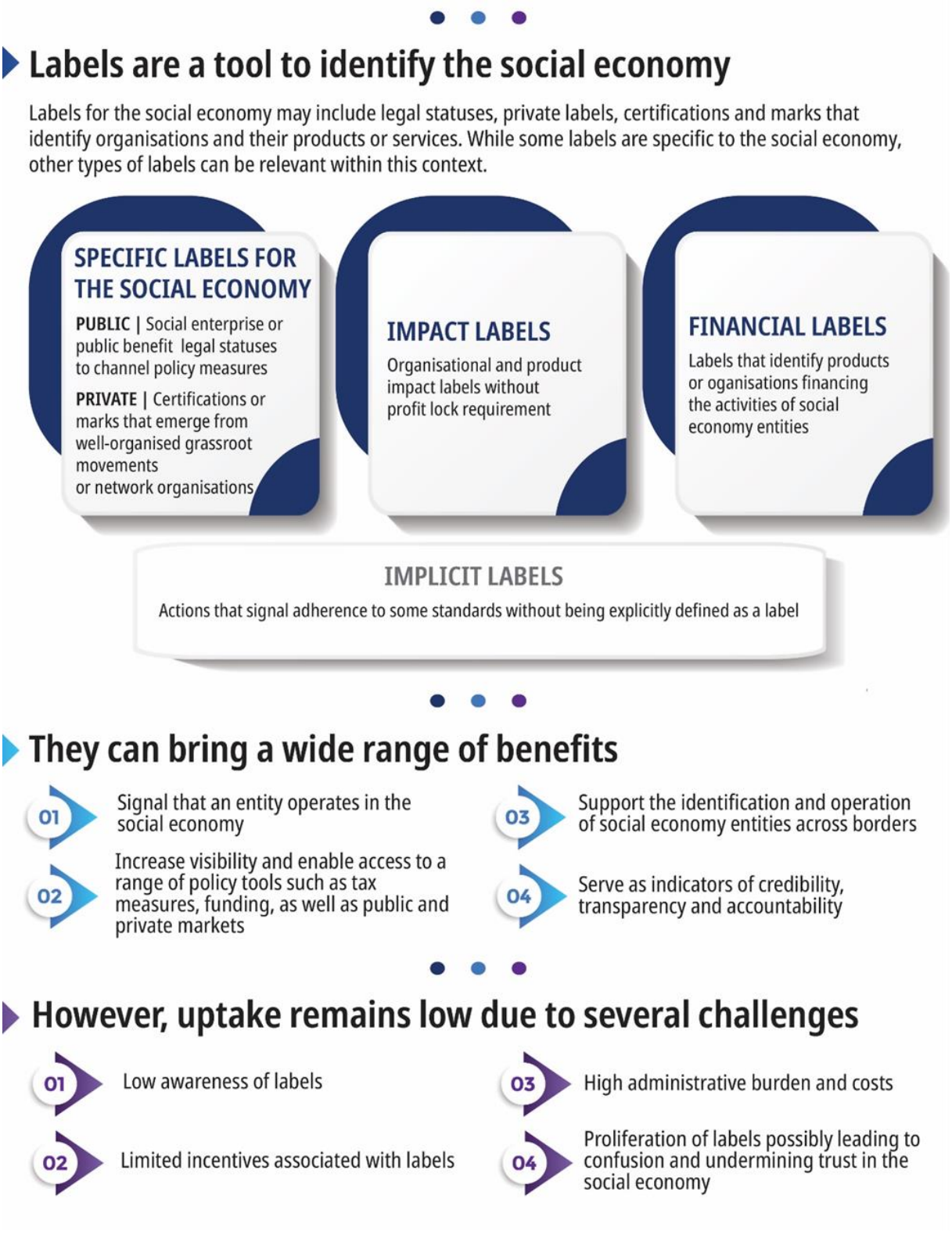
Tableau 9. Les 5 C du marketing social

Marketing marchand (4 P)	Marketing social (5 C)	Exemples de contenu des C du marketing social
Produit	**Proposer un *Comportement* et ce qui facilitera sa mise en place…**	*Proposer un **C**omportement…* Faire 30 min d'activité physique par jour, manger cinq fruits et légumes par jour, se protéger des moustiques pour éviter le paludisme, arrêter de fumer, trier ses déchets, se faire dépister du cancer colorectal, etc. *… et ce qui facilitera sa mise en place* – aide tangible : masque et gel hydroalcoolique (COVID-19), moustiquaire, test de détection de présence de sang dans les selles, etc. – aide intangible : conseils, astuces, informations sur un site Internet et des applications pour mieux manger et bouger plus, mieux trier, dépistage, etc.
Prix	**… pour un *Coût* minimum pour le public**	*Réduire les **C**oûts liés à l'adoption du comportement proposé* – coûts financiers : prix des préservatifs, coûts des traitements de substitution nicotiniques (remboursés en France), etc. – coûts (ou freins) psychologiques : efforts à fournir pour faire plus d'activités physiques, temps passé pour préparer des repas plus équilibrés, déplacement à réaliser pour donner son sang, etc.

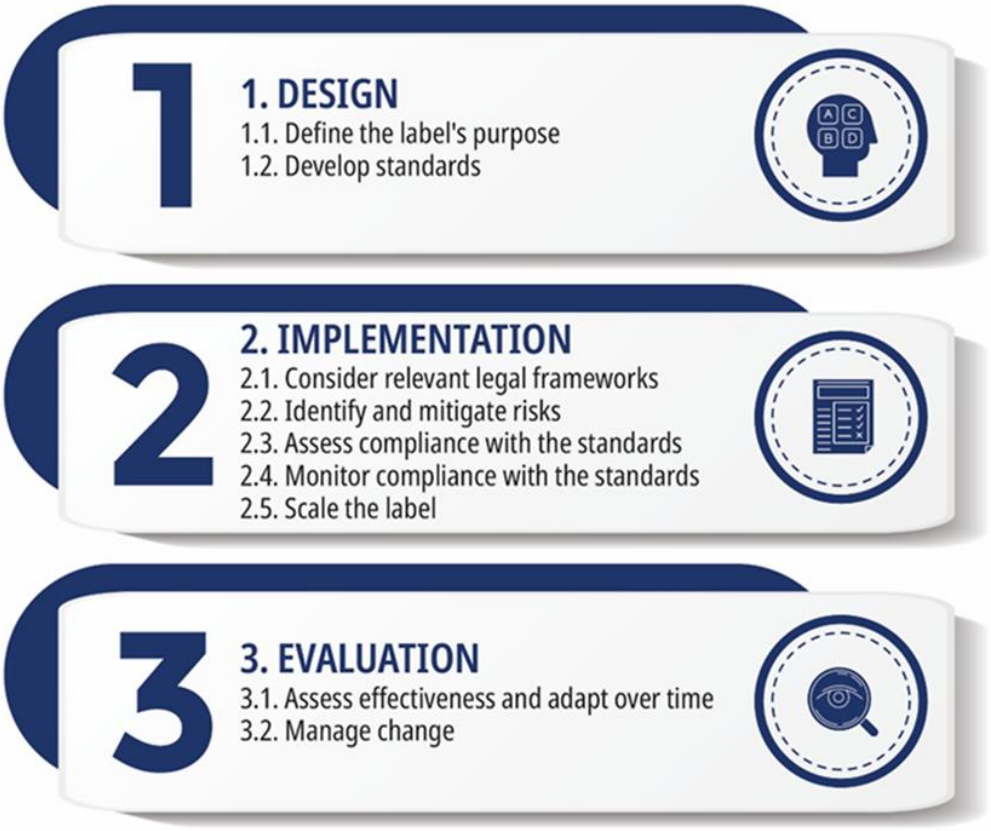


Marketing marchand (4 P)	Marketing social (5 C)	Exemples de contenu des C du marketing social
Distribution (Place)	**… avec une *Capacité* d'accès à ce comportement**	– Proposer des délais raisonnables avec un tabacologue pour que les fumeurs se fassent aider pour arrêter – Préservatifs disponibles dans les endroits où les rencontres sont probables (boîtes de nuit, bars, etc.) – Déplacer le camion de l'EFS (don du sang) dans les universités pour toucher les étudiants
Publicité	**… et une campagne de *Communication* pour le promouvoir**	– Concevoir un message publicitaire (arguments, ton, création, etc.) – Diffuser ce message dans les médias fréquentés par la cible visée (réseaux sociaux, Internet, événements, télévision, etc.)
	Travailler avec des *Collaborateurs* (partenaires)	*Objectif* Mobiliser des acteurs du terrain et des partenaires variés pour approcher les cibles sur leur lieu de vie *via* des actions de proximité *Exemples de partenaires* Associations locales, ARS, entreprises, clubs sportifs, écoles, supermarchés, etc.

- **Annexe 3** : OCDE. (2025, 15 septembre). Extrait du document *Labels for the social economy*. Éditions OCDE.



What does developing labels for the social economy involve?



The guidance

is primarily aimed at policy makers but can also be relevant for private label managers

provides guiding questions to be considered when introducing or managing a label

builds on learnings from public and private social economy and impact labels

- **Annexe 4** : Extrait du document « *Plateforme de marque ESS : Recensement des travaux* », ESS France, 2023

Principales conclusions suite aux auditions

Pertinence de la mise en place d'une plateforme de marque, car

- cela répond à l'enjeu d'**améliorer le sentiment d'appartenance** à l'ESS,
- cela répond aux envies des **consommateurs et citoyens d'y voir plus clair,**
- c'est un **dispositif très souple**, contrairement à un label : les organisations signent une charte déclarant leur appartenance à l'ESS et dans ces conditions, elles peuvent utiliser le logo*.

Point d'attention à avoir : coûts importants liés à cette mise en place

- travail graphique (produire un logo rassembleur n'est pas si évident)
- travail d'animation de la "communauté" : au Québec, ils ont des personnes à temps plein qui travaillent à convaincre les organisations d'adopter le logo, c'est donc le plus gros du travail. En l'état, ESS France n'a pas les ressources pour cela.
- éventuels frais juridiques liés à l'utilisation abusive de la charge graphique

*Si une organisation hors de l'ESS utilise le logo, on peut leur demander/ordonner d'arrêter, mais cela demande un temps important.

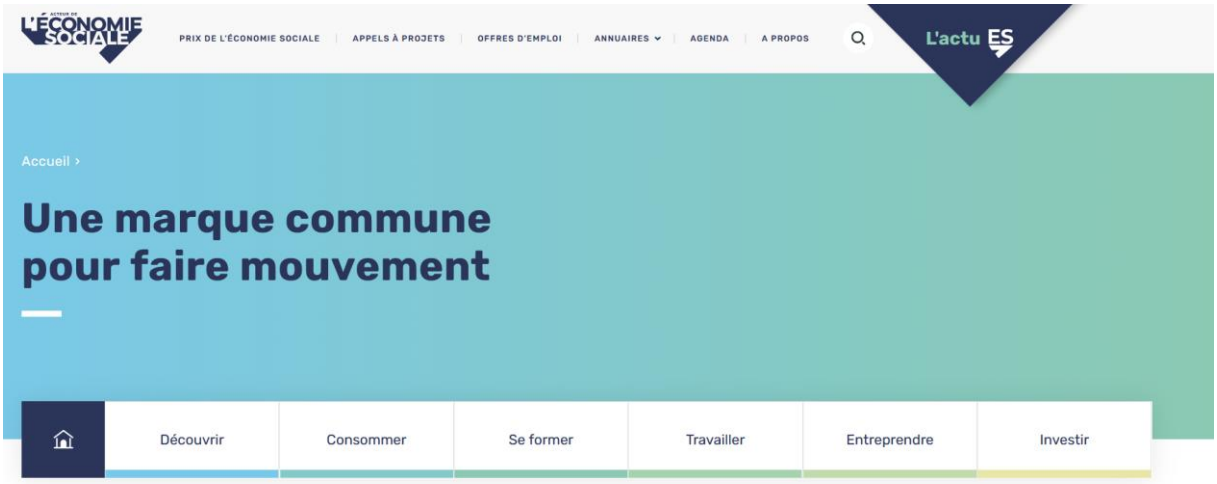
- **Annexe 5** : Marque Economie sociale, Québec, captures d'écran du site internet https://www.logo-es.quebec/




économie sociale
Que signifie le logo ?
Les entreprises qui apposent le logo «és» ou «économie sociale» s'affichent comme entreprises d'économie sociale, aussi appelées entreprises collectives.
Avec une mission sociale au service de leurs membres ou de leur collectivité et un ancrage solide dans leur milieu, ces entreprises sont soit des coopératives, des organismes à but non lucratif (OBNL) ou des mutuelles et elles adhèrent à des principes énoncés dans la Loi sur l'économie sociale.
Télécharger la trousse


Pourquoi apposer le logo ?
1
Pour permettre aux consommateurs qui désirent faire des achats responsables et locaux de vous identifier rapidement et facilement en tant qu'entreprise d'économie sociale.
2
Pour vous positionner en tant qu'entreprise collective avec une mission sociale et un ancrage dans votre territoire et, ainsi, vous démarquer.
3
Pour participer à la promotion et la reconnaissance de l'économie sociale comme modèle entrepreneurial.
4
Pour renforcer votre sentiment d'appartenance envers le mouvement de l'économie sociale.

- **Annexe 6** : Marque Economie sociale, Belgique, captures d'écran du site https://economiesociale.be/acteurs-de-leconomie-sociale/





Depuis plusieurs années, ConcertES, ses partenaires et membres s'emploient à rendre l'économie sociale plus visible et compréhensible auprès du plus grand nombre. Pour ce faire, des campagnes de communication grand public sont diffusées en Wallonie et à Bruxelles. Ces campagnes reposent sur une identité de marque commune, qui comprend une charte graphique (logo, fond coloré, typo) et une baseline : « L'Humain avant le profit ».

Au-delà des campagnes, il est important que l'identité de marque soit la plus visible possible sur le terrain, au sein des entreprises d'économie sociale. C'est pourquoi la charte graphique de la marque et un kit com' digital sont mis librement à disposition des entreprises qui souhaitent revendiquer leur appartenance à l'économie sociale, que ce soit sur leur site internet, sur leurs réseaux sociaux ou encore dans leurs points de vente.

Vous souhaitez intégrer l'identité de marque « Acteur de l'ES » dans votre stratégie de communication ? Rendez-vous sur ce lien pour télécharger la charte graphique et le kit com' !

- **Annexes 7** : La marque ESS, l'économie en mieux par ESS France

7.1. Captures d'écran du site internet

7.1.1 Page d'accueil du site internet







7.1.2. Rubrique « Adopter la marque ESS »



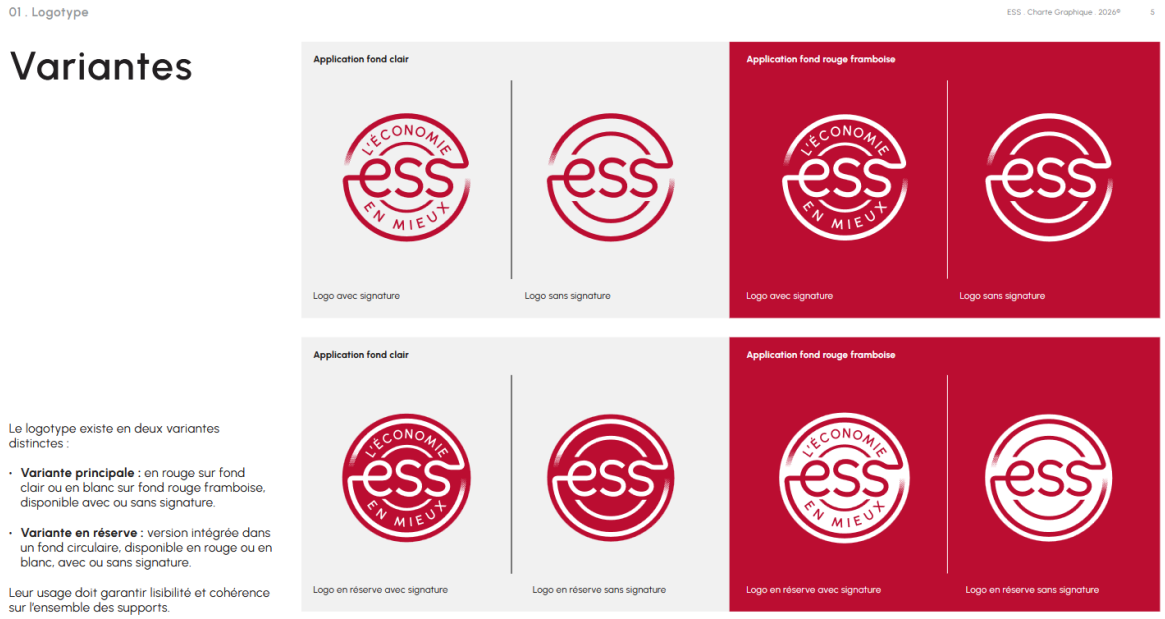


7.1.3. Rubrique « Découvrir l'ESS »



7.2. Extraits de la charte graphique de la marque ESS, l'économie en mieux

7.2.1. Logos, polices et palette colorimétrique



Typo principale



La typographie **Urbanist,**
issue de la bibliothèque Google Fonts,
est utilisée comme caractère principal
de l'identité visuelle.

Moderne et lisible, elle accompagne
l'ensemble des prises de parole en apportant
clarté et cohérence.

Typo bureautique



Avenir est utilisée comme typographie
bureautique afin de garantir une cohérence
visuelle sur les supports internes et
les documents du quotidien.

Couleur principale

Rouge framboise

C5 M100 J70 N20
R194 V0 B61
#C2003D
Pantone : 1935 C

La couleur primaire constitue le repère principal de l'identité visuelle.
Elle permet d'identifier immédiatement la marque et doit être utilisée de manière dominante sur l'ensemble des supports.

Couleurs secondaires

C70 M15 J00 N00 R54 V169 B225 #36A9E1	C00 M78 J70 N00 R234 V85 B70 #EA5546	C75 M00 J47 N00 R14 V176 B157 #0EB09D	C50 M75 J00 N00 R147 V86 B158 #93569E	C00 M30 J80 N00 R251 V188 B67 #FBBC43
80%	80%	80%	80%	80%
60%	60%	60%	60%	60%
40%	40%	40%	40%	40%
20%	20%	20%	20%	20%

Les couleurs secondaires complètent la palette principale en apportant nuances et flexibilité d'usage.

Couleurs secondaires éco-conçues

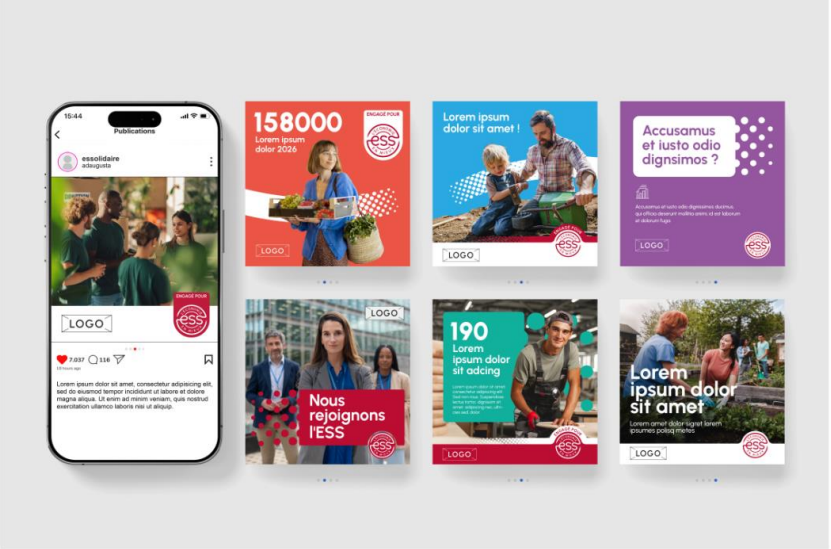
pour documents imprimés

C40 M02 J00 N00 R00 V00 B00 #99FAFF	C00 M55 J40 N00 R255 V115 B153 #FF7399	C50 M00 J20 N00 R128 V255 B204 #80FFCC	C30 M40 J00 N00 R179 V153 B255 #B399FF	C00 M16 J45 N00 R255 V214 B140 #FFD68C
80%	80%	80%	80%	80%
60%	60%	60%	60%	60%
40%	40%	40%	40%	40%
20%	20%	20%	20%	20%

Sélectionnées dans une logique d'éco-conception, elles respectent un taux d'encrage inférieur à 100 % afin de limiter l'impact environnemental à l'impression.

7.2.2. Exemples d'applications de la marque ESS l'économie en mieux, extraites de la charte graphique

Réseaux sociaux



Variantes de posts réseaux sociaux.

Affiches



Affichage format A2.





7.2.3. Carrousels thématiques de la marque ESS, l'économie en mieux




TU PRÉFÈRES
une banque qui défend avant tout ses intérêts ou ceux de ton territoire ?
Faire le choix de l'Économie Sociale et Solidaire, c'est
MIEUX INVESTIR.
L'ESS,
ce sont des banques coopératives qui financent l'économie locale et des acteurs de la solidarité, avec près de deux tiers des dépôts et des prêts en France*.
* Source : EACB (Organisation européenne des banques coopératives)
DÉCOUVRE
l'Économie Sociale et Solidaire sur
ess-laplateforme.fr
L'ÉCONOMIE ess EN MIEUX


TU PRÉFÈRES
un établissement qui prend soin de ses actionnaires ou qui soigne ta grand-mère ?
Faire le choix de l'Économie Sociale et Solidaire, c'est
MIEUX PRENDRE SOIN.
L'ESS,
ce sont des établissements de santé et des mutuelles qui soignent vraiment : chaque euro est investi pour accompagner et soigner près de 2 millions de personnes par an*, sans dépassement d'honoraires.
* Source : Fehap
DÉCOUVRE
l'Économie Sociale et Solidaire sur
ess-laplateforme.fr
L'ÉCONOMIE ess EN MIEUX


TU PRÉFÈRES
marquer le but ou faire la passe décisive ?
Faire le choix de l'Économie Sociale et Solidaire, c'est
MIEUX JOUER COLLECTIF.
L'ESS,
ce sont plus de 152 000 clubs sportifs associatifs implantés sur tous les territoires et accessibles à toutes et à tous*.
* Source : INJEP, "Les chiffres clés du sport 2023"
DÉCOUVRE
l'Économie Sociale et Solidaire sur
ess-laplateforme.fr
L'ÉCONOMIE ess EN MIEUX


TU PRÉFÈRES
un monde qui baisse les bras, ou une société qui se serre les coudes ?
Faire le choix de l'Économie Sociale et Solidaire, c'est
MIEUX PARTAGER.
L'ESS,
ce sont plus de 7 500 fondations, 1,5 million d'associations, 13 millions de bénévoles et 2,7 millions de salariés qui mènent chaque jour des actions de solidarité partout sur les territoires*.
* Sources : Mouvement Associatif, Centre Français des Fonds et Fondations, Observatoire National de l'ESS
DÉCOUVRE
l'Économie Sociale et Solidaire sur
ess-laplateforme.fr
L'ÉCONOMIE ess EN MIEUX

- **Annexe 8** : Extraits du questionnaire « *Attentes et panorama de l'existant* », ESS France, janvier 2026

Vision d'ensemble

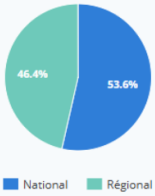
29 réponses

21 organisations représentées

- CRESS (x7)
- Partenaires (x6)
- Membres (x5)
- Ecosystème ESS (x2)
- Tier lieu (x1)

Territoire d'intervention équilibré : national / régional

Territoire d'intervention principal



Attentes · Expliquez l'ESS

En quelques mots, comment expliquez-vous l'ESS à un non-initié ?	
• Via les **principes clés**	**utilité sociale** ; collective / **gouvernance démocratique** / **lucrativité encadrée, non lucratif**, répartition limitée des profits, majoritairement réinvestis dans le projet plutôt que distribués à des actionnaires / organisations qui mettent l'utilité sociale et **l'humain au cœur de l'activité**, plutôt que la recherche de bénéfice / **cadres statutaires** et **loi ESS de 2014** / **partage des richesses** (pas d'actionnaires), **respect de l'environnement** (pas de pillage des ressources), respect de critères sociaux, respect du principe démocratique (1 personne = 1 voix) / absence de profit individuel / **Démocratie et citoyenneté économique** ou comment reprendre la main sur les économies et les territoires.
• Via **le(s) modèle(s)**	modèle économique à part entière / modèle **innovant** / **vertueux** par son mode de fonctionnement / « **entreprendre autrement** » / statut juridique **alternatif** / écosystème rassemblant les acteurs d'un **entrepreneuriat plus collectif et responsable** / « autre façon d'entreprendre » / une autre façon d'envisager l'économie et les modalités d'entreprendre / « **économies transformatives** associées à la **justice sociale et climatique** et à l'exercice démocratique » / une autre façon de "faire tourner" l'économie / Ce sont des structures dans lesquelles l'argent est utilisé comme un **outil** et non comme une finalité
• Via **les familles et les acteurs**	associations, coopérative, mutuelles, fondations, entreprises commerciales de l'ESS / économie qui repose sur **l'engagement** de ces acteurs / l'ESS regroupe des **acteurs économiques et sociaux /**
Verbatims	« Des entreprises qui **prennent des décisions collectivement** qui n'ont pas comme moteur l'argent mais l'utilité sociale » « Même si c'est réducteur, je parle du "secteur associatif", avec sa gouvernance collective et sa non-lucrativité. » « Une entreprise de l'ESS fait des bénéfices pour répondre à un objectif d'utilité sociale ou un objectif collectif et **non seulement pour s'enrichir**. » « Une économie qui a du **sens** : elle profite au collectif, les bénéfices sont partagés et les décisions sont prises collectivement. Collectif, démocratie, projet, partage des bénéfices »

Attentes · Expliquez l'ESS

En quelques mots, comment expliquez-vous l'ESS à un non-initié ?	
• Via les **valeurs**	permet de concilier **valeurs économiques** et **valeurs de solidarité** / soucieux des femmes et des hommes et des ressources / place **l'humain au cœur** de toutes activités économiques, avant le profit, en poursuivant un objectif **d'intérêt général** / logiques de **partage** et de **coopération,** favorise l'**entraide** / objectif **d'égalité** et de **justice sociale** / les acteurs de l'ESS agissent pour une **société équilibrée**, **solidaire** et **durable** / **pouvoir d'agir** / **émancipation** / éducation populaire / **processus de penser ou repenser le monde** / respecte les personnes, les territoires et le vivant / l'humain, la **solidarité** et l'intérêt général au cœur de son action sans oublier **l'efficacité** / Une économie qui a du sens **loin de la spéculation**
• Via **une vision**	**vision alternative** de la société pour qu'elle soit plus solidaire, plus collective et plus juste / se réapproprier l'économie et leur pouvoir d'agir en **opposition aux schémas classiques de l'économie capitaliste** / « **vision politique singulière** de l'économie solidaire = la capacité collective et citoyenne à engager une « **Transformation sociale, économique, écologique et démocratique** (entendez **anti-néolibéralisme** versus prédation des ressources, anti-capitalisme) » / **économie du réel** qui s'occupe du quotidien et des choses à côté de chez nous sans même le savoir / « **coopérations résistantes** et de solidarités socio-économiques **auto-organisées robustes**, de reconnaissances d'expertises d'usages des personnes et des groupes, en particulier des groupes discriminées ou racisées »
• Via **des exemples concrets**	un **club de sport** / la scop duralex / **l'opticien mutualiste** / les **maisons de retraite**, la **garde d'enfants**, mais aussi des **mutuelles**, des **magasins/épiceries**
Verbatims	« L'ESS se sont toutes les associations et entreprises **que tu croises au quotidien** : la crèche de bébé, ton club de badminton, l'ephad de mamie, la dame qui vient aider ton vieux voisin à domicile, la maison de répit pour ta tante, l'amap, l'aide aux devoirs pour ton fils, la coopérative d'agriculteurs où tu fais ton marché, ta mutuelle, ta banque et même ton opérateur téléphonique !« « Voici les mots clés que notre équipe y associe : l'humain avant le profit, juste répartition de la richesse produite, solidarité, liberté d'adhésion, ancrage territorial, intérêt général, intérêt collectif, innovation, transition écologique et sociale, gouvernance démocratique, 1 personne = 1 voix, coopération, développement local »

Attentes · Expliquez l'ESS

En quelques mots, comment expliquez-vous l'ESS à un non-initié ?	
• Via **son impact**	couvrant tous les champs de l'économie ; **multi secteurs /** réponses aux **besoins sociaux**, **environnementaux** et **territoriaux / emploi local et utile** / répondre à un **besoin sociétal**, social ou environnemental et non pour but premier de rémunérer des actionnaires / **Impact social** : l'ESS contribue à la création d'emplois, à la **réduction des inégalités** et à la **promotion du développement durable**. / Les structures de l'ESS sont souvent **ancrées dans leur territoire**, favorisant le **lien social** et le **développement économique local**. / ; **innovation sociale** : propose des **solutions nouvelles** pour répondre aux défis sociaux et environnementaux non satisfaits
Verbatims	« Une économie solidaire au sens large monétaire, non monétaire, formelle et informelle qui contribue à créer de la valeur, du "**bonheur intérieur brut**", des **communs au service de toutes et tous.** » « Une économie où - nous, les citoyens - pouvons nous reconnecter au financement des services dont on a réellement besoin » « Si les entreprises de l'ESS n'existaient pas : on aurait sans doute les mêmes services mais délivrés dans une **logique marchande, plus chers et inaccessibles aux plus modestes**. » "L'ESS ce sont toutes les entreprises, associations pour l'essentiel, qui sont **l'alternative aux entreprises classiques**, **l'alternative au capitalisme**. » « La Loi ne fait pas tout. Il est important que les structures de l'ESS aient un référentiel commun qui leur permette d'être identifiées auprès du grand public. D'être plus visibles et reconnues pour ce qu'elles sont et pour la façon de générer de l'activité. »

Attentes · Pourquoi une marque ?

Selon vous, pourquoi est-il important de disposer d'une marque commune pour l'ESS ?	
• Pour **la rendre visible et lisible**	pour rendre l'ESS plus **lisible** / rendre **visible et compréhensible** l'ESS encore mal identifié auprès du **grand public** / pour une **meilleure identification** de l'ESS à l'extérieur / visibilité et reconnaissance ; pour que l'ESS **s'affirme dans sa diversité** / enjeu de **clarification**, d'identification et de ce que **garantie l'ESS** notamment pour améliorer la lisibilité auprès des **acheteurs publics** et des **entreprises classiques** / rendre visible l'ESS comme une **composante à part entière de l'économie**, pas un secteur "marginal" que l'on peut entendre d'entreprise classique / Permettre aux **citoyens** d'identifier que l'ESS **est déjà partout** dans leur quotidien et qu'ils **visualisent ce qu'elle leur apporte**
• Pour **renforcer le sentiment d'appartenance des acteurs**	renforcer le sentiment d'appartenance de certaines structures **qui ne se sentent pas ESS** ; renforcer le sentiment **d'adhésion** de l'ensemble des acteurs de l'ESS à l'ESS (enjeu de **sensibilisation** interne) / Pour que les structures qui en bénéficient puissent en faire **un acte différenciant** et se revendiquent de l'ESS / valoriser les **engagements concrets** des acteurs / Pour **faire réseau** entre les structures
Verbatims	« La diversité des secteurs d'activité rend l'ESS **complètement illisible** alors qu'elle représente un volume de professionnels important. l'ESS se nourrit de sa diversité mais **l'absence de démarche unifiée est une faiblesse qui nuit à son rayonnement**. » « Les structures ont besoin de **faire front uni** face aux enjeux sociétaux, économiques et environnementaux qui l'attendent, et d'enfin développer pleinement leur sentiment d'appartenance à l'ESS. » « Une marque pourrait **renforcer l'identité**, la **crédibilité**, et la **reconnaissance** des actions, acteurs, missions de l'ESS, en **unifiant** toutes les structures de l'ESS autour d'une marque commune. » "Pour que l'ensemble des salariés de l'ESS se reconnaissent et se **sentent de la même famille**, d'un **même élan** et sachent pourquoi et pour qui ils travaillent. » « Une marque commune pour l'ESS, **représente un levier stratégique** pour mieux faire connaître un écosystème pluriel, exister auprès du plus grand nombre, et aussi peser sur les débats et enjeux actuels et à venir. »

Attentes · Pourquoi une marque ?

Selon vous, pourquoi est-il important de disposer d'une marque commune pour l'ESS ?	
• Pour **peser politiquement**	peser auprès des **décideurs politiques** / **financiers** / marque vectrice de **mobilisation** et **d'influence** en portant des valeurs communes et un **message clair** vers les **publics**, **partenaires** et **décideurs publics** / **risque de destruction de l'ESS** par des volontés politiques françaises diverses dans l'échiquier politique (pas seulement à l'extrême-droite) et par la capacité du marché néolibéral à s'emparer des services d'intérêt général ou d'utilité sociale et à marchandiser l'ensemble de la vie humaine et les ressources de la planète / il faut s'appuyer sur la déclaration des Nations Unies pour **ancrer plus encore la légitimité de l'Economie sociale et solidaire** / pour que le **grand public** et **l'ensemble du monde économique** mesure le **poids** et la **diversité** que nous représentons
• Pour **« occuper l'espace »**	besoin également d'occuper l'espace et de **se défendre face aux entreprises conventionnelles** qui se revendiquent à impact et proches de l'ESS (en empruntant les valeurs qui les intéressent : « plus sociales / écologiques » **en laissant de côté ce qui fait notre force** : gouvernance démocratique, l'ancrage territorial et la lucrativité encadrée) / « Aujourd'hui, l'ESS est riche mais parfois **perçue comme diffuse**. » / Pour montrer notre **nombre** et **force**
Verbatims	« Cela nous permettrait de **faciliter notre de visibilité** dont nous manquons cruellement, d'une part à cause de notre **culture de la modestie** et de la **discrétion inhérente** au retrait de l'individu au bénéfice du collectif, et d'autre part **par manque de moyens** depuis toujours. » « Pour montrer que c'est une économie à part entière, mais avec des valeurs, et **non une lubie de doux rêveurs**. » « Pour **faire mouvement**, montrer le poids de l'ESS dans l'économie et surtout son **importance dans la vie des personnes** du petit âge à la fin de vie… »

Attentes · Pourquoi une marque ?

Selon vous, pourquoi est-il important de disposer d'une marque commune pour l'ESS ?	
• Pour **prôner une vision du monde**	Pour **défendre une vision du monde** (ce qui est de plus en plus indispensable) / Besoin d'une marque pour créer un **autre imaginaire**, jouer un rôle dans la **bataille culturelle** en cours / pour que les clients nous choisissent parce qu'ils souhaitent **soutenir notre manière d'entreprendre**
• Pour **renforcer l'ESS**	renforcer la **crédibilité** et la **reconnaissance** des acteurs de l'ESS / **matérialiser les valeurs défendues** par les acteurs de l'ESS et de **porter leurs ambitions communes** / **distinguer les offres** de biens et de services qui participent à la recherche d'un monde accordant une place plus importante à la justice sociale / « La coopération, au cœur du message ne saurait être de la dilution » / pour **affirmer la force et la pertinence** du modèle économique et social de ces organisations.
• Pour **faire commun**	donner un **repère clair**, commun et de **sécuriser la définition** (et éviter les appropriations floues) / d'affirmer une identité collective forte, lisible et cohérente
Verbatims	« Cette marque constituerai une cause "commune" entre tous les secteurs de l'ESS » « Nous devons en permanence réexpliquer ce qu'est l'ESS. Le contour de la loi est déjà un peu flou, et avec les années chacun.e y associe d'autres principes, d'autres valeurs, et on se retrouve avec de multiples définitions de l'ESS. L'intérêt serait d'être rassembler sous une définition commune. Nous ne serions pas obligés de faire nos propres supports, nos propres définitions, … Nous pourrions enfin parler d'une voix commune. » « Sortir l'ESS de l'imaginaire de l'amap du coin, mais montrer qu'il y a beaucoup plus que ça » « Qu'on ait enfin une marque qui repose sur les principes de l'ESS et pas sur des concepts qui ne s'appliquent pas à toutes les structures. »

b) Guides d'entretiens

1/ QUESTIONS ENTRETIENS ESS France

A. Questions pour Entretien 1 :

1. Peux-tu te présenter ?
2. Comment as-tu intégré le secteur de l'ESS ? Pourquoi ?
3. Comment expliquerais-tu l'ESS à quelqu'un qui n'y connaît rien ?
4. Selon toi l'ESS est-elle connue ou bien méconnue du grand public et pourquoi ?
5. Quelles difficultés rencontres-tu à faire connaître/comprendre le secteur ?
6. Penses-tu qu'il y a une forme de méfiance, notamment du grand public, vis-à-vis de l'ESS ? La crédibilité des structures de l'ESS est-elle impactée par la communication « excessive » de certaines structures privées ?
7. Peux-tu donner dans les grandes lignes la genèse du projet, d'où est partie l'idée de créer une marque ESS et pourquoi ?
8. Quelles sont les grandes étapes du projet depuis son début ?
9. Pourquoi le projet est mené par ESS France ?
10. Peux-tu expliquer le rôle du Ministère de l'Economie dans ce projet ?
11. Comment la plateforme de marque va-t-elle fonctionner ?
12. En quoi la plateforme de marque sera-t-elle bénéfique pour les structures ? Et pour le grand public ?
13. Quelque chose à ajouter ?

B. Questions pour Entretien 2 :

1. Peux-tu te présenter ?
2. Comment as-tu intégré le secteur de l'ESS ? Pourquoi ?
3. Comment expliquerais-tu l'ESS à quelqu'un qui n'y connaît rien ?
4. Selon toi est-ce que le secteur est bien connu par le grand public et pourquoi ? *(si la personne parle que des choses négatives la relancer avec les difficultés)*
5. Quelles difficultés rencontres-tu à faire connaître/comprendre le secteur ?
6. Quelles difficultés les CRESS rencontrent-elles (notamment pour valoriser l'ESS/leur activité) ?
7. Comment la plateforme de marque pourrait-elle les aider, et t'aider toi dans tes missions ?

8. Comment la plateforme de marque peut-elle compléter les outils que les CRESS ont déjà sans être redondante ?
9. Que devrait proposer la plateforme de marque et pourquoi, selon toi ?
10. Quelque chose à ajouter ?

C. <u>Questions pour Entretien 3 :</u>

1. Peux-tu te présenter ?
2. Comment as-tu intégré le secteur de l'ESS ? Pourquoi ?
3. Comment expliquerais-tu l'ESS à quelqu'un qui n'y connaît rien ?
4. Selon toi est-ce que le secteur est bien connu par le grand public et pourquoi ? *(si la personne parle que des choses négatives la relancer avec les difficultés)*
5. Comment communiques-tu sur les activités du pôle affaires publiques ? qu'est ce qui marche ? ne marche pas ? quelle crédibilité auprès des acteurs ?
6. Pense-tu qu'il y a une forme de méfiance, notamment du grand public, vis-à-vis de l'ESS ?
7. Quelles difficultés rencontres-tu à faire connaître/comprendre le secteur ?
8. Dans quelle mesure la plateforme de marque servira-t-elle à appuyer les missions de plaidoyer d'ESS France ?
9. Quelles sont tes suggestions/que devrait retenir la plateforme de marque et pourquoi ?
10. Quelque chose à ajouter ?

2/ QUESTIONS ENTRETIENS ACTEURS DE L'ESS

[Questions générales]

1. Pouvez-vous vous présenter ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans le secteur associatif ? Pourquoi ?
3. Comment expliqueriez-vous ce que vous faites à quelqu'un qui n'y connaît rien ?

[Sur l'ESS]

4. Etes-vous familier avec le principe de l'économie sociale et solidaire ?
5. Eprouvez-vous un sentiment d'appartenance à l'ESS, dans votre travail ou en dehors ?
6. Selon-vous est-ce que l'ESS est connue ou méconnue du grand public et pourquoi ?
7. A (nom de la structure), comment communiquez-vous sur vos activités, vos actualités ?
8. Quels formats fonctionnent et à l'inverse, qu'est-ce qui ne fonctionne pas ?

9. Quelles difficultés rencontrez-vous à faire connaître/comprendre vos activités auprès du grand public ?

[Sur la marque ESS]

10. ESS France lance une marque ESS, qui sera dévoilée publiquement le 15 juin. Elle pourra être utilisée par toutes les structures de l'ESS. L'objectif est de rassembler les différents acteurs sous une bannière commune, et de la rendre plus visible auprès du grand public.
    En quoi cette marque pourrait-elle être bénéfique à votre structure ?
11. Selon-vous, que devrait retenir la plateforme de marque et pourquoi ?
12. Pensez-vous que les associations et les organisations de l'ESS en général sont mises à mal par les organisations privées dites « à impact », mais aussi les actions de RSE et les labels type B Corp ?
13. Quelque chose à ajouter ?

3/ QUESTIONS GRAND PUBLIC

[Questions générales]

1. Peux-tu te présenter ?
2. As-tu déjà entendu parler d'ESS (économie sociale et solidaire) et si oui, dans quel contexte ?
3. Qu'est-ce que ça t'évoque l'ESS ? Que mets-tu derrière ce terme ?

[Questions consommation et labels]

4. Selon toi, comment peut-on distinguer une entreprise classique d'une structure dite « à impact » ? Pourquoi ?
5. Quand tu achètes ou consommes quelque chose, parle-moi des critères qui influencent tes choix ? Pourquoi ?
6. Es-tu sensible, dans tes habitudes d'achat et de consommation, aux labels ? Pourquoi ?
7. Que penses-tu de la variété et la qualité des labels relatifs aux produits de consommation/services ? Pourquoi
8. Selon toi, qu'est-ce qui rend une marque ou un label distinctif ?

9. Qu'attendez-vous d'une marque ou d'un label qui regroupe des acteurs de l'économie sociale et solidaire ? Pourquoi

[Questions ESS]

10. « L'économie en mieux », qu'est-ce que ça t'évoque ?
11. Quelles informations devraient absolument figurer pour vous permettre de comprendre et d'identifier les structures de l'ESS ? Pourquoi ?
12. Selon toi que pourraient faire les organisations de l'ESS pour mieux se faire connaître ?

c) Entretiens

Les différentes transcriptions d'entretiens sont des transcriptions automatiques issues du logiciel Teams. Elles ont été corrigées à l'aide de l'IA générative Claude.

Entretien E1

Hassina Ben Abdessalem : Je vais rappeler ce que... enfin, tu sais ce que je fais, mais je vais quand même faire un petit rappel. Du coup, je fais mon mémoire de fin de M2 sur la marque, et ma tutrice de mémoire m'a dit d'interviewer à la fois des collègues d'ESS France, des gens qui travaillent dans des structures de l'ESS, et aussi quelqu'un qui pourrait me donner un point de vue grand public. Et étant donné que tu as travaillé sur tout le projet de la marque du début à la fin, ça me semblait essentiel de t'interroger, ne serait-ce que pour avoir un peu (justement, on y viendra dans les questions) mais tout ce qui concerne la genèse du projet, la timeline, etc. Et voilà.

Personne 1 : Ok. Ça marche, très clair.

HBA : J'ai des questions très basiques au début, mais c'est vraiment les questions que je pose à tout le monde, à savoir : peux-tu te présenter ?

P1 : D'accord. Bien sûr. Alors, je ne sais pas jusqu'où je me présente. Je suis responsable communication chez ESS France. Est-ce que tu veux que j'aille plus loin, que je dise ce que je fais et d'où je viens, ou c'est vraiment...

HBA : Oui, si tu veux bien.

P1 : Voilà, oui, OK, pas de problème. Donc moi, je suis arrivée chez ESS France : ce sont des choses que tu connais déjà. Je suis arrivée chez ESS France il y a 5 ans maintenant, un peu plus

de 5 ans. Je suis arrivée dans un contexte où ESS France était vraiment dans une équipe beaucoup plus réduite qu'aujourd'hui, puisque nous étions à peu près, je crois qu'on était entre 6 et 8, j'ai un doute sur le nombre, et c'était une création de poste. Au moment où je suis arrivée, il n'y avait personne en communication. Moi, j'ai fait un parcours 100 % en communication. J'ai d'abord commencé avec un BTS communication en alternance, que j'ai fait dans une agence de voyage pendant 2 ans, où j'étais chargée de communication en général. C'était une petite agence, on était 2, donc j'étais un peu toute seule en communication, ce qui m'a pas mal forgée. Ça, c'était pendant 2 ans.

Ensuite, j'ai enchaîné avec une licence pro, une licence communication de proximité et médias numériques, également en alternance, que j'ai faite à la mairie de Saint-Germain-en-Laye, où j'étais chargée de communication plutôt digitale, je m'occupais du site internet, et notamment d'un projet assez cool, la refonte du site, donc c'était assez formateur aussi sur ce point-là. On avait un peu d'événementiel, il me semble la semaine du numérique ou quelque chose comme ça, que j'avais accompagné avec ma tutrice. Ça, c'était pendant un an.

Ensuite, j'ai enchaîné avec un master, un parcours un peu classique, si on peut dire, un master 2 en communication digitale, à Paris. Je ne vais pas citer les écoles, mais je pourrais te les donner si besoin. Là, j'ai continué en alternance, à la CASDEN Banque Populaire, du groupe BPCE, où j'étais chargée de communication 360, pareil, c'est large, et je m'occupais notamment d'un événement qui s'appelle « Nous Autres », qui est un peu sur le même format que les Prix de l'ESS, donc il y a quelques similarités avec ce projet-là.

La première année, c'était surtout ça, et la deuxième année, plus sur les aspects marketing, où j'étais en lien avec l'agence marketing. En fait, dans mes différents parcours, j'ai été tour à tour toute seule en com avec une gérante, dans ma première expérience ; ensuite « plus 1 », un pôle communication même si on était seulement 2 au numérique à la mairie, mais on était une petite dizaine sur le pôle ; et à la CASDEN, on était une équipe de 10-12, donc une entreprise plus grosse.

À la suite de ça, j'ai cherché du travail. On m'avait proposé, à la CASDEN, d'avancer sur des sujets, parce qu'ils aimaient bien mon profil, mais plutôt sur la partie RH, qui n'était pas du tout mon domaine. J'ai dit : « merci, mais je ne suis pas compétente », donc j'ai fait autre chose. Ensuite, j'ai fait un peu de freelance, parce qu'en fait j'avais une proposition d'une structure que j'aimais bien, qui s'appelle Cosy, qui fait de la cosmétique responsable, des systèmes de vrac. Je les avais contactés en disant : « je suis très intéressée, j'aime beaucoup votre structure, est-

ce qu'il y a quelque chose à faire ? » Ils m'avaient recontactée plutôt sur l'aspect développement commercial, pas tellement communication, mais je me suis dit qu'on tentait, et comme ils n'embauchaient pas, je me suis mise en freelance en me disant que je ferais d'autres choses en parallèle.

J'ai un peu travaillé avec eux dans ce sens, et ensuite ils m'ont embauchée en CDD. J'ai surtout travaillé, j'étais un peu ambassadrice de marque, dans les grandes lignes, pour développer la marque, mais surtout la présenter dans les magasins. J'étais basée au BHV Marais, ce qui n'était pas tellement en lien avec mes valeurs, parce qu'à la fois j'avais Cosy, qui était extrêmement dans mes valeurs (vrac, petite structure très chouette) et en même temps le BHV Marais, où c'est la consommation fois 1000, donc c'était un peu compliqué sur ce point. Du coup, j'ai arrêté, et ensuite j'ai trouvé chez ESS France. Et j'y suis toujours, donc c'est mon premier poste.

Est-ce que ça te va, dans le détail ?

HBA : Oui, t'inquiète, merci. Peut-être qu'on en a déjà parlé, je ne sais plus, mais comment en es-tu arrivée à l'ESS ? Est-ce que tu en avais entendu parler avant ?

P1 : Non, non, en fait pas du tout. Étonnamment, alors que j'ai un parcours qui pourrait laisser penser que, dès la mairie, j'aurais pu en entendre parler : parce que quand tu es dans une collectivité territoriale, tu peux être amené à traiter ces sujets-là : moi, pas du tout. Donc à la mairie, je n'en ai pas du tout entendu parler. À la CASDEN Banque Populaire, groupe BPCE, pareil, on pourrait se dire que c'est un sujet assez proche, etc, mais en fait on valorisait plutôt, à la CASDEN, le message « la banque pour les fonctionnaires ». C'était ça, le message qu'on portait, donc pas tellement en lien avec l'ESS. J'en ai peut-être entendu parler, mais ça ne m'a jamais marquée.

Quand j'ai trouvé l'offre d'ESS France, je ne connaissais pas du tout l'ESS en réalité. Je suis arrivée dans une économie que je ne connaissais pas du tout, que finalement je connaissais par défaut. Je pense qu'au final tout le monde connaît l'ESS, mais personne n'est conscient qu'il la connaît. Mais non, je ne connaissais pas du tout à la base, et ce n'était pas forcément simple de comprendre tout ce qu'il y a en réalité dans l'économie sociale et solidaire, je pense que tu l'as vu aussi, toi. Et en fait, en réalité, moi j'en apprends encore aujourd'hui, et je pense que c'est bien aussi, parce que c'est normal. Mais c'est vrai que je ne connaissais pas du tout l'ESS avant d'arriver, et je me suis dit que c'était un sujet comme un autre, qu'il fallait le traiter.

Ce qui est assez chouette, je trouve, dans le métier, enfin dans l'ESS, mais encore plus chez ESS France, puisqu'on est la tête de réseau, c'est qu'on traite de toutes les thématiques. Même si ça va être sur des sujets de l'ESS, on va défendre l'ESS, mais ce qui est assez chouette, peut-être par rapport à des structures qui traitent spécifiquement du sujet de l'alimentation, ou spécifiquement de l'économie circulaire, ou de plein d'autres sujets, c'est que nous, on va à la fois traiter des sujets d'égalité femmes-hommes, je pense à ça parce qu'il y a par exemple les portraits Matrimoine, mais aussi, évidemment, avec le pôle transition écologique, tous les sujets de transition écologique, de développement, avec les achats, enfin... c'est hyper varié, donc c'est assez chouette, cet angle-là de l'ESS plus généralement. Mais je ne connaissais pas avant.

HBA : OK, OK, non mais oui, du coup j'imagine que ce sont plutôt les missions en tant que telles qui t'ont intéressée, plutôt que le secteur.

P1 : Oui, c'est vraiment ça, en fait. Je me suis pas mal reconnue dans le métier, puisque c'était vraiment un poste de communication. Et je pense qu'avec les expériences que j'avais eues (mes 3 expériences en alternance, qui sont des alternances mais qui sont quand même des expériences), je me suis pas mal reconnue, à la fois sur le côté événementiel de l'ESS, même si ce n'est pas dans le terme qu'on peut entendre quand on dit « événementiel », c'est-à-dire qu'on ne fait pas des événements toute l'année, mais on a un peu le côté « temps fort ». Et c'était à peu près la même chose avec le projet « Nous Autres » à la CASDEN. Et après, je trouvais que c'était plus le poste, effectivement, que l'ESS en réalité, oui.

HBA : OK, non mais oui, ça fait sens. Comment expliques-tu l'ESS à quelqu'un qui ne connaît rien ?

P1 : Cette question... j'essaie de... je vais forcément être un peu biaisée dans ma réponse, ce n'est pas que j'ai les réponses des autres, mais comme on l'a un peu fait dans le cadre de la plateforme de marque, je vais essayer de répondre pour moi.

J'essaie de dire que je travaille chez ESS France, qui est... l'ESS, ça veut dire économie sociale et solidaire, une économie qui regroupe les associations : j'essaie de donner des termes que les gens peuvent connaître : association, mutuelle, coopérative. Bon, quand on arrive à la société commerciale de l'ESS, on a déjà potentiellement un peu perdu les gens, mais je préfère le faire comme ça, et dire qu'en gros elle regroupe 3 principes clés. Je passe vraiment par la définition pure, parce qu'en réalité je ne vois pas comment l'expliquer autrement qu'en donnant ensuite des exemples.

Je dis plutôt que l'ESS, c'est un principe de démocratie. Le premier principe, c'est d'avoir une utilité dans son action : ça peut être utile de développer telle chose, certes, mais une utilité sociale, donc vraiment dans un objectif de répondre à des enjeux et des défis sociaux. Le 2e point, c'est qu'il y a quand même un principe de gouvernance partagée, de démocratie : ce ne sont pas des actionnaires, mais plutôt des gens qui se regroupent et qui travaillent ensemble, plutôt qu'une seule personne qui porte la structure. Il y a donc cet aspect de gouvernance. Le 3e point, qu'on connaît un peu dans l'ESS, c'est de réinvestir les bénéfices (si on peut dire ça comme ça) plutôt que de s'enrichir, en gros, pour porter toujours les projets qui ont une utilité sociale notamment.

Donc je le fais vraiment de façon assez classique, et après j'essaie d'aller sur des exemples, en disant : est-ce que tu vas dans un club de sport ? Eh bien, c'est une association. C'est vrai que les associations, c'est quand même assez connu, donc cet angle-là est assez facile, entre guille-mets, mais ce n'est pas simple, parce que parfois tu as des associations qui n'ont pas d'utilité sociale, mais qui sont quand même des associations, donc qui finalement sont dans l'ESS parce qu'elles ont un statut d'association. Mais voilà, je le fais un peu classiquement.

HBA : Non mais oui, oui, c'est clair. Et du coup, est-ce que tu trouves que l'ESS est connue ou bien méconnue du grand public, et pourquoi ?

P1 : L'ESS est méconnue du grand public, en tant qu'ESS, en tant que vraiment « économie sociale et solidaire ». Franchement, on le voit, ne serait-ce que par le fait qu'on doive créer une marque qui s'appelle ESS, on est justement dans ce sujet-là, on va essayer de répondre à ça.

Pourquoi est-elle méconnue ? En fait, c'est complexe, parce que c'est un peu comme un concept : une économie sociale et solidaire, d'accord, mais ce n'est pas que de l'impact, ça comprend plein de statuts différents, et ça ne passe pas que par les statuts, mais ça ne clarifie pas forcément les choses. Et en même temps, elle est partout et nulle part. C'est-à-dire que, si on prend la journée type d'une personne, je pense qu'elle croise des personnes qui travaillent dans l'ESS, ou qui sont engagées bénévolement, ou qui, par ses activités, loisirs ou autres, s'y retrouvent. Finalement, elle passe à côté de l'ESS tous les jours, mais elle ne s'en rend pas compte, parce que c'est assez...

Je pense, je dirais, pour répondre plus directement, que c'est méconnu parce que c'est complexe, et qu'on a encore du mal, je pense aussi, à avoir un discours collectif de l'ESS, et pas uniquement le discours pour les associations, le discours pour les coopératives, le discours pour les mutuelles. C'est un peu ce qu'on essaie de faire dans le cadre de la marque. Si je reboucle un tout

petit peu avec ça, c'est qu'on essaie d'avoir un message commun, avec des mots qui peuvent plus parler.

Je pense qu'elle tend à être un peu plus connue, mais pour le moment, quand tu dis « ESS », je n'ai jamais eu quelqu'un qui me dise « *je connais* ». Ou alors c'était très rare, c'était : « *ah oui, je vois à peu près* », mais il serait incapable, évidemment, de me dire exactement comment. Donc, sauf les personnes qui travaillent tous les jours et qui traitent de l'ESS au-delà des thématiques traitées dans l'ESS. Je pense que c'est un peu la complexité du concept, le « *pourquoi* ».

HBA : Oui, oui, oui, OK, carrément. Et est-ce que, en plus de ça, tu trouves qu'il y a une forme de méfiance vis-à-vis de l'ESS, notamment de la part du grand public, qui pourrait être due, notamment, à... tu sais, tout ce qui touche aux structures privées « à impact », aux politiques de RSE, aux labels type B Corp, qui font que certaines structures ont une communication assez excessive autour de leurs engagements et de leurs activités dites à impact environnemental, etc. Est-ce que tu penses que ça porte préjudice à l'ESS, et que, par conséquent, il y aurait une forme de méfiance vis-à-vis de l'ESS ?

P1 : Je pense qu'en effet, ça ne permet pas de clarifier, parce que, comme tu le dis, pour répondre, je dirais que oui, ça porte préjudice, parce que ça ne permet pas de se les approprier, puisque ce sont des mots utilisés par d'autres. Typiquement le mot « impact », en réalité, on pourrait dire que nous aussi, on a de l'impact. Mais comme c'est utilisé par d'autres, et que c'est soit en excès, soit devenu un mot un peu galvaudé, je pense que ça n'aide pas à se dire que l'ESS est du bon côté, je ne sais pas comment le dire, mais il y a la question, je pense, du greenwashing aussi : tous ces mots-là sont utilisés partout, même par ceux qui ne font pas (même s'il ne faut pas opposer le bien et le mal, ce n'est pas le sujet), mais en se disant qu'on essaie d'aller dans le bon sens. J'ai envie de croire que ces politiques RSE, ou ceux qui se disent « à impact », veulent quand même, à un moment donné, aller dans le bon sens. Mais en réalité, si on regarde plus dans le détail, je pense que ça porte plutôt préjudice à la communication derrière, et c'est un peu notre complexité aussi : on ne sait plus quel mot utiliser, parce qu'on se dit « lui, il peut l'utiliser », alors que lui a des pratiques horribles, pas du tout de bonnes pratiques. Et comment fait-on pour dire que nous, vraiment...

Donc je pense que oui, ça porte préjudice. Et pour ce qui est de la méfiance, est-ce que la conséquence, c'est qu'on se méfie de l'ESS, peut-être, mais pour se méfier de l'ESS, il faut connaître l'ESS. Donc je ne sais pas, mais en tout cas, ça porte préjudice, je pense, par rapport au

fait qu'il y a des moyens plus importants pour ces différents dispositifs qui ne sont pas de l'ESS et qui se revendiquent de certains points positifs, disons. Donc, après, je ne sais pas réellement s'il y a de la méfiance ; je pense que forcément un petit peu, mais je pense qu'on n'en est peut-être pas encore là. Parce que, comme ce n'est pas encore connu, on ne peut pas encore trop s'en méfier. Mais peut-être que, quand ça arrivera à être connu, on se méfiera, et finalement on retombera à zéro, ou alors on devra doubler nos efforts pour réussir à dire : « non, non, non, attendez, attendez, OK, on vous a attrapé avec ça, si on parle de communication maintenant, il faut qu'on vous le prouve. »

HBA : Oui, c'est logique. En fait, pour être transparente, cette question, je l'ai posée parce qu'en gros, de base, dans mon mémoire, je voulais parler de tous les labels RSE, les trucs style B Corp, et tout ce qui n'est pas ça mais qui est dans une sphère un peu similaire, on va dire. Et en fait, ma tutrice de mémoire m'a dit : « parles-en seulement si tu arrives à prouver qu'il y a une méfiance vis-à-vis de l'ESS », et du coup, ce serait pertinent que j'en parle, parce que sinon, elle trouvait que la question des labels et tout ça, au-delà du fait que ce soient des thématiques similaires, mais voilà, OK. Et toujours dans la continuité de la question précédente, avant de passer aux questions sur la marque : est-ce que, dans ton travail, tu rencontres des difficultés à faire connaître et à faire comprendre l'ESS ?

P1 : À mon niveau (donc moi, je suis dans la partie communication) je dirais oui et non. C'est un peu agaçant comme réponse, mais je vais développer. En gros, je vais d'abord passer par le non : pas de difficulté particulière, parce que la communication est un métier support, et donc ça vient, techniquement, c'est pour ça que je précise « techniquement », soit en début, soit dans un projet du début à la fin, et c'est compris dans un package. La communication est intégrée dès le début ; dans ce cas-là, pas de difficulté, parce qu'on est intégrés directement, et donc on peut échanger et voir. Pas de difficulté là. Mais du coup, le « oui » peut arriver... En fait, le « oui », c'était plutôt de dire qu'il y a des termes que, malheureusement, on ne peut pas trop changer, parce que c'est un peu ce qui définit l'ESS, mais qui ne sont pas forcément... Enfin, je dis qu'on ne peut pas les changer, je pense que c'est faux, mais un peu, effectivement, par rapport au sujet précédent, c'est qu'en essayant d'aller au-delà de notre jargon, quand on va au-delà, on est trop proches, en tout cas de mon point de vue, de termes qu'on utilise et qui sont galvaudés, et du coup on se dit qu'en fait, on nous assimile à d'autres. Donc c'est plutôt cette difficulté-là de faire comprendre l'ESS, parce que c'était ça, ta question de base, et je crois que je me suis déjà perdue.

HBA : T'inquiète.

P1 : Attends, la question, c'était : est-ce que, dans mon travail de tous les jours, j'ai des difficultés à expliquer l'ESS ?

HBA : Oui, si t'as des difficultés à faire connaître et faire comprendre l'ESS.

P1 : Faire comprendre l'ESS... En fait, je vais dire potentiellement non, parce qu'en réalité, aujourd'hui, notre rôle... c'est pour ça que je précise « aujourd'hui », mais demain ce sera différent... c'est qu'aujourd'hui, on parle en réalité plutôt à l'ESS. Donc techniquement, ce sont déjà des gens qui sont un peu... Je vais plutôt structurer la réponse comme ça, en disant qu'aujourd'hui, pas forcément de difficulté, parce que nos cibles, et c'est d'ailleurs le principe même d'être une tête de réseau, c'est qu'on parle plutôt à nos adhérents, à des gens qui connaissent, etc., mais ce sont eux-mêmes qui vont parler davantage à un grand public, si on tire le fil comme ça.

Donc, aujourd'hui, pas forcément de difficulté, mais demain, potentiellement un peu plus de difficulté, parce qu'on va être sur une cible justement grand public, et que notre rôle, enfin, le métier de communication, c'est aussi de faire connaître, de rendre visible, lisible, etc. Et donc c'est là qu'il y a le lien avec la question précédente : en essayant de trouver des termes, et on le voit notamment avec l'agence avec qui on travaille, Sidièse, sur le sujet, quand ils utilisent des termes, parfois ça nous bloque un peu, parce qu'on sait qu'ils sont galvaudés et qu'on va forcément être assimilés.

Donc, oui et non : aujourd'hui non, mais demain potentiellement, parce qu'on a quand même beaucoup d'outils, pas mal de ressources, donc on peut aussi renvoyer. Je pense au panorama, qui est assez clair, je trouve, sur ce qu'est l'ESS, mais qui reste encore dans notre jargon. Donc c'est pour ça qu'aujourd'hui, dans notre jargon, je dirais que je n'ai pas forcément de difficultés ; demain, peut-être un peu plus, justement par rapport au grand public. Et voir aussi, en s'inspirant de baromètres, de sondages : qu'est-ce qui intéresse les Français, quel mot, par exemple ? Quand on dit « impact », quel est le premier mot qui leur vient ? Est-ce que c'est l'ESS ? Est-ce que c'est « bullshit » ? Est-ce que c'est autre chose ?

Donc voilà, réponse à double entrée. J'espère que ça te va comme réponse, que ça ne va pas te mettre en difficulté pour ton mémoire ; sinon, je peux essayer de trouver une solution.

HBA : Non, non, t'en fais pas. De toute façon, c'est drôle, quand j'interroge les gens, à chaque fois ils sont en mode « j'espère que ça te va comme réponse », et tout. Mais moi, je veux juste les réponses telles quelles.

P1 : Non, mais oui... dans le sens où je ne sais pas comment tu vas le résumer, donc si t'as besoin de faire un tableau avec « oui/non », je ne sais pas, mais bon, c'est chiant. Mais après, j'imagine que de toute façon il y a toujours de la nuance dans toutes les réponses, donc voilà, mais...

HBA : Non, t'en fais pas, je n'ai pas prévu de faire de tableau, déjà, je pense. Je vais voir un peu les grandes idées qui ressortent dans chaque entretien, s'il y a des choses qui se recoupent, que j'ai déjà en tête. Enfin bref, merci, là j'ai quelques questions, du coup, sur la marque. Déjà, d'une part : d'où est partie l'idée de créer une marque ESS ? Pourquoi une marque ESS ? Et si tu pouvais me donner un peu, dans les grandes lignes, la genèse du projet, en quelque sorte.

P1 : Alors, tu m'as dit : pourquoi, genèse.

HBA : Oui.

P1 : Eh bien...

HBA : D'où vient l'idée ?

P1 : Oui. Je note, comme ça, pour essayer de ne pas oublier. Alors, pourquoi ? En fait, je pense que ça va être une seule et même réponse, parce qu'en réalité, sauf peut-être sur la genèse, mais en gros... Par où je commence... j'essaie de structurer aussi pour ta transcription, pour que tu n'aies pas de galère avec ça, j'essaie de penser à ça.

Bon, on va repartir sur le « pourquoi ». Pourquoi exactement ?

Alors, pourquoi ? En fait, je l'ai déjà dit pas mal de fois, mais ça répond, pourquoi on veut créer une marque, ça répond à deux choses, deux ambitions qu'on a un peu nommées comme ça. On en a parlé : l'ESS est méconnue, malgré le fait qu'elle soit partout sur tous les territoires, qu'elle réponde à des enjeux vraiment plus que d'actualité, qu'elle soit utile, concrète, enfin, elle est dans la vie de tous les jours, et on a des chiffres qui le montrent, c'est un fait. Mais malgré ça, elle est méconnue.

Pour essayer de pallier ce problème (malgré le fait que l'ESS soit partout, présente et ancrée dans les territoires, et forte, puisque beaucoup de monde y travaille ou s'y engage) malgré ça, elle est méconnue. Donc, pourquoi on veut créer une marque : c'est pour essayer de la rendre plus visible, plus lisible, qu'elle soit un peu plus comprise, et que du coup on puisse faire connaître cette économie. Ça, c'est le principal, la principale chose. Et au-delà de faire connaître juste l'ESS, c'est aussi : où est-ce qu'elle est présente, quelle est sa puissance, son poids, etc.

Donc ça, c'est le premier enjeu, la première ambition : la rendre visible, du fait qu'elle soit méconnue alors qu'il y a plein de choses qui existent.

Et le 2e point qu'on constate, c'est qu'en fait, les acteurs de l'économie sociale et solidaire eux-mêmes ont du mal à sentir qu'ils appartiennent à l'ESS. Donc il y a un besoin de renforcer le sentiment d'appartenance de ces acteurs-là, parce qu'il y a un besoin (je dis « souvent », comme si j'étais un sondage à moi-même) mais que ce soit des sondages faits dans les familles, ou pas mal de bruit qu'on peut entendre, en fait ils aimeraient pouvoir appartenir à l'ESS, ils en font partie, mais il manque quelque chose : soit un lien, soit des éléments communs, soit quelque chose qui puisse renforcer ce sentiment-là, pour se sentir aussi appartenir à un ensemble, donc en l'occurrence, l'ESS.

Donc ça, c'est la 2e ambition qu'on a : permettre de créer une marque pour les acteurs, qu'ils aient un signe de ralliement, comme on l'a appelé (mais il y a plein d'autres façons de l'appeler) qui puisse être à la fois synonyme de fierté, et qui puisse leur permettre de se dire : « OK, on fait partie de cet ensemble. » La difficulté, petite parenthèse, c'est qu'ils font déjà partie, techniquement, soit du monde associatif, soit du monde coopératif, soit du monde mutualiste, soit des sociétés commerciales. Donc il y a cette petite complexité : en plus de se définir déjà comme association, mutuelle, etc., il faut se dire qu'on fait partie d'un plus grand ensemble qui est l'ESS. Mais il y avait quand même ce 2e sujet, qui est de renforcer le sentiment d'appartenance, que ces acteurs-là puissent avoir un signe de ralliement pour exprimer leur appartenance à cette économie sociale et solidaire, et que ça puisse aussi être un outil de développement pour l'ESS. Parce qu'en plus, si tous les acteurs utilisent la marque, déjà, ce serait une victoire folle. Comme les acteurs sont en direct avec (pas tous, évidemment) le grand public, en fait on répond aux premières ambitions, qui est de rendre visible l'ESS ; donc les deux se répondent complètement.

Mais c'était un peu les deux ambitions qu'on voulait, ce pour quoi on crée une marque.

La genèse, en fait : nous, à ESS France, on est une association, tu le sais bien. Et dans le cadre des discussions, dans le cadre de la feuille de route d'ESS France, pardon, il y a eu un moment où ce constat que je viens de te faire a été posé, en disant qu'il y a 2 grands sujets qu'il faut traiter, qu'il faut voir ce qu'on fait pour y répondre : l'ESS n'est pas visible, et il y a un besoin de renforcer le sentiment d'appartenance. Ça a été dit dans une instance d'ESS France (je ne saurais pas te dire laquelle) mais en tout cas, pour créer la feuille de route d'ESS France ; je crois que ça a été dans les premiers échanges, peut-être en 2022, ou un truc comme ça, tu vois, un peu avant. Peut-être 2020, en fait.

Bon bref, et donc, une fois qu'on a dit ça, la question s'est posée de se dire : est-ce qu'il n'y aurait pas quand même une solution, qui est de créer une marque, qui permettrait à la fois de rendre visible et de créer un sentiment d'appartenance, et finalement les 2 se répondent. Donc ça a été évoqué vraiment dans une instance, dans le cadre de la feuille de route d'ESS France à ce moment-là.

Et dernière chose (donc ça, je pense, c'est à peu près la genèse, mais du tout début) c'est qu'ensuite, l'État est venu nous voir en nous disant : « on aimerait faire une campagne de communication, une grande campagne de communication grand public sur l'ESS, est-ce que vous êtes partants ? » Ils ne me l'ont évidemment pas dit comme ça, mais voilà. Et là, nous, on a dit : « attendez, nous, dans notre feuille de route, il y a quelques années, on avait dit qu'il fallait qu'on crée une marque, donc peut-être qu'il y a un truc à faire, est-ce qu'on pourrait pas lier les deux ? » Et c'est là que finalement on crée une marque, mais en parallèle de ça on fait aussi une campagne grand public, puisque de toute façon, pour faire connaître la marque, il faut faire une campagne. Sinon, à la limite, la marque est connue auprès des acteurs mais pas plus largement.

Donc voilà un peu les deux enjeux : le premier, l'impulsion, c'est vraiment les instances d'ESS France, pour répondre à ces deux ambitions-là ; en parallèle, il y a l'État qui nous dit « on veut faire une grande campagne de communication », et à un moment donné il y a eu un rapprochement, et on s'est dit qu'il fallait que les deux soient liés, qu'il fallait aller chercher d'autres acteurs et d'autres partenaires pour le faire.

Je crois que j'ai répondu à ça, sauf si tu as évidemment des questions en plus.

HBA : J'en avais 2 autres qui rentrent dans cette question-là, donc c'est pas mal, parce que j'avais 2 autres questions qui étaient : pourquoi c'est ESS France qui fait le projet, et quel est le rôle de l'État dans le projet ? Mais du coup, tu as déjà commencé à répondre.

P1 : Oui, non, mais complètement. Alors pourquoi ESS France, en fait : ESS France, c'est la tête de réseau de l'économie sociale et solidaire, et donc ça semblait logique que ce soit la tête de réseau de l'ESS qui crée une marque ESS. Mais évidemment, puisque techniquement, même s'il n'y a pas de hiérarchie dans le jeu de l'ESS, parce qu'ESS France n'est pas au-dessus de tout le monde, ça ne va pas, ce n'est pas du tout pyramidal ; c'est plutôt qu'on porte la parole de l'ensemble des acteurs, qui eux-mêmes portent la parole de l'ensemble de leurs acteurs, et qui eux-mêmes... tu vois, il y a un peu un système de, je ne sais pas comment on pourrait appeler ça, de représentation.

Donc c'est vrai que le « pourquoi », j'avoue qu'à part dire qu'ESS France est la tête de réseau et que ça paraissait logique... le petit point en plus, c'est que, pour éviter qu'il y en ait d'autres qui commencent à porter une voix de l'ESS alors qu'ils ne sont pas légitimes pour le faire, je pense qu'il y avait aussi ce besoin que ce soit vraiment la tête de réseau, qui représente bien l'ensemble de l'ESS, qui le fasse. Donc je pense qu'il y avait aussi cet enjeu-là.

Et le rôle du ministère ? Le rôle du ministère, en fait, je dirais que c'est l'impulsion. Et ce que je disais dans la question précédente, c'est qu'ils nous ont dit, comment le dire, ils ont créé, on va dire, l'impulsion pour qu'on le fasse, en mettant des moyens au départ, en disant qu'il fallait y aller, et en proposant de créer une campagne de communication, en parlant de la création de la marque, et plus précisément, après, dans l'opérationnel, je ne sais pas si c'est vraiment la question, mais dans l'opérationnel, ils sont vraiment en soutien, au-delà du financier, par exemple pour aller chercher du financement. C'est eux qui nous ont aidés, parce qu'en fait ESS France a quand même des moyens assez limités, que ce soit même dans le portage du projet, où on va dire qu'il y a une coordinatrice, je ne sais pas comment on l'appelle, mais... un peu seule, avec évidemment en support Clara, avec Antoine qui suit, et bien sûr tout le monde quand il y a de la mobilisation, mais ça reste quand même assez léger.

Donc, pour aller chercher les fonds dont on avait besoin pour créer une campagne d'une certaine envergure, l'État nous a pas mal aidés à passer des coups de fil, etc. Donc ils sont à la fois en soutien financièrement, au même titre que plein d'autres partenaires, et aussi sur l'appui opérationnel. Et ce qui est pas mal aussi, c'est d'avoir un rayonnement au-delà : si c'était que les acteurs de l'ESS qui portaient le sujet, c'est déjà très bien, mais d'avoir un peu la caution de l'État, ou en tout cas le soutien de l'État, ça montre que c'est un sujet important. Alors évidemment, c'est le ministère de l'Économie, et plus spécifiquement la délégation ministérielle à l'ESS, donc finalement c'est complètement logique qu'ils nous suivent. Mais quand même, c'est important, parce que ça peut remonter dans les sphères politiques et dans d'autres ministères, et ça peut résonner. Donc c'est important qu'ils puissent aussi être en soutien.

Donc voilà, pour le rôle, à peu près, si c'est ça.

HBA : Non mais oui, oui, carrément, merci, c'était très clair. Et, de manière rapide, parce que c'est une grosse question que j'allais poser : quelles sont les grandes étapes du projet depuis le début ?

P1 : Oui, eh bien les grandes étapes... en fait, je dirais que tu as, dans le projet, la création de la marque, et, on va dire, la création de la campagne de com. Si on le fait vraiment, là, tu as 2

grands trucs, mais après, tu as évidemment plein de sous-étapes, puisque, pour la création de la marque, comme on est une association, tête de réseau de l'ESS, et qu'on travaille avec nos membres main dans la main sur l'ensemble de nos sujets (c'est le principe même de l'ESS, se réunir et co-construire) on avait évidemment, dans le cadre de la création de la marque, plein d'étapes de co-construction.

On a eu une étape notamment d'interviews. Peut-être juste avant ça, je ne sais pas si je dois dire qu'on est accompagnés par une agence de communication. Donc on a lancé un appel d'offres, peut-être que c'est ça, le début : on a lancé un appel d'offres, avec le cahier des charges du projet, pour lancer l'appel d'offres et essayer d'avoir des réponses et des contributions d'agences de communication. Donc ça, c'était vraiment la toute première étape : construire le cahier des charges avec l'ensemble des étapes et de ce qu'on voulait. Donc, déjà, rien que ça, ça a été une étape assez importante et structurante, puisqu'on a co-construit ce cahier des charges avec l'ensemble des membres d'ESS France et des partenaires.

C'est vrai que, dans le projet, ça a pris quand même pas mal de temps, peut-être plus que sur d'autres structures qui vont le faire. D'ailleurs, même nous, quand on fait des cahiers des charges sur d'autres sujets, on ne va pas demander l'avis de tous nos membres (ça dépend évidemment de l'ampleur) mais typiquement, sur un sujet comme celui-là, c'était important qu'on mette tout le monde autour de la table. Donc c'était déjà ça, la première étape : créer un cahier des charges co-construit, et lancer l'appel d'offres.

Ensuite, une fois que l'appel d'offres a été lancé et qu'on a sélectionné l'agence (là aussi je te passe les détails, que tu connais, mais je le redis) il y a eu tout plein d'étapes pour décider quelle agence allait nous suivre, parce que c'est aussi un sujet, forcément une décision assez importante : sur quels critères on sélectionne ? Parce qu'il y avait la question, évidemment, est-ce que c'est forcément une agence de l'ESS ou pas, puisqu'on porte quand même un sujet de l'ESS. Donc il y a eu tout un travail collectif, on a monté un groupe de travail dédié, spécifique, qui s'est réuni une fois toutes les 2 semaines. Ça a été des processus assez lourds, mais à la fin, on peut quand même se féliciter de dire qu'on est plutôt dans les clous, si je puis dire, de la démocratie, et que tout le monde a été autour de la table.

Et si je rentre un peu dans le détail sur le process, un peu plus détaillé, de la marque, comment on l'a fait : il y a eu des interviews avec l'agence et des acteurs qui font partie de nos membres, mais aussi de l'écosystème et des partenaires. On a eu un atelier participatif qui a permis de réunir à la fois nos membres, les partenaires, et des acteurs de terrain, pour aller un peu plus

loin dans comment on construit la marque, comment on crée une signature de marque, etc. Donc là, encore une autre étape.

Et la 3e étape, c'était la consultation en ligne, qui a permis, sur la base de tout le travail en amont qui avait été mené, de voir un peu plus largement encore : acteurs de terrain, partenaires, etc., ceux qui n'avaient pas pu forcément être aux interviews ou en atelier, de se dire qu'ils ont quand même donné leur avis. Et c'est sur cette base-là, assez consolidée, qu'on a pu prendre des décisions, nous, ensuite, par exemple, la signature de marque, quel était le choix, la couleur, ce genre de choses.

On a aussi un COPIL partenaires, mais qui maintenant est réuni avec l'ensemble des membres d'ESS France, pour faire le point chaque mois de l'ensemble des étapes. Donc ce n'est pas une étape clé, mais ça fait partie des instances, on va dire, du projet.

Et sinon, sur la partie campagne de communication, puisque là, la marque est... du coup, sur toutes les étapes, j'ai l'impression que je n'ai pas oublié grand-chose, même s'il y a plein d'autres petites étapes, sur la création du logo, comment on avance, etc., mais ça a plutôt été dans cette partie-là, et sur la campagne de communication, ça a été de définir un angle avec l'agence.

C'est en fait, sur la campagne, après, c'était plutôt l'agence qui, elle-même, nous faisait une proposition, selon aussi le budget, de ce qu'on voulait faire, évidemment toujours sur la base du cahier des charges. Donc voilà, je ne sais pas si c'est assez détaillé.

HBA : Non mais si, c'est clair, et au pire j'irai fouiller un peu les documents existants, ça me semblait...

P1 : Tu me redemanderas si t'as besoin. Oui, parce qu'on a des trucs.

HBA : Oui, merci, parce que ça me semblait important à demander, parce que, comme je ne travaille pas dedans, enfin, sur le sujet, je vois un peu les étapes passées ; je me rappelle, par exemple, quand il y a eu l'atelier en février, ce genre de choses, mais je pense que je n'ai pas tout en tête non plus, et tu connais mieux le sujet que personne, donc... Ensuite, sur la plateforme, pareil, j'ai un peu une idée, mais je préfère que tu m'expliques avec tes termes : comment la plateforme de marque va fonctionner ?

P1 : Oui, c'est une bonne question. En fait, on a créé la marque, donc avec un logo, une signature, donc des éléments de la marque, avec une charte graphique, donc ça, ce sont les éléments vraiment purs de création de marque. Et du coup, sur la campagne, on va créer des visuels, plein de choses, et en fait on va avoir un site internet d'atterrissage.

Non, c'est peut-être pas ta question, tu vas me dire, parce qu'en fait, maintenant qu'on utilise « plateforme de marque », est-ce qu'on parle du système d'usage de la marque, ou est-ce que tu veux que je réponde plutôt genre « site internet, on a 3 onglets » ?

HBA : Je pense que les deux réponses vont ensemble, en vrai.

P1 : OK, les deux, Oui, très bien. Bon, ça me va, pour être sûre que je comprenne bien la question et que je ne parte pas dans des délires.

Donc, voilà, on a créé la marque (logo, charte graphique), on a la campagne avec les différents visuels, le plan média, etc. Et donc on va avoir un site d'atterrissage, qui aura pour objectif de renvoyer, au maximum, les personnes qui auront vu la campagne, et également les acteurs de l'ESS, sur ce site-là, qui aura, on va dire, 3 grands volets, 3 onglets, 3 pages.

Une première page qui rejoint la campagne : donc là, ce sont vraiment les éléments de campagne de cette année, les visuels, expliquer un peu ce qu'est l'ESS quand même, sur la base des éléments de la campagne, le film qui sera développé en septembre, les relais aussi, puisqu'on a un objectif sur tout ce projet-là, qui est que le plus de monde possible relaie la campagne (ce qui est d'ailleurs un objectif classique quand on fait une campagne), que ce soit de la création de contenu spécifique, du relais, ou de la déclinaison, et qu'on puisse aussi centraliser tous les éléments qui auront été produits par d'autres sur cette page-là. Donc ça, c'est vraiment la page campagne.

On va avoir une page spécifique pour la marque, donc là on va retrouver des éléments, évidemment, du logo, de la charte graphique, le règlement d'usage, et c'est peut-être là aussi qu'on explique comment ça fonctionne. L'idée, c'est que le plus d'acteurs de l'économie sociale et solidaire arrivent sur cette page, donc c'est vraiment fléché « adopter la marque », qui sera normalement l'appellation du long clic, et qu'une fois qu'ils atterrissent sur cette page-là, ils ont un petit formulaire à remplir, donc des coordonnées un peu classiques : nom, prénom, structure. Il faut voir, en fait, il faut qu'on aille un peu dans le détail, on n'y est pas encore, même si ça arrive très vite, mais donc quelques éléments de formulaire.

Voilà : « j'adhère au règlement d'usage », donc c'est une case à cocher, évidemment, avec le lien du règlement qui explique comment ça fonctionne, et une fois qu'ils ont coché, ils peuvent tout de suite récupérer les éléments : le logo, les applications, les exemples d'applicatifs, la charte graphique, etc., dans l'objectif de pouvoir apposer ce logo-là sur leurs différents supports

existants, aux côtés de leur propre logo, puisque c'est une marque qui n'a pas vocation à vivre seule, en dehors de nous, puisque nous l'apportons donc, c'est donc la marque.

Voilà, mais c'est vraiment un objectif : que sur l'ensemble des supports des structures qui adhéreront via ce petit formulaire et via la case « je valide », ils puissent utiliser le logo à l'extérieur. Mais il y a 3 grands critères comme ça, c'est important de dire qu'il faut évidemment être de l'économie sociale et solidaire, conformément à la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, et en même temps être présent dans la liste des entreprises publiée et mise à jour par ESS France. Ça, c'est une liste qui fait partie des missions légales d'ESS France, de mettre à jour une liste des structures de l'ESS, qui est publiée sur son site ess-france.org. Donc ça, c'est le premier critère : être de l'ESS et être dans cette liste-là.

Le 2e critère, c'est d'adhérer, de partager les valeurs et les engagements de l'ESS, puisque, comme on le disait un peu au début, on peut être de l'ESS, mais finalement pas réellement, avoir ces valeurs, c'est ça aussi la complexité. Ce serait plus simple si toutes les personnes de l'ESS étaient 100 % *clean*, on va dire. Donc, adhérer aux principes, aux valeurs de l'ESS. Nous, on avait développé, dans le cadre d'un congrès en 2021, une déclaration d'engagement de l'ESS qui s'appelait « Nos raisons d'agir », qui définit un certain nombre d'engagements, et donc c'est de valider ces engagements-là.

Et le 3e critère, c'est de respecter le règlement d'usage qui a été développé, et qui est un règlement somme toute classique, qui reprend ces 3 critères-là, qui dit que, justement, le logo doit forcément être à côté du logo existant de la structure, et qu'il ne doit pas vivre seul, plein de lignes, en fait, à respecter pour s'assurer, évidemment, de la conformité de l'utilisation.

Donc, une fois qu'ils respectent ces 3 critères-là, ils peuvent l'utiliser via le site, en cochant et en remplissant le formulaire.

Voilà, et donc, si je termine sur le site, on aura également une page un peu plus grand public, puisque l'objectif, évidemment, c'est que la campagne renvoie aussi vers le grand public sur ce site-là. Donc ce sera un onglet « Découvrir l'ESS », avec des chiffres clés, des informations sur ce que c'est, l'ESS, justement, expliquer au grand public ce que c'est dans les grandes lignes, et puis pouvoir renvoyer aussi vers les réseaux qui existent déjà, qui portent l'ESS, en fait. Donc il y a évidemment les partenaires, puisque ce sont des partenaires de l'ESS, qui seront valorisés à ce niveau-là. Et puis les membres d'ESS France, les réseaux, un peu comme une page « nos partenaires », mais sans le dire, quoi.

Voilà, les différents réseaux. Voilà, si c'est assez clair pour toi.

HBA : Oui, oui, c'est très clair. Si je résume, en gros, en termes de fonctionnement, il y a à la fois le volet juridique, tout ce qui va toucher aux valeurs, et après le volet plus technique sur le respect de la charte, etc.

P1 : Oui, exactement.

HBA : Non mais oui, oui, c'est clair. Et du coup, si j'ai bien compris, pour ce qui est des valeurs, vous êtes partis d'un document qui existait déjà avant, je me souviens, c'est un truc dont on avait parlé, de comment on s'assure que les structures qui vont utiliser la marque respectent bien les valeurs, etc.

P1 : Exactement. Oui, complètement. Ça, c'est Antoine, on se disait : mais comment on va le faire, parce que ça veut dire qu'il faut qu'on le dise dans le règlement, et tout. Il nous a dit : « mais en fait, on repart de la déclaration d'engagement qui avait déjà été co-construite à l'époque, en 2021. » Donc ce n'est pas un truc qui tombe comme ça en claquant des doigts, d'ailleurs, cette déclaration, on l'avait faite pour qu'un maximum de structures l'intègrent à leur propre statut, ce que nous, on a fait à ce moment-là. Donc c'est vraiment un document officiel, une déclaration co-construite à l'époque, qui est encore d'actualité aujourd'hui.

Donc, tout à fait, reprise d'un document existant sur ce point.

HBA : OK, j'ai une dernière question, parce que je ne veux pas te prendre trop de temps : en quoi la marque va-t-elle être bénéfique, d'une part pour les structures, et d'autre part pour le grand public ?

P1 : Je t'en prie. Donc, bénéfique pour les acteurs, et pour le grand public … On va commencer par le grand public. Je pense que, pour le grand public, de façon assez simple, j'ai envie de dire que ça peut vraiment les aider à faire des choix, en fait, de façon très claire. C'est-à-dire que, une fois que l'ESS est un peu plus connue, ce qui est un travail de longue haleine, de long terme, on le sait, on y travaille tous les jours, si elle est un peu plus connue, et qu'elle commence à apparaître de plus en plus par-ci par-là, en fait il y a un wagon qui va être raccroché à un moment donné, dans l'esprit du grand public, je pense, pour dire : « ah mais ça, OK, je l'ai vu là, d'accord ». Bon, ça n'a aucun rapport avec ça, mais le rapport, c'est que c'est de l'ESS. Bon, on avance doucement.

Je pense que ça va permettre, si on le fait bien et si c'est assez clair, de faire comprendre que l'économie sociale et solidaire est une économie qui va dans le bon sens (si on reprend les termes

de l'agence et de la campagne), de dire qu'en fait ça devrait être l'économie de demain, que ça devrait être la norme, parce que c'est l'économie qu'il nous faut pour répondre à tous les défis. Si on arrive à faire comprendre ça, je pense que ça peut vraiment aider, en tout cas, quand je dis « grand public », ça peut vraiment aider ceux qui, en tout cas, ont envie d'une économie un peu plus vertueuse. Parce qu'en réalité, s'il n'y a aucun questionnement dans la tête de la personne, ça ne va pas l'aider, parce qu'elle n'a pas besoin d'aide, et qu'elle ne veut pas forcément en savoir plus, qu'elle ne se questionne pas particulièrement sur ses pratiques et sur les choix qu'elle fait. Donc il n'y a pas de sujet. Mais, en tout cas, je pense que pour le grand public qui a envie de mieux consommer, de faire moins de mal peut-être, ça peut l'aider dans son choix, en se disant : « OK, si j'ai un doute entre 2 sujets, ou peut-être en passant devant un magasin, ou de ma mutuelle », peut-être que ce petit logo-là peut aider en ça. Donc plutôt le côté « faire le choix ».

Et pour les acteurs ? Je pense que ça peut aussi... on l'a un peu dit sur le sentiment d'appartenance, se dire : « OK, maintenant, on fait partie d'un tout. » Ça ne doit pas être simple, parce qu'on ne l'a pas trop dit, mais il y a aussi des acteurs qui ne savent pas qu'ils sont de l'ESS. Donc il y a un autre sujet encore, une étape au-dessus. Déjà, on va aller chercher ceux qui savent qu'ils le sont, et qui en sont fiers, pour qu'ils puissent apposer la marque. Et 2e étape, c'est d'aller chercher ceux qui ne le savent pas, et de leur donner envie d'apposer et d'utiliser la marque.

Moi, je pense que le bénéfice pour les acteurs, c'est que ça peut vraiment clarifier leur positionnement vis-à-vis du grand public, et ça peut aussi leur permettre d'émerger, pour certains, peut-être se dire que finalement eux, ils ne sont pas forcément connus en tant qu'acteurs, en tant que tels, mais comme la marque l'est (en espérant, évidemment, que ça le soit, et que ce soit dans le bon sens), évidemment que ça peut aussi leur permettre d'émerger. Donc je pense qu'il y a un peu le côté sentiment d'appartenance, d'appartenir à un groupe, à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes, à un mouvement aussi, et d'émerger vis-à-vis du grand public. Je dirais que ce sont les deux points.

Enfin, et après, pour les acteurs, mais de façon plus générale pour l'ESS, ça peut être bénéfique. En fait, les deux se répondent : si le grand public a connaissance de cette marque, connaît ce que ça veut dire, et fait des choix en conséquence, ça va forcément avoir un effet sur les acteurs. Enfin, quand je dis « bénéfice », c'est plus « avoir un impact » dessus. Et à l'inverse, pareil : plus les acteurs l'utiliseront, etc., plus ça va nourrir le grand public. Donc je crois que ça a vraiment une réponse là-dessus, et plus largement, ça peut permettre aussi à l'ESS d'émerger. C'est pour ça que tout est un peu dans la même ligne : parce que, si le grand public connaît un

peu plus la marque ESS, si les acteurs l'utilisent plus, en fait, au niveau même plus haut, c'est-à-dire au niveau politique, des politiques publiques, et de tout ce qui peut concerner les subventions données aux structures, plein de sujets, même sur le PLF, etc. en fait, ça peut aussi avoir des répercussions, en se disant : « OK, c'est une économie qui a du poids, etc. » Et donc, ça a une influence sur l'avenir, on va dire, sur le développement de l'ESS, plus largement.

Je vais faire une petite conclusion sympa.

HBA : T'as une réunion, je crois ? Non, j'ai cru voir.

P1 : Oui, j'enchaîne, mais après, si on n'a pas fini... enfin, je ne sais pas si tu avais d'autres questions. Oui.

HBA : Non, en fait, j'ai posé... déjà, merci beaucoup, c'est très intéressant, et ça s'est bien passé. J'ai posé toutes mes questions ; c'est juste que, quand tu m'as répondu, j'ai pensé à d'autres trucs, mais ce n'est pas très grave. Mais ma liste de questions, en tout cas, c'est bon.

P1 : Non... OK, ben sinon, on se rappelle, ou on se revoit quand tu veux, tu hésites pas, ou on se reprend une demi-heure. Enfin, tu vois, ce serait dommage que, si jamais t'es un peu sur ta faim, tu... voilà, n'hésite pas, quoi.

HBA : Oui, non, t'inquiète, c'est juste qu'il y a un ou deux trucs que t'as dits qui m'ont refait penser à d'autres choses. Mais sinon, t'en fais pas, merci, je vais me les noter dans un coin.

P1 : Oui. Ok, ben, tu me diras.

HBA : Ben écoute, merci beaucoup, je ne te prends pas plus de temps, j'étais un peu en retard.

P1 : Non, ben merci à toi, pas de souci, et on se tient au courant.

HBA : Oui, bon après-midi.

P1 : Oui, toi aussi, bon courage, ciao.

HBA : Salut, merci.

Entretien E2

Personne 2 : 2:29 Allô, Hassina ?

Hassina Ben Abdessalem : Hello, oui, ça va, merci, et toi ?

P2 : Tout va bien, merci.

HBA : Juste pour info, j'enregistre l'entretien, j'enregistre l'audio, et en fait c'est surtout la transcription qui va me servir, ça fera partie des annexes de mon mémoire.

P2 : Oui, j'ai vu, pas de souci.

HBA : Peut-être qu'avant de commencer, je peux te rappeler rapidement de quoi mon mémoire va parler, comme ça tu as un peu le contexte.

P2 : Oui, parce que je n'ai aucune information sur ton mémoire, je ne savais même pas que tu devais faire un mémoire, même si ça ne m'étonne pas.

HBA : Je ne sais plus ce que j'avais mis dans mon mail, mais en gros, la problématique de mon mémoire, c'est sur la marque ESS que l'on est en train de créer et comment la communiquer à la fois auprès des cibles B2B et du grand public, comme c'est le double enjeu qu'il y a avec la marque. Ce sera un mémoire en deux parties. La première partie va plus porter sur le secteur de l'ESS, les difficultés qu'il rencontre, notamment en termes de visibilité, parce qu'il est un peu partout mais les gens ne le savent pas forcément, et comment la communication peut y remédier. Et dans un second temps, la partie empirique, là on rentre dans le vif du sujet avec la présentation de la plateforme de marque, et c'est dans cette partie-là que je dois faire des entretiens. Sur les conseils de ma tutrice de mémoire, elle m'a conseillé d'interroger des collègues, d'autres personnes de l'ESS, et elle m'a dit aussi le grand public. Et du coup, je t'avais identifié pour avoir le côté « territorial », on va dire, en termes de comment la plateforme pourra aider les CRESS notamment.

P2 : Tu ne voudrais pas plutôt en parler avec, justement, une CRESS au niveau de la direction ? Je pense que le niveau le plus pertinent serait la direction, en plus de moi.

HBA : Je n'ai pas encore contacté de CRESS, mais je l'avais en tête, parce que je sais que l'agence qui travaille sur la plateforme de marque a déjà interrogé la CRESS Pays de la Loire et Nouvelle-Aquitaine. Du coup, je m'étais dit qu'il fallait que je cible d'autres CRESS, mais oui, c'est prévu que je le fasse. Je n'ai juste pas encore envoyé les mails.

P2 : OK, OK, très bien, OK.

HBA : Voilà, après, je trouvais ça intéressant de ne pas avoir que des gens qui soient dans la communication aussi, comme moi j'ai plutôt les contacts communication des CRESS.

P2 : Non, mais justement, je pensais plutôt à la direction, effectivement pas une chargée de communication, parce qu'une direction, ça peut avoir une vision plus globale sur l'impact que

peut avoir la plateforme de marque, etc., sachant qu'on a évoqué le sujet lors du COREG, il y a deux semaines maintenant. Le problème, c'est qu'il est difficile de se prononcer pour l'instant du côté des CRESS, tant que les CRESS ne savent pas comment la plateforme sera déployée au niveau des territoires. Parce que la question de l'impact que peut avoir la plateforme vis-à-vis des problèmes identifiés au niveau du terrain, pour moi, ça ne peut pas être complètement déconnecté de la question de comment la marque va être animée au niveau des territoires. Parce que ça change beaucoup s'il y a une vraie volonté, en gros, de créer une animation au plus près des acteurs des territoires, ou, comme c'est le cas la plupart du temps en vrai, si c'est plutôt une marque nationale qui bénéficie un peu de « l'aura » parisienne, disons, et qui, en gros, infuse d'en haut vers le bas. Mais du coup, dans ce deuxième cas, effectivement, ça change un peu les rapports. D'un côté, ça change les problèmes auxquels la plateforme de marque peut répondre. C'est-à-dire que ce n'est pas forcément la même chose si l'on est en approche descendante, avec donc une visibilité nationale très forte donnée par exemple par de grosses entreprises : je sais pas, imaginons que la MAIF, ou la Macif, ou Harmonie Mutuelle, ou Biocoop aussi se lancent sur la marque, ça va lui donner une grosse visibilité. Ce ne sont pas les mêmes problèmes que si l'on faisait plutôt de la marque un outil d'animation, un peu comme on le fait sur le Prix de l'ESS, tu vois ? Les deux approches ne sont pas forcément antithétiques, elles sont potentiellement complémentaires, mais par contre ça dépend beaucoup de la mise en œuvre. Ce sont des logiques un peu différentes.

HBA : Si je comprends bien, ça n'a pas encore été acté, à savoir si l'on part sur une animation territoriale ou bien quelque chose de descendant comme tu dis, c'est encore en cours de réflexion ?

P2 : Voilà, oui. Ce que disait Marie, c'est que c'est encore en cours de réflexion. Là, on était vraiment sur : quelle est la marque, quelle est la forme que doit avoir la marque, et quels sont les messages qu'on lui associe, etc. Mais sur les volets « comment on la lance », peut-être que tu pourrais interpeller Marie là-dessus. En tout cas, lors du COREG, elle avait dit qu'il n'y avait pas encore de réflexion là-dessus, parce que c'est la même chose que le Mois de l'ESS et les Prix de l'ESS : l'animation, ça prend du temps, ça coûte en termes de mobilisation des équipes, et c'est souvent l'angle mort de toute initiative nationale qui souhaite se déployer dans les territoires. Donc, là où il y a une vraie volonté, au moins dans les discours, d'avoir une marque, il ne s'agit pas uniquement de la marque, mais de toute une action. Encore une fois, je prends l'exemple des Prix de l'ESS : la volonté, en gros, c'est que ce ne soit pas juste un prix parisien ou de la collectivité, etc., mais que ce soit un prix national qui fasse remonter des actions des

territoires. Pour faire remonter les actions des territoires, il faut les repérer dans les territoires. Il faut convaincre les gens de déposer un dossier. Il faut instruire les dossiers, il faut réunir les jurys de sélection, il faut faire une *short list*, il faut faire remonter les prix gagnants, expliquer pourquoi on a retenu ces prix, il faut donner... enfin, tu vois, tout ce que tu connais, enfin, que tu devrais connaître. Et la même chose va se poser pour la plateforme de marque. C'est-à-dire, si l'on veut une plateforme de marque qui ne soit pas appropriée uniquement par les grands acteurs nationaux, mais aussi par de petites entreprises dans des territoires ruraux par exemple, ça demande d'aller chercher ces gens physiquement. Donc prendre la voiture, se rendre à deux, trois heures de Bordeaux ou de Poitiers, les contacter, organiser des séminaires sur place, etc., expliquer la valeur ajoutée de la marque, etc. Donc voilà, tout ça coûte cher.

HBA : Oui, parce que pour animer la marque au niveau des territoires, ça demanderait des ressources humaines et financières qu'il n'y a pas forcément, mais au moins ça permettrait d'aller chercher un peu tous les acteurs, là où, par exemple, si on part sur quelque chose de descendant comme tu disais, avec une valorisation des gros acteurs, on louperait un peu les petits acteurs qui méritent aussi d'être mis en lumière en quelque sorte.

P2 : Pas forcément en termes d'argent, mais en termes de temps. En vrai, on ne va pas les louper, à mon avis. À mon avis, il faut un mix des deux, parce qu'il y a un effet d'entraînement, si tu veux. Une grande entreprise hyper connue, avec un patron très médiatique, etc., je pense notamment à la MAIF, parce que bon, c'est le cas qui me vient à l'esprit en raison de l'actualité récente, ça peut créer une volonté d'identification de la part de certaines entreprises avec ces grands acteurs nationaux, pour créer des liens, etc. Nous, on a une vision de l'ESS en tant qu'acteur unitaire au niveau national, mais ce n'est pas la vision que les différentes familles peuvent avoir de l'ESS, et ce n'est pas non plus la vision qu'une entreprise... Pour être caricatural : une petite association, un café associatif au milieu de la Corrèze par exemple, sur le plateau de Millevaches, que j'aime bien parce que... En fait, elle n'a rien à faire du fait qu'une grosse entreprise mutualiste existe. D'abord, elle ne s'identifie pas comme mutuelle, donc elle ne voit pas les mêmes clients, et si elle voit les logos affichés d'une grande mutuelle nationale, pour elle ça ne change rien, ça n'a aucun intérêt en gros à mettre en avant cette marque, et du coup, ben...

HBA : Oui, elle ne va pas se sentir concernée.

P2 : Mais en fait, là, on n'est pas forcément en train de répondre à ta question. Parce que, si je comprends bien, ta question c'est plutôt : comment la marque peut répondre à des besoins, et donc quels sont les besoins auxquels la marque pourrait répondre. Là, je suis plutôt en train de

te dire si ça pourrait marcher ou pas, et quels sont les différents scénarios de déploiement de la marque. Mais encore une fois, pour moi, les deux sujets ne sont pas disjoints. Parce que, dans tous les cas, on a beaucoup de problèmes. Mais selon le type de déploiement que l'on va poursuivre, on répondra à certains problèmes plutôt qu'à d'autres. C'est ce que je veux dire.

HBA : OK. En fait, on est rentrés dans le vif du sujet, mais de base j'avais des questions un peu plus générales pour commencer. Déjà, est-ce que tu peux te présenter, dire comment et pourquoi tu as intégré le secteur de l'ESS ?

P2 : Ce n'est pas un secteur, l'ESS, c'est un mode d'entendre ou de comprendre l'économie. L'ESS est présente dans tous les secteurs. Pardon, je te répète les éléments de langage, mais du coup, pour répondre à ta question, je suis chargé de l'animation du réseau et de la vie fédérative d'ESS France. Comment je suis arrivé à mon poste : avant, j'ai travaillé pour le réseau des chambres des métiers de l'artisanat, où j'occupais la fonction de chargé de plaidoyer européen pour les entreprises artisanales. Je suis tombé un jour sur un rapport du Conseil économique et social européen qui parlait de l'économie de proximité, et qui mentionnait l'ESS, plutôt sous sa facette insertion par l'activité économique (IAE). Comme le sujet de l'économie de proximité est aussi l'un des éléments de langage les plus importants du plaidoyer artisanal, du monde artisanal, je me suis dit : pourquoi pas l'artisanat aussi ? Et du coup, j'ai commencé à prendre conscience de l'ESS en tant que mode de réalisation d'une activité économique. Et après, au moment où j'ai voulu changer de boulot, je suis tombé sur l'annonce d'ESS France. Je me doutais bien qu'il pouvait y avoir une Chambre française de l'économie sociale et solidaire, comme il y a une Chambre française de l'artisanat, des métiers de l'artisanat, et effectivement, j'avais raison. Du coup, je suis tombé sur ce poste qui me plaisait beaucoup, parce que j'en avais un peu marre de m'intéresser à des sujets européens qui étaient très distants et sur lesquels j'avais du mal à faire les liens entre les problèmes concrets des entreprises au niveau des territoires, des gens aussi au niveau des territoires, et la législation européenne. Il y a un écart énorme : c'est difficile de faire du plaidoyer européen quand tu ne connais pas les problèmes concrets des gens. Je voulais un poste un peu plus rattaché à cette dimension territoriale.

HBA : La dimension nationale, j'allais dire, OK.

P2 : Ce n'est même pas national, c'est vraiment territorial, parce que « national », déjà, c'est loin pour des entreprises, encore plus pour une association au milieu du plateau de Millevaches, même la dimension régionale, c'est énorme, quoi. Donc voilà.

HBA : Ensuite, j'allais te demander : comment tu expliquerais l'ESS à quelqu'un qui n'y connaît rien ?

P2 : L'ESS, pour moi, c'est, comme je te disais, un mode de comprendre l'économie qui ne met pas comme finalité la création du profit, à privatiser ou à répartir dans un petit comité d'actionnaires, mais qui flèche plutôt l'activité économique vers les besoins réels des gens. Ça peut être des besoins très matériels, mais ça peut aussi être des besoins plus spirituels, je dirais, comme la création de lien social. Le fait qu'il y ait des cafés au milieu du plateau de Millevaches, où l'on peut rencontrer des gens, etc. Il y a des espaces de sociabilité, des espaces d'entraide, des solidarités réciproques, etc.

HBA : Et est-ce que, selon toi, le secteur, enfin non, pas le secteur, du coup, le modèle, est-ce qu'il est bien connu ou pas du grand public ? Et que ce soit oui ou non, peu importe la réponse, pourquoi ?

P2 : Je pense qu'il n'est pas identifié en tant que tel, même s'il est connu. C'est-à-dire que si l'on part des associations, tout le monde connaît les associations et tout le monde va comprendre pourquoi il est important d'en avoir, parce que tout le monde est impliqué de près ou de loin dans une association. Mais par contre, les gens, y compris dans l'ESS, ne comprennent pas l'aspect économique de l'ESS, ce qui est un peu bizarre. Par exemple, les associations, on les voit du point de vue de nos loisirs ; les mutuelles, on les voit du point de vue de la santé ; les banques coopératives, on les voit en tant qu'acteurs du financement. Mais on ne pense jamais que ce n'est pas du loisir, de la santé ou du financement comme les autres, que ce sont des acteurs qui suivent des principes, voire des valeurs différentes par rapport à ce qu'on appelle l'économie conventionnelle. Et les gens ne se rendent pas forcément compte qu'il y a une différence entre les mutuelles par exemple, et les complémentaires santé, que cette différence est structurante, et que ce n'est pas parce que les deux modèles rendent le même service que c'est la même chose, qu'ils ont le même fonctionnement, etc.

HBA : Mais du coup, tu penses que c'est dû à quoi ? Enfin, si tu as une réponse, tu penses que c'est dû à quoi, le fait qu'on ne voit pas l'aspect économique ? Et d'autre part aussi, est-ce que tu penses que la plateforme de marque pourrait peut-être aider à ça, en termes de visibilité ?

P2 : Je pense que les gens ne se rendent pas compte de l'aspect économique parce qu'on identifie l'économie à un modèle spécifique, qui est celui de l'économie conventionnelle, c'est-à-dire l'économie libérale, par rapport à la nature humaine, par exemple, le fait que nous sommes des animaux rationnels et que l'on poursuit notre intérêt personnel avant tout. Du coup, on identifie

l'économie à ce modèle spécifique, alors qu'effectivement l'économie, c'est juste un mot pour indiquer le fait que l'on vit dans un monde où les ressources sont limitées, et qu'on est obligé de faire des choix économiques sur où l'on oriente les ressources, vers une utilisation plutôt qu'une autre. Et effectivement, tu peux avoir plusieurs modèles qui s'éloignent beaucoup de l'économie conventionnelle, l'économie libérale, etc. Mais dans tous les cas, on est aujourd'hui dans un monde où la pluralité des vues ne fait plus trop débat. Disons qu'il n'y a pas forcément un terrain fertile. Il y a un discours qui peut s'entendre sur le fait que l'on peut avoir un autre modèle d'économie. Du coup, la marque, pour moi, au niveau national, oui, ça peut aider, et je pense que tout le monde en a conscience, d'où le slogan, la punchline, « L'économie en mieux », même si, entre parenthèses, j'avais trouvé une autre punchline qui aurait, à mon avis, été mieux. Enfin, je ne veux pas être trop tranché, mais par exemple « L'économie à vous » aurait été une meilleure idée, de mon point de vue, encore une fois, je ne vais pas remettre en cause ce qui a été décidé. Mais effectivement, le fait est que l'économie, ce n'est pas quelque chose qui concerne d'autres, ça concerne tout le monde. L'ESS, à travers le concept de démocratie économique par exemple, ou d'économie démocratique, ouvre la possibilité à tous les gens de s'intéresser à l'économie, d'en faire, d'y être impliqués. Donc pour moi, oui, il peut y avoir un vrai intérêt à la marque.

HBA : Si je suis bien ce que tu dis, c'est vraiment plus un problème culturel, le fait que nous, en société, on associe l'économie à l'économie conventionnelle, sans avoir connaissance ou se questionner sur les autres types de modèles existants. Et le fait qu'on se sente écarté de ça, que l'économie soit quelque chose d'un peu intimidant, alors que ça nous concerne de près.

P2 : Oui, oui, complètement, oui, t'as bien résumé.

HBA : Est-ce que toi, dans ton travail, tu rencontres des difficultés à faire connaître et faire comprendre l'ESS, et si oui, lesquelles ?

P2 : Je n'en rencontre pas tellement, parce que finalement, comme je suis en charge des adhérents, y compris des CRESS, ce sont tous des publics déjà sensibilisés à l'ESS. Je n'ai pas vocation à en parler à l'extérieur, comme ça pourrait être le cas pour Pauline [responsable du pôle affaires publiques chez ESS France, ndlr] par exemple, ou pour Lise. Dans les activités de sensibilisation, je peux en avoir, pendant nos rencontres avec des organisations qui souhaitent adhérer à ESS France, qui souhaitent nouer des partenariats avec ESS France mais qui ne comprennent pas trop l'ESS. Donc, dans ces cas-là, effectivement, je pourrais avoir du mal à

expliquer ce qu'est l'ESS. Mais en général, je suis plutôt en contact avec des gens qui savent déjà de quoi on parle.

HBA : Oui, c'est logique. Mais est-ce que tu sais quelles difficultés les CRESS rencontrent pour valoriser l'ESS, valoriser leur activité, etc. ?

P2 : Je pense que le plus gros problème des CRESS, c'est de rassembler tout le monde autour du concept de l'ESS. Nous, on parle d'écosystème ESS, mais en vrai c'est un écosystème d'écosystèmes. C'est plus compliqué que ça, parce que le monde associatif est un écosystème à lui seul. Le monde coopératif, c'est un écosystème à lui seul, avec ses principes, ses enjeux, ses défis. Il y a des points de divergence, même au sein du monde associatif. Et nous, on essaie de surplomber tout ça pour dire qu'il y a quand même une toile de fond qui les unit tous, indépendamment de leur histoire. Nous, on est un peu là pour rappeler ça, mais les tendances centrifuges sont toujours très fortes, pour se dire : « on est un modèle qui marche très bien, un modèle économique, on est complètement incapable de faire ça ». On n'a pas beaucoup de similitudes avec les modèles associatifs, par exemple. Du coup, ça n'intéresse pas tellement, finalement. On va pousser une économie coopérative, plutôt qu'une économie sociale et solidaire. Souvent, tout le monde a l'impression de représenter le meilleur modèle, ou le seul modèle, le modèle du futur, disons, de l'ESS.

HBA : Un genre, je ne sais pas si je peux dire ça, mais un genre de « conflit d'intérêts » entre les différentes formes de structures de l'ESS ?

P2 : Il n'y a pas de conflits d'intérêts, mais il y a des conflits. Il y a des gens qui veulent s'extraire de l'ESS, plutôt dans le monde associatif, des gens qui n'assument pas la dimension économique. Ça, c'est un problème. C'est la grosse différence entre le monde associatif et les autres, ou le monde des fondations, même si les fondations c'est un peu différent. Mais c'est surtout le monde associatif qui s'est dit : « nous, on n'a pas de vocation économique ». D'où les discours qui tournent toujours en rond dans le monde associatif sur les subventions, c'est-à-dire : « donnez-nous des subventions, parce que nous, on ne fait pas d'activité économique, dans tous les cas on n'est pas en compétition avec des acteurs des marchés », etc. Alors que si, ils sont en compétition avec des acteurs des marchés. Par contre, les fondations, c'est un peu à part, parce que c'est la famille qui, à mon avis, assume le moins le côté politique. C'est justement la spécificité de l'ESS de mettre dans le même panier le politique et l'économique, ce que l'économie conventionnelle n'assume pas. Alors que nous, on assume parfaitement le fait que l'économique et le politique, par définition, ce sont les fondements de la politique. Les fondations sont

beaucoup moins intéressées par cet aspect, ou sont beaucoup plus prudentes. Sur l'aspect politique, elles sont plus dans une logique de « on est parfaitement en mesure de coexister avec l'économie conventionnelle ». Mais tu vois, il y a un éclatement entre plusieurs positions. Après, tu as les coopératives, les mutuelles, et les entreprises à impact, qui sont plutôt un autre modèle. C'est un modèle économique à 100 %, et ce sont pour moi de bons modèles économiques, enfin c'est ça, ma vision à moi, ce sont les modèles du futur. En tout cas, l'ESS, sans nous, ce n'est rien.

HBA : Mais du coup, est-ce que tu penses que c'est un frein, en quelque sorte, le fait que l'ESS regroupe des types de structures qui ont, non pas des intérêts différents, mais des visions différentes ? Tu me parles des associations qui ont du mal avec l'aspect économique, alors que même si l'on est une structure non lucrative, on gère quand même de l'argent. Tu me parles de structures qui ont un peu du mal avec l'aspect politique. Du coup, est-ce que tout ça pose problème pour coexister ?

P2 : Non, parce que finalement, tout le monde se retrouve, en vrai, dans l'économie sociale et solidaire. C'est-à-dire que même nous, quand on adopte des résolutions un peu plus clivantes, comme c'est le cas aujourd'hui avec notre président actuel, tout le monde suit. Donc il n'y a pas trop de remise en question pour l'instant là-dessus. Parce que l'ESS a émergé naturellement, ce n'est pas que nous, enfin, ce n'est pas l'ESS qui est née et qui a imposé les concepts de l'ESS, ce sont vraiment des organisations qui se sont rassemblées pour construire un écosystème qui va au-delà des écosystèmes sectoriels. Donc, au-delà des différences qu'on peut avoir, personne ne s'en va faire bande à part, en tout cas pas pour l'instant. Mais jusqu'ici, l'ESS a bien tenu comme bannière commune, au-delà des spécificités de chaque famille.

HBA : Parce qu'ils trouvent quand même un intérêt à rester regroupés.

P2 : Oui, effectivement, en fait l'intérêt vient de l'extérieur, comme d'habitude. Comme toutes les communautés humaines, ce sont des modèles qui sont minoritaires au sein d'un écosystème plus global, celui de l'économie conventionnelle, qui répond à des logiques qui ne conviennent pas au modèle de l'ESS. On se rassemble contre quelqu'un, dans tous les domaines. C'est ce qui a poussé l'ESS à se consolider autour du partage de la valeur. On utilise plutôt le terme « internalisation de la valeur », disons, l'utilité sociale et la gouvernance démocratique. Tout ça, ce sont des valeurs qui ne servent pas vraiment dans une économie capitaliste. Ce qui fait que si ces familles veulent exister avec leur fonctionnement spécifique, elles ont tout intérêt à se rassembler pour défendre un cadre législatif qui leur soit favorable.

HBA : Mais ça me fait penser qu'il y avait un peu ce sujet-là concernant la plateforme de marque aussi, dans le sens où pour y accéder, les structures de l'ESS vont passer par le site. Et le sujet, c'était que tu parles du système de valeurs, etc., qui est bien présent, mais qu'il y a des structures qui ont le statut d'association mais qui ne vont pas forcément partager nos valeurs. Je sais pas, des associations d'extrême droite par exemple.

P2 : En fait, tu dois distinguer ce qui relève des principes de ce qui relève des valeurs. Si tu vas parler des valeurs à des mouvements, à des coopératives, ils vont te regarder bizarrement, parce qu'eux, ils raisonnent en termes de principes. Et l'ESS, c'est un noyau de principes, notamment ce que je viens de te lister : la gouvernance démocratique, l'utilité sociale, le fait de ne pas remettre les profits ou excédents au service de l'activité économique, enfin, avec une dimension d'utilité sociale. Mais en fait, c'est plus compliqué que ça, parce qu'en vrai, les deux principes, c'est la gouvernance démocratique et le fait d'internaliser les excédents, de remettre les excédents en circuit pour renforcer l'activité économique. L'utilité sociale, c'est quelque chose qui s'est rajouté après. Aujourd'hui, pour être une entreprise de l'économie sociale et solidaire, il suffit d'avoir une gouvernance démocratique et une internalisation des excédents. L'internalisation des excédents, c'est vraiment moi qui l'appelle comme ça, mais c'est difficile de le résumer en un concept. Mais je pense que tu comprends que l'utilité sociale, c'est quelque chose de plus, c'est-à-dire qu'on peut être effectivement une association ou une coopérative qui n'a pas d'utilité sociale. Par exemple, si tu prends une coopérative du bâtiment, ce qui peut arriver, une coopérative agricole aussi, le principe, c'est que l'on met en commun du capital, et pas seulement des ressources en général, pour répondre à des problèmes collectifs. Mais on n'a pas forcément vocation, pour une coopérative agricole, à faire de l'alimentation durable. D'ailleurs, la plupart des coopératives agricoles ne font pas ça. Mais par contre, les valeurs se rajoutent en plus des principes. Aujourd'hui, pour appartenir au périmètre légal de l'ESS, il suffit de répondre aux principes. Donc effectivement, des associations d'extrême droite sont par défaut des associations de l'économie sociale et solidaire. Par contre, ce que l'on dit, c'est que ces principes vont naturellement amener les gens vers les valeurs que l'on revendique dans l'économie sociale et solidaire. Et ça, c'est vrai en moyenne, c'est-à-dire que tu peux avoir par exemple le collectif Némésis qui se constitue, mais pour un collectif Némésis qui se constitue, tu auras 100 associations féministes qui se montent autour de vraies valeurs, et pas juste pour s'opposer aux gens qu'elles ne connaissent pas. Du coup, c'est ça. Mais du coup, effectivement, le discours de l'ESS est vrai en moyenne mais pas dans les cas spécifiques. Tu peux toujours trouver une exception à la règle, mais en moyenne, si on réunit 100 personnes dans une pièce et qu'on leur demande

de prendre une décision, par exemple, on va aider une personne qui est dans le besoin, et la décision appartient aux 100 personnes, il y en aura 80 qui diront oui et 20 qui diront non. C'est ça, le pari de l'économie sociale et solidaire. Enfin, il y a un vrai parti pris de croire en l'humain. Comment ça s'est traduit pour la plateforme de marque ? Le problème, c'est qu'on veut mettre en avant la marque, et ça permet aussi de mettre en valeur certains acteurs, dans une sorte de mutualisation de l'image de marque, justement. Et comment on rajoute une couche pour éviter qu'il y ait des entreprises qui ne défendent pas ou qui ne promeuvent pas les valeurs que l'on souhaite mettre en avant à travers la marque. Il y a un risque, mais je n'ai pas de solution, bien évidemment.

HBA : Oui, c'est intéressant. J'ai l'impression que c'est un peu une condition implicite, dans le sens où l'on part du principe que les structures qui n'ont pas nos valeurs, qui ne partagent pas les valeurs de l'ESS mais qui en font quand même partie de par leur statut, ne vont pas utiliser la marque parce que ça ne les intéresse pas.

P2 : Oui, certainement, c'est-à-dire que tu peux exclure de facto un certain nombre d'acteurs qu'on ne veut pas réunir dans la communauté de la marque, à travers par exemple une charte de valeurs qui met en avant un certain nombre de concepts qui ne sont pas acceptables. Pour revenir aux associations d'extrême droite par exemple, je pense que le problème est peut-être moins important, parce qu'il n'y a pas d'intérêt pour une association d'extrême droite à souscrire une charte qui va à l'inverse, enfin à l'encontre de ses « valeurs ». Le problème, là où c'est plus gênant, c'est quand des gens qui, sur le papier, partagent nos valeurs, mais qui, dans les faits, s'en servent uniquement comme un outil de stratégie commerciale. Aujourd'hui, on a plein de labels ou de marques, comme B Corp, qui permettent d'encourager les consommateurs à choisir les services ou les produits d'une entreprise plutôt que d'une autre. Et ça, c'est plus difficile. Pour des gens qui sont dans une logique d'économie conventionnelle et pas d'ESS, l'objectif c'est de maximiser les profits à travers un outil de marketing de plus, plutôt que d'essayer de revendiquer des valeurs qui sont portées en avant. Et là, c'est un vrai risque, effectivement. Donc je le verrais plutôt là sur la marque, et du coup ça fait le lien avec l'animation territoriale, c'est-à-dire que pour les grandes entreprises, à la limite on peut s'en occuper au niveau national, mais pour les plus petites entreprises qui visent la marque, c'est en fait beaucoup plus difficile de contrôler les pratiques RH, sociales, etc., d'une petite entreprise que d'une grande entreprise, pour des questions de temps principalement. Pas forcément de mauvaise foi de la part des dirigeants, mais aussi parce que, en gros, on est tous face à des contraintes de temps, des contraintes financières, qui ne permettent pas d'être exemplaire tout le temps.

HBA : Alors c'est super intéressant ce que tu viens de me dire, parce que j'en ai parlé avec ma tutrice de mémoire. Je te remets le contexte : j'avais échangé avec Antony, de SSE International, qui m'avait partagé un mapping des labels du Mouvement Impact France. Et du coup, il y a tout ce qui est labels RSE, etc., dont B Corp par exemple, que tu viens de citer. Et ma tutrice m'a dit : parles-en si tu arrives à montrer qu'il y a une méfiance envers l'ESS de la part du grand public. Du coup, ça rejoint ce que tu viens de me dire. Est-ce que toi, tu penses qu'il y a une méfiance envers l'ESS de la part du grand public, justement à cause de ces labels et de ces structures ? Là, ça va plus être les structures à but lucratif je pense pour le coup, mais tu peux me corriger si je me trompe, qui vont faire un peu de greenwashing, du social washing, etc., et qui vont utiliser ces valeurs et ces causes-là juste pour se valoriser, à des fins économiques pour le coup ?

P2 : L'économie sociale part d'un parti pris qui est que si l'on respecte les principes de l'économie sociale et solidaire, on va naturellement atterrir sur l'utilité sociale, le bien commun. Ce que font les entreprises à mission, même si là, c'est vraiment un statut spécifique, mais les entreprises engagées, appelons-les comme ça, qui peuvent aller de Microsoft jusqu'à la SNCF, etc. En fait, ces entreprises de l'économie conventionnelle, elles mettent d'une certaine façon la charrue avant les bœufs. Pourquoi ? Parce qu'elles se sont dit : on ne va pas se poser la question des principes, on va tout de suite aller chercher les valeurs : la transition écologique, la solidarité, etc. Donc on va créer des fondations d'entreprise, on va mettre en œuvre des politiques de RSE, on va rechercher des labels qui certifient de l'extérieur qu'on répond à leur cahier des charges, etc. Nous, ce qu'on se dit, c'est que c'est très bien que l'économie conventionnelle ait ces réflexes. Mais dans tous les cas, ça ne sera pas suffisant. Enfin, de toute façon, vos principes vous amèneront naturellement sur une autre route que le bien commun, la route du profit. Parce que vous avez des actionnaires, et les actionnaires, à la fin de l'année, veulent des dividendes, ou une revalorisation de leurs actions pour les revendre et créer une plus-value. Et du coup, au moment où vous vous trouverez face à un arbitrage : soit on respecte le cahier des charges pour garder les labels RSE, soit on dégage des marges supplémentaires, des profits pour rémunérer les actionnaires, vous allez naturellement choisir les profits pour les actionnaires. Tant que les choses vont bien, super. Mais au moment où les choses commencent à aller mal, eh bien vous allez retomber dans la logique de la pire entreprise d'armement ou d'hydrocarbures de la planète, quoi. Donc c'est très bien, mais ça ne sera pas suffisant. Et la seule garantie que ce que font les entreprises de l'économie conventionnelle ait du sens, c'est qu'il y ait un volet de l'économie qui soit soustrait aux logiques du profit, pas forcément du marché, mais du profit. Et l'ESS, c'est le

modèle qui permet de faire ça. Donc, des labels, etc., c'est bien, mais ce n'est pas suffisant, et c'est à la limite mieux d'adopter des principes de l'ESS sans être complètement exemplaire (enfin, de mon point de vue au moins) que de faire l'inverse, parce que de toute façon ça ne marchera pas.

HBA : Donc ce que tu dis, c'est que c'est seulement pour l'image en quelque sorte, et qu'une structure qui a vraiment ces valeurs-là ancrées va naturellement se tourner vers les modèles de l'ESS.

P2 : Pour les entreprises de l'économie conventionnelle, les entreprises lucratives, ce n'est pas une question de bonne ou de mauvaise foi. Ce n'est pas parce qu'elles sont dans l'économie conventionnelle qu'elles sont méchantes, mais en fait tu te mets dans un système, dans des logiques, qui ne te permettent pas toujours de tendre vers l'intérêt général, le bien commun, etc. Du coup, il n'y a pas forcément du greenwashing systématiquement, il y a peut-être de vraies valeurs derrière. Au contraire, je pense qu'il y a de plus en plus de sensibilisation vis-à-vis de cette pratique. Mais tu ne peux pas te soustraire à un système de règles, de contraintes et d'incitations qui t'emmène naturellement vers un objectif. Et en plus, il y a un contexte aussi. C'est-à-dire que c'est bien de chercher des labels, des pratiques RSE, etc., quand tu es en France, dans l'un des pays les plus riches du monde. Mais essaie de faire la même chose dans un pays comme, sans caricaturer, en Afrique, où il y a quand même des modèles de l'ESS qui sont très forts, parce que ça correspond très bien à la situation de l'économie conventionnelle, ou des coopératives. Tout ça, ce sont des choses qui parlent à des pays en voie de développement. Ça veut dire quoi ? Que si tu n'as pas de modèle, si tu n'as pas de label ou autre, tu ne contribues pas à l'intérêt général. C'est toujours plus simple, en gros, de se poser ces questions quand tu n'as pas trop de problèmes, quand tu as des moyens, alors que ce n'est pas pareil ailleurs, quoi.

HBA : Mais du coup, par rapport à ce que me disait ma tutrice, est-ce que tu penses que toutes les actions RSE, les labels, etc., qu'adoptent les entreprises de l'économie conventionnelle, ça a un impact (négatif en l'occurrence) sur la perception de l'ESS, même si ce sont deux mondes différents ?

P2 : Effectivement, je n'avais pas répondu à ta question, je crois. Ça n'a pas un impact négatif, mais ça contribue à brouiller les messages. C'est-à-dire que tu mélanges l'ESS en tant que label, ou en tant qu'agrément, en tant que statut, etc. Alors que ce n'est pas ça, on n'est pas du tout dans la même logique, parce qu'un label, en fait, ça permet uniquement de mettre en avant un certain nombre de qualités de l'entreprise. Mais l'entreprise en soi, elle ne remet pas en question

le modèle, enfin la société, l'économie dans laquelle elle baigne. Alors que l'ESS, si. C'est pour ça qu'on n'est pas un secteur mais un modèle économique, un modèle pour faire de l'économie autrement. Du coup, on n'est pas sur la même logique, et ça brouille les messages, donc. Tout ça, ce n'est pas forcément négatif, parce qu'en vrai, j'ai plutôt tendance à faire confiance à l'entreprise qui affiche le label B Corp, etc. Entre deux entreprises, effectivement, je peux plutôt avoir tendance à privilégier une entreprise B Corp, plutôt qu'une entreprise qui n'a pas le label, à parité de produits et d'autres conditions. Mais on n'est pas dans la même logique, on n'est pas sur un outil qui permet de valoriser des qualités de l'entreprise. On est sur un drapeau qui dit : moi je pense qu'il y a d'autres façons de faire de l'économie, et ça, les entreprises ne le font pas. Ce n'est pas parce que t'as un label B Corp que tu penses qu'il faut révolutionner l'économie, etc. Alors que quand tu as une marque ESS, oui, tu penses ça, tu as un message politique, et tu l'assumes. Une entreprise n'assume pas de messages politiques avec un label, c'est ça la grande différence. Mais ça, c'est difficile de le faire comprendre à un individu, parce qu'un individu est socialisé en tant que consommateur, plus encore qu'avant d'être citoyen ou avant d'être humain en vrai. Et du coup, lui, au moins au niveau économique, il perçoit les entreprises en tant que fournisseurs de produits et de services, et pas comme porteurs d'un message ou porteurs d'une logique. Du coup, il va faire des choix sur la base d'une rationalité économique au sens classique du terme, c'est-à-dire : quel est le plus grand avantage au moindre prix, et il ne va pas prendre en considération d'autres dimensions. Il y a un problème, éventuellement, d'éducation du grand public, à la différenciation entre ce qu'est l'ESS, les entreprises à mission, les entreprises à impact, etc.

HBA : Donc, de ce que je comprends de ce que tu as dit, la marque ESS, ce sera vraiment... elle va vraiment sortir du lot, en quelque sorte. Là où les labels, beaucoup d'entreprises en ont, ça s'achète, en quelque sorte. Même s'il me semble qu'il faut passer des espèces de tests, mais oui.

P2 : Il faut répondre au cahier des charges, il faut payer une autorité certificatrice qui est garante du label, et qui va, en gros, vérifier que tu réponds effectivement, dans une procédure d'audit, disons une sorte d'audit, qui va dire : « ben, effectivement, tu coches toutes les cases pour avoir ce label. »

HBA : Oui, là où la marque ESS, ce sera vraiment... enfin, comment dire, j'avais les mots quand tu parlais, ça m'est parti, mais... Je pense que la marque ESS, elle sera plus... ce sera plutôt un gage de confiance, dans le sens où ça sous-entend que, comme on disait avant, tu as un certain nombre de valeurs, etc.

P2 : Oui, ben, je pense que... honnêtement, ça peut être aussi quelque chose qui va tomber à l'eau. En vrai, ce n'est pas exclu que ça tombe à l'eau, parce que là on est au lancement, on a juste la marque. Bon, on peut se féliciter que la marque soit plutôt bien finalement, même si, encore une fois, je trouve que les slogans, c'est... c'est moi contre le comité des élections, donc c'est prétentieux de ma part, mais effectivement... Moi, ça ne répond pas forcément la punchline, c'est en fait « L'économie en mieux », c'est en gros « on peut faire mieux que ce que l'économie conventionnelle fait aujourd'hui », ce qui n'est pas forcément vrai, parce qu'on ne sera jamais en mesure, en tant qu'ESS, de se permettre d'avoir, je ne sais pas, une télé grand écran avec une résolution de dingue, etc. Donc, on est plutôt effectivement sur : « ben, si vous en avez marre de vous faire imposer des décisions de la part des grandes entreprises qui, du jour au lendemain, changent leurs conditions d'utilisation du service ou augmentent les prix, et que vous voulez avoir votre voix dans les décisions qui sont prises, ben, en gros, l'ESS c'est le modèle qui est fait pour vous. » Ce qui marche plutôt bien en Italie, j'en avais parlé avec un collègue qui travaille dans les coopératives, et sa mission, c'était en gros de vendre... pas de vendre, mais de constituer des communautés énergétiques autonomes sous format coopératif, un peu comme les SCIC. Donc, en gros, on mutualise les panneaux solaires pour créer des surplus énergétiques qui sont réorientés au moment où, en gros, il n'y a pas de solaire, enfin, pour simplifier. Et du coup, en Italie, qui est un pays beaucoup plus, je dirais, individualiste que la France, l'argument qui faisait mouche, c'est qu'à travers vos communautés énergétiques, vous vous émancipez de l'EDF italien, qui vous impose des factures démesurées, quoi. Vous avez votre voix sur la décision de comment, en gros, vous obtenez votre énergie. Et du coup, pardon, j'essaie de revenir au point : donc, effectivement, le concept d'appropriation de l'économie, c'est ce qui a le plus d'intérêt dans la marque ESS. Et du coup, effectivement, si on arrive à faire passer ce message, je pense que c'est là où on a le plus à gagner par rapport à d'autres, enfin, aux labels etc., ce qui permet de différencier la marque des labels. Mais du coup, en fait, ça dépend de logiques différentes ; par exemple, la signature de la charte, etc., enfin, je ne connais pas, mais c'est un autre processus, quoi.

HBA : Oui, ça c'est plus une question à part, mais, parce que tu as mentionné plusieurs fois le fait que tu n'es pas hyper fan de la formulation de la baseline : tu penses que, telle quelle, elle ne sera peut-être pas compréhensible pour le grand public notamment, ou... ?

P2 : Les CRESS, oui. Alors, ce n'est pas juste une réflexion à moi, mais j'ai entendu effectivement, j'ai entendu des CRESS qui râlaient sur la punchline, parce qu'ils disaient : « ben, en fait, c'est "l'économie en mieux", en mieux par rapport à quoi ? Comment on s'assure qu'on est mieux

que d'autres ? » Parce que, encore une fois, si le but, par exemple (pour faire un exemple) si le but c'est le réarmement national et la protection de la France des attaques de l'extérieur, ben, j'ai des doutes que ce soit l'ESS la meilleure solution. Peut-être que l'économie conventionnelle a beaucoup plus à offrir que l'ESS en recherche et développement, au sens technologique du terme. Ben, aussi, si tu vas à l'IA, il n'y en a pas beaucoup, enfin, bon, ChatGPT, c'est une fondation, mais pas forcément. Enfin, ils sont même en train de basculer, je crois, à un moment, ils ont décidé de basculer sur un modèle de marché concurrentiel, etc. Donc voilà, tu vois, « mieux », en plus, même si on prend nos valeurs, ben, alors, on n'est pas sûr, on n'est pas à l'abri d'être pire que des entreprises du CAC 40 qui ont beaucoup plus de marge de manœuvre pour faire des politiques RH inclusives, veiller à l'égalité salariale, etc.

Donc, enfin, quand tu adoptes le slogan « l'économie en mieux », il faut l'assumer, et c'est risqué, parce qu'en gros tu te lies les mains d'une certaine façon : tu t'obliges, en gros, à être exemplaire, et, comme tu ne pourras jamais être exemplaire, en gros, tu ne pourras pas assurer que toute l'ESS soit exemplaire. À un moment, il y aura une entreprise qui a des pratiques douteuses : tu vois, Emmaüs, enfin, avec l'affaire de l'abbé Pierre, etc., et ben, tout le monde va taper dessus et dire : « ben, l'ESS, ce n'est pas si clair que ça, donc peut-être que ce n'est pas mieux que l'économie conventionnelle. » Là où, effectivement, moi je disais : « l'économie à vous », ou « l'économie pour vous », ou « l'économie d'un moment », ça, c'est sûr, enfin, c'est-à-dire, là il n'y a pas de doute, parce qu'on n'a pas d'actionnaire, donc tu te mets à l'abri d'un certain nombre de choses. Oui, mais bon.

HBA : Tu penses que c'est un peu flou, du coup, on ne comprend pas « mieux » par rapport à quoi ?

P2 : Oui, c'est flou, et ça risque de nous mettre dans une situation où en plus, bon, ben, c'est toujours « mieux », en fait, on se définit par rapport aux autres, c'est-à-dire mieux que quelqu'un d'autre. Du coup, ben, la référence, c'est toujours l'économie conventionnelle. Du coup, on est mieux que l'économie conventionnelle, mais le jour où il n'y aura plus d'économie conventionnelle, enfin, imaginons, ce sera toujours... enfin, j'ai un peu du mal, quoi. Enfin, c'est... mais après, c'est... ben, finalement, je pense que ça va parler, quoi. Ce n'est pas un problème, en vrai, ce ne sont pas les vrais problèmes, disons.

HBA : Non, mais c'est intéressant comme point de vue. Puis je sais qu'il y avait eu l'atelier participatif, par exemple, et je me dis que c'est vrai que ce n'est pas évident de mettre d'accord

50 personnes, par exemple, sur une même baseline. Donc, c'est intéressant d'avoir un peu des avis à l'encontre.

P2 : Ben, tu vois, je te donne un exemple qui m'a frappé, sur le Crédit Mutuel par exemple. Je t'envoie... si tu cherches leur… Alors, ce n'est pas forcément leur punchline, mais sur le site, la première chose que tu lis, regarde, je te l'ai envoyé, c'est : « une banque qui appartient à ses clients, ça change tout. »

HBA : Oui. Je vais peut-être faire vite, parce que j'ai encore 3 petites questions par rapport à la plateforme de marque. J'allais te demander comment la plateforme de marque pourrait t'aider, toi, et aider les CRESS dans vos missions ?

P2 : Oui, vas-y. Comment ça pourrait aider nos... pour moi, enfin... Ben, ça peut rendre plus visible, alors, sous la dimension développement des CRESS, pas tant de l'économie sociale et solidaire, mais développement vraiment des CRESS, c'est-à-dire avoir plus de ressources humaines, plus d'activités, etc. Ça peut aider des acteurs nationaux à prendre conscience du poids de l'ESS dans certains secteurs, et en gros, se dire : « ben, il y a une marque ESS, il y a une chambre de l'ESS, peut-être que ça a un intérêt, en gros, d'aller chercher les chambres pour faire des choses avec ces acteurs. » Si on doit capter tous les acteurs, pour faire toujours l'exemple du développement de projets : tu as un acteur national, qui a un budget et des objectifs (ça peut être privé ou public), des objectifs en termes d'intérêt général, l'alimentation durable par exemple, pour les groupes vivant... tu as un budget, tu as des objectifs, tu ne sais pas comment atteindre ces objectifs, mais tu te dis que tu veux aller chercher les entreprises là où elles sont installées. Eh ben, tu peux t'appuyer sur le réseau des CRESS, parce que les CRESS sont capables, en gros, de faire le lien entre le niveau national et le niveau territorial. Du coup, effectivement, ça peut... enfin, s'il y a une prise de conscience nationale, dans tous les territoires, du fait que... En gros, il y a une grosse partie d'entreprises qui sont impliquées là-dessus, ben, effectivement, ça peut créer des opportunités de développement côté CRESS. Et après, ça peut donner, sous conditions, mais ça peut donner un outil d'animation assez puissant aux CRESS, qui font le lien entre le niveau national, enfin, l'animation territoriale qui fait le lien entre le niveau national et le niveau territorial, c'est-à-dire que tout le monde se reconnaît un peu dans l'ensemble des principes qui sont affichés, quoi. Donc, ça peut créer un effet de communauté au niveau territorial et au niveau national.

HBA : D'accord. Et comment tu penses que la marque pourrait compléter les outils que les CRESS ont déjà, sans être redondante ?

P2 : Ben, il n'y a pas de marque, tout d'abord. La seule chose qui fait marque, c'est le Mois de l'ESS et les Prix de l'ESS. Mais sinon, il n'y a pas forcément de... ben, il n'y a pas de bannière commune, en gros, dans l'ESS. Du coup, ça peut donner, effectivement, pour faire un exemple, le premier outil qui est trans-famille, trans-territoire, etc. Du coup, effectivement, ça peut créer ce sentiment d'appartenance à l'ESS, qui aujourd'hui peut manquer. Donc, ça donne effectivement un outil supplémentaire. Ben, par exemple, pourquoi une CRESS adhère à une CRESS... parce que, ben, vous avez souscrit à la plateforme, vous voulez ça, c'est le niveau zéro. Mais, en plus, vous voulez, maintenant que vous êtes consciente que vous appartenez à l'ESS, ben, peut-être vous voulez vous impliquer plus dans le plaidoyer, dans la sensibilisation. Vous voulez porter votre voix dans la concertation régionale. Et du coup, ben, peut-être vous souhaitez vous impliquer au sein de la... C'est ça, l'intérêt. Tu peux organiser des événements autour de la marque. Enfin, je ne suis pas un communicant, donc je ne connais pas trop quelle est la dimension, mais en tout cas, avoir un outil, enfin, voilà, un logo qui est partout, le même en France, au niveau national. Que tu sois une entreprise d'un salarié, ou que tu sois une banque mutualiste avec des filiales à l'étranger, ça, c'est intéressant, quoi. Pour la première fois, on a un outil d'identification au-delà de toutes les spécificités de l'entreprise. Ben, c'est en gros l'incarnation des principes de l'ESS, parce que, enfin, tout le monde applique ces principes, mais ne se rend pas compte qu'il les applique. Et du coup, le fait de faire le lien entre : pourquoi je peux prétendre à cette marque ? Ben, parce qu'en gros j'ai une gouvernance démocratique, et je ne crée pas de profits. Ben, c'est ce que je cherche, quoi.

HBA : Et dernière question sur la marque : selon toi, qu'est-ce que la plateforme de marque devrait proposer, et pourquoi ?

P2 : Ça, c'est plus difficile à estimer, parce qu'on n'est pas sur quelque chose que je maîtrise bien. Pour moi, une marque devrait proposer, ben, c'est un peu généraliste, mais de l'animation, c'est-à-dire que le fait d'avoir une marque, ça doit permettre, en gros... ça ne donne pas droit à des choses, mais plutôt ça donne... Ben, ça, en fait, il y a des moments où, un peu, je peux me retrouver avec les gens qui ont la marque, et qu'on peut échanger, en vertu de la marque. C'est-à-dire que je peux effectivement, éthiquement, je peux aller voir un grand dirigeant du Crédit Mutuel, ou d'une autre banque, et dire : « ben, en fait, oui, on ne vit pas du tout la même situation, mais tous les deux on a la marque ESS, donc il y a des choses qu'on a en commun, et donc, d'une certaine façon, on est une communauté qui partage un certain nombre de choses. » Et donc, je dois avoir la possibilité, en gros, de bénéficier de ces temps d'échange, ou de ces temps collectifs au sein de la... Je suis moins... je suis... Oui, voilà, c'est ce qu'elle devrait offrir. Et

après, de la communication, c'est-à-dire que la marque doit être connue, et doit être diffusée auprès du public. Et du coup, il faut créer dans le public le mécanisme que, ben, en gros, cette marque, ça veut dire ça. Et du coup, effectivement, si je choisis cette marque, c'est une marque politique d'une certaine façon, et c'est ce qui m'incite, en gros, à aller vers cette entreprise plutôt que vers une autre.

HBA : Donc, de ce que tu me dis, en gros, la marque pourrait créer un lien entre des acteurs qui, de prime abord, ne pensent pas avoir de liens et de points communs.

P2 : Oui, ça. Et de l'autre côté, effectivement, de mettre bien en clair que, ben, le choix de l'ESS, c'est un choix de société, et ce n'est pas juste un choix de shampoing ou de marque, quoi. Du coup, il y a... enfin, il y a une vraie capacité, effectivement, de... voilà, de faire la différence à travers l'ESS. Et du coup, ben, effectivement, ça crée des liens avec les consommateurs, qui ne sont plus des consommateurs, mais qui sont, enfin, des citoyens et des bénéficiaires de services de l'ESS, d'accord. Mais concrètement, je ne sais pas comment on peut le faire, donc...

HBA : Non, non, il n'y a pas de souci. L'idée, comme je te dis, c'est vraiment d'avoir ton point de vue. Mais, OK, est-ce que tu as quelque chose à ajouter ?

P2 : Non, je pense que je t'en ai dit beaucoup, même au-delà de ce que tu attendais.

HBA : Et merci. Non, mais c'est très bien, merci.

P2 : Non, tu pourras venir vers moi si tu as des questions que tu voudrais préciser, ou si tu as des choses sur lesquelles tu n'es pas sûre et que tu voudrais avoir confirmation de ce que je disais. Si tu as besoin, je ne sais pas, de mentionner ce que j'ai dit, ou pas. Mais non, a priori, ça va très bien.

HBA : Ben, merci beaucoup, en tout cas, c'était très intéressant. Ça m'a permis d'avoir des angles auxquels je n'aurais pas forcément pensé moi-même, de mon côté. C'est le but d'échanger avec les autres aussi.

P2 : OK, dis-moi si tu veux interviewer des directions des CRESS, pour moi ce serait pertinent, voire des présidences, mais plutôt des directions, je dirais, parce que, oui, effectivement, si tu veux une vision territoriale, ben, c'est mieux de demander à des CRESS qui ont une présence sur les territoires assez forte, comme la CRESS Nouvelle-Aquitaine, par exemple, la CRESS Pays de la Loire. Tu les as déjà, enfin, oui, mais tu les as déjà rencontrés ? Les deux, Hauts-de-France peut-être, parce qu'ils ont eux aussi une sorte de marque qui s'appelle... ESS HDF, je crois, c'est plutôt une plateforme, ce n'est pas forcément une marque, mais donc c'est une

plateforme avec un logo. Donc ça peut être intéressant, à un moment, de les consulter, ou d'autres, je ne sais pas.

P2 : La Bretagne aussi, pas seulement la Bretagne, si tu veux, parce qu'ils ont... ils n'ont pas forcément de marque, mais ils ont une communauté, ils ont une communauté très structurée, c'est-à-dire que, ben, en gros, ils sont présents à tous les échelons du développement de l'ESS territorial. Donc, la Bretagne, effectivement, ça peut être intéressant, parce qu'en gros, pour essayer, ben, nous, on n'a pas besoin de marque parce qu'on a déjà tout. On pourrait se dire : ben, comme il y a une marque, comment nous on compte... enfin, il y a déjà une communauté sans marque, et du coup, est-ce que le fait qu'il y ait une marque nationale, ça peut changer les choses, ou ça peut améliorer, ou voire peut-être aggraver la situation, quoi. Voilà, ça peut être intéressant, la Bretagne aussi.

HBA : Moi, enfin, du peu que j'ai vu, j'ai l'impression que la communication de la CRESS Bretagne se rattache vraiment bien à la communication de la région Bretagne.

P2 : Oui, oui, ben, parce qu'ils travaillent main dans la main avec la région. Donc, enfin, en fait, ils sont la seule région, je crois qu'ils ont une stratégie de l'ESS à côté de la stratégie de développement territorial de la région. Ça aide que la région soit alignée avec toi, parce que si ce n'était pas le cas, si c'était une région comme PACA ou AURA, il n'y aurait pas le même effet de communauté. Encore une fois, quand tout va bien, tout va bien, quand tout va mal, tout va mal.

HBA : Ben, merci beaucoup pour l'entretien, je ne vais pas te prendre plus de temps, et merci pour ton temps.

P2 : Pas de souci. Voilà, c'est toujours sympa de papoter, d'être interviewé par quelqu'un, t'inquiète, c'est la partie agréable de mon boulot, en vrai. Donc, pas de souci, ce n'est pas ça qui me gêne.

HBA : Oui, carrément. Bon, ben, tant mieux. Ben, bon appétit, bon après-midi, à plus tard. Salut.

P2 : Salut, Hassina, bon après-midi.

Entretien E3

Hassina Ben Abdessalem : Avant de commencer, je vais te rappeler rapidement sur quoi je fais mon mémoire. Je fais mon mémoire sur la plateforme de marque ESS. La problématique,

c'est : « comment communiquer autour de la plateforme de marque, à la fois auprès des acteurs de l'ESS et du grand public ? ». Ce sera en deux parties : une partie théorique et une partie empirique.

Dans la partie théorique, l'idée, ça va être que je montre un peu les difficultés auxquelles l'ESS est confrontée, notamment en termes de visibilité, et comment la communication peut y remédier. Et dans la deuxième partie, on rentre vraiment dans le cœur du sujet avec la plateforme de marque d'ESS France : qu'est-ce que c'est, de quoi ce sera composé, etc. Et la deuxième moitié de cette partie, ce sont les entretiens. Donc l'idée, c'est que ma tutrice de mémoire m'a dit d'interroger des collègues, des gens dans l'ESS et des gens hors ESS.

Je t'ai identifiée parce que, déjà, je ne cherche pas à interroger que des gens dans la communication, et au vu de tes missions, je trouvais ça intéressant de voir un peu, toi, comment la marque pourrait t'aider, comment vous allez l'utiliser, etc., dans vos actions.

Personne 3 : Ok, et t'as des questions particulières, ou c'est moi qui parle ?

HBA : Oui, t'inquiète, j'ai une petite liste de questions. Déjà, est-ce que tu peux te présenter ?

P3 : Ok. Ça marche. Alors, bien sûr, je suis P3, 31 ans, chargée d'affaires publiques à ESS France depuis sept mois. Voilà, je rajoute d'autres choses ou c'est bon ?

HBA : Tu fais comme tu le sens pour compléter aussi. J'avais : depuis quand tu es dans l'ESS, et pourquoi tu travailles dans l'ESS ?

P3 : J'ai toujours travaillé dans l'ESS. Professionnellement, je suis dans l'ESS depuis 2017. Et personnellement, depuis 2012, en tant que bénévole. J'ai fait beaucoup d'associatif, en tant que bénévole et en tant que salariée : j'ai toujours été salariée de structures de l'ESS, qui étaient des associations. Et pourquoi ? Parce que je voulais travailler dans un environnement qui portait les valeurs que je défends, que ce soit dans les services ou les produits proposés, et aussi dans la manière, comment dire, d'envisager les rapports humains au sein de la structure. Bon, même si on ne va pas se mentir, dans l'associatif, ce n'est pas parfait, mais voilà, l'idée, c'était ça. C'est être utile et défendre des valeurs qui me sont chères.

HBA : Mais comment tu as découvert l'ESS en tant que telle ? Parce que, tu vois, par exemple, ce matin, P2 me disait que les gens connaissent les associations mais ne savent pas que c'est de l'ESS. Toi, tu es rentrée dedans par les associations. Est-ce qu'il y a eu un moment où tu t'en es rendu compte ?

P3 : Oui. En fait, en gros, il faut que je fasse un petit détour pour expliquer pourquoi. Au départ, j'ai fait Sciences Po à Lyon, et à Sciences Po Lyon, c'est un IEP très international, très orienté relations internationales, et du coup il y a des spécialisations par aire géographique. Moi, j'ai fait une spécialisation sur l'Asie, l'Extrême-Orient, enfin, c'est comme ça que s'appelle le master, « Extrême-Orient ».

Et du coup, j'ai fait ma troisième année en Corée du Sud, et j'ai également fait un stage de M1 pendant l'été, et un stage de M2. Et en fait, ces stages, je les ai faits en cours aussi, et je les ai faits... En fait, je voulais plutôt travailler dans les droits humains à la base, plutôt dans l'humanitaire. J'hésitais à faire un M2 genre droit humanitaire, criminologie, enfin tu vois, cours de justice, un truc comme ça.

Et donc je bossais pas mal sur les droits humains en Corée, notamment la Corée du Nord, mais pas que. Donc je pense que c'est par ce prisme-là que je suis rentrée. Et puis aussi parce que j'étais bénévole associative, dans mes engagements à Sciences Po. Et en fait, quand je suis arrivée pour faire mon stage de M1 à la Fondation coréenne des droits de l'homme, un peu par hasard, je suis tombée, dans un Airbnb, sur une fille avec qui on a commencé à parler de ce qu'on faisait. Et elle m'a dit : « Écoute, on cherche quelqu'un qui pourrait bosser pour une pote à moi qui travaille sur le commerce équitable. » Et donc, en fait, j'ai fait un double truc où j'étais en même temps consultante pour la Fondation coréenne du commerce équitable.

Et cette fondation se trouve dans un lieu, en Corée, à Séoul, où il y a beaucoup de structures de l'ESS, et la ville de Séoul est très engagée en termes de politiques publiques dans le développement de l'économie sociale et solidaire. C'est un peu comme le Québec : ils ont vraiment une politique gouvernementale et métropolitaine là-dessus, etc. Et en fait, j'ai été contactée par la fondatrice du GSEF, qui était coréenne francophone, pour faire mon stage de M2 là-bas.

Donc je pense que c'est vraiment parce qu'à Séoul, dans le milieu politique, l'ESS est beaucoup plus prégnante, que j'ai pu découvrir ça comme ça. Après, quand je suis arrivée à la Croix-Rouge en France (et avant, quand j'ai fait un service civique), c'était beaucoup plus soit associatif, soit entrepreneuriat social, des trucs comme ça.

HBA : Ok.

P3 : Et c'est seulement dans mon dernier job, l'année dernière, en fait, que l'ESS est revenue un peu sur la table, parce que ça devient un enjeu pour les associations de s'identifier à l'ESS, pour faire corps, pour trouver des financements, pour aussi proposer un projet associatif un peu plus

global et mettre de la cohérence dans les missions qui ont été développées par les structures quand elles commencent à se développer un peu dans différents milieux, etc. Voilà, ce n'est pas...

HBA : Non, non, mais non, c'est top, merci. Donc, oui, tu penses qu'être étiquetées ESS, pour les associations, ça les aide à se développer davantage, en quelque sorte ?

P3 : Empiriquement, je ne sais pas, mais en tout cas c'est une volonté de la part des associations qui s'y inscrivent. Je dirais qu'il y a une différence pour les associations employeuses surtout, qui s'inscrivent dans des logiques de transition écologique, des choses comme ça, dans les mouvements d'écologie sociale. Dès qu'elles commencent vraiment à réfléchir à leur positionnement par rapport à leur territoire, et qu'elles sont aussi confrontées à des logiques de politiques publiques, de financement, de réseaux, l'économie sociale et solidaire devient un sujet pour les associations, en tout cas.

Je pense que ce n'est pas forcément le cas pour les coopératives ou les fondations : tu vois, il y a des identités de famille quand même très importantes. Mais pour la grande majorité des associations qui sont dans le secteur large du social, de l'humanitaire, de l'aide à la personne, la lutte contre l'exclusion, etc., ça devient un enjeu de plus en plus important.

HBA : Ok, c'est amusant, c'est seulement le deuxième entretien et j'ai déjà des points de vue différents, donc c'est très intéressant, parce que ce matin Michele, lui, il me disait plutôt que les associations ont un peu de mal (je reformule un peu ce qu'il m'a dit) mais qu'en gros les associations ont un peu de mal avec l'étiquetage ESS parce qu'il y a « économie » dedans, et que, comme elles ne font pas de profit, elles ont du mal à s'associer à cette idée d'économie, tu vois ?

P3 : Je pense que ça dépend des associations. C'est pour ça que je faisais la différence entre association employeuse et association non-employeuse. Et puis il y a des associations qui sont très à l'aise avec le fait de faire de l'argent.

Ce sont peut-être des associations qui sont moins militantes, entre guillemets, donc, effectivement, peut-être des structures comme Amnesty International, Oxfam, ou des associations féministes, ou même des choses très ancrées dans le médico-social, ou l'aide aux personnes handicapées. Mais dès que tu es sur des grands groupes type Croix-Rouge, Emmaüs, qui ont une multiplication d'activités, une multiplication de secteurs, et dès que tu es sur le secteur de

l'insertion par l'activité économique (l'IAE, c'est dedans) ce sont des structures qui ont été sensibilisées aux questions de modèle économique.

Pour les autres, ça devient un sujet parce qu'elles n'ont pas le choix, parce qu'elles sont mises face à une situation où elles ne sont plus bénéficiaires d'une politique publique spécifique, et qu'il faut penser à des modèles hybrides, etc. De même, quand tu vas voir des tiers-lieux, qui sont souvent sur des modèles juridiques associatifs, la question de l'économie et de l'appartenance à un mouvement est, je pense, moins difficile.

Ce qui peut être plus compliqué, je pense, c'est pour les associations d'être associées à d'autres structures de l'économie sociale et solidaire qui s'en revendiqueraient aussi, comme des mutuelles ou des fondations. C'est plutôt ça. Et puis je pense qu'il faut faire la différence entre les têtes de réseaux associatifs (comme le Mouvement associatif) qui, par besoin de défendre leur modèle identitaire, leur existence, etc., peuvent être très, comment dire, réticentes à l'idée de se fondre dans la masse. Surtout qu'elles se disent : « On fait 80 % de la part de l'emploi. » Oui, mais en fait, c'est un enjeu de survie pour les associations aujourd'hui.

HBA : Et je me demandais aussi, quand tu parlais de l'ESS à Séoul : est-ce qu'en Corée du Sud ils ont un label, une marque ESS, ou quelque chose de similaire, ou pas du tout ?

P3 : Alors... Je crois, il faudrait que je regarde, mais il me semble que c'est très étatique. C'est très étatique, donc je ne sais pas s'ils ont ça. Je sais que c'est un enjeu pour le commerce équitable, typiquement.

HBA : J'ai demandé ça juste par curiosité, au cas où tu saurais.

P3 : Non, mais oui, tu as raison. Je crois qu'on a surtout fait des trucs plutôt sur ce qui se passe dans le monde francophone, genre Québec, Belgique, et tout. Il n'y a pas forcément d'enjeu de label, parce qu'en fait ils ne sont pas aussi développés, et c'est très... Dans la politique publique, l'économie sociale et solidaire en Corée, c'est très *top-down*, tu vois, ce n'est pas *bottom-up*, ça ne vient pas des acteurs du terrain, même s'il y a eu des mouvements citoyens, etc.

C'est une manière un peu onusienne de voir les choses, c'est très adossé aux enjeux de développement, aux objectifs de développement durable, des choses comme ça. C'est très américain aussi comme manière de voir l'engagement et la transition. Donc non, je ne pense pas qu'ils aient de label, et je ne pense pas qu'ils en aient besoin.

HBA : Oui, ça fait que, si je comprends bien, là-bas, l'ESS va découler des politiques, des objectifs gouvernementaux sur l'environnement, etc.

P3 : Oui.

HBA : Ok, non mais c'est intéressant, je pensais à autre chose mais je ne sais plus. Je n'ai pas envie de trop m'égarer non plus, mais je crois que c'est toi qui m'avais expliqué le fait qu'en Corée du Sud, l'ESS s'est bien développée notamment parce qu'il y a beaucoup d'associations chrétiennes, ou quelque chose comme ça.

P3 : Alors, ça, comment dire... C'est comme en France, en fait. Tu as une dimension... Oui, c'est ça. C'est que, quand on voit la modernité et la tradition, quand la modernité et la tradition sont différentes de chez nous, ça ne nous choque pas de voir une église dans la rue à Paris. C'est aussi dépaysant pour eux. Bref, oui, il y a un rapport à la charité, en fait.

Quand tu regardes la répartition religieuse en Corée, c'est à peu près un tiers, un tiers, un tiers : un tiers de bouddhistes, un tiers de protestants (plutôt évangélistes à l'américaine) et un tiers de catholiques. Et du coup, forcément, il y a beaucoup moins de personnes laïques, même si ça commence quand même à changer. Et forcément, comme en Europe, il y a ce rapport à la charité, voilà.

Mais ils ont aussi un côté très ONG : ils n'ont pas forcément beaucoup d'associations locales, c'est-à-dire qu'ils ont des solidarités qui ne sont pas formulées forcément à travers le tissu associatif, parce qu'il y a eu un modèle de développement qui s'est fait très vite, et donc il n'y a pas eu ce temps long de déchirement du lien social, entre guillemets, générationnel, social, économique. Ça s'est fait d'un coup, et du coup ils n'ont pas les structures adaptées pour y répondre. C'est aussi pour ça qu'il y a une réponse étatique. Et cette réponse étatique vient aussi répondre à des enjeux de politiques publiques plus larges : la transition écologique, la mobilité, la pollution, la santé, le vieillissement de la population, etc.

Enfin, je ne sais pas comment dire, mais c'est une version très institutionnelle de l'ESS, en tout cas dans sa manière de se développer. Ce n'est pas une histoire militante comme la nôtre, ce n'est pas une histoire vieille du XIXe siècle.

HBA : Oui, de ce que je comprends, c'est un truc qui coule de source, un peu, mais sans trop le nommer non plus, quoi.

P3 : Oui. Et puis... ils n'ont pas du tout la même histoire, enfin, en même temps on pourrait se dire que si. Genre, par exemple, en Espagne, ils ont un peu la même histoire, c'est-à-dire qu'ils ont passé une bonne partie de la moitié du XXe siècle sous une dictature. Et du coup, un peu comme un développement en marche forcée, avec des questions d'inégalités sociales quand

même hyper fortes. Et pourtant, aujourd'hui, ils sont hyper développés sur l'économie sociale et solidaire. D'ailleurs, Barcelone était une des villes fondatrices, avec Séoul, là-dessus.

Mais pareil, en Espagne, il y a beaucoup plus de volonté de politique publique qu'en France. Et certes, il y a des associations locales, etc., mais vraiment, quand tu regardes la France, c'est vraiment le côté révolutionnaire : c'est *bottom-up*, ce sont des mouvements citoyens qui vont se mettre ensemble et qui vont taper du poing sur la table, avec une évolution, à un moment, de la politique publique et des financements : ils ont été fléchés parce que les associations étaient reconnues d'intérêt général, etc. Mais c'est notamment parce que, pendant très longtemps, les associations étaient sur la lutte contre la pauvreté, le RMI, ce genre de choses. Et puis quand ça a commencé à toucher d'autres sujets : oh là là, la grosse fracture, années 90, SOS Racisme, etc. : il a commencé à y avoir des organes militants et des organes moins militants, l'action sociale et les droits humains.

Ça reste quand même... Enfin, le mutualisme n'existe pas en Corée, par exemple. La question des coopératives, un peu, parce que c'est surtout dans le milieu agricole. Eux, ils n'ont pas de politique protectionniste économique, vu qu'ils sont très américanisés, et du coup ils ont vécu des crises économiques, sanitaires, agroalimentaires, liées à la surimportation de produits extérieurs. Et du coup, ils ont un tissu agricole qui s'est monté aussi sur des modèles coopératifs pour se défendre, mais ça reste encore une fois accompagné par de la politique publique.

HBA : Non, non, mais c'est intéressant de voir un peu les différentes conceptions, on va dire, de l'ESS. Je vais revenir sur mes petites questions un peu génériques : comment tu expliquerais l'ESS à quelqu'un qui n'y connaît rien ? Comment tu en parlerais à des amis, ou que sais-je.

P3 : Si, ben, si j'en parle à mes amis, je dis que c'est une économie anticapitaliste. Je ne dirais pas forcément ça à n'importe qui, parce que l'idée « anticapitaliste » suppose une vision très militante. Donc, en général, ce qu'on dit avec Pauline, c'est que c'est une vision acapitaliste de l'économie, puisque les deux principes fondateurs de l'économie sociale et solidaire sont le partage du pouvoir et le partage de la valeur, avec un constat et une vision qui est qu'il n'y a pas de raison qu'en fait le fonctionnement démocratique soit réservé à la sphère publique, et qu'il n'y a pas forcément de raison non plus, même pour le bien-être économique d'une structure, de fonctionner avec des logiques de conseil d'administration, de dividendes, etc. Au contraire. Donc c'est un modèle politique, économique, social, alternatif au capitalisme, qui passe par une période de transition, mais qui a les moyens de s'adapter à tous les pans de la vie économique d'un

pays. En fait, on pourrait très bien s'en sortir avec une économie complètement sociale et solidaire.

C'est pour ça que moi j'appelle ça « anti capitaliste » : je le vois vraiment comme un modèle alternatif, pas comme un complément sympa de la politique publique où il y aurait des petites associations, etc. Le modèle coopératif, tu peux faire un coiffeur coopératif, enfin voilà, quoi. Et c'est comme ça que je le présente, Oui.

HBA : Ça rejoint un peu ma vision aussi. Quand j'ai découvert l'ESS aussi, j'étais un peu en mode : « Ah, mais il y a d'autres choses que le capitalisme, c'est incroyable ». Du coup, c'est drôle de voir que c'est un peu ton point de vue aussi.

P3 : C'est ça. Oui, en fait, c'est ça : on n'est pas tous obligés d'être travailleurs sociaux, ou d'être dans l'action sociale, pour faire partie de l'ESS. Et ça, c'est hyper important, parce qu'on ne peut pas tous et toutes avoir le même boulot dans le monde : il faut de tout pour faire un monde, entre guillemets. Mais cette idée immuable que l'économie fonctionnerait forcément autour de logiques de marché, d'investissement, c'est une fausse vérité. Et l'économie sociale et solidaire remet ça en cause, et elle le prouve tous les jours, en fait, parce que sa pérennité économique, quand elle a des modèles économiques, ça marche, quoi. Ça fonctionne. C'est ça que je voulais mettre en avant : l'économie sociale, ça fonctionne.

HBA : On a un peu parlé aussi avec P2 de la baseline (de la marque ESS, « L'économie en mieux »). Lui, il n'est pas très fan de la baseline choisie. Si j'ai bien compris ce qu'il m'a dit, pour lui ce n'est pas clair pour le grand public, dans le sens où on se demande : c'est mieux que quoi ? Ce que je disais, c'est que c'est compliqué avec autant d'acteurs sur le sujet, et c'est très bien d'avoir les points de vue de tout le monde, et je pense que le travail sur la marque, comment il a été fait, c'est carrément en accord avec la manière dont on travaille généralement dans l'ESS, donc c'est très bien qu'on ait les points de vue de tout le monde. Mais quand tu as autant de gens sur un même projet, c'est dur de mettre tout le monde d'accord.

P3 : Oui, c'est l'atout et le désavantage de l'ESS, quoi : c'est que c'est concertatif, donc ça prend du temps. J'ai un peu mis de l'eau dans mon vin, Oui, je n'étais pas hyper fan, parce qu'effectivement ce n'est pas très clair. Et en fait... je ne sais pas comment dire, mais... c'est bien de dire que c'est mieux, mais c'est juste du déclaratif. J'aurais bien aimé avoir une baseline qui soit plus ancrée sur le fait de pourquoi c'est mieux, qu'elle soit déjà dans la conviction dans sa formulation, parce qu'en fait il y a des gens qui vont juste dire « l'économie en mieux », ben non, c'est faux.

Et moi, je les ai embêtés avec la question du choix, par exemple, mais je trouvais ça hyper important, parce qu'en fait, surtout quand tu es dans un rapport à un consommateur, au grand public, la question du choix... ce n'est pas pour rien que l'association de consommateurs s'appelle « UFC Que Choisir », en fait.

HBA : Oui.

P3 : 24:22 Il y a vraiment un truc de : si on part sur une alternative, une économie où on propose une alternative, il faut que les gens sachent pourquoi ils nous choisissent.

Et je trouve que c'est aussi le problème de cette marque, et en même temps c'est normal, c'est qu'on s'adresse à des publics qui sont différents. Ce n'est pas la même chose de faire un label à destination du grand public que de faire un label à destination des acteurs de l'ESS. Et donc, essayer de mixer les deux comme ça, forcément, à la fin, ça donne un résultat. Franchement, moi je dis chapeau d'être allés jusque-là sans avoir cramé la baraque, parce que c'était un sacré exercice.

HBA : Il aurait fallu que ce soit l'un des deux : soit une marque grand public, soit une marque plutôt institutionnelle pour les structures ?

P3 : Non, non, parce qu'il y a déjà trop... enfin, tu vois, du coup, ça ferait trop de trucs, quoi.

HBA : Mais surtout, j'avoue que j'ai du mal à voir comment on pourrait dissocier les deux, parce que, tu vois, une marque grand public, il faut forcément qu'elle soit apposée aux structures pour que le grand public voie : « ah, ben ça, c'est ESS », quoi.

P3 : Oui. Non mais carrément, c'est juste super dur, parce qu'en fait on est encore au début du questionnement autour du sentiment d'appartenance à l'économie sociale et solidaire, surtout face à des structures qui ont déjà un sentiment d'appartenance très fort à leur secteur d'activité, à leur famille juridique, et du coup on vient en rajouter une couche.

Donc c'est un peu compliqué, mais en même temps on n'allait pas rajouter un côté d'un côté et un autre de l'autre, enfin, ils ne se le seraient jamais approprié. Au moins, ça évite le deux poids deux mesures. Mais c'est vrai que ce n'est pas tout à fait la même chose.

Et puis, moi, j'avoue que j'aurais bien aimé que, justement, cette question du partage de la justice, de la démocratie, à travers les valeurs (enfin, les principes de partage du pouvoir et de la valeur) se retrouvent dans la marque, parce que c'est ça le cœur du sujet, et c'est ça qui peut te

pousser à vouloir travailler dedans, à vouloir être engagé, bénévole, ou en gouvernance dedans. Et qui peut aussi te pousser à en être consommateur.

Ce n'est pas juste que « c'est mieux » : c'est qu'en fait tu es une personne... enfin, bref, moi, c'est le manque d'humanité qui fait l'horreur du capitalisme. Et ce qui fait la beauté de l'économie sociale et solidaire, c'est que c'est l'humain au centre. Et ça faisait partie des baselines proposées sur d'autres campagnes, etc.

Et donc il y avait des propositions, comme « une économie plus humaine », par exemple. Mais bon, effectivement, ça fait sans doute un peu bisounours. Au moins, c'est concret, parce que « en mieux », ça veut dire quoi, « mieux » ? Enfin, ça ne veut rien dire, en fait.

HBA : Oui, c'est vrai que tout seul, c'est un peu vague.

P3 : C'est un peu vague, mais du coup tout le monde peut y mettre ce qu'il veut, c'est aussi ça l'intérêt. Mais ce n'est pas que le logo, c'est aussi ce qu'on va mettre derrière, et toute la campagne. Donc, oui, je mets de l'eau dans mon vin, je ne suis pas très fan, mais j'aurai du recul sur comment, après, on pourra s'en servir pour créer un sentiment d'appartenance d'une part, et favoriser l'appropriation auprès du grand public d'autre part. C'est juste le début du chemin, quoi. Je pense qu'on a tendance à un peu râler aussi beaucoup dans l'ESS, parce qu'on est militants.

HBA : Tu aurais peut-être vu du coup une marque un peu plus politisée, on va dire, un message plus politique ?

P3 : Oui, non...

HBA : Ok.

P3 : Ben, je suis vraiment tiraillée entre mes idéaux, ce que j'ai envie de défendre, et la réalité de ce qu'est l'ESS aujourd'hui. Il y a des grands comptes qu'on ne peut pas embarquer si on est trop provocateurs. En même temps, ça m'énerve, parce que faire de la politique en étant gentil, on sait que ça ne marche pas avec les gens. Enfin, tu vois, et le capitalisme, étant le modèle qu'il est, a tendance à absorber les critiques pour en faire des produits et des marques, et pour se les réapproprier et en refaire de l'argent.

Donc c'est un peu ça qui me fait peur. C'est plus ça. Et du coup, j'entends aussi le côté « on fait une marque et pas un label », en termes de charge de travail et tout, mais le contrôle qu'il faut derrière...

HBA : Est-ce que tu as peur que la marque ESS décrédibilise, en quelque sorte, l'ESS aux yeux du grand public, notamment parce qu'il y aurait des structures qui vont s'en servir juste pour faire bonne figure, entre guillemets ?

P3 : Oui, mais en fait, c'est déjà le cas sur d'autres choses. Tu vois, ce qui décrédibilise auprès des uns décrédibilise auprès des autres. C'est-à-dire que, pour les gens qui sont plutôt du genre « vive les mutuelles, la finance solidaire », se retrouver dans le même panier qu'une ressourcerie, c'est la honte. Alors que pour les ressourceries, c'est plutôt la honte de se retrouver dans le même panier que Groupama, quoi.

Mais en fait, je pense que c'est quand même intéressant, parce que ça recrée du dialogue, ça recrée de la considération, ça recrée de la nuance. Et même si je n'aime pas dire ça : il en faut, de la nuance. Parce que, quand tu regardes le milieu politique tel qu'il existe, il n'y en a plus, de nuance. Et c'est peut-être ça qu'on peut rapporter : du dialogue, de la nuance, de la temporalité aussi. L'économie sociale et solidaire, c'est une économie du temps, là où le capitalisme, en fait, c'est une économie qui cherche à supprimer le temps, qui cherche l'immédiate satisfaction des besoins, à faire effacer la vieillesse, à faire effacer la mort, à ne pas avoir à patienter les cycles des saisons pour que les plantes poussent. Enfin voilà, l'économie sociale et solidaire, on dit tout le temps qu'elle est ancrée dans les territoires, mais elle est ancrée dans le temps. Et moi, je trouve ça super important, parce que le rapport au temps, culturellement, anthropologiquement et sociologiquement, il est très important. Et le capitalisme a détruit notre rapport au temps.

Et donc, oui, forcément cette marque ESS ne sera pas idéale, mais c'est dans notre manière de nous l'approprier dans le temps qu'on pourra faire la différence aussi, justement parce qu'on ne sera pas dans le « ah, ça marche, ah, ça ne marche pas, next ». Voilà, on va discuter, dialoguer, s'améliorer.

HBA : Ok. Je demandais ça parce que (c'est cool, j'ai pu en parler aussi avec P2 ce matin) un des points que j'avais vus avec ma tutrice de mémoire, c'est d'essayer de voir s'il y a une méfiance du grand public vis-à-vis de l'ESS, et si oui, pourquoi. D'ailleurs, si tu as un avis sur ce sujet, n'hésite pas à me le partager. Est-ce qu'il y aurait une méfiance vis-à-vis de l'ESS, notamment parce que comme je viens de le dire tout à l'heure, il y a des structures, ou plutôt des entreprises hors ESS, qui vont un peu s'approprier ces... tout ce qui touche aux labels B Corp, etc., tout ce qui touche aux politiques RSE, etc. Quand les grands groupes s'approprient un peu ces combats-là, entre guillemets, pour des questions d'image, est-ce que pour toi ça a une

répercussion négative ensuite sur le secteur de l'ESS, notamment aux yeux du grand public, si ça fait sens ?

P3 : Je ne pense pas, parce que pour les gens pour qui c'est important, et qui ont conscience qu'il y a du social washing ou des trucs comme ça, justement, l'économie sociale et solidaire en France a cet ancrage politique-là, etc. Et donc on a déjà affaire à des gens qui font des choix conscients de consommation, tu vois ce que je veux dire. Donc, en fait, on a cette crédibilité de base : « social », « solidaire », ce sont des mots qui résonnent plutôt bien auprès des gens qui ont un point de vue négatif du social washing ou du greenwashing, on va dire. Et même, si tu réfléchis en spectre, jusqu'à la moitié de la droite, même « solidaire », bon, ça passe, tu vois. Les gens auprès de qui ça va être compliqué, ce sont les gens qui ne s'y intéressent pas.

En fait, ce sont les gens qui sont brainwashés par le capitalisme, soit à un point où ils s'en fichent, soit à un point où ils considèrent que ce n'est pas efficace, que ce n'est pas rentable. Et puis il y a les gens qui sont brainwashés par le capitalisme et qui ont des idées fascistes dévoyées par le capitalisme. En gros, ce sont ces trois conséquences du capitalisme et de l'individualisme dans le choix possible des personnes. Les autres ne vont pas nous rejeter, au contraire, mais du coup, comment est-ce qu'on dépasse cette espèce de tiers de la population, suivant comment tu découpes, qui soit se pose la question et rejette, soit ne se pose pas la question parce qu'ils s'en fichent. Et puis il y a aussi les gens qui ne font pas vraiment le choix.

HBA : Oui, du coup, évidemment, on ne peut pas voir l'avenir, mais tu vois, justement, dans toute cette « jungle » de labels existants, avec le fait que les structures vont de plus en plus afficher des valeurs environnementales, sociétales, etc. Toi, tu l'envisages comment, cette marque ESS ? Genre, comment, selon toi, elle va s'inscrire dans tout ce qui existe déjà ?

P3 : Je suis assez optimiste, en fait. Parce que la manière dont elle a été co-construite fait qu'il y a quand même une adhésion, au départ, de beaucoup de gens, qui va nous permettre de la diffuser. Alors, d'abord aux aficionados, on ne va pas aller très loin, donc ça, c'est une première chose.

Et politiquement, je pense qu'il ne faut pas sous-estimer le rôle de Benoît [Hamon, ndlr]. C'est vraiment très important que Benoît soit président d'ESS France. Je pense qu'on ne se rend pas compte à quel point il est apprécié, parce que même si les gens ne sont pas fans de lui à ce point, il n'y a pas beaucoup de gens qui le détestent, et ceux qui le détestent, de toute façon, sont des gens qui ne partageront jamais les valeurs qu'on défend.

Mais vraiment, pour moi, c'est cette double opportunité-là : la légitimité de la marque, et la puissance de communication et de conviction qu'a Benoît. Et c'est un atout, un atout sur lequel il faut qu'on joue et qu'on continue à jouer. Et, un truc tout bête, tu vois : je regardais les chiffres de la semaine [publications d'ESS France en partenariat avec Aésio Mutuelle, ndlr], la différence de statistiques entre 2024 et 2025 : sur les impressions, dont tu m'as parlé, on passe du simple au double, et on sait très bien que 70 % de cette hausse, c'est Benoît. C'est simple.

HBA : Ben c'est vrai que, comme tu dis, qu'on l'aime ou qu'on ne l'aime pas, on ne peut pas nier le fait qu'il apporte une notoriété de manière générale à ESS France, parce que c'est un nom que les gens connaissent, quoi. Enfin, je ne sais pas toi, mais moi, quand je parle de mon travail, en général je dis : « oui, c'est présidé par Benoît Hamon », et comme ça les gens ont un peu une idée d'où je viens, tu vois ?

P3 : Bien sûr, il a été candidat du Parti socialiste à l'élection présidentielle. Et aujourd'hui, il fait partie des personnalités de gauche qui sont assez rassembleuses. Tu vois, comme tu peux avoir des figures, je sais pas, genre, Sandrine Rousseau, que tu sois écolo, PS ou LFI, souvent tu l'apprécies. Benoît, c'est pareil, parce que ce sont des gens qui... ben, il tient son cap, il tient ses idées.

Cette légitimité qu'il a, il a été sur l'ESS, il a une légitimité parce qu'il en a été ministre, parce qu'il a porté la loi, donc ça fait sens. Il a été ministre aussi d'autres choses qui séduisent les gens de gauche, notamment : c'est le dernier ministre de l'Éducation nationale qui ne nous a pas déçus, et ça, c'est important, d'avoir les profs de son côté, parce que l'Éducation nationale est le premier employeur de France. Et puis, derrière, tous les arguments qu'il a portés pendant la campagne sont aujourd'hui des arguments qui seraient plutôt portés par LFI, mais qui ont gagné en popularité : la question du revenu de base, la question de la taxation, la taxe robot, des choses comme ça. Et puis son expérience en tant que DG à Singa, et du coup son côté... justement, qui divise la gauche en France sur le rapport à l'immigration, à l'islam, au décolonialisme, etc.

Et du coup, c'est une vraie force, parce que cette place politique est très spécifique.

HBA : Tu as raison, c'est vrai que ce n'est pas quelqu'un de clivant. Pour la marque, effectivement, c'est intéressant si c'est lui qui porte la communication de la marque.

P3 : C'est un influenceur, en fait, un influenceur politique. Il est invité partout. Enfin, je pense que c'est vraiment un élément qui n'est pas anodin, c'est le cœur de la réussite de cette campagne, à la fois auprès du grand public et auprès du sentiment d'adhésion des structures.

Parce qu'il est assez peu clivant pour rassembler à la fois les gens qui sont dans le milieu mutualiste, dans le milieu des grosses coopératives, etc., surtout avec le Club des dirigeants [série d'évènements organisés par le pôle affaires publiques d'ESS France, ndlr], parce qu'il a ce côté-là, ancien ministre, ancien candidat, et donc ça en jette un peu quand même, même s'ils ne sont pas d'accord avec lui. Et pour les gens qui sont plutôt de l'autre côté, ben, il a ce côté revenu de base, DG de Singa, Instagram, enfin tu vois, il peut être rassembleur pour l'ESS sur ces aspects.

HBA : Ok, non, mais c'est intéressant. Je n'y avais pas du tout pensé, alors qu'en vrai c'est hyper évident, c'est limite sous nos yeux.

Je me souviens, tu sais, quand on a fait, en séminaire d'équipe en janvier, l'espèce de SWOT collectif, Marie l'avait mentionné en opportunité : le fait que, depuis la présidence de Benoît, voilà, on peut constater une sorte de hausse de notoriété d'ESS France. Mais oui, effectivement, c'est vrai que ça s'inscrit totalement. Pour revenir un peu sur l'ESS et sa perception par le grand public : est-ce que l'ESS est bien connue par le grand public, ou pas, et pourquoi ?

P3 : Ce n'est pas bien connu par le grand public, parce que déjà, le sigle « ESS », je n'ai pas rencontré beaucoup de gens qui l'associent à « économie sociale et solidaire ». Peut-être qu'il y a des gens qui en ont entendu parler, tu vois, qui comprennent ce que ça veut dire, mais ils ne savent pas concrètement à quelle valeur juridique ça correspond, la loi de 2014. Je veux dire, la plupart des gens n'ont même pas une compréhension approximative de ce que c'est. Donc ils vont dire que c'est « des associations », que c'est de l'économie non marchande, des trucs comme ça.

Ça, c'est clair et net. Et d'ailleurs, cette campagne grand public ne fonctionnera pas sur le long terme, pour moi, si on ne développe pas notre force de frappe sur le côté sensibilisation, éducation... c'est un outil hyper important, mais il faut être au quotidien auprès des gens pour leur expliquer. Il commence à y avoir des masters ESS, mais ça reste niche. Il faut déjà s'intéresser soit à la justice sociale, soit un peu à la RSE, soit à la transition écologique. C'est quand même spécifique, quoi. Donc non, le grand public n'y connaît rien. Et on n'est pas aidés par le fait qu'on a quand même un sigle, ESS... je suis désolée, mais pas du tout, quoi, comment personne n'a pensé à ça. « L'ESS, je travaille dans l'ESS », enfin, moi, j'aurais bien aimé qu'on travaille sur ça avant de faire une plateforme de marque, pour le coup.

Alors, peut-être que maintenant, en voyant « ESS », les gens vont commencer à comprendre que ce n'est pas « le SS ». Mais je te jure, le nombre de fois où j'ai dit à des gens « c'est l'ESS » et où ils m'ont répondu « pardon, le quoi ? ».

HBA : C'est vraiment un gros travail. Ça m'est déjà arrivé aussi : une fois, j'ai dit « ministre ESS », et la personne a compris « ministre SS ». Mais je pense que c'est plutôt un problème d'acronymes et d'institutions publiques de manière globale, même si effectivement ça ne nous aide pas.

P3 : Ben non. Et puis, enfin, tu vois, le fait que dans la politique publique il y ait eu des ministères, puis des délégations... il faut vraiment être un aficionado de ces choses-là. Je vais faire une comparaison très mépris de classe, mais bon : allez, disons que j'habite à Montélimar, j'ai un bac pro en poche, je cherche du travail et je bosse chez McDo parce que c'est le seul truc qui emploie à des kilomètres à la ronde. Qu'est-ce que j'en ai à faire, de l'ESS ?

HBA : Mais non, mais en vrai, c'est intéressant, parce que du coup tu penses que, comment dire, malgré les valeurs qu'elle porte et toutes les actions que les structures de l'ESS mettent en place au quotidien, elle échappe un peu aux réalités de certaines personnes, en quelque sorte ?

P3 : Oui, et souvent, c'est comme quand tu bosses dans l'action sociale ou des trucs comme ça : les personnes que tu pourrais le plus aider, celles qui auraient le plus besoin de toi pour apporter des solutions pérennes à leurs problèmes, pour avoir un impact global et durable sur la société, c'est-à-dire accompagner les gens qui pensent qu'ils n'ont pas le choix que de travailler chez McDo pour trouver du travail, parce qu'en fait ils n'ont pas entendu parler du tiers-lieu qui est à deux kilomètres, de l'autre côté, parce qu'il n'a pas la force de frappe pour faire de la pub… Enfin, c'est des choses comme ça. Ou la personne qui n'a pas réussi son entretien d'embauche parce qu'elle ne savait pas que la ressourcerie du village d'à côté fait des prêts de costumes.

C'est ces gens-là qu'on pourrait aider, et c'est la logique de « l'aller vers », tu vois. Mais même dans le cadre de la vie de tous les jours, il y a toujours ce qu'on appelle le dernier kilomètre : les gens qu'on n'arrive pas à atteindre. Dans le cadre de l'action sociale, ce sont les gens les plus exclus, les plus loin, qui ne descendraient même pas jusqu'à la place centrale du village.

Et ça, c'est un vrai sujet. Ça a toujours été un sujet en politique : comment est-ce qu'on atteint les personnes les plus concernées, celles qui auraient le plus de bénéfices à s'intéresser à ce qu'on leur propose ? En fait, si elles étaient capables de s'y intéresser, elles ne seraient pas autant dans ce besoin-là. Donc c'est logique. Mais du coup, encore une fois, c'est une économie de la temporalité, donc on va y aller petit à petit.

HBA : Attends, j'ai raté, c'est quoi ce que tu as dit là ?

P3 : Oui, « aller vers », c'est un concept d'action sociale, tu vois, c'est typiquement sur l'aide. L'aller vers, c'est une idée où, en fait, on va apporter au plus près des gens les choses dont ils ont besoin.

HBA : C'est quoi ? Ah, « aller vers » quelque chose ?

P3 : Parce que, et c'est pour ça que je parlais du dernier kilomètre, ce dernier kilomètre, il est très compliqué à faire pour ces personnes, que ce soit dans l'accès à la santé, à l'emploi, au droit, plein de choses.

HBA : Mais, après, ce que tu dis, enfin, je vais te partager mon point de vue, tu me diras ce que tu en penses, tu pourras compléter évidemment, mais j'ai l'impression que ce n'est pas le problème de l'ESS en elle-même, ça va plutôt être un problème d'État, dans le sens où, à mon sens en tout cas, c'est à l'État d'accompagner l'ESS pour que le plus grand nombre puisse en entendre parler. Et je pense au service civique, par exemple : c'est une porte d'entrée dans l'ESS pour plein de gens, et le service civique, pour le coup, comme c'est un dispositif d'État, ça a quand même une grosse notoriété, beaucoup de communication autour, etc. Donc, en fait, il faudrait que ce modèle-là soit appliqué à l'ESS de manière globale, mais sur tous les territoires. Parce que, voilà, moi je te parle en tant que Parisienne, je vois dans les rues de Paris des campagnes « Service civique, Ville de Paris », etc. Mais, oui, comme tu disais, dans des plus petites villes, il n'y aura pas forcément tout ce dispositif-là.

P3 : Oui, mais même, tu vois, en banlieue, quand je bossais à Sevran, il n'y avait pas d'affichage sur le service civique. C'est un vrai sujet. C'est le paradoxe : bien sûr qu'on voudrait que l'État soit beaucoup plus partenaire et proactif. Bon, là, dans le cadre de la marque ESS, c'est cool, il y a la délégation ministérielle, etc., mais il faut qu'on réussisse à embarquer les collectivités territoriales, dans un contexte où, bon, tout le monde dit que l'argent ne fait pas le bonheur.

Oui, on va dire que ce sont les biens et les services que l'argent permet d'acheter qui font le bonheur. Et de fait, quand il y a des arbitrages financiers à faire, les collectivités... en fait, l'ESS est déjà à la place de l'État quand il est défaillant sur les territoires, sans avoir sa notoriété, sans avoir sa légitimité auprès du grand public. Donc c'est ça qui est un peu compliqué : on est un peu coincés entre deux chaises, entre « on voudrait bien être valorisés comme faisant partie de la société civile » et, en fait, ça ne l'est pas.

Donc on a un État hyper fort en termes de pouvoir symbolique et hyper faible en termes d'action publique. Bon, il y en a d'autres, des États encore plus néolibéraux, mais par rapport aux besoins

qui existent, et par rapport à ce qu'il a été, et au vide qu'il a laissé en partant, cette différence-là... nous, on essaie de combler le vide de l'État sans avoir sa légitimité auprès du grand public.

Du coup, effectivement, la plateforme de marque vient essayer de répondre un peu à ça, en disant, genre : « l'économie sociale, là où l'État ne va pas ». On n'allait pas mettre ça dans le slogan, mais c'est ça, la réalité.

HBA : Oui, pour une marque co-construite avec l'État, en plus, ça aurait été osé. Je voulais revenir sur quelque chose que tu as dit avant sur la marque. Tu disais qu'avec les partenaires, tu cherches à convaincre les partenaires de faire des contenus de sensibilisation, c'est ça, autour de l'ESS ?

P3 : Déjà, à l'échelle d'ESS France, en fait, il faudrait qu'on soit financés pour avoir du temps de travail consacré, au-delà de l'animation de la marque, à l'animation de tous les sujets liés à la promotion et à la sensibilisation auprès du grand public. Et aujourd'hui, ce n'est pas le cas.

HBA : Et tu verrais ça comment, à peu près ?

P3 : Ben, tu vois, par exemple, moi j'anime l'intercollectif « sensi », donc tous les chargés de sensibilisation, de promotion, de plaidoyer qui font des activités. Et là, j'essaie de faire un peu ce que Joséphine, du coup, a été recrutée pour faire : un recensement des activités, des besoins, des difficultés financières, en fait, pour avoir du temps à consacrer au plaidoyer auprès de nos partenaires, des têtes de réseau, et de l'État, sur l'importance de financer ces choses-là, et de modifier aussi les programmes éducatifs pour accueillir plus d'ESS, par exemple. C'est un gros chantier. Les SEGH [structures d'éducation populaire, ndlr] sont presque en train de mettre la clé sous la porte. Parce que, quand un pays tombe dans le fascisme, la première population qu'il abandonne, c'est ses enfants, et son éducation.

Et on le voit, nous aussi, en fait : plus on réduit nos missions, moins la question de la sensibilisation, de l'éducation, de la jeunesse est prise en compte : c'est elle qui en souffre le plus. Un des premiers trucs qui vient de fermer, c'est une structure historique de l'éducation populaire, qui organisait des colonies de vacances : je ne sais plus comment elle s'appelle. En gros, c'est ça : les premiers à trinquer, c'est l'ESS, dans l'ESS, ce sont les associations,et dans les associations, ce sont les féministes, les enfants et les minorités en général.

Et tant qu'on n'est pas financés pour contre-attaquer là-dessus, ça va être compliqué, parce qu'en face il y a une volonté non seulement de nous mettre des bâtons dans les roues, mais de proposer des modèles alternatifs complètement à l'opposé de ce qu'on veut faire.

HBA : Tu as commencé à l'évoquer, mais c'est bien, on va continuer là-dessus. On va revenir un peu sur ce que tu fais avec ESS France, au pôle affaires publiques : comment tu communiques sur tes activités ? Et qu'est-ce qui fonctionne, qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Et est-ce que vos communications ont une certaine crédibilité aussi auprès des acteurs ?

P3 : Alors, mes communications personnelles, non...

HBA : 57:18 Ah oui, je veux dire, ce que vous faites, je pense à tout ce qui est webinaires, ce genre de trucs, j'ai que ça en tête, là, mais...

P3 : Et du coup, comment on communique, par quels canaux ?

HBA : Oui, plus les formats. Tu vois, j'ai mentionné les webinaires, il y a sûrement d'autres trucs que je n'ai pas en tête.

P3 : Alors, comment dire, auprès du réseau... attends, je vais essayer de structurer. Il y a des communications qui vont relever de la politique, sur des notes de positionnement, qui vont passer par différents canaux, le site, etc. Il y a des publications, des choses qui vont être en rapport avec plutôt de la promotion, de la sensibilisation sur les enjeux de l'ESS, type « le chiffre de la semaine », des choses comme ça.

Et il va y avoir des communications plus pour réfléchir autour de comment fonctionne l'ESS, le côté « outil », genre le webinaire « impact social » qu'on avait fait. En gros, ce sont un peu nos trois manières d'interagir avec le réseau de manière officielle, en dehors des commissions, en dehors des choses comme ça.

Après, moi, j'ai la veille affaires publiques que j'envoie toutes les semaines. Et là, il y a une grosse partie de DG, de chargés de communication, de chargés de plaidoyer des différentes structures membres, adhérentes, membres de membres, etc., enfin, surtout les membres, en fait.

Après, Pauline anime ce qu'on appelle le dispositif permanent de plaidoyer toutes les deux semaines, pour favoriser d'une part le sentiment d'appartenance et, d'autre part, notre portée en tant qu'interlocuteur face aux politiques publiques et en termes de représentation des structures de l'ESS, on fait remonter les besoins, les enjeux et les actualités en termes de plaidoyer des différentes structures, des différentes familles. Et on fait aussi redescendre de l'information. Donc tout ça, c'est le travail de Pauline : être vraiment dans la médiation entre quel discours cohérent on va pouvoir apporter aux interlocuteurs externes de l'ESS, et inversement, quel discours on va pouvoir faire redescendre aux acteurs de l'ESS. Donc c'est un enjeu de représentativité, quoi.

HBA : Et parmi tout ça, est-ce qu'il y a des choses qui fonctionnent mieux que d'autres ?

P3 : J'essaie de réfléchir. Sur les têtes de réseau, etc., il y a quand même un enjeu : c'est un peu un milieu d'entre-soi, il faut se connaître. Les gens réagissent plus au nom de Pauline qu'au nom d'ESS France. Enfin, ils l'associent à ESS France, mais il y a vraiment cet enjeu-là.

Donc, à titre personnel, mon sujet, c'est plutôt : comment légitimer ma parole en tant que... qu'est-ce qu'elle a de représentatif pour ESS France ? Ce qui peut être compliqué, je ne sais pas si ça répond à ta question, il y a des moments où on va être court-circuités : typiquement, genre, si un jour le Mouvement associatif et l'UDES décident de faire un truc ensemble, enfin, on n'est pas leur supérieur hiérarchique. S'ils veulent faire un plaidoyer à deux, ils peuvent, mais du coup, l'idée aussi derrière un truc comme la plateforme de marque ESS, c'est aussi de permettre d'être au courant des choses, non pas parce qu'on veut les contrôler, mais parce que comme ça on peut aussi relayer quand c'est possible : pas être concurrents quand il y a des choses à communiquer, mais relayer, et avoir aussi des propos qui sont cohérents avec les besoins des réseaux. Et ça, parfois, ça ne marche pas.

Et puis, ce qui peut être compliqué, c'est justement : comment est-ce que tu crées un discours commun avec autant de personnes, quoi, entre les CRESS, les mutuelles, les uns, les autres, et puis dans les collèges, dans la gouvernance d'ESS France ? Moi, je trouve qu'il y a des trous dans la raquette aussi. Mais c'est parce qu'il y a des têtes de réseau qui ne connaissent pas ESS France, donc qui n'adhèrent pas. Et du coup on n'est représentatifs que par les membres qui nous composent. Alors, certes, il y a des CRESS, mais tu vois, sur les questions de féminisme, d'égalité hommes-femmes, de lutte contre les VSS, de protection des minorités, on n'a personne, on n'a pas de tête de réseau. Alors, il y a eu un petit changement avec l'arrivée d'Emmaüs, qui laisse espérer que peut-être on pourra laisser des membres adhérer directement : il y a un peu cette réflexion-là, notamment pour des grosses structures multi-sites, qui à elles seules sont des réseaux, en fait.

Mais il y a quand même des enjeux de structuration de secteurs qui, aujourd'hui, ne sont pas assez représentés dans l'ESS, et qu'on ne peut pas défendre correctement, et du coup qu'on ne peut pas non plus sensibiliser correctement à l'ESS. Encore une fois, ce sont ceux qui en ont le plus besoin qui sont les plus éloignés, comme les associations militantes féministes. En fait, ce sont elles qui ont le plus besoin de structuration, de coordination, qu'on porte leur voix au niveau de l'ESS pour qu'on porte leur voix au niveau des politiques publiques. Par exemple, elles

n'étaient pas au courant qu'il y avait une commission égalité femmes-hommes au Conseil supérieur de l'ESS, elles n'ont pas non plus été conviées.

Donc voilà. Et après, en interne, pour moi, ce qui est compliqué, je dirais... bon, déjà, c'est que je n'ai pas toutes les infos, mais mon poste est un peu à cheval entre Marie et Pauline, parfois. Parfois, c'est compliqué, parce que je n'ai pas forcément le bon niveau de compréhension de qui fait quoi, ou à quel moment je vais être intégrée dans un dossier, et à quel point je pense parfois à quelque chose qui a déjà été réglé ou déjà pensé. Donc ça peut être compliqué.

HBA : En fait je pensais plutôt à... quand tu communiques, enfin, comment dire, tes actions (je sais que tu n'es pas communicante, mais tes actions, c'est quand même de la communication en soi), tes actions de com que tu as citées, enfin tout ce qui est veille, webinaires, etc., est-ce qu'il y en a qui, selon toi, fonctionnent mieux ? Qui atteignent mieux leur cible, et d'autres qui fonctionnent moins, ou pas spécialement ?

P3 : Franchement, le truc, c'est que je crois que je n'ai pas assez de retours là-dessus pour savoir à quel point ça fonctionne, que ce soit pour mes communications (les webinaires, les mails, la veille, tout ça), je ne sais pas trop à quel point. J'ai eu des retours plutôt positifs sur la veille affaires publiques en général, « le chiffre de la semaine » ; je ne sais pas trop à quel point ça marche, en fait. Et les webinaires, je n'ai eu que des retours positifs, mais en même temps il y a eu peu de retours, donc c'est difficile d'interagir avec les gens, je dirais. Ben non, je n'en ai pas.

HBA : Ok, non, mais c'est intéressant aussi, parce que c'est un peu embêtant pour toi si tu ne sais pas trop, si tu n'as pas les outils pour évaluer la pertinence de ce que tu fais.

P3 : Oui. Ben, tu vois, typiquement, la veille affaires publiques, elle n'est pas sur un modèle de newsletter, donc je n'ai pas de taux de clics, d'ouverture, etc.Et ça, c'est nul, mais ça pourrait m'aider, je pense, à savoir... après, je ne sais pas à quel point je pourrais savoir quel article a fonctionné, quel article n'a pas fonctionné, mais des choses comme ça. Et puis après, c'est difficile d'avoir un retour qualitatif, genre comment tu fais pour demander sur LinkedIn aux gens pourquoi ils ont republié tel chiffre de la semaine et pas celui-là ?

HBA : Oui, ça, pour le coup, même en étant dans la communication, c'est dur de comprendre pourquoi un post a marché ou pas. Ben, typiquement, sur « le chiffre de la semaine », en 2025, le chiffre sur le matrimoine, on n'a pas compris, avec Marie, il a fait plus de 500 « j'aime ». On n'a pas compris pourquoi ce chiffre-là en particulier, mais après, tant mieux, tant mieux pour

Scarlett (Wilson-Courvoisier, autrice de l'ouvrage « Le Matrimoine : ce que nous ont transmis les pionnières de l'ESS ») et le sujet, qui sont très intéressants.

P3 : Ben, en vrai, le truc, c'est que j'ai regardé les chiffres de 2024 que tu m'as envoyés, et les deux tops, sur les deux années, ce sont les mêmes sujets qui fonctionnent le mieux : l'égalité femmes-hommes et la Cour des comptes.

HBA : Ok.

P3 : Donc il y a un enjeu, effectivement, autour des sujets d'actualité. C'est quand même questionnant. Pareil sur les webinaires : je crois que sur le webinaire, Pauline avait envoyé un questionnaire de satisfaction, mais c'est comme pour tout, les gens ne répondent pas au questionnaire de satisfaction, donc c'est difficile d'évaluer correctement ce qui a été fait. Donc, oui, c'est un peu une difficulté pour moi d'avoir des retours, de pouvoir les objectiver et d'en tirer des conclusions en termes d'actions, c'est compliqué.

HBA : Non, mais oui, oui, j'imagine. Mais oui, après, pour les chiffres, enfin, la Cour des comptes, pour le coup, ça m'étonne moins, parce que même de manière générale, que ce soit à ESS France ou même dans mon ancienne alternance, j'avais remarqué que ce qui marche le mieux sur LinkedIn, en tout cas, ce sont les sujets d'actu chaude.

P3 : Oui. Non, mais tu vois, c'est pour ça aussi qu'un des sujets qu'on voudrait faire financer, c'est le côté « faire le brief ESS », genre, justement, décrypter l'actu avec un prisme ESS, ou décrypter l'actu de l'ESS. Je pense que ça aurait beaucoup plus de sens. C'est pour ça que j'ai essayé d'atteler le plus de chiffres possibles à des journées thématiques, ou en tout cas là où les personnes concernées auraient envie de republier, et qu'il y ait de l'interaction, etc.

HBA : Non, mais tu as raison. C'est intéressant, l'idée de te faire un brief de l'actu, puisqu'en plus ça répondrait au fait, dont on parlait, que les gens ne savent pas trop c'est quoi l'ESS. Ben, là, du coup, on rentre complètement dedans, ça s'inscrirait complètement dans les enjeux aussi.

P3 : En fait, il faut qu'on développe plusieurs projets différents, des canaux différents où on va marteler, selon les publics, ce que c'est que l'ESS, avec une manière de faire adaptée au public. Tu ne fais pas une communication TikTok comme tu fais une communication LinkedIn, mais il faut faire les deux, en fait. Enfin, peut-être pas TikTok, mais... Genre, le fait qu'on n'ait pas de compte Instagram, moi, ça me questionne. Il n'y a personne sur Bluesky. [Cet entretien a été réalisé en avril 2026, ESS France a ouvert son compte Instagram en juin 2026 à l'occasion du lancement de la marque, ndlr.]

HBA : Oui.

P3 : Il n'y a personne sur Bluesky, et en fait, ce ne sont pas les mêmes gens que sur Bluesky et sur Instagram, et ce n'est pas la même utilisation. En tout cas, moi, c'est très générationnel, mais c'est quand même important, parce que je pense que c'est une partie de la population. En gros, ce sont les gens qui ont entre ton âge, mon âge et l'âge de Pauline, etc. Les 20-40 ans, pour être large. Ils sont sur Instagram, et c'est là où on s'informe, c'est là où on consomme de l'actualité, parce que les médias traditionnels nous lassent, parce qu'on n'a pas envie de regarder le journal de 20h.

HBA : Oui.

P3 : On ne se renseigne pas non plus sur Facebook, alors qu'il y aurait quand même une utilité à se réapproprier Facebook, dans un contexte où c'est le lieu où il n'y a que des fake news qui tournent, etc., et où les complotistes... ben, ça pourrait être pas mal de leur donner d'autres sources d'information. Mais bon, ça crée du travail supplémentaire, c'est sûr. Mais ça crée aussi un nouveau public cible. Mais notre public prioritaire, c'est les 20-40 ans, enfin, ce sont eux qui consommeront le plus et le mieux. Et le nombre de mes amis, quand je leur ai dit que j'avais fait passer toutes mes sources de consommation principales sur des trucs de l'ESS, ils veulent en fait un catalogue : tu mets un post LinkedIn avec le même contenu, mais un post Instagram un peu plus « funky », et tout, repartagé par Benoît : « vous voulez passer à l'ESS dans votre vie de tous les jours ? Poste 1 : électricité. Poste 2 : téléphonie. Poste 3 : ... » Les gens seraient trop contents. Tu fais un partenariat avec Vert, le média, mais c'est ça qu'il faut qu'on fasse, en fait. Là, on a une communication institutionnelle. Et si on veut commencer à s'attaquer au grand public : et c'est ce qu'on veut faire avec la plateforme de marque. La plateforme de marque, il faut que ça nous fasse réagir là-dessus, réfléchir à ça, sinon c'est une occasion ratée.

HBA : Non, mais c'est vraiment pertinent, ce que tu dis, parce que, typiquement, sur des médias comme Bon Pote, par exemple, ils avaient fait une liste d'alternatives aux GAFAM, et j'ai vu que le post a super bien marché. Label Emmaüs, ils font pas mal de communications comme ça aussi.

P3 : Bien sûr. Mais oui, mais c'est parce qu'en fait on est des feignasses, c'est normal, dans la vie de tous les jours, tu n'as pas envie d'aller chercher l'information. Il faut qu'on facilite les choses pour les gens. Ce n'est pas qu'ils ne veulent pas utiliser l'économie sociale et solidaire, c'est que c'est tellement obscur… Enfin, ils ne vont pas aller sur Carteco [outil de cartographie

qui répertorie les structures de l'ESS engagées pour la transition écologique, développé par ESS France, ndlr], quoi.

Tu vois, il y a des gens qui aiment bien faire leur petite carte sur Maps, etc., mais en fait, proposer, genre, « le Paris de l'ESS », en partenariat avec la Mairie de Paris, une recommandation de quinze adresses de l'ESS, ce sont des choses comme ça qu'il faut faire. Les gens vont enregistrer le post, après ils se diront : « ah, je vais aller à la ressourcerie machin », et l'ESS se fait connaître comme ça.

Si on ne passe pas par Instagram, pour moi, cette campagne, on la rate.

HBA : Mais il me semble qu'il y aura un compte Instagram créé pour la marque. L'agence, pour la marque, ils vont créer des réseaux, dont Instagram.

P3 : Ben, je pense qu'après, la question n'est pas tellement « est-ce que c'est ESS France ou est-ce que c'est la marque », c'est : qui l'anime, comment on l'anime ? Et est-ce que Benoît va nous republier ?

HBA : Tout repose sur lui, en fait, voilà la réponse à tout.

P3 : Ben, non, mais en tout cas le lancement de la marque repose sur lui. Après, il faut qu'on trouve tous les moyens possibles pour que les gens nous connaissent.

HBA : Oui, du coup j'avais deux petites questions, après je vais te libérer, vu qu'on a un peu débordé.

P3 : Non, non, mais t'inquiète.

HBA : Dans quelle mesure elle va vous aider, vous, la marque au pôle affaires publiques, dans vos missions de plaidoyer ?

P3 : Ben, je pense qu'enfin... l'idée, c'est qu'on soit beaucoup plus reconnaissables pour les interlocuteurs externes, que ce soit dans la décision de politique publique ou auprès du grand public, auprès duquel on fait très peu de plaidoyer, mais auprès duquel on pourrait en faire beaucoup plus. Enfin, je veux dire, il y a des ONG qui font du plaidoyer grand public, comme Oxfam. Nous, on en fait très peu, mais ça pourrait être un sujet.

Et puis, même en interne, on fait beaucoup de plaidoyer interne, pour les besoins des uns et des autres, pour faire commun, pour créer de la coopération, du soutien, du partage de bonnes pratiques. Tout ça passe par le renforcement d'un sentiment d'appartenance. Et cette plateforme de

marque doit être une plateforme, donc un lieu d'échange, ou en tout cas une opportunité pour qu'il y ait de l'échange. C'est dans ce rôle-là que le mot « plateforme » prend tout son sens, je trouve : c'est que les gens vont pouvoir s'y rencontrer.

HBA : Quand tu dis « se rencontrer », tu vois ça comment ? Pour que je comprenne.

P3 : Ben, il va y avoir tous les enjeux qui peuvent concerner ce que défend Fabrice [responsable du pôle Développement économique chez ESS France, ndlr], tu vois, autour des achats socialement et écologiquement responsables. Lui, il est beaucoup sur comment faire interagir les collectivités. Enfin, favoriser la commande publique aussi, parce qu'il y a des réglementations spécifiques sur comment la commande publique peut favoriser l'ESS dans ses achats responsables. Mais c'est aussi le cas pour les entreprises classiques, et c'est aussi le cas pour les entreprises de l'ESS, en fait, pour le service de ménage, pour le service d'entretien. À quel point est-ce qu'on peut, pour des biens et des services, faire appel à l'ESS ? Elle est présente dans beaucoup de territoires pour répondre à des besoins d'autres structures de l'ESS.

C'est du « par et pour l'ESS », et l'ESS aussi vers l'extérieur, et ça, c'est hyper important. Donc ça, c'est un enjeu pour ce que fait Fabrice.

Quand les gens savent ce qu'est l'ESS, c'est beaucoup plus facile de faire du plaidoyer. Enfin, le plaidoyer pour les associations fonctionne beaucoup mieux aujourd'hui que le plaidoyer pour l'ESS, parce que les gens savent tous ce que c'est, une association. C'est simple. Si on veut qu'on nous défende, il faut qu'on soit consommés, entre guillemets, il faut qu'on arrive à nous identifier.

HBA : Oui, donc, quand tu disais « se rencontrer », c'est dans le sens que les acteurs se croisent.

P3 : Oui, et puis même, tu vois, qu'on ne marche pas sur les plates-bandes des uns et des autres, ou qu'on mutualise quand c'est nécessaire, qu'on crée des projets ensemble à l'échelle des territoires, qu'on ne réinvente pas la poudre, qu'on se soutienne financièrement quand c'est possible aussi, parce qu'on a des fondations dans l'ESS, on a des grands groupes mutualistes, on a aussi des entreprises qui ont des politiques de RSE, de finance responsable. Comment on oriente correctement les financements qui ne sont pas des financements publics, pour qu'ils viennent soutenir aussi des projets de l'ESS ? Ce sont toutes ces formes de coopération, de dialogue, qui sont beaucoup plus faciles quand on se retrouve sous la même maison, quoi.

C'est un peu la marque ESS, c'est un peu l'équivalent d'un tiers-lieu à l'échelle d'une ville, tu vois, c'est le tiers-lieu de l'ESS, quoi : c'est comment, selon les besoins, selon l'origine des gens,

selon pourquoi ils viennent et qui ils sont, c'est l'endroit où ils peuvent se retrouver. Parce que, pour l'instant, ils ne se retrouvent pas dans ESS France, mais c'est aussi parce que, dans la manière dont notre gouvernance est construite, ce n'est pas fait pour ça.

HBA : C'est fait pour parler aux gens qui sont déjà dans le cercle.

P3 : Oui, oui, puis c'est fait pour être une tête de réseau, quoi. Et là, les gens vont pouvoir se l'approprier, quoi.

HBA : On espère.

P3 : Oui.

HBA : Et est-ce que, enfin, est-ce que tu as des suggestions sur la plateforme de marque ? Qu'est-ce qu'elle devrait retenir, selon toi, et pourquoi, même si tu m'as déjà donné quelques éléments là-dessus ?

P3 : Genre, en termes d'arborescence, par exemple ?

HBA : De ce que tu veux, de manière générale.

P3 : Je ne sais pas si ce sont des suggestions, mais ce sont enfin des inquiétudes, ou des incompréhensions, que j'ai sur comment ça va se passer exactement, parce que parfois je me dis que la plateforme de marque, j'ai l'impression que ça va juste être un site : genre les « wingsite », je ne sais pas comment ça s'appelle, je ne sais pas quoi, bref, où tu remplis un formulaire et tu télécharges le logo, quoi. Et je ne comprends pas ça, c'est une vraie frustration que j'ai avec l'évolution du projet. Parfois je ne comprends pas où on va, en fait, et si on fait de la co-construction... mais moi, j'ai l'habitude d'avoir déjà le projet en tête quand je le lance, et de savoir déjà où on va terminer.

Et du coup, par exemple, pour moi, l'arborescence du site, elle aurait déjà dû être faite. Genre, c'est-à-dire : l'ESS, ok, donc une partie sur « connaître l'ESS », qui réoriente vers d'autres sites (que ce soit le site des grandes familles, que ce soit la loi, des choses comme ça). Tout ce qui va être des sujets plus transversaux, au niveau des bonnes pratiques, de l'égalité femmes-hommes, de l'inclusion. Et tout ce qui va être : comment est-ce que cette plateforme fait office de plateforme, c'est-à-dire comment est-ce qu'elle permet de réorienter vers le reste ? Aujourd'hui, je n'ai pas trop compris encore si ça avait été pensé, et comment ça va être pensé, comment on priorise les choses.

Voilà, après, c'est mon côté aussi : moi, j'aime bien ranger les dossiers et tout ça. Et je ne sais pas à quel point, chez Sidiese ou dans ESS France ou chez les partenaires, il y a des gens formés sur ces questions-là, de parcours utilisateur, de design. C'est comme si tu veux faire un site qui fonctionne, une appli qui fonctionne : si tu n'as personne de formé sur ces questions de parcours utilisateur, de design, les gens ne vont pas l'utiliser, quoi.

Donc ça, c'est mon premier sujet. Et mon deuxième sujet, c'est le sujet de tout le monde, et de Marie : comment, concrètement, on fait pour que les gens disent « oui, je suis de l'ESS », et qu'on vérifie qu'ils sont bien de l'ESS ?

Parce que c'est gratuit, c'est libre d'accès, mais en même temps, dans ces cas-là, rien n'empêche McDo de le faire, quoi. Enfin, quelle est notre... si les gens ne respectent pas (c'est-à-dire s'il y a un engagement sur l'honneur au nom de la structure, et que les gens mentent, et qu'on s'en rende compte), quelle est notre capacité juridique, quel est le cadrage juridique pour forcer la structure à enlever le logo, ou avoir des indemnités financières, par exemple, sur une mauvaise utilisation de la marque ? C'est une marque, donc... Je n'ai pas trop compris non plus qui la possède, et du coup à qui les gens doivent rendre des comptes, parce qu'il y a quand même des comptes à rendre si jamais la charte graphique, la charte juridique, etc., n'est pas respectée.

Donc, ce que je trouve bizarre, c'est qu'on lance déjà la marque alors qu'on n'a pas les réponses là-dessus.

Et pour moi, le visuel, c'est le dernier de nos soucis. En fait, ça aurait dû être le dernier de nos soucis.

HBA : Après, plus globalement, je pense que le timing pour la marque, le planning, il est beaucoup trop serré.

P3 : Ah oui, trop, mais parce que, encore une fois, on a voulu faire plaisir à tout le monde, et l'ESS, c'est la démocratie, et tout le monde donne son avis, et c'est super. Il faut du temps pour faire tout ça, quoi.

HBA : Oui, en plus, je crois que j'en avais parlé avec Marie, mais je comprends que ce soit important d'avoir l'avis de tout le monde, mais je trouve que sur des sujets de communication c'est un peu délicat. Après, je suis peut-être un peu blasée parce que quand je travaillais dans la fonction publique, il y avait des personnes avaient toujours quelque chose à redire sur ce qu'on faisait en communication, alors qu'ils n'y connaissaient absolument rien. Et là, je pense qu'il y a peut-être un peu ce problème-là.

P3 : Souvent, c'est ça qui se passe. Franchement, les COPILs marque ESS où il y a cent personnes, entre un GT marque et un COPIL marque, où Marie répète exactement la même chose : des trucs dont elle n'est même pas sûre : mais aussi parce qu'entre-temps quelqu'un a dit : « ah oui, mais l'UCPA, nous, machin. »

HBA : Oui.

P3 : Je pense qu'il y a « co-construction » et « co-construction ». La co-construction, ce n'était pas obligé qu'elle soit à toutes les étapes non plus, en fait. Si on avait fait un cadrage, et un cahier des charges… Si on avait fait ça, et qu'on l'avait déjà co-construit, en soi, après, on y va, tu vois, les gens sont d'accord sur ce dont il y a besoin. On construit la réponse en petite équipe, en équipe projet, et après on propose la réponse, mais d'un coup, quoi.

Mais bon, de toute façon, ce n'est pas moi qui vais diriger les choses, et peut-être que ça n'aurait pas marché non plus, je n'en sais rien, je n'ai pas toutes les infos.

HBA : Non, non, mais t'inquiète, c'est intéressant aussi, surtout ce que tu disais sur le site. Pareil, je n'avais pas trop pensé au fait que, au-delà de : « on peut télécharger le logo et tout » sur le site, ce serait intéressant qu'il y ait des contenus plus globaux.

P3 : Ben, parce que sinon ce n'est pas une plateforme, en fait. Enfin, c'est vraiment comme ça que je le vois. Le mot « plateforme » a un sens qui est hyper intéressant, mais du coup il faut s'en saisir, quoi. Et après, encore une fois, ce sera peut-être à faire l'année prochaine, mais il faut que ça reste dans notre tête : si on veut que les gens interagissent avec ce qu'on leur propose, il faut créer de quoi interagir. Genre, il faut une machine à bonbons sur la plateforme, tu vois, pour filer la métaphore.

HBA : Mais après, c'est ça, c'est plus le jargon de communication, je pense, parce que mon ancienne tutrice, quand je lui ai raconté qu'on faisait une plateforme de marque et qu'on avait déjà fait le logo, elle était étonnée. Elle m'a dit : « mais vous n'avez pas d'abord réfléchi aux valeurs et tout ? » Parce qu'elle, qui a vraiment de l'expérience dans le privé, elle l'envisageait comme ça.

P3 : J'ai l'impression (enfin, c'est le sentiment que j'ai, mais je n'arrive pas à mettre le doigt exactement sur ce qui me gêne, mais depuis que je suis arrivée, qu'on me parle de la plateforme de marque, j'ai l'impression qu'on ne fait pas les choses dans le bon ordre, et qu'on navigue à vue, alors qu'il y a des questions très concrètes auxquelles on devrait être capables de répondre au stade où on en est.

Faire une arborescence des sujets qu'on veut aborder sur la plateforme de marque, c'est limite un truc que tu fais avant de faire l'appel à projets, quoi, pour moi.

HBA : Je pensais que c'était à partir de mars, dans le planning que j'avais en tête, il me semble que c'était à partir de mars qu'ils devaient faire le site. Donc c'est étonnant que ce ne soit pas déjà fait, l'arborescence.

P3 : Ben, je sais, oui, en fait le truc, c'est que je ne sais pas, je ne comprends pas ce qui se passe, je ne sais pas ce qu'ils font, et je n'ose pas poser de questions. Je ne comprends pas tout, et... Oui, j'ai l'impression qu'on a mis le toit de la maison avant d'en faire les fondations.

HBA : Non, mais oui, je pense que c'est vraiment un problème de délais qui a fait que tout s'est précipité.

P3 : Du coup, moi, j'aurais bien aimé, limite, qu'on... enfin, je l'avais un peu dit à Marie, mais j'aurais bien aimé être... enfin, si le problème c'était le délai, tu vois, quitte à ce qu'on nous dise : « là, il y a des choses qu'on ne peut pas faire, il faut qu'on sollicite votre expertise, parce qu'en fait nous, on a l'expertise com, mais savoir quelle arborescence faire, on ne sait pas. » Ben, j'aurais préféré qu'on me dise : « Lise, s'il te plaît, est-ce que tu peux faire une arborescence de site ? » Enfin, tu vois, un truc où, plutôt que d'être dans l'attente, et potentiellement devoir faire les choses au dernier moment, en ne sachant pas si c'est l'agence ou nous qui allons devoir le faire... je ne comprends pas.

HBA : Après, pour une agence de communication, ça m'étonnerait qu'ils n'aient pas d'UX designer ou quelque chose comme ça, je ne sais pas.

P3 : Ben, en vrai, je ne sais pas, je ne comprends pas tout, moi. Donc, ce n'est peut-être pas moi qui vais trouver la réponse.

HBA : T'inquiète. C'est très rassurant, on ne comprend pas la marque qui est censée fédérer l'ESS.

P3 : Non, mais je comprends, tu vois, je comprends le besoin, je comprends l'enjeu, je comprends l'objectif, mais par contre, concrètement, comment ça fonctionne, c'est ça que... voilà, c'est ça. Et quand on me dit qu'elle va être lancée en juin, je suis là : « non, mais attendez, genre... »

HBA : On a déjà pas mal parlé, déjà merci, c'était intéressant, mais est-ce qu'il y a quelque chose que tu aimerais ajouter, dont on n'a pas parlé, sur la marque, la perception de l'ESS, etc. ?

P3 : Non, je pense que j'ai pas mal déblatéré déjà, c'est bien.

HBA : Non, non, mais il n'y a pas de souci. Ben, écoute, merci beaucoup pour ton temps et tes réponses, et bonne fin de journée. A demain, salut.

Entretien E4

Hassina Ben Abdessalem : Bonjour.

Personne 4 : Hassina, bonjour, mes excuses.

HBA : Il n'y a pas de problème, vous allez bien ?

P4 : Désolé, désolé, voilà, ça va bien, et vous-même ?

HBA : Oui, merci, et il n'y a pas de souci pour le retard. Déjà, merci de m'accorder cette petite heure. Avant, je vais rappeler rapidement l'idée : je suis étudiante en master 2 Management et Communication des organisations à Paris-Saclay, et je suis apprentie chargée de communication dans l'association ESS France, qui va lancer une marque ESS le mois prochain. Et c'est mon sujet de mémoire, en fait. L'idée, c'est de voir, à travers cette marque ESS, comment rendre l'économie sociale et solidaire à la fois plus visible auprès du grand public, mais aussi d'aborder toutes les problématiques de communication que ça engendre. Parce qu'il y a (on en reparlera pendant l'entretien) différentes typologies d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, comment fait-on pour les rassembler sous cette bannière commune, etc. Et donc, dans le cadre de ce mémoire, j'interroge des gens, à la fois des collègues et des personnes qui sont dans des structures de l'économie sociale et solidaire, pour avoir matière à analyser dans mon mémoire. Voilà.

P4 : Cette initiative, on va dire, et cette nouvelle manière, en fait, pour ces acteurs-là de se rendre à la fois plus visibles (et j'imagine, plus forts) et d'être plus facilement reconnus, et puis également d'être ensemble dans cette démarche, c'est un peu l'objectif de cette marque, de cette nouvelle marque, j'imagine, vous allez m'en parler.

HBA : Exactement, mais on va en parler plus en détail. J'enregistre l'entretien, mais c'est plutôt pour la transcription, c'est la transcription qui va me servir. Déjà, pour commencer, je vous laisse vous présenter ?

P4 : Pas de problème, bien sûr. Avec plaisir. Alors moi, donc, je m'appelle P4. Je travaille à la Fondation de l'Armée du Salut depuis 21 ans maintenant, plus de 21 ans. J'ai été recruté en janvier 2005, et depuis le début de mon contrat et jusqu'à aujourd'hui, je travaille au sein de la direction de la communication. Qu'est-ce que je peux vous en dire ? Je vous laisse me poser plus de questions ensuite sur les aspects que vous voudriez approfondir.

HBA : Déjà votre poste, peut-être.

P4 : D'accord. Alors, mon poste aujourd'hui est intitulé « Responsable communication corporate et études », donc il couvre tout ce qui peut relever de l'information institutionnelle, aussi bien du côté de l'information interne (donc au sein de la Fondation de l'Armée du Salut, éventuellement au niveau de l'Armée du Salut global, puisque l'Armée du Salut, c'est à la fois une fondation et une congrégation en France), et aussi pour tout ce qui peut relever des besoins externes de communication institutionnelle. Très concrètement, par exemple, en ce moment on réalise (et c'est moi qui suis la cheville ouvrière de la réalisation) le rapport annuel d'activité de la Fondation de l'Armée du Salut, comme depuis de nombreuses années.

Voilà, donc ça, c'est mon poste, qui est intégré dans un pôle qui s'appelle « communication institutionnelle et identité de marque », et qui fait partie d'une grande direction qui rassemble toutes les dimensions de la communication et toutes les dimensions des ressources privées. Ça rassemble donc également des pôles avec des collègues qui travaillent sur l'appel à dons, la recherche de mécènes, la recherche de testateurs pour des legs et des donations. Voilà, donc tout cet univers du financement privé des actions de la Fondation. Et tout ça, donc c'est une direction qui est installée au siège de la Fondation, avec les autres directions support et la centrale de coordination nationale de l'action de la Fondation, qui est une organisation que je vous laisse découvrir sur le site armeedusalut.fr, et qui n'est pas petite : mais qui n'est pas gigantesque non plus. Donc je ne vais pas vous prendre plus de temps pour vous la décrire, mais vous pouvez me poser toutes les questions que vous voulez là-dessus aussi. Voilà.

HBA : Pas de problème, merci. Et du coup, c'est le poste que vous avez toujours occupé ?

P4 : Pas du tout, pas du tout. En fait, le fait d'être resté toujours attaché à la direction de la communication, vous pouvez imaginer, en tout cas vous pouvez vous représenter ce que pouvait signifier la communication avec les outils dans le contexte social de 2005, et ce que signifie aujourd'hui la communication dans le contexte social de 2026 (social, français et international d'ailleurs), et les outils de communication, et l'univers de communication qui existe aujourd'hui.

Donc vraiment, ça n'a plus strictement rien à voir. Ne serait-ce, par exemple, très concrètement, qu'en termes d'outils de travail du quotidien : l'outil qui nous permet de nous rencontrer aujourd'hui virtuellement et de communiquer, il y a 6 ans de ça, il n'existait pas, et on n'aurait pas pu se rencontrer de cette manière-là. Voilà.

HBA : Et si je comprends bien, du coup, le service dans lequel vous êtes est un service un peu plus global, si j'ai bien compris ?

P4 : C'est ça, exactement. Donc, dans le pôle dans lequel je suis intégré maintenant, il y a 5 personnes : un directeur et 4 salariés, dont votre serviteur. Et au total, dans la grande direction, qui est dirigée par une nouvelle collègue qui s'appelle Charlotte Aillon, arrivée il y a un peu moins de 2 ans maintenant. Je pense que la dernière fois qu'on avait fait le compte, on était 19 ou 20 collègues au sein de la direction communication-ressources, pour aller très vite. Voilà.

HBA : D'accord. Et est-ce qu'avant de travailler à la Fondation, vous travailliez déjà un peu dans ce secteur-là ? Et si oui, ou si non, qu'est-ce qui vous a attiré, on va dire, vers tout ce qui touche au social ?

P4 : C'est une bonne question. Alors, je travaillais déjà dans ce secteur-là sur le plan professionnel, strictement technique, donc de communication. Moi, je viens de l'univers de la communication print, donc de la production de magazine. C'est là que je me suis formé, on va dire, dans le journalisme institutionnel. J'ai travaillé pendant plusieurs années dans l'univers de l'économie publique-privée, en lien avec une chambre de commerce, pour vous donner une idée. J'ai travaillé dans une petite structure, une PME privée, qui travaillait pour le compte d'organisations qui étaient soit publiques ou parapubliques, soit privées. Et voilà, à un certain moment de ma carrière et de ma vie, je me suis efforcé de faire converger davantage mon expérience professionnelle et mes engagements personnels et associatifs, pour ne rien cacher. Voilà, donc je suis arrivé à ce moment-là à la Fondation de l'Armée du Salut, et je n'en suis plus reparti. Voilà.

HBA : Donc, avant d'y arriver, vous aviez déjà des engagements associatifs personnels ?

P4 : Des engagements bénévoles ? Tout à fait, à titre bénévole, tout à fait.

HBA : D'accord. Et comment est-ce que vous décririez ce que vous faites actuellement à quelqu'un qui n'y connaît rien, ni à la communication, ni au secteur social, on va dire ?

P4 : Alors, ce qui me vient à l'esprit, et après, vous me reposerez des questions comme vous voulez, il y a deux choses, pour simplifier, mais qui sont, je pense, au cœur de deux questions essentielles de mon travail. L'une, c'est que la mission de la Fondation est une mission sociale

à but non lucratif, bien évidemment, sans aucune recherche de bénéfice économique, sans objectif économique de quelque nature que ce soit. Donc on est au cœur de l'humain, on est au cœur des relations humaines, et j'ai envie de vous dire que ça ne concerne pas que moi et mon travail, mais je pense absolument tous les collègues de l'ensemble de la Fondation, et tous les collègues du secteur social et médico-social globalement : au final, le travail est un travail de relations humaines. Connaître les gens, comprendre les situations des gens, établir les relations les plus fondées sur la confiance et le fait d'être ensemble possible, et travailler ensemble, en l'occurrence, pour ce qui concerne nos services au siège. Et du coup, l'autre versant, je vous dirais que ce serait peut-être, de manière plus spécifique, le cœur de mon travail : être vraiment dans un des postes peut-être les plus à la frontière entre la coordination nationale et le réseau des établissements, ne serait-ce que par mon ancienneté. Je connais bien, sans fausse modestie, j'ai une expérience non négligeable des établissements, de l'ensemble du réseau, des professionnels, des équipes, des personnes accueillies, et donc je suis en capacité de contribuer à faire le plus possible le lien entre ce qui relève du pilotage de l'organisation au niveau national, et la manière dont, au quotidien, les personnes travaillent et sont accueillies dans les centres, dans les structures, dans les missions, si vous voulez. Donc il y a ces deux pôles : le fait qu'on est sur de l'humain, donc qu'on travaille sur de la relation humaine au quotidien : avec les collègues du siège, avec les établissements, avec les partenaires : et le fait qu'il y a un souci particulier d'établir le plus possible et le mieux possible l'articulation entre le niveau national et le niveau des structures où sont accueillies les personnes. Est-ce que c'est assez clair, ce que je vous ai dit là ?

HBA : Oui, oui, c'est clair. Mais du coup, c'est intéressant, parce que ce que je comprends, c'est que vous mettez plus en avant la dimension finale de la structure plutôt que votre travail en tant que communicant. En gros, ce sont plus les engagements et les actions de la structure qui priment pour vous.

P4 : Ça m'intéresse, comment dire… Je suis content que vous releviez ça et que vous me repartagiez cette réaction à chaud, parce que j'ai envie de vous dire qu'arrivé à mon âge (j'ai 58 ans maintenant, donc vous voyez, je suis plus près de la fin de ma carrière que du début) je ne me projette pas, par exemple, dans une nouvelle phase de transformation des savoirs et savoir-faire techniques de communication des 5, 10, 15, 20 prochaines années, si vous voulez. Moi, ce qui m'importe, c'est d'abord l'utilisation de la communication au service de la Fondation de l'Armée du Salut et des missions sociales. Voilà, et je vois de plus en plus, au fil du temps, les techniques et les outils de communication, et le travail de communication qu'on fait

collectivement, au service des missions sociales : le risque étant, au niveau du siège national, puisque nous sommes au niveau du siège... Si vous voulez que je vous le redise, je pense que c'était assez clair dans ce que je vous ai expliqué, mais je vous le redis explicitement : ces services-là, du siège de la Fondation, n'accueillent aucun public directement. Donc, au quotidien, nous n'accueillons pas de publics ; nous travaillons en soutien des équipes dans les structures qui accueillent elles-mêmes les publics. Donc nous avons à la fois l'avantage d'être en recul et de pouvoir être en pilotage (c'est notre mission) mais aussi, en même temps, de ne pas être en direct avec la mission directe de la Fondation au service des personnes. Voilà, et je pense que, plus le temps passe, plus le contexte de nécessité de reporting, de rationalisation, de contraintes budgétaires, de contraintes de moyens, de contraintes de la part des financeurs : qu'ils soient publics ou privés : fait que le niveau du pilotage est de plus en plus absorbé par sa mission de reporting, par sa mission de production d'information, et que sa mission de support concret à l'action des structures me semble de plus en plus fragile. Si vous voulez, parce qu'elle est moins priorisée, ou en tout cas moins dans l'urgence. Voilà, et donc, à titre personnel, je regrette cette évolution, parce que je pense que c'est un signe que l'organisation est en insuffisance par rapport aux besoins concrets des personnes sur le terrain. Voilà.

HBA : Je vais déjà poser quelques questions, parce qu'en vous écoutant, j'ai pensé à quelque chose. Vous dites qu'à la Fondation, vous n'accueillez pas de publics. Mais du coup, est-ce que ça ne représente pas une problématique, entre guillemets, en termes de communication, dans le sens où, par exemple, est-ce qu'il n'y a pas des personnes qui viennent vous voir en pensant qu'elles pourraient bénéficier de services d'accueil, alors qu'en fait ça ne relève pas de votre ressort ?

P4 : Alors, je me corrige, parce que, probablement, dans ma manière de vous l'avoir expliqué, je n'ai pas été très clair : on n'accueille pas de public au niveau du siège.

HBA : Oui, oui, j'avais compris.

P4 : Voilà, mais bien sûr, pour aller très vite : il y a à peu près 140 ou 145 collègues dans les différents services du siège. Ces collègues et ces services ne sont pas au quotidien en lien avec les personnes accueillies, mais ils sont en lien avec les 53 établissements et les 200 et quelques structures de terrain où les personnes sont accueillies. Donc, pour répondre différemment à votre question, c'est justement l'enjeu du siège, et l'enjeu de la communication, en l'occurrence pour ce qui nous concerne côté communication : c'est de faire en sorte que ces services du siège soient le plus imprégnés possible de l'activité d'accompagnement des publics, qu'ils connaissent

le mieux possible les besoins des professionnels, qu'ils comprennent les situations vécues par les personnes, le contexte politique et légal, la situation sociale en général, pour pouvoir réaliser le meilleur pilotage possible. C'est-à-dire élaborer et faire vivre une stratégie : globalement, c'est la mission finale du siège. Voilà, d'ailleurs, petite parenthèse : la Fondation, dans son ensemble, est en train d'élaborer un nouveau plan stratégique cette année. Pour information, vous trouverez le plan stratégique actuel sur le site de l'Armée du Salut. Voilà, ça, par exemple, c'est un document qui a été réalisé, le fond a été réalisé avec de très nombreux collègues au sein de la Fondation en 2021, et la direction de la communication, dans laquelle j'ai participé, a réalisé le support du plan stratégique que vous trouvez en ligne.

HBA : D'accord. Après, j'ai quelques questions qui relèvent de l'ESS et de la communication. Déjà, question très simple : est-ce que vous êtes familier avec le concept, on va dire le principe, de l'économie sociale et solidaire ?

P4 : Alors... c'est vous qui, au fil de la conversation, allez pouvoir juger mon degré de familiarité ou de connaissance. Je n'en suis pas ignorant. Ce n'est pas un sujet majeur de mon travail de ces dix dernières années. J'accompagne ces enjeux-là à la fois au sein de la Fondation et en tant que citoyen. En revanche, jusqu'à aujourd'hui, cette dimension de l'activité est importante dans les 20 et quelques établissements de la partie inclusion sociale qui sont directement liés à l'ESS. Je pense que la plupart ont une activité d'insertion par l'activité économique. Donc, pour la Fondation, le prisme de l'ESS, c'est l'IAE, je dirais, en tout cas, qu'à l'origine c'est l'IAE. Il me manque le chiffre exact, mais je pense qu'il y a une dizaine d'ateliers chantiers d'insertion dans les différentes structures inclusion de la Fondation, peut-être même plus qu'une dizaine. Et voilà, donc ça, c'est une des formes de l'économie sociale et solidaire. Par ailleurs, Hassina, je n'ai pas, non, vraiment, c'est moi qui vous présente mes excuses, je voulais faire le lien avant qu'on se rencontre, mais ce sera après, parce que je n'ai pas eu le temps de m'en occuper. Que vous le sachiez : le directeur de la communication avec lequel je travaille s'appelle David Germain. Lui, il est en lien depuis au moins l'an dernier, si ce n'est plus, avec la démarche collective sur laquelle vous travaillez actuellement. Il a fait partie de groupes de travail autour de l'élaboration de cet objectif de marque ESS au niveau national, et je voulais lui proposer de pouvoir vous apporter quelque chose, d'une manière ou d'une autre, parce que lui, pour le coup, a été beaucoup plus en lien que moi avec ces questions de marque ESS.

HBA : Non, mais merci, il n'y a pas de problème. Moi, au contraire, ça m'intéresse d'avoir des avis de personnes qui ne sont pas directement impliquées, justement parce que l'un des enjeux de la marque, c'est de faire comprendre, d'une part, à des acteurs qui sont parfois dans l'ESS

sans s'en rendre compte, et d'autre part au grand public, de rendre visible cette forme d'économie. Personnellement, dans mes recherches, je ne cherche pas à interroger que des personnes qui sont familières avec l'ESS et avec cette idée de marque. Mais, effectivement, j'avais connaissance que la Fondation de l'Armée du Salut fait partie des partenaires de la marque. Du coup, votre réponse rejoint un peu ma question suivante, qui était : est-ce que vous éprouvez un sentiment d'appartenance à l'ESS, que ce soit dans votre travail ou en dehors ?

P4 : Alors, je vous dirais totalement oui, avec un bémol pour ce qui concerne strictement l'action de la Fondation en lien avec l'ESS. Totalement oui, parce que c'est un champ d'activité économique dont, à titre personnel, je pense que tout le monde a intérêt à ce qu'il soit plus identifié, plus reconnu, plus mis en valeur, et surtout dans ses objectifs finaux, c'est-à-dire des objectifs sociaux et solidaires, donc insister sur la dimension sociale et solidaire de cette économie, et faire mieux comprendre en quoi, et comment, plus spécifiquement, chacune de ces formes... Parce que dans l'ESS, et c'est peut-être le bémol dont je parlais, sont regroupées des dimensions d'activité qui peuvent parfois être divergentes dans leurs objectifs et dans leur manière de fonctionner. Mais enfin, grosso modo, l'intérêt d'avoir ce chapeau général de communication institutionnelle ESS, c'est que, compte tenu du contexte, encore plus aujourd'hui, ça me paraît important. Voilà, ça, c'est certain, et je vous le dis, à la fois en tant que salarié communication de la Fondation et en tant que citoyen. Voilà, c'est clairement quelque chose d'important. Après, pour la Fondation, comme je vous le disais, l'enjeu, c'est de faire davantage le lien entre ce que la Fondation met comme sens dans son travail, et peut-être qu'il y a des perspectives à venir qu'il faut construire, parce que, pour l'instant, comme je vous le disais, quand on pense ESS au sein de la Fondation, c'est quand même d'abord des structures du type chantier d'insertion, donc des structures SIAE : alors que probablement il y a d'autres dimensions de l'activité d'accompagnement des personnes, sur des champs qui ne relèvent pas strictement de l'IAE, qui pourraient peut-être être intégrées, on va dire, dans le champ de l'ESS. Voilà.

HBA : Oui, totalement. Déjà, de par votre statut de fondation, directement, vous êtes une structure ESS, en fait.

P4 : Alors, expliquez-moi ça, par curiosité, non, avec plaisir. Si vous voulez bien qu'on prenne 2 minutes.

HBA : En fait, la loi de 2014 relative à l'ESS, elle inscrit que sont de l'ESS : les associations, les fondations, les mutuelles, les coopératives et les sociétés commerciales de l'ESS. Donc, en fait, comme vous avez un statut de fondation, vous êtes une structure de l'ESS. Et après, il y a

plus, comment dire, des critères en termes d'organisation aussi : le fait d'avoir un but non lucratif, une gouvernance démocratique, etc. Ce sont les prérequis, on va dire, pour être une structure ESS. Donc, après, je ne suis pas experte de ce que propose la Fondation de l'Armée du Salut, mais globalement j'ai une idée de ce que vous faites, et en termes de mission globale et de valeurs, etc., je pense que l'ESS ne se limite pas qu'à l'IAE. Après, je ne suis pas une experte, mais au vu de ce que je viens d'expliquer...

P4 : Eh bien, non, clairement, vu ce que vous venez de dire, effectivement, ça ressemble, d'une manière très large, à ce périmètre-là, et un peu au pendant, en termes de structure et d'organisation, de ce projet de marque ESS, effectivement. Et alors, à titre personnel, ça renvoie quand même au bémol dont je parlais tout à l'heure, dans ce très grand ensemble (je laisse même de côté les fondations), si on commence par la première typologie que vous avez citée, c'est-à-dire les associations : entre une association très locale, sur une mission de lien social dans un quartier, uniquement portée par des bénévoles, et par exemple dans le secteur social, prenons le groupe SOS, c'est même un grand écart. Ce sont des univers qui n'ont absolument rien à voir. Donc voilà, il y a des questions, j'imagine, qui sont travaillées depuis que l'idée de marque ESS a commencé à émerger. Je suppose que ce sont des enjeux qui doivent être pris en compte, j'imagine.

HBA : Oui, oui, c'est vrai que ça fait partie effectivement des enjeux, en plus de la différence, etc. Et du coup, ça me fait une petite transition vers mon autre question, qui était : est-ce que vous pensez que l'ESS est connue du grand public, et pourquoi ?

P4 : Alors, je ne prétendrais absolument pas avoir un avis professionnel et argumenté là-dessus. Je vous dirais spontanément que je pense que c'est une notion qui a certainement une certaine visibilité, une certaine connaissance, dans ces univers que vous avez cités, dans les milieux, chez les personnes qui, de près ou de loin, ont des liens, soit professionnels, soit personnels, soit de vie, avec des associations un peu structurées, avec des fondations, avec l'action sociale et médico-sociale, avec le milieu mutualiste et coopératif, puisque vous avez cité aussi le milieu mutualiste et coopératif. Après, au-delà de ces univers-là, je suis moins certain que ce soit bien compris, voire identifié : ne serait-ce que parce qu'à l'échelle, pour le coup, de la plus longue durée : la loi de 2014, que vous avez signalée tout à l'heure, ça ne fait jamais que 12 ans. 12 ans, ce n'est pas beaucoup. Ce qui veut dire que des générations de personnes qui sont parties à la retraite jusque dans les années 2010, je pense que tout cet univers et cette notion d'économie sociale et solidaire, ce n'est pas forcément quelque chose qui fait partie de leur expérience professionnelle, par exemple. Voilà, c'est aussi une notion relativement neuve, à l'échelle de la

communication en tout cas. Voilà. Après, voilà, je n'ai à l'esprit aucune étude, je n'ai pas d'éléments précis à vous apporter là-dessus, je ne sais pas quoi vous en dire de plus.

HBA : Non, mais vous dites ce que vous voulez, il n'y a pas de contrainte ni d'attendu, mais ça fait sens. J'ai quelques questions sur la communication que vous faites à l'Armée du Salut. Déjà, globalement, comment communiquez-vous sur vos activités, vos actualités ?

P4 : Alors, je vous dirais que ça s'est bien transformé ces dernières années, avec une montée crescendo de nouveaux outils à partir du courant des années 2010 et jusqu'à l'après-Covid. Et là, maintenant, on est vraiment dans un autre univers global de communication. Donc, concrètement, la communication : du côté grand public, maintenant, je pense que les outils réseaux sociaux sont relativement mûrs. En tout cas, il y a une expérience, une pratique et un pilotage national qui est assez structuré. Il y a donc de la communication nationale sur ces outils-là : réseaux sociaux, bien sûr, site internet, bien sûr, communication vers les financeurs privés dont je vous parlais tout à l'heure. Donc il y a beaucoup de moyens et beaucoup de supports de différents types qui sont produits pour sensibiliser des donateurs, des testateurs, des mécènes. Donc tout cet univers-là, et par capillarité : le site internet vient d'être refait l'an dernier, donc il y a encore un certain nombre de choses qui ne sont pas totalement finalisées : mais au niveau du terrain lui-même, c'est-à-dire au niveau des structures en local, il commence à y avoir de plus en plus de structures qui s'approprient et qui prennent en charge elles-mêmes leur communication au niveau local, avec des outils de type réseaux sociaux ou site internet, bien évidemment. Et ça, c'est quelque chose de nouveau : à l'échelle de la Fondation, il y a 5 ans encore, ce n'était pas du tout le cas. Et aujourd'hui, l'évolution des générations, et aussi tout bêtement le renouvellement des équipes, des personnes, des outils, fait que ça s'est largement diffusé. Voilà, on regarde ça en interne : j'ai envie de vous dire qu'on dispose maintenant, par exemple, de Teams, qu'on utilise pour de la communication nationale ou thématique interne ; on a une newsletter interne qui est réalisée par notre direction de la communication, et également dans tous les supports institutionnels dont je vous parlais tout à l'heure. Voilà, je crois que là j'ai à peu près balayé tout ce qui existe en termes de support. Après, ponctuellement, il peut y avoir des supports classiques de type plaquette, de type élément événementiel : support événementiel, puisqu'il y a également des temps événementiels qui sont organisés régulièrement : donc il y a des outils de communication type totem, banner, stand, et ainsi de suite. Voilà, un peu toute la palette. Il y a de moins en moins... globalement, c'est assez banal, je pense que vous-même vous l'observez, tout le monde l'observe : il y a de moins en moins de supports imprimés. Voilà,

globalement, une tendance à ce que l'imprimé soit remplacé par du digital, sous une forme ou sous une autre, pour aller vite.

HBA : Et dans tous ces formats, est-ce qu'il y en a qui fonctionnent mieux que d'autres ?

P4 : Alors, qui fonctionne mieux, sous quel point de vue, ou sous quel critère, ou du point de vue de quel objectif ?

HBA : Excusez-moi, c'est un peu vague, je pense. Je pensais plutôt en termes de communication grand public : est-ce qu'il y a un support qui atteint mieux le grand public ?

P4 : Alors, j'ai envie de vous répondre là-dessus, mais ce serait intéressant, si vous voulez compléter, que vous échangiez éventuellement avec un collègue du pôle donateurs. J'ai l'impression que la plage réseaux sociaux, et donc surtout actuellement Instagram, avec la communication donateur qui est réalisée par exemple via des newsletters ou des appels à dons ponctuels, ou en cas d'appel d'urgence pour des situations particulières, des situations de crise ou autre, ça fonctionne bien. Après, du côté des donateurs plus spécifiquement, la problématique que j'ai à l'esprit, et que je peux vous signaler, qui a l'air d'être une problématique vraiment de long terme et qui a l'air d'être assez commune à pas mal d'organisations un peu équivalentes à la Fondation dans son champ d'action, c'est le fait que les donateurs : une bonne partie des donateurs : ont un certain âge, voire un âge avancé. Voilà, et la difficulté de fidéliser, de faire venir des donateurs plus jeunes et de les faire participer, de les sensibiliser de manière plus pérenne à l'action de la Fondation. Voilà, c'est, il me semble : je pense que je ne vous dis pas de bêtises en vous disant ça. Voilà.

HBA 39:54 Non, non, il n'y a pas de souci. Mais du coup, ça m'interroge par rapport aux donateurs : est-ce que le fait d'aller sur le terrain aussi, parce que là, depuis tout à l'heure, on parle surtout d'outils digitaux, mais côté donateur, le fait qu'ils fassent des actions dans la rue, etc., est-ce que ça, ça fonctionne peut-être mieux, ou ça fonctionne couplé aux réseaux sociaux, comme vous l'avez dit ?

P4 : Ça, encore une fois, ce n'est pas ma partie. Donc ce serait peut-être, si vous voulez creuser un peu, à la fin de l'entretien on en reparle, je vous partagerai le contact d'un ou deux collègues. Moi, ce que j'ai à l'esprit, c'est que ces dernières années, il y a eu des opérations nouvelles pour élargir et renouveler la rencontre avec le grand public en général, pour essayer de sensibiliser et de transformer la rencontre et la relation en action de don, et en action de don pérenne, avec des opérations, par exemple, de street marketing, qui n'existaient pas, qui n'étaient pas du tout

pratiquées jusqu'à... je pense que les premières opérations de street marketing de la Fondation remontent à après le Covid, donc ça remonte à 4-5 ans en arrière, pas plus. Et au fil du temps, il y a eu de nouvelles opérations un peu expérimentales, dont je ne connais pas vraiment les suites : sincèrement, pour le détail, il faudrait vraiment que vous interrogiez mes collègues. J'ai en tête des opérations un peu de long terme, avec du street marketing adapté dans certaines régions, qui ont été faites il y a 2-3 ans, et là, actuellement, il y a une opération qui est réalisée en Lorraine, à Metz et dans la région de Metz, pour aller à la rencontre carrément des personnes à leur domicile. Mais les conditions précises dans lesquelles tout ça se réalise, je ne sais pas, je ne peux pas vous en dire plus, je n'en sais pas beaucoup plus.

HBA : D'accord. Non, non, il n'y a pas de souci, ne vous en faites pas, merci. Mais du coup, juste une dernière question par rapport aux outils et supports de com : vous faites quoi, dans votre pôle, en termes d'événementiel ?

P4 : Alors, événementiel, parce qu'il y a une autre dimension dont je ne vous ai pas parlé, mea culpa, parce qu'elle était importante. Côté événementiel, le plus récurrent, le plus régulier, ce sont des inaugurations : donc des événements locaux, qui peuvent avoir une résonance nationale selon le type d'activité dont il s'agit. Donc, concrètement, « inauguration », c'est un terme général pour dire, par exemple, un chantier d'un nouveau bâtiment, ou une rénovation complète d'un lieu d'accueil de l'Armée du Salut, qui donne l'occasion, déjà, d'améliorer globalement les conditions de travail et d'accueil des personnes dans ce lieu-là. Et puis, c'est l'occasion aussi de réunir, dans un moment donné, tous les partenaires concernés : les financeurs, les partenaires associatifs, les proches, les associations de terrain qui contribuent à l'action, les professionnels, et ainsi de suite, dans un seul et même moment. Et donc, globalement, ces différentes parties prenantes, comme on les appelle, se retrouvent à une heure donnée, dans un lieu donné, pour se rencontrer, tenir un certain nombre de discours sur le sens de ces travaux : par exemple, s'il s'agit d'un chantier : et entretenir les liens et les relations dans le territoire. Et ça paraît très formel, dit comme ça, mais ça a toute son utilité, à la fois pour entretenir le sens et le réseau, en local, des différentes structures de la Fondation, et aussi pour montrer au territoire que ces lieux-là, qui répondent à des besoins sociaux, sont des lieux importants, des lieux dans lesquels il y a collectivement un souci public, un souci collectif de soutenir les personnes selon leurs besoins. Très concrètement, par exemple, je vous donne un exemple, parce que c'est très abstrait ce que je vous dis là : très bientôt, enfin j'espère très bientôt, il y aura certainement l'inauguration d'une pension de famille. Je ne sais pas si ça vous dit quelque chose comme type de dispositif social.

HBA : Je ne suis pas sûre.

P4 : Une pension de famille, donc, ce sont des structures de relativement petite dimension, qui accueillent 20, 30 personnes au grand maximum. Donc, ce sont des structures collectives, mais où les personnes qui sont accueillies, qui sont en situation de difficulté sociale globale on va dire, peuvent accéder à une certaine autonomie : elles sont en mesure de vivre de manière relativement autonome dans leur appartement, où elles sont logées ; elles ne sont pas hébergées, elles sont logées, donc c'est leur propre appartement. Et en même temps, ce sont des personnes qui nécessitent une veille, une présence, un soutien, pour faire le lien avec les autres au sein de la structure, dans leur démarche au quotidien, dans leur vie quotidienne, et ainsi de suite. Et donc, ce sont des structures importantes, en particulier aujourd'hui, où il y a de plus en plus de personnes qui commencent à atteindre un certain âge après des parcours de vie difficiles, et qui se retrouvent en situation de vie pas facile à 50, 60, 70 ans, et qui ont besoin de ce genre de collectif pour se sentir soutenues et vivre le mieux possible, si vous voulez. Voilà, donc ça, par exemple : je crois qu'il y a 13 ou 14 structures de ce type-là dans le réseau de la Fondation, et il y en a une récemment qui a fait l'objet d'une rénovation totale à Rouen, dans le centre-ville de Rouen. C'était un vieux bâtiment qui, vraiment, commençait à ne plus du tout correspondre aux besoins des personnes qui y vivaient, qui a été complètement rénové de pied en cap, qui est resté un vieux bâtiment extérieurement, mais qui a été complètement rénové, et qui a fait l'objet, par ailleurs, d'une extension : un bâtiment neuf qui se trouve dans la cour, à l'arrière du bâtiment. Donc ça, c'est un chantier qui a été projeté et qui a duré 3-4 ans, qui a nécessité des financements importants, qui a mobilisé beaucoup de participation : bien sûr des entreprises, de la structure gestionnaire de la Fondation, sur place, des personnes qui sont logées, qui ont participé à l'élaboration du chantier, qui ont accompagné le chantier : et bientôt les personnes vont recommencer à être logées dans leurs appartements rénovés. Et il y aura une inauguration, certainement à l'automne prochain, pour, entre guillemets, « marquer le coup », pour parler vulgairement, mais dans le sens de réunir tous ceux qui ont contribué à cette opération-là, pour dire que oui, c'est important que ces 25 personnes-là, et les personnes qui travaillent à leur service, puissent vivre et travailler dans de bonnes conditions, dans de meilleures conditions. Voilà.

HBA : D'accord, et du coup, déjà merci, c'est intéressant, je ne connaissais pas tellement. Du coup, le plus gros de vos événements, ce sont les inaugurations ; vous faites aussi des événements grand public ?

P4 : Alors, il peut y avoir des événements grand public. Alors là, pour le coup, c'est de la communication, mais au sens large. Par exemple, il y a un événement mécénat qui ne se déroule pas toutes les années, mais en tout cas en 2025, il y en a eu une 5e édition. Donc, c'est un événement

qui a démarré à la fin des années 2010, et qui est un événement assez grand format, qui se déroule dans une salle, un théâtre : on va dire globalement un théâtre ou une salle de spectacle : où, en fait, durant une soirée, on présente des projets sociaux, des expérimentations sociales, par exemple des chantiers de rénovation d'établissements qui nécessitent d'être rénovés, de nouveaux établissements à construire à venir, et ainsi de suite. Ce genre de projets est présenté à des mécènes ou des donateurs, ou des mécènes potentiels, ou au grand public qui veut bien venir, pour présenter les objectifs de chaque projet. Et durant la soirée, les personnes du public venues écouter et rencontrer les porteurs de projets peuvent apporter leur contribution financière pour le financement de ces projets. Donc, ça s'appelle la Nuit de la Philanthropie, à ne pas confondre avec la Nuit du Bien Commun, voilà, par exemple. Donc, la Nuit de la Philanthropie. Après, les événements grand public en propre de la Fondation... il y a un événement, on va dire, à cheval entre l'interne et le grand public, pas plus tard que la semaine prochaine, fin de semaine prochaine. Il y a une journée nationale, on va dire une journée un peu portes ouvertes, pour vous donner une idée, qui s'appelle le Donut Day. Je ne sais pas si c'est venu dans la conversation, parce que c'est peut-être Daniel qui vous en a parlé, je ne sais pas.

HBA : Oui, il m'y a fait venir il y a longtemps.

P4 : Voilà, donc, c'est une journée événementielle où, en fait, les structures : donc, on va dire l'objet transitionnel, entre guillemets, c'est un donut, donc voilà, c'est un donut. Pourquoi un donut ? Parce que c'est lié à l'histoire de l'Armée du Salut : au cours de la Première Guerre mondiale, il y avait des donuts qui étaient distribués aux soldats sur le front par des membres de l'Armée du Salut, si vous voulez. Voilà, pour aller vite. Et donc, depuis, ça va être la 4e année. Donc, en France, depuis 4 ans, il y a une journée qui est dédiée à ça. Il y a un partenaire qui s'appelle Doony's, qui produit des donuts, qui offre des donuts à l'Armée du Salut pour les distribuer au grand public. Et donc, dans chaque structure, il y a un temps grand public à l'extérieur, pour aller à la rencontre des gens, des gens des villes, des gens des quartiers, pour leur distribuer un donut à qui veut goûter. Et surtout, ce n'est pas le donut en lui-même qui compte, mais c'est aussi l'occasion d'aller à la rencontre, de se connaître ou de mieux se connaître, ou l'occasion de se revoir, ou de faire connaître l'action de l'Armée du Salut pour ceux qui ne la connaissent pas, et ainsi de suite. Et ça se déroule, par exemple, la semaine prochaine, pas plus tard que vendredi prochain, vendredi 5 juin. Voilà.

HBA : Ça marche. J'ai une dernière question sur tout ce qui est grand public, avant de passer à la marque : est-ce que vous éprouvez des difficultés à faire comprendre et à faire connaître vos activités auprès du grand public ?

P4 : Alors, c'est super que vous posiez la question, parce que ça me permet de compléter avec quelque chose dont je ne vous ai pas parlé jusqu'à présent. Donc, la réponse à cette question, c'est oui, clairement, il y a une difficulté. Enfin, compte tenu du champ en question, c'est compliqué déjà de faire entendre, ne serait-ce que l'univers du social, pour le formuler de cette manière-là, ou les enjeux sociaux, les enjeux de solidarité, pour aller très vite. Voilà. Alors, dire qu'il y a des difficultés, ce n'est bien sûr pas dire que la Fondation ne fait rien, bien au contraire.

Donc, depuis de très nombreuses années, il y a des campagnes de communication qui sont réalisées, souvent plutôt liées à la fin de l'année, parce que liées à la période où la collecte de dons est la plus intense. Donc, historiquement, pour aller très vite et vous donner un ordre de grandeur : la moitié des dons collectés par la Fondation sont collectés à la toute fin de l'année et au tout début d'année, pour aller très vite. Voilà, donc il y a un enjeu de mieux se faire identifier, de mieux être visible sur toutes les dimensions de communication grand public possible. Et donc, ces dernières années, il y a dû y avoir au moins 3 ou 4 nouvelles campagnes réalisées : donc, nouvelles campagnes, concrètement, ce sont des spots qui passent à la télé, qui passent sur les réseaux sociaux, qui passent sur des bannières publicitaires en ligne, et ainsi de suite, sur de la communication institutionnelle, sur de l'affichage, voilà. Ça permet d'avoir, à un moment donné, un peu de visibilité grand public, dans les rues et sur les écrans, ce qui contribue certainement à maintenir et à renouveler la notoriété de l'Armée du Salut, de la Fondation de l'Armée du Salut, mais bon, avec les moyens qui sont ceux d'une fondation de ce type-là. Et donc, voilà, compte tenu de ce qu'est l'univers publicitaire actuel, et de ce qu'est la société actuelle aussi (parce que ce n'est pas non plus négligeable) c'est clair que ça ne permet pas... certainement, ça pourrait être amélioré. Enfin, je ne sais pas comment vous le dire, mais voilà, ce n'est vraiment qu'une question de moyens financiers. Enfin, il y a des moyens financiers disponibles, vraiment...

HBA : Oui, il n'y a pas les moyens financiers à la hauteur. Un petit aparté, mais c'est un rapport, je ne sais pas : enfin, je ne sais pas où vous le faites concrètement, l'affichage, mais je sais que, nous, à mon travail, on avait fait de l'affichage avec Mediatransports, et en fait ça peut être gratuit pour les associations.

P4 : D'accord. Alors là encore, merci du partage. Et pour vous donner un autre exemple (là aussi, ce n'est pas ma partie, donc je vous parle de choses que j'ai pu partager avec d'autres collègues) mais clairement, par exemple, sur des campagnes d'affichage un peu plus classiques, je sais qu'au fil des années, il y a du travail qui est fait également pour aller rechercher de

l'affichage gracieux, en particulier au niveau des mairies, à travers des régies publicitaires qui travaillent avec les affichages municipaux.

HBA : De rien.

P4 : Il y a eu beaucoup de diffusions gracieuses, de fait, qui permettent de ne pas avoir à mobiliser de financements pour la visibilité, et ce n'était pas négligeable. Après, je ne sais pas quel est le degré d'impact, et quel est le retour évalué de ces campagnes-là, mais certainement, ce n'est pas nul, de toute façon. Ce n'est pas nul. Voilà. Après, ils sont en train de... mais non, je vous en prie, je vous en prie.

HBA : Oui, oui, pardon, non, j'allais juste dire qu'on parle de la même chose, en fait, c'est juste qu'on ne pensait pas au même canal. Nous aussi, c'était à titre gracieux, avec Mediatransports, donc c'était dans les gares à travers la France. Mais après, oui, ce que vous évoquez avec les mairies...

P4 : D'accord, d'accord.

HBA : C'est plus cet affichage urbain, du coup, enfin tout ce qui... c'est ça, oui.

P4 : Oui, oui. Tout à fait. Et j'étais en train de penser aussi que ces campagnes d'affichage, ponctuellement : puisque là, c'est des campagnes les plus nombreuses et les plus classiques, ce sont des campagnes très génériques, qui diffusent un message très large sur la mission sociale, ou la situation sociale, des enjeux de précarité, au sens très large de vulnérabilité des personnes, il a pu y avoir aussi des campagnes faites en affichage grand public sur des sujets plus précis. Et en particulier, je pense à une campagne pour promouvoir le legs, qui a été réalisée, je pense, il y a maintenant 2 ans, en affichage grand public, qui a eu une certaine diffusion aussi. Voilà.

HBA : D'accord, merci. Du coup, pour finir, parce qu'il ne nous reste plus beaucoup de temps et que je n'ai pas envie de vous prendre votre journée non plus, j'ai quelques questions plus spécifiques sur la marque ESS. Donc, rapide rappel, même si je l'ai un peu évoqué : nous, ESS France, on va lancer une marque ESS avec le ministère de l'Économie. Elle va être dévoilée publiquement le 15 juin prochain. L'idée, c'est que tous les types de structures de l'ESS que j'ai évoquées avant, donc les associations, mutuelles, coopératives, sociétés commerciales de l'ESS et fondations puissent l'utiliser afin de rassembler toutes ces structures sous une bannière commune, et de rendre l'ESS plus visible auprès du grand public.

Plus concrètement, en fait, ça va être un logo qui pourra être utilisé à la fois dans les communications digitales (donc les posts sur les réseaux sociaux) mais aussi sur les devantures des

structures. Et il va y avoir une campagne de communication nationale en deux temps : une, à partir de la mi-juin, jusqu'à cet été, et une deuxième vague en octobre-novembre. Et du coup, ma première question en rapport avec la marque, c'est : au regard de ce que j'ai expliqué, en quoi la marque pourrait-elle être bénéfique, selon vous, à l'Armée du Salut ?

P4 : Eh bien, j'ai envie de vous reformuler un peu les arguments qu'on a discutés au cours de l'échange, surtout au début, quand on s'est posé la question de ce que signifie l'économie sociale et solidaire pour la Fondation. Compte tenu du contexte très général, à la fois de la société française et de ce que sont et de ce que peuvent faire les acteurs du social et du médico-social, je pense que tout ce qui peut renforcer, dans l'espace public, la notion de solidarité, les enjeux de solidarité, remettre de l'éclairage grand public sur le niveau d'inégalité dans la société, avec toutes ces grandes diversités (qu'elles soient sociales, territoriales, humaines, générationnelles, de genre), tout ce qui peut contribuer à remettre au cœur de la visibilité publique ce qui, de mon point de vue, doit faire le cœur des relations humaines dans la société, et je pense du point de vue des structures du social aussi, ça ne peut être que bénéfique, pour aller très vite. Voilà, donc je pense que toutes les organisations ont intérêt à s'en saisir. Après, chacune l'interprète et se positionne par rapport à cet objet à sa manière, avec ses moyens bien évidemment, et avec son interprétation. Et je pense qu'un des enjeux à plus long terme, au-delà de ce que vous projetez sur les prochains mois, c'est surtout la fédération de tous les partenaires, de tous les participants, et de continuer à en faire aussi un espace de rassemblement de ces structures, dans un objectif de promotion de la solidarité, quoi.

HBA : Oui, donc en gros, si je résume, pour vous, l'enjeu le plus important avec cette marque, c'est qu'au vu du contexte politique et social français, c'est important pour les acteurs de se faire entendre.

P4 : De se regrouper et de se montrer, de se montrer, grâce à une opération qui est une opération collective, partenariale, et du coup, grâce à cette opération, de renforcer le partenariat. Voilà, c'est à chaque fois un double effet, en fait : à la fois vis-à-vis de l'espace public en général, et à la fois pour les acteurs promoteurs et participants de l'opération.

HBA : Et du coup, en ce sens, selon vous, la marque, qu'est-ce qu'elle doit contenir, qu'est-ce qu'elle doit retenir, pour répondre à ces enjeux-là ?

P4 : Eh bien, ce qui me vient à l'esprit très spontanément, comme petit clin d'œil, c'est d'être à la fois le plus fort possible, dans le sens des valeurs, des valeurs politiques, des valeurs du social pour la société ; et à la fois appuyer ce discours très fort, politique, par du témoignage et de

l'information très concrète, très précise, sur des exemples de ce que font tous ces partenaires réunis dans cette opération, au service des personnes concernées par leur action. Voilà, et comment elles le font, et comment elles le font bien, et comment elles le font avec engagement, et comment elles arrivent à promouvoir et à réaliser leurs services au service des personnes avec lesquelles elles sont en lien au fil du temps.

HBA : D'accord, donc, en gros, il faut que la marque montre au grand public montre une preuve concrète, on va dire, des actions que mènent toutes les structures de l'économie sociale et solidaire.

P4 : Je pense qu'il y a un enjeu de remettre ce que je vous disais au tout début, sur le sens de mon travail, enfin, sur ce qui me paraît être le sens du travail dans le social sur la relation, la relation humaine. C'est-à-dire que la relation humaine, ce sont des gens, donc des visages, des corps, des situations de vie concrètes, dans des lieux concrets, entre des personnes concrètes. Et faire voir tout ça. Voilà.

HBA : Oui, le côté humain, on va dire.

P4 : Voilà, ça.

HBA : D'accord. Je ne sais pas si j'ai le droit de montrer la campagne, je crois que je ne l'ai même pas, mais peut-être que votre chef l'a, j'imagine qu'il l'a.

P4 : Alors, figurez-vous, Hassina, que ça, je ne vous l'ai pas raconté, parce que je n'ai absolument pas eu le temps de m'en occuper, pas du tout, avec toutes mes excuses. Il y a une collègue à moi, qui est responsable des relations presse dans mon service qui a pris le temps, il y a quoi, 15 jours je crois, de faire un petit partage. Il y a eu un temps d'échange entre les partenaires sur une étape préparatoire du futur lancement de campagne, le 15 juin. Et je sais qu'elle a repartagé quelques informations et quelques documents qui ont pu circuler à ce moment-là. Mais je vous avoue que je ne les ai pas... voilà, je ne les ai pas, mais il y a des choses qui circulent, vous pouvez le relayer, il n'y a pas de problème, ça circule.

HBA : Non, non, il n'y a pas de problème. Je disais ça parce qu'au vu de ce que vous m'avez dit, je trouve que visuellement, la marque va un peu dans ce sens : en gros, ce sont différents visuels déclinables, la baseline... bon, ça, j'imagine que vous l'avez en interne, donc je peux le dire.

La baseline de la marque, c'est « L'économie en mieux », et en fait l'idée, c'est que chaque type de structure puisse se réapproprier le slogan, enfin, surtout le « mieux », genre « mieux faire

telle action », et à chaque fois c'est un visuel avec une personne, et après, sur la slide d'après « Faire mieux ». Bon, là c'est très mal expliqué, mais si vous l'avez en visuel, ce sera plus parlant.

P4 : Non, mais ça donne tout à fait une image humaine. Absolument pas, c'est très, très parlant. Non, super, tant mieux.

HBA : C'est... oui, c'est pour ça que j'en parle, pour expliquer.

P4 : Tant mieux. Je pense que, de toute façon, je ne sais pas ce que vous en pensez, mais là, on n'est pas dans la production de biens, on n'est pas dans la production de services abstraits, on n'est pas dans la finance, on n'est pas dans la logistique. Enfin, on est sur du concret : on est sur des relations entre des personnes qui ont besoin d'autres personnes pour continuer à vivre le mieux possible, pour résumer très vite. Donc, par définition, ça passe par des gens comme vous et moi. Voilà.

HBA : Non, mais oui, c'est amusant, parce que j'ai interrogé un de mes collègues sur la marque. Lui, il travaille plus avec les territoires, avec les chambres régionales de l'ESS, et il me disait justement que… Alors, vous, vous êtes une fondation, mais il me disait que les associations ont un peu du mal avec le terme « économie », parce qu'elles partent du principe que, comme elles sont non lucratives, elles ne font pas d'économie.

P4 : Oui, bien sûr. C'est une des difficultés, ça fait partie de ce bémol dont je vous parlais au début, c'est une des tensions politiques depuis la création de l'idée d'ESS et de la loi de 2014 : comment on arrive à rester sur du commun, quand, parmi tous les acteurs réunis, il y en a malgré tout certains qui ne sont pas totalement dans cette perspective exclusivement non lucrative, ou en tout cas qui ont des pratiques d'organisation qui ne relèvent pas du strict associatif non lucratif habituel, on va dire, pour dire les choses comme ça. Mais ce n'est pas parce qu'il y a une tension qu'il faut la jeter à la poubelle, au contraire : c'est intéressant d'entretenir la dynamique de réflexion collective, de discussion.

HBA : Ah oui, bien sûr. J'ai une dernière petite question : est-ce que vous pensez que les organisations de l'ESS, comme la vôtre, et plus globalement, sont mises à mal par les organisations privées qui se disent « à impact », qui font de la RSE, ou qui apposent des labels comme le label B Corp, par exemple ?

P4 : Spontanément, je vous dirais : potentiellement oui, sur certains aspects, à court ou moyen terme, sur certains aspects de l'activité du social. Mais, fondamentalement, ce ne sont pas les structures du social qui sont menacées par cette activité-là. Ce qui menace d'abord le social, ce

n'est pas l'innovation portée par d'autres structures, c'est d'abord la de plus en plus grande insuffisance des politiques publiques, et de la place du social dans les politiques publiques et dans la société. C'est ça qui est d'abord le plus menaçant, parce que c'est par là que passe l'idée de service public, dont globalement la grande majorité de ces structures-là dépendent, parce que la Fondation de l'Armée du Salut, dans ses financements, reste financée à 80 % par l'action publique, et c'est logique, puisque ce sont des missions dévolues par la loi à l'État, c'est-à-dire à nous tous. Donc, au final, c'est parce que la société se donne à elle-même, c'est-à-dire, à travers l'État, se donne l'objectif de mieux vivre par la solidarité, que la Fondation de l'Armée du Salut, comme toutes les organisations, met en œuvre, en fait, cet objectif de service public, d'une certaine manière. Voilà, même si, formellement, elles ne sont pas délégataires de service public, sur le plan juridique, ce n'est pas le cas, mais, dans l'esprit, c'est exactement ça.

Donc, je pense que, plus que ça, au contraire, par exemple, je suis en train de penser à une structure, sur Paris, qui s'appelle Mouzaïa, qui travaille beaucoup sur l'aide alimentaire, la distribution alimentaire, et tout ce qui concerne les problématiques d'accès à l'alimentation sur Paris et en région parisienne, qui travaille avec plein de partenaires qui peuvent être aussi des partenaires privés « à impact », comme vous disiez, mais avec lesquels il peut y avoir du partenariat utile aux personnes. Ce n'est pas antinomique.

Ce qui, en revanche, n'est pas antinomique tant que l'objectif global de solidarité vis-à-vis des personnes concernées reste vivant : à partir du moment où on n'a plus de politique publique, ce qui, malheureusement, est de plus en plus la tendance vers laquelle on va, par définition, la mission même de solidarité que l'organisation sociale se donne est de plus en plus fragilisée. Donc, c'est ça la vraie menace, ce n'est pas l'initiative privée en tant que telle, bien évidemment.

HBA : D'accord, oui. Donc, si je résume, la menace première, ce sont plutôt les politiques publiques, et les structures privées, ça peut être une menace, mais pas forcément celles qui collaborent, notamment avec des assos.

P4 : En tout cas, c'est mon point de vue.

HBA : Non, non, mais oui, c'est intéressant. Est-ce que vous avez quelque chose à ajouter ? Peut-être quelque chose dont vous n'avez pas parlé, ou...

P4 : Déjà, je voudrais vous remercier beaucoup, parce que c'était un entretien intéressant, très intéressant. Merci beaucoup pour les questions, l'écoute et les réactions. J'ai envie de vous redire, en reprenant tout ça : si vous voyez qu'il y a des informations plus précises, sur des

domaines sur lesquels je n'ai ni compétences ni expérience, qui vous seraient utiles, n'hésitez pas à redemander à Daniel, ou à me redemander si besoin, parce qu'il peut y avoir d'autres collègues de la direction de la communication, côté donateur ou côté mécène, que vous pourriez interroger aussi, si ça vous paraît utile.

En tout cas, bien évidemment, vous en faites ce que vous voulez, mais moi je serai preneur et curieux de lire votre travail, bien évidemment, et si je peux y apporter, enfin, si vous avez besoin de compléments d'information et/ou de documents complémentaires pour étayer votre mémoire, n'hésitez pas à me redemander, bien évidemment, si je peux y contribuer. Et, dans tous les cas, je vous remercierai vraiment si vous voulez bien partager votre mémoire, pour que je puisse le lire avec intérêt.

HBA : Bien sûr, avec plaisir. Merci beaucoup, et merci plus globalement de m'avoir accordé votre temps pour l'entretien, c'était intéressant, merci.

P4 : Je vous en prie.

HBA : Merci vraiment pour l'entretien, et bonne fin de journée.

P4 : À vous aussi, merci beaucoup à vous aussi, et bon travail, et bon courage en tout cas. À bientôt, au revoir.

HBA : Merci beaucoup, bonne journée, au revoir.

Entretien E5

Personne 5 : Bonjour !

Hassina Ben Abdessalem : Bonjour, ça va ?

P5 : Ça va, et toi ?

HBA : Ouais, merci. Déjà merci pour le... ouais, je t'entends bien, merci, et toi ?

P5 : Tu me vois bien, tu m'entends bien ? Ouais, parfait, merci beaucoup.

HBA : OK, top. Bon déjà merci beaucoup pour ton temps. Je vais te réexpliquer un peu le pourquoi du comment, si je peux dire ça comme ça, et après on fera l'entretien. J'enregistre l'entretien, mais c'est juste pour mes notes, pour mon mémoire.

P5 : Ouais, bien sûr, y a pas de problème.

HBA : En gros, je suis Hassina, je suis alternante chez ESS France depuis septembre. J'étais dans la même classe que Laura l'an dernier, d'où le... OK. Et je fais un M2 Management et communication des organisations, et mon mémoire porte sur la marque ESS qu'on va lancer la semaine prochaine chez ESS France. L'idée dans mon mémoire, c'est de montrer un peu comment on va communiquer, enfin comment communiquer cette marque auprès à la fois des cibles B to B et du grand public.

P5 : Oui, elle m'a expliqué un petit peu le lien, ouais, du coup. OK.

HBA : Et le mémoire, il est en deux parties. Il y a la partie théorique, où je vais devoir faire des recherches littéraires, universitaires, etc., et une partie empirique où je dois réaliser des entretiens à la fois avec des collègues : ça, c'est déjà fait : et avec des personnes qui travaillent dans des structures de l'ESS, donc des associations, des fondations, etc., d'où la proposition d'entretien. L'idée, c'est un peu d'avoir un retour sur comment communiquent les gens dans les différentes structures. Ça peut être quoi, les difficultés qu'ils ont, notamment à communiquer auprès du grand public, et comment la marque qu'on va lancer chez ESS France pourrait aider à valoriser les activités des acteurs. Mais on y reviendra. Pour commencer, est-ce que tu veux bien te présenter, s'il te plaît ?

P5 : OK. Ouais, bien sûr. Moi, je suis P5, je travaille depuis septembre maintenant en communication chez Emmaüs Défi. Je suis arrivée donc... enfin, pour contextualiser, il y a beaucoup de mouvements au sein de l'asso, c'est vrai qu'il y a beaucoup d'alternants, etc. Et en gros je suis pour deux ans chez Emmaüs Défi, voilà. Et puis tu veux que je te dise un peu mon parcours, ou... Je sais pas, OK. Moi, en gros, j'ai fait une école de mode, et ensuite je suis en master de journalisme. Et le but, pourquoi Emmaüs Défi ? Parce que je suis vachement axée RSE et mode responsable.

HBA : Ouais, si tu veux.

P5 : Et donc mon profil tourne un peu plus vers ça. Voilà pourquoi Défi, parce que, vu que je viens d'une école de mode, des fois on se demande pourquoi. Mais voilà, et il y a, en plus de ça, le côté social qui est aussi... mais ça, c'est plus personnel, ce qui m'a plu aussi, et voilà. En gros, les deux se lient bien, et voilà pourquoi je suis chez Défi.

HBA : Du coup, t'es en master de mode ou de communication, là ?

P5 : De journalisme.

HBA : Ah oui, pardon, OK. Et est-ce que t'avais déjà travaillé avant dans le secteur associatif, ou pas ?

P5 : Ouais, de journalisme. Pas du tout, pas du tout. C'est la première fois que j'ai cette expérience.

HBA : OK, et comment t'expliquerais ce que tu fais à quelqu'un qui n'est pas du tout familier avec ce milieu-là ?

P5 : Ben, en gros, je gère tout ce qui est réseaux sociaux, donc ça implique tout ce qui est communication externe : LinkedIn, Instagram, TikTok, tout ce qui est aussi le site internet. Des fois c'est vrai que je n'ai pas non plus de missions portées sur le site internet, mais quand il y a des mises à jour, des petits trucs à faire, je le fais. Le but, c'est de valoriser notre mission sociale à l'extérieur, et aussi de valoriser le côté un peu plus commercial, parce qu'on gagne de l'argent comme ça, et que ça fait partie de la mission, de ce principe d'insertion. Grâce à ça, on arrive à faire des choses pas mal avec les boutiques, les différents événements qui sont mis en place. Mon but, c'est vraiment de mettre les gens au courant. Je fais aussi que les gens s'adressent à moi quand il y a des petits problèmes, des petits trucs, et qu'ils ne savent pas forcément à qui s'adresser, vu que je suis un peu le contact direct sur les réseaux sociaux. Des fois, il y a quelques demandes qui passent par moi, et puis après on redistribue chaque demande au bon service. Mais voilà, en gros, tout ce qui est communication externe, c'est moi.

HBA : OK, ouais, c'est très clair, merci. Maintenant je passe à mes questions qui vont plus porter sur l'économie sociale et solidaire. Déjà, est-ce que tu es familière avec ce principe, ou pas ?

P5 : Ouais. Ouais.

HBA : T'en avais déjà entendu parler avant d'être chez Emmaüs Défi, ou pas du tout ?

P5 : Ouais, j'en avais déjà entendu parler parce que je connaissais déjà Emmaüs Défi en vrai avant de travailler là-bas. Donc oui, j'étais assez familière avec le sujet. Après, c'est vrai que j'ai quand même appris énormément. Au sein de mon alternance, il y a plein de thèmes, plein de réalités auxquelles je n'étais pas forcément au courant : on n'est pas au courant de tout. Et pour le coup, quand on est confronté directement et qu'on parle avec les gens, j'ai appris pas mal de choses.

HBA : Oui, ça fait sens. Il y a toujours une différence entre le point de vue extérieur et vraiment travailler dedans, en plus que c'est quand même ce qui est un peu étrange avec l'ESS, mais c'est

un peu le but de notre marque aussi, c'est que c'est partout, mais en même temps les gens ne sont pas forcément familiers avec ça, voire pas du tout.

P5 : Ouais. Ouais.

HBA : Donc ouais, ça fait carrément sens. Et est-ce que, dans ton travail ou même en dehors de ton travail, tu éprouves un sentiment d'appartenance à l'économie sociale et solidaire, ou pas ?

P5 : Un sentiment d'appartenance ? Je pense que ouais, je pense forcément, parce que je sais pas comment l'expliquer, mais dans quel sens tu dis « appartenance » ?

HBA : Est-ce que toi, en gros, tu as l'impression d'être une actrice, de faire partie des acteurs et actrices de ce milieu-là ?

P5 : OK, oui. Ben, du coup, ouais, totalement. C'est hyper valorisant, je dirais, déjà à titre personnel, et dans mon travail aussi. J'ai l'impression de faire un travail qui a du sens. C'est vrai que j'ai travaillé aussi, et c'est hyper contradictoire, parce que moi je viens d'un profil mode, j'ai travaillé pour de grandes boîtes où le but c'est de communiquer sur toujours plus de consommation. Et là, pour le coup, je n'avais pas forcément l'impression de faire quelque chose qui me mettait en avant, qui mettait en avant quelque chose qui a du sens. Alors que là, en fait, je parle avec les gens, je donne la parole à des gens à qui on n'a presque jamais donné la parole. J'explique des parcours, des profils qui, j'allais dire, sont muselés, dans le sens où on ne les met jamais en avant, ou alors on les met en avant mais toujours pour leur rappeler leur parcours, etc. Et le but, c'est aussi de mettre en avant le travail qu'ils fournissent, et pas leur passé, ou de les ramener toujours à leur condition sociale. Le but, c'est au contraire, en tant qu'humain, de les mettre en avant, de mettre en avant leurs capacités, et c'est hyper gratifiant pour eux. Et je pense que c'est très *touchy*, et il faut vraiment faire attention, justement, dans la communication, aux mots qu'on emploie, à la manière dont on décrit les gens, à la manière dont on présente une réalité, parce que ça peut blesser, ça peut les catégoriser encore. Mais ce qui est génial, ce que j'apprends dans mon travail tous les jours, c'est qu'il y a des profils différents, mais qu'il y a tellement à en tirer, et moi je prends plaisir à les mettre en avant, je prends plaisir à leur donner confiance. Quand ils s'expriment, ils ont peur de parler français, il y a la barrière de la langue des fois, et en fait ils me font confiance. Parce que j'arrive à les mettre à l'aise, et ça, c'est hyper gratifiant. Vraiment, au quotidien, ça me fait trop plaisir. Par exemple, une salariée en insertion ne voulait pas me parler au micro ou à la caméra, et en fait tu lui donnes confiance cinq bonnes minutes et elle ne s'arrête plus de parler, tu as une vidéo et tu ne sais plus quoi en faire parce

qu'elle est trop longue. Et moi, c'est hyper gratifiant, parce que je me dis que ça me fait plaisir de me dire que je les mets à l'aise et que je vais mettre en avant cette femme ou cet homme. C'est franchement... donc oui, forcément, j'ai un sentiment d'appartenance.

HBA : Quand tu dis « profil », je pense que j'ai compris, mais je veux bien préciser pour être sûre. Tu parles par exemple des personnes en réinsertion professionnelle, en situation d'immigration peut-être ?

P5 : Ouais, oui. En fait, il y a de tout. Sachant que je ne demande jamais, parce qu'encore une fois, c'est les ramener à une condition, et même, on nous l'interdit aussi d'une certaine façon, ce n'est pas mon rôle.

HBA : OK.

P5 : Je ne suis pas CIP, je ne suis pas encadrante. Enfin, après, je suis toujours de bonne écoute, mais ce n'est pas comme ça que je vais me présenter à eux. Je ne veux pas dire « raconte-moi tes traumas », je n'ai pas envie de faire du business là-dessus. C'est aussi le but : ne pas communiquer sur leur passé, parce que ce n'est pas mon rôle, et ce n'est pas non plus notre rôle. Notre rôle, c'est d'aller vers l'avant et de parler du présent, et je n'ai pas envie de me présenter à eux tout de suite. C'est vrai que j'ai aussi un aspect commercial, étant donné que je fais beaucoup de vidéos sur les promotions, sur le côté textile. Le but, ce n'est pas non plus d'attirer de la peine, ce n'est pas ça. Voilà, c'est vraiment de mettre le salarié en insertion en avant pour son travail, et puis c'est tout. Le reste, ça ne me regarde pas. Voilà.

HBA : Ouais, je vois, c'est super intéressant ce que tu me dis, ça me fait penser... est-ce que tu connais l'association Singa ?

P5 : Non.

HBA : En gros, c'est une asso avec qui on partage les locaux, parce que nous, à ESS France, on est chez WikiVillage, c'est un immeuble de bureaux où il y a beaucoup d'associations, etc. Et Singa, c'est une asso qui aide les personnes migrantes, exilées, etc. Mais eux, justement, ils ont pris le parti de ne pas dire ces mots-là.

P5 : OK.

HBA : Ils disent « personne nouvellement arrivante », dans leurs communications ils ne vont pas mettre « migrants », « exilés », etc. Et pareil dans leur communication, ils ne vont pas faire

de contenus tire-larmes, très dramatiques. Du coup, ce que tu dis m'a un peu fait penser à ce qu'ils font, et je trouve ça super intéressant.

P5 : Ouais. C'est...

HBA : Mais du coup, si je capte bien, dans ton travail actuel tu as un côté un peu plus humain et social qui est gratifiant comparé aux expériences que tu as pu avoir avant, quand tu étais dans la mode.

P5 : Ouais, carrément. Carrément, ouais.

HBA : OK, trop bien. Toujours sur l'économie sociale et solidaire, est-ce que selon toi c'est connu ou pas du grand public, et pourquoi ?

P5 : Honnêtement, je pense que c'est connu. Mais c'est connu justement uniquement pour le contenu tire-larmes dont on parlait juste avant. Les gens ne se rendent pas compte, et moi je le vois au quotidien à travers les commentaires qu'on reçoit, le manque de savoir de certaines personnes. Pour eux, Emmaüs, c'est de la seconde main, et puis c'est tout. Ils ne font même pas, des fois, la différence entre Emmaüs France et Emmaüs Défi, et l'enjeu social, il est vachement mis de côté. Donc moi, en tout cas quand je suis arrivée en septembre, c'était un peu le challenge : mettre beaucoup plus en avant le côté social, et faire en sorte que le côté commercial passe aussi au premier plan, parce que forcément c'est ce qui nous fait gagner de l'argent, et qu'on ne va pas faire les hypocrites, c'est ça qui fait fonctionner les choses. Il y a des subventions aussi, mais d'un côté c'est aussi le fait que les gens achètent. Mais le côté humain, il n'était pas autant mis en avant. Et nous, c'est vraiment notre mission, avec mes collègues, de faire en sorte qu'on le mette en avant. Mais les gens sont totalement à côté, ils passent à côté. Pour eux, ils se plaignent même : « c'est trop cher », « c'est trop ça ». Ils ne savent pas ce qu'il y a derrière, et c'est vraiment dommage. Nous, on essaie de faire de notre mieux pour leur répondre de manière plutôt éducative, et pas à les blâmer, parce qu'on ne peut pas toujours blâmer les gens. C'est vrai que si ce n'est pas du contenu tire-larmes, ou si ce n'est pas en face de chez eux, c'est de l'altruisme de proximité, il faut que ce soit à côté, sinon ils voient ça sur une vidéo, ça va les attrister le temps d'un instant et puis ils vont passer à la suivante et oublier. Et s'ils voient quelqu'un dehors, c'est très individuel. Et du coup, moi je vois que les gens ne comprennent pas, et on prend notre temps pour leur expliquer. On a des messages où les gens se plaignent juste : « *c'est trop cher », « il y a trop de monde », « il ne parle pas français, il ne me comprend pas quand je lui parle* ». On voit des trucs, mais c'est lunaire, franchement, c'est lunaire. Du coup, c'est important pour nous de prendre le temps de leur répondre, etc.

HBA : Ça ne doit pas être facile, la modération.

P5 : Ouais, franchement, la modération n'est pas facile, mais en fait ça attriste des fois, honnêtement, parce qu'on se rend compte que les gens n'en parlent pas. Mais même moi, avant de venir chez Défi, j'étais à des années-lumière de savoir vraiment l'impact de toutes les actions qui sont mises en place. Les gens ne savent pas, et même quand ils veulent agir... Voilà, nous on travaille avec des marques qui nous donnent des subventions, qui nous font des dons, etc. Des fois, tu te demandes si elles font un don parce qu'elles veulent vraiment bien agir, ou parce qu'elles veulent être déduites d'impôts. Il y a plein de choses comme ça, c'est un peu de l'hypocrisie, et bon, nous on prend, parce qu'on a besoin d'argent et d'être subventionnés. Mais sinon, ouais, ce n'est pas facile. Même avec les marques avec lesquelles on travaille, quelquefois ce n'est pas facile.

HBA : Ouais, c'est grave intéressant ce que tu dis, parce que ça me fait penser à toi. Tu as dit, au début de l'entretien, que tu étais attirée par tout ce qui est RSE, etc. Et je trouve que dans la RSE, il y a un peu ce truc, comme tu viens de le dire, avec les entreprises : est-ce que c'est vraiment sincère ou pas ?

P5 : Ouais.

HBA : Est-ce que c'est pour l'image ? Est-ce que les entreprises mènent des actions de RSE vraiment par volonté, par souci d'écologie, d'éthique, etc., ou est-ce que c'est vraiment juste pour bien se faire valoir ? Vas-y, pardon.

P5 : Oui, c'est sûr. Et non, non, je t'en prie. Il y a aussi ce truc des marques qui veulent aussi tout simplement vider leurs stocks. Ce n'est pas toujours, même s'il y a le côté engagé avec les dons, il y a aussi le côté où nous on récupère des stocks, des invendus, etc., et ça les arrange bien. Il y en a d'autres, au contraire, qui sont vachement à fond, qui sont sincères. On travaille avec des gens super, il y a aussi ce côté humain entre nous, entre les marques et les assos ; il y a des gens qui sont géniaux, qui à leur échelle, même des grandes marques, prennent vraiment ça à cœur. Et forcément, ils ne peuvent pas donner plus, mais il y a des gens qui sont géniaux et qui font avancer ce côté-là. Il y a ce côté business, il y a ce côté humain, et on travaille avec des gens, on parle avec les gens, on est en affinité avec autrui, et c'est ça aussi qui fait que les gens s'engagent auprès de nous.

HBA : Mais je me disais, par rapport aux personnes qui trouvent qu'Emmaüs c'est trop cher, est-ce qu'il ne faudrait pas être plus transparent sur ce que le prix implique ? Parce qu'à mon

sens, quand on va chez Emmaüs, on se doute bien que ce n'est pas comme une friperie style Kiloshop, où là vraiment l'argent va à la structure, alors que chez Emmaüs et les ressourceries, etc., il y a vraiment la rémunération du personnel, etc. À titre personnel, pour moi ça fait sens, mais je me dis qu'il y a peut-être des personnes qui vont juste regarder le prix final de l'article, et pas toute la réalité derrière.

P5 : Honnêtement, les gens pensent que c'est comme Kiloshop. Beaucoup de personnes, pour eux, surtout avec, je ne sais pas si je peux dire ça, la gentrification de la seconde main... Les gens, ce n'est même plus une question de « c'est pas cher », tout le monde achète de la seconde main maintenant, même des personnes aisées. Il y a ce truc-là du vintage, la culture du vintage, etc., qui est vachement mise en avant. Donc pour eux, c'est ça, ils ne vont pas plus loin que le bout de leur nez, finalement. Et notre travail, à nous, c'est justement de mettre ça en avant.

C'est vraiment ça aussi, c'est ce côté mise en avant sur lequel nous on travaille énormément, parce que les gens ne sont pas au courant, en fait. Dans les commentaires, on a des retours, on met des vidéos dans les boutiques pour que les gens comprennent. Moi, sur les réseaux sociaux, j'ai fait une vidéo réponse aux mauvais commentaires, aux gens qui disent que c'est trop cher, où je mets en avant tout le travail qu'il y a derrière. Voilà, nous, de notre côté, on essaie de faire de notre mieux. Maintenant, je pense qu'à grande échelle ce n'est pas à nous d'instruire les gens. C'est aussi aux gens d'être curieux de ce qui se passe quand ils achètent quelque chose, au même titre que quand ils achètent de la *fast fashion*, etc. D'être curieux, de savoir comment c'est fait, la matière de leur vêtement. Tout ça, ce sont des choses auxquelles la plupart des gens ne font pas attention.

HBA : Ouais, c'est à double sens : les entreprises, etc., il faut qu'elles communiquent là-dessus, mais aussi il faut que les personnes se renseignent davantage sur ce qu'elles achètent, etc.

P5 : Ouais.

HBA : Alors on en a parlé un peu déjà, mais je me demandais : chez Emmaüs Défi, comment communiquez-vous sur vos activités et vos actualités ?

P5 : Alors, sur l'actualité de l'entreprise, ce sera beaucoup plus sur LinkedIn. LinkedIn, ce qui est bien, c'est que c'est à titre d'entreprise, d'entreprise à entreprise. Donc quand on a des entreprises qui nous font des dons, etc., on va le mettre en avant sur LinkedIn dès que c'est un peu plus *corporate*. Maintenant, quand on veut toucher beaucoup plus vite et les jeunes, ce sera TikTok. C'est vrai que c'était aussi mon défi cette année, de le mettre plus en avant, étant donné

que toute notre génération est sur TikTok. Donc pour moi ça avait du sens, c'était normal de poster là-bas. Donc quand il y a des ventes plus axées commercial, c'est sûr que je vais poster sur TikTok. Quand il y a des ateliers sympas aussi, et voilà. Et sinon, surtout, ce qui est un peu plus global, ce sera sur Instagram. Le but, c'est vraiment... on a le canal sur Instagram, donc dès qu'il y a un événement, on partage beaucoup, que ce soit Cesure, là où on a nos boutiques, on fait beaucoup de ventes spéciales. Donc, histoire de mettre les gens au courant rapidement, etc., ce sera Insta. Voilà, et c'est là où on a le plus d'abonnés aussi. Donc voilà, est-ce que tu as besoin de plus de précisions sur ce qu'on poste ?

HBA : Non, c'est comme tu veux, en tout cas c'était clair, mais si tu veux rajouter des choses, n'hésite pas.

P5 : OK, non voilà, le ton qu'on emploie, en tout cas ce n'est pas un ton paternaliste, comme je t'ai dit juste avant, ce n'est pas un ton... On essaie vraiment d'être le plus neutre possible. Bon, on est engagés donc c'est difficile, mais dans le sens où on n'est pas là pour attiser de la pitié, on est là pour parler à des gens qui sont quand même assez éveillés. Notre communauté, elle est éveillée sur le sujet. Donc c'est vrai que c'est différent, ce ne sont pas les mêmes commentaires que sur le site internet, par exemple, ou sur la modération globale de Défi, où les gens sont plus des clients lambda qui vont en boutique. Sur Instagram, les gens sont quand même vachement éveillés sur le sujet, et c'est même intéressant d'échanger avec eux. Et voilà.

HBA : Et parmi tous ces canaux, etc., est-ce que tu remarques s'il y a des contenus qui marchent plus que d'autres, et des contenus qui prennent moins ?

P5 : Ouais, sur TikTok, le contenu commercial fonctionne le mieux, puisqu'il y a beaucoup plus de jeunes. Par exemple, quand on a des ventes à 10 € le kilo, ça marche. Quand on a des pop-ups, l'ouverture de trucs sympas, ça fonctionne parce que les gens sont plutôt friands de ça. Sur Instagram, ça va être un peu la même chose, les gens aiment bien aussi quand on fait les portraits. Il y a une série de vidéos qui sont des portraits, vraiment dans le cadre de cette mission de rendre un peu plus connue la mission sociale, et pas que le côté commercial. J'ai décidé de faire une série de vidéos qui s'appelle « Portrait de... », peu importe le service, et le but c'est de faire connaître chaque service d'Emmaüs Défi. Donc on a le portrait sur les meubles, sur « Qu'est-ce que c'est qu'un CIP ? », comment on fait les vitrines. La prochaine vidéo qui sort, c'est ça, pour montrer tout le travail qu'il y a derrière. Les gens aiment bien, c'est plutôt cool. Et pareil, sur Instagram, ce sont beaucoup les ateliers, les événements, etc. Et sur LinkedIn, ce qui fonctionne bien, ce sont les contenus un peu plus spontanés sur notre entreprise. C'est vrai que

maintenant LinkedIn c'est vachement intelligence artificielle et tout, donc on doit essayer de rendre nos posts plus personnels au maximum.

HBA : Il y a des contenus qui marchent moins, de ce que tu perçois ?

P5 : Les contenus qui fonctionnent moins... je peux te dire ça tout de suite. C'est... ouais, en fait, ça dépend grave de l'algorithme. Les ventes spéciales, ça marche moins bien, parce que ce sont des vidéos qui vont marcher un peu au début et ensuite ça va s'essouffler. Je sais pas, parce que la date va être passée, et les vidéos où c'est un événement qui se termine, ça ne peut pas remonter, donc ça s'arrête très vite. Ça veut dire que même si elle fonctionne, elle va s'arrêter rapidement. Alors qu'on a des vidéos qui suscitent un peu plus d'intérêt pour les gens, puisqu'il ne s'agit pas d'un événement, et du coup ils peuvent l'avoir à n'importe quel moment, ils peuvent la revoir l'année prochaine. Emmaüs Défi sera la même chose l'année prochaine, un CIP sera un CIP l'année prochaine, donc les gens sauront ce que c'est. Après, ça va être des trucs un peu plus niche, quand on parle d'un truc en détail : je pense aux vidéos, à titre d'information, sur comment faire un don, ce genre de choses, ça marche un peu moins. Voilà, ce qui fonctionne le plus, forcément, c'est le côté commercial et les événements, le côté commercial en premier, ouais.

HBA : Ouais, ça fait sens, les gens s'intéressent moins au contenu un peu plus instantané, de ce que tu me dis.

P5 : Ouais, et par contre, les vidéos qui marchent vraiment bien, pour le coup, c'est les vidéos qui concernent les Récréateurs, je sais pas si tu vois ce que c'est. Au sein d'Emmaüs Défi, les Récréateurs, c'est un atelier de couture où la couture est apprise à certains salariés et salariées en insertion, et en fait ils apprennent à coudre et ils font de l'*upcycling*. C'est un atelier d'*upcycling* qui est au sein d'Emmaüs Défi, et ils sont en partenariat avec plein d'autres marques, ils font parfois des pop-up, des choses comme ça, et ça, les gens adorent. Genre tout ce qui est *upcycling*, des trucs un peu *fashion*, ils kiffent. Voilà, c'est ce qui fonctionne bien. Sinon...

HBA : Dans l'air du temps.

P5 : Voilà.

HBA : Et du coup, toi, dans ton travail de communicante, est-ce que des fois tu as des difficultés (pareil, on en a un peu parlé, mais il y en a sûrement d'autres) à faire connaître et faire comprendre les activités d'Emmaüs Défi auprès du grand public ? Surtout que vous avez plusieurs sous-marques, entre guillemets : il y a Emmaüs France, Emmaüs Label, Emmaüs Connect, etc.

P5 : Ouais. Ben, la difficulté, comme on l'a dit juste avant, c'est de faire attention aux mots qu'on emploie, etc. Il ne faut pas stigmatiser les gens. Il faut rester le moins... comment dire... le moins paternaliste, moralisateur.

Et ce qui est très compliqué, c'est de faire comprendre le fonctionnement de chaque structure. Parce que nous, on a les Récréateurs, la BSE (la Banque solidaire de l'équipement), Label Emmaüs, Emmaüs France, et toutes les autres branches Emmaüs, enfin, c'est un enfer. Ce qui est dur à faire comprendre aux gens, c'est qu'on n'est pas tous Emmaüs France. Voilà, c'est l'enjeu, le plus grand enjeu que j'ai, je crois. Donc voilà.

HBA : Et ça, tu arrives, dans la communication, à le dissocier ?

P5 : Ben, en tout cas dans la communication, ouais, on fait un maximum de choses pour essayer de le dissocier. On se fait toujours appeler Emmaüs Défi, on ne dit pas juste « Emmaüs ». On essaie de se mettre le plus en avant possible, je fais des vidéos explicatives : qu'est-ce que c'est que la Banque solidaire de l'équipement, qui fait quoi, quel est le rôle de qui. Après, dans l'inconscient des gens, ça, je ne peux pas le changer.

HBA : Ah oui, la communication, on peut faire au mieux, mais on ne peut pas tout faire, on ne peut pas changer le monde.

P5 : C’est ça.

HBA : OK, merci. Du coup, j'ai quelques petites questions maintenant par rapport à mon sujet de mémoire, donc sur la marque ESS portée par ESS France. Je vais un peu te recontextualiser : on lance notre plateforme de marque la semaine prochaine, mardi. Et l'idée, c'est que c'est une marque qui peut être utilisée par toutes les structures de l'économie sociale et solidaire : associations, fondations, mutuelles, coopératives, etc. Concrètement, ça va être un site internet sur lequel les structures pourront signer une charte d'utilisation, et après elles peuvent récupérer la balise du logo. En fait, c'est un logo où il y a « ESS » écrit et une *baseline* dessus, et ça peut être utilisé sur les supports de com digitaux, sur le site internet, mais aussi en physique, sur les vitrines des commerces, etc. Et le but de cette marque, c'est, comme je le disais en début d'entretien, d'une part de rendre visible l'ESS auprès du grand public, et aussi, pour les structures, d'être regroupées sous une bannière commune, puisqu'elles ont toutes des statuts différents, des activités différentes, etc. Et du coup, ma question par rapport à ça, c'est : comment, selon toi, cette marque pourrait être bénéfique à Emmaüs Défi ?

P5 : Alors, comment te répondre ? Ben, je dirais qu'on manque... comment dire... comme je te l'ai dit, on est tous vachement en alternance, en tout cas nous, et pour te dire, en com, on est deux, et ça bouge tout le temps, ça veut dire que demain ce sera quelqu'un d'autre, etc. Et c'est vrai qu'on manque des fois de... Après, je ne sais pas vraiment sur quel sujet vous pourriez éventuellement intervenir au sein d'Emmaüs Défi, parce que c'est resté un peu vague. Enfin, je suis désolée, ou peut-être que j'ai pas très bien compris.

HBA : Non, y a pas de souci. Il y a un truc que tu n'as pas compris dans ce que j'ai expliqué ?

P5 : Est-ce que tu peux me réexpliquer en gros ? Par exemple, si demain je viens chez Emmaüs, vous êtes impliqués avec Emmaüs Défi, etc. globalement, dans l'idée, qu'est-ce que vous feriez ?

HBA : Nous, ce n'est pas qu'on ferait quelque chose, c'est qu'en gros, si Emmaüs Défi utilise la marque ESS, ça lui permettrait de se... comment dire, j'ai pas le mot... Si Emmaüs Défi adopte cette marque, ça lui permettrait de se positionner publiquement comme un acteur de l'ESS. Donc, par exemple, si je reprends l'exemple des vitrines, ça pourrait être, dans les vitrines des enseignes Emmaüs, un sticker « Je suis ESS » sur la vitrine.

P5 : OK. OK, d'accord.

HBA : Sur le site internet, même chose : tu pourrais avoir le macaron, le label ESS, à côté du logo Emmaüs Défi. L'idée, c'est vraiment d'identifier les acteurs de l'économie sociale et solidaire grâce à cette marque.

P5 : OK, oui. Ben, pour le coup, ce serait hyper intéressant, parce que ça pourrait nous mettre dans une même case, si je peux dire, comment expliquer... Peut-être qu'en termes de repères pour les gens, ça pourrait être : si eux sont familiers avec l'ESS, ils se disent « ah OK, je savais pas », ça leur met un schéma dans la tête. Et si toutes les boutiques, ou toutes les personnes qui sont au sein de l'ESS, même si ce n'est pas Emmaüs Défi, mais toutes les assos, ça renvoie vers une structure ou quelqu'un, et donc c'est peut-être plus clair dans la tête des gens. Je me dis que ça peut être plutôt bien. Voilà. Ça répond à ta question ou pas ?

HBA : Oui, oui, t'inquiète, je te rassure.

P5 : OK, parce que pour le coup, je n'ai vraiment pas d'autre...

HBA : Il n'y a pas de mauvaise réponse ou quoi. Il faut vraiment se dire que c'est pour mon mémoire, l'idée c'est un peu d'avoir des avis différents, etc. Et bon, du coup, je t'ai expliqué la

marque, ça va être un site, un logo, etc. Pour toi, cette marque, qu'est-ce qu'elle devrait... j'avais noté « retenir », mais ce n'était pas clair. Qu'est-ce que devrait retenir, et pourquoi ? Mais en gros, qu'est-ce qui serait essentiel à cette marque, disons, pour qu'elle fonctionne bien à la fois auprès du grand public et des acteurs de l'ESS ?

P5 : Ben, qu'elle puisse être... je ne sais pas si ça se distingue, enfin, qu'on puisse la distinguer des autres, que ce soit un logo qui reste en tête, ou un truc qui est voyant et qui se démarque des autres logos des structures Emmaüs, par exemple, ou voilà. Et ensuite, sur le site, je ne sais pas comment vous avez organisé votre truc, mais que ce soit assez simple en termes d'explication, qu'on puisse comprendre, que ce soit à la portée de tous, aussi, voilà.

HBA : Non mais ouais, c'est clair, merci. Et j'ai une autre petite question, on a déjà parlé un peu de RSE avant, et ce que je me disais, c'est : est-ce que, selon toi, les associations et les organisations de l'ESS, de manière générale, sont mises à mal par les structures privées qui se disent « à impact », qui ont des politiques RSE, des labels B Corp, etc. ?

P5 : Ouais. Franchement, je pense, après, je ne suis pas au courant de tout ce qui se fait, etc. Mais déjà, à titre personnel, je pense que oui, j'ai pu le remarquer. Et quand je vois dans mon entourage, ou les gens qui viennent... ouais, je pense.

HBA : Est-ce qu'il y a quelque chose en particulier qui te fait dire que ça impacte négativement notre activité ?

P5 : Ben, parce qu'en fait les gens deviennent méfiants. Il y a beaucoup de... je ne sais pas comment expliquer, mais il y a beaucoup de choses qui sont faites, et quand on se rend compte que les gens sont au courant que certaines marques ou certaines entreprises font un peu du faux, entre guillemets, du coup ils se méfient de tout dans leur tête. C'est, en tout cas de ce que j'ai pu voir : s'il y a eu du *greenwashing*, ou un truc comme ça, d'une entreprise dont on sait que ce logo-là, en fait, ce n'était pas OK finalement, et que par-derrière elle voit Emmaüs qui fait ci, fait ça, elle se dit « ben non », enfin les gens mettent tout dans la même case la plupart du temps. Et sinon, je pense aussi que le côté social est un peu mis sous terre, dans le sens où les gens, avec le côté RSE, vont surtout penser au côté écologique, mais pas forcément au côté social, et du coup ça va passer un peu sous la trappe. Je ne sais pas comment trop bien expliquer, désolée, en plus il fait super chaud donc je suis pas très concentrée. Mais ouais, il y a ce truc où ils vont penser écologie, « oui, bon, c'est B Corp, c'est ceci, c'est je ne sais pas quel logo » et par-derrière, en fait...

HBA : Il n'y a pas de souci, t'inquiète.

P5 : Entre guillemets, le vêtement est *clean*, mais par-derrière ça reste quand même fait par je ne sais pas qui, en Inde, on ne sait pas qui, dans quelles conditions, on ne sait pas. Donc ça dépend. Franchement, je n'ai pas envie de trop dire des choses sur lesquelles je ne suis pas forcément au courant. Mais bon, je pense que le côté social, en tout cas dans tout ce qui est RSE, n'est pas forcément mis en avant. Pour eux, c'est loin, c'est en Chine, c'est faire attention à ce qu'il n'y ait pas de petits enfants qui travaillent, des femmes enceintes qui travaillent comme ça. Ils pensent plus à ça qu'au fait qu'en France, à côté de chez moi, il y a quelqu'un qui est là, en bas de chez moi, tous les jours, et je ne lui donne jamais un kopeck, et par contre je fais attention à acheter mon t-shirt avec le logo pour me donner bonne conscience. Enfin, bon, dans un sens, ouais, c'est un peu... mais après je pense que c'est aussi le manque de savoir des gens, il ne faut pas trop les blâmer non plus, mais bon.

HBA : Oui, j'étais en train d'y repenser, on en revient à ce qu'on disait plus tôt, du fait qu'il y a peut-être à la fois un manque d'éducation et un manque de curiosité des gens et des consommateurs sur ce qu'ils achètent.

P5 : Oui.

HBA : Et que du coup, tous ces labels-là, ce ne sera peut-être pas forcément...

P5 : Ouais, et surtout qu'il y en a énormément, il y en a trop, il y en a trop et on ne sait plus. Et surtout que des fois c'est juste... par exemple, je pense à une marque qui a un label, je sais plus comment il s'appelle. Mais en gros, des fois les marques font leurs propres labels, ils font leurs propres trucs, et ça induit trop en erreur, en fait. Parce que tu penses acheter un truc clean alors que pas du tout, c'est genre du polyester recyclé. Enfin, ça reste toujours le même problème. Et donc avec ce label-là, le label de l'autre marque, le label d'untel, les gens ne savent plus quoi, voilà, et des fois c'est incompréhensible et c'est hyper mal expliqué. Et du coup, tu crois avoir acheté un truc bien, mais pas du tout. Et puis il y en a tellement, on ne sait plus où donner de la tête. Non mais je pense que ouais, les gens sont aussi un peu perdus.

HBA : Je ne savais pas que chez H&M ils avaient un label, je me rappelais qu'avant ils avaient une collection, mais je crois que ça n'existe plus.

P5 : Si, je pense qu'ils l'ont toujours, mais je crois que... comment il s'appelle, le label... je peux regarder, ou t'as pas le temps ?

HBA : Oui, vas-y.

P5 : Ah ben non, c'est peut-être...

HBA : Ouais, ça, c'était une gamme qui s'appelait « Conscious », entre guillemets, je crois, c'était des vêtements recyclés et tout. Ah ouais ?

P5 : Ils le font toujours, mais je pensais qu'il y avait un autre label.

HBA : Ben, après ça, même sans être un label, c'est confusant.

P5 : Oui, mais totalement.

HBA : Si quelqu'un qui achète ces vêtements n'est pas très au fait de toutes les problématiques qui découlent de la *fast fashion* et voit ça, la personne aura l'impression d'acheter un truc éthique.

P5 : Ouais, totalement. C'était pas Zara, alors ?

HBA : Et en plus... Ah, peut-être.

P5 : Oui, oui, oui. Ah oui, non, mais totalement. Je crois, c'est un truc comme ça. Ah non, c'est pas ça. Bon, je sais plus, mais bon, il y avait un truc comme ça d'une marque, je sais plus laquelle, ça fait longtemps, mais ouais, c'est hyper confusant pour les consommateurs, en tout cas.

HBA : Mais en plus, les labels aussi, toute la question, et c'est un truc qui est ressorti dans un autre entretien que j'ai fait, c'est que c'est payant, en fait. Les entreprises paient pour avoir leur label, donc ce n'est pas hyper fiable non plus. Mais du coup, tu penses qu'en parallèle (ça, pareil, on l'a un peu évoqué), si les structures comme Emmaüs, etc., sont mises à mal à cause du privé, la conséquence qui va en découler, c'est que les gens vont se méfier. Est-ce que tu as l'impression que les gens se méfient d'Emmaüs, etc. ? Notamment, tout à l'heure tu as parlé du fait que les gens trouvent que c'est trop cher.

P5 : Ouais. Ah, mais grave, les gens, pour eux, dans leur tête, on se fait juste un profil et on a des couilles en or, enfin, désolée pour le terme, mais pour eux c'est ça, genre leur argent, on le met dans notre poche, on va s'acheter une Lambo avec. Enfin, je ne comprends pas. En fait, ce qui est drôle, c'est qu'ils veulent du neuf à 1,50 €, avec quelqu'un qui est disponible 24 h/24 pour eux, et puis c'est tout. Mais enfin, c'est vraiment hyper contradictoire. Ils savent qu'ils vont dans un Emmaüs, mais ils se plaignent s'il y a un pull avec une petite bouloche, une petite tache. Alors que nous, on fait notre maximum pour avoir un prix qui est nickel. Mais dans tous les cas, on a des dons qui sont de moins en moins qualitatifs, en fait. Donc, en fait, vous vous

plaignez d'un truc que vous achetez et que vous nous donnez par la suite. C'est hilarant, parce que nous, on n'y peut rien. Les dons, c'est les dons, on essaie de faire notre maximum, mais si on n'a que des dons, ou que du Shein, du Zara et du Temu, on ne peut rien faire pour vous. C'est vous qui nous faites les dons, c'est le chat qui se mord la queue. Donc, en fait, ils veulent un truc à 0,50 €. Nous, des fois (même moi, parce que nos bureaux sont dans le même lieu que la vente) des fois je vais juste me chercher un truc à manger, je me fais prendre par le bras par des clients qui me disent « mais vous vous rendez pas compte, c'est trop cher ». Mais je ne peux rien faire pour eux. Je prends le temps de leur expliquer, et c'est presque bien qu'ils me prennent à partie, parce que je leur explique en vrai, de vive voix : vous voyez, en haut, ce sont nos bureaux, il y a un tel qui travaille, il y a nos salariés qui sont en insertion, il y a le tri... Suivez-nous sur les réseaux sociaux, regardez ce qu'on fait, vous allez voir, ça justifie. Et puis ton haut, au lieu d'être à 40 balles, il est à 10 balles, ça revient trois fois moins cher. Dans tous les cas, nos prix seront toujours trois fois moins chers que sur le neuf. Donc, en fait, c'est quoi, le truc ? Il faut que ce soit gratuit. Les gens veulent du gratuit, voilà, pour eux Emmaüs c'est gratuit. Ben, ça ne marche pas comme ça.

HBA : Ouais, je pense que les gens ont une vision très faussée des prix des vêtements et tout. Et je pense que dans votre secteur aussi, ce qui vous a un peu mis à mal, c'est Vinted.

P5 : Ah ouais. Ah ouais, grave.

HBA : En termes de prix, je veux dire.

P5 : 46:03 Ouais, totalement.

HBA : Et je pense à un autre truc aussi. Mais oui, non, quand tu parlais de la qualité des dons qui baisse, j'ai remarqué ça. J'avoue, Emmaüs, je n'y vais pratiquement pas. Mais avant j'allais pas mal chez Guerrisol, et je n'y vais plus pour cette raison, parce que non seulement ça a augmenté, mais en plus j'ai l'impression que c'est plus l'effet TikTok et tout, et en plus, tu regardes les rayons, c'est du Zara, du Shein et tout, et je me dis que quand, il y a quelques années, pour les mêmes prix tu avais de vrais vêtements *vintage*.

P5 : Ouais, exactement.

HBA : C’est tout un sujet. Moi, j'ai fini avec mes petites questions, est-ce qu'il y a quelque chose que tu veux ajouter dont tu n'as pas parlé ?

P5 : Non, franchement. C'est aussi...

HBA : Il fait chaud en plus, y a pas de souci, je nous libère.

P5 : Non, puis j'ai beaucoup parlé, en vrai, j'espère que je ne t'ai pas fait de tunnel.

HBA : Non, pas du tout, au contraire. Merci beaucoup, moi c'est précieux pour mon travail, donc merci pour ce temps, c'était très intéressant, en tout cas ça m'a bien plu.

P5 : OK. Ouais, je comprends. Ben oui, je comprends. Super, trop bien, ben je suis contente.

HBA : Ben merci, bonne soirée et bon week-end à toi.

P5 : Merci à toi, et puis n'hésite pas, si tu as fini ton mémoire, à me l'envoyer, je serais trop contente de le lire. Le sujet est quand même hyper intéressant, donc c'est trop bien. Et bon courage, franchement, pour ton mémoire.

HBA : Grave, merci, avec plaisir, ça marche, merci.

P5 : Passe une bonne soirée, bye.

HBA : Salut, salut.

Entretien E6

Hassina Ben Abdessalem : Du coup, allez, c'est parti. Comment ça va ?

Personne 6 : Ça va, et toi ?

HBA : Ça va, super, merci pour ton temps. Je vais t'expliquer un peu mon mémoire, mais pas tout, sinon ça va un peu influencer les réponses, je pense. Donc, comme tu sais, je suis en alternance dans l'association ESS France, qui est la tête de réseau de l'économie sociale et solidaire. Et là, on vient tout juste de lancer une marque, une plateforme de marque « ESS, L'économie en mieux ». Je vais expliquer un peu plus en détail le pourquoi du comment après. Et déjà, pour commencer, est-ce que tu veux bien te présenter ?

P6 : Je m'appelle P6, j'ai 26 ans, je suis dans le master Management et communication des organisations à l'université de Saint-Quentin-en-Yvelines, et j'effectue mon alternance en tant que chargée de communication à la faculté de médecine Paris-Saclay.

HBA : Du coup, ma première question pour toi, c'est : est-ce que tu as déjà entendu parler d'économie sociale et solidaire (l'acronyme, c'est ESS) et si oui, dans quel contexte ?

P6 : Oui, j'en ai déjà entendu parler dans le contexte de mon master, dans un cours où c'était justement ça le sujet.

HBA : OK, et qu'est-ce que ça t'évoque comme terme ? Qu'est-ce que tu mets derrière ce terme ?

P6 : Ben, je dirais surtout l'aspect associatif, et les choses qu'on fait pour la société, à but non lucratif.

HBA : OK, OK. Du coup, avant ce cours, tu n'avais pas entendu parler de ce terme en particulier ? Même pas dans ton service civique, du coup ?

P6 : Non, jamais.

HBA : J'ai des questions en lien avec la consommation, qui ont un lien avec l'économie sociale et solidaire. Déjà, selon toi, comment on peut distinguer, quand tu achètes quelque chose, par exemple, une entreprise classique versus une entreprise, une structure dite « à impact » ? Comment on distingue les deux, et pourquoi ? Vraiment, dis ce qui te passe par la tête. Genre, d'un côté tu as l'entreprise privée classique, voilà, très « capitaliste ». Et d'un autre côté, tu vas avoir une entreprise qui va se dire « à impact ». Pour toi, ça va être quoi, la différence entre les deux ?

P6 : Ben, j'ai vraiment l'impression que les entreprises, elles vont juste vouloir se faire de l'argent. L'objectif premier, c'est de se faire de l'argent. Et les autres, c'est plus à dimension solidaire et sociale, un peu comme le service public, ça a un impact sur notre société et sur les citoyens eux-mêmes, ça réfléchit plus aux impacts environnementaux, sociaux, sociétaux, que les entreprises, qui elles veulent vraiment se faire de l'argent et avoir un gros capital.

HBA : Mais l'entreprise à impact, tu ne penses pas qu'elle est là pour se faire de l'argent aussi, mais qu'en plus elle a ce « petit truc en plus » ?

P6 : Je pense qu'elle est là aussi pour se faire de l'argent, mais c'est peut-être pas l'objectif premier, en tout cas, pas ce qu'elles veulent faire entendre.

HBA : OK, c'est intéressant. Et toi, du coup, quand tu achètes ou que tu consommes quelque chose, un service, un produit, ça va être quoi les critères qui influencent tes choix ?

P6 : En premier, c'est le prix. Je dirais vraiment le prix, l'accès aussi : s'il est facile ou pas d'accéder à ce service, si c'est pas loin de chez moi, si je peux l'avoir tout de suite ou pas. Mais je ne regarde pas trop les labels. Enfin, si c'est de la nourriture, j'aime bien regarder le Nutri-Score, mais à part ça, je ne regarde pas trop. En fait, c'est vraiment le prix, mon plus grand facteur de décision sur mon achat.

HBA : OK, c'est marrant, parce que ma question d'après c'était : est-ce que tu es sensible, dans tes habitudes d'achat et de consommation, aux labels, et pourquoi ? Si tu n'es pas sensible, tu peux peut-être m'expliquer pourquoi ?

P6 : Ben, je n'y suis pas vraiment sensible, à part le Nutri-Score, parce que je pense qu'il est très visible, c'est ce qu'on voit tout de suite sur un paquet. Et le reste, il y en a des plus connus, comme le Label rouge ou des choses un peu comme ça, que je regarde, mais ce n'est pas ça qui va définir si j'achète ou pas. Donc je n'y prête pas trop attention, en fait.

HBA : Oui, tu les vois, mais ce n'est pas un critère d'achat.

P6 : Non.

HBA : Pareil, parce que là on parle plus de produits de consommation. Mais quand tu te rends dans un établissement, il y a des établissements où il peut y avoir des labels à l'entrée, des certifications, des choses comme ça. C'est pas quelque chose qui te...

P6 : Ben, je crois que je n'y fais même pas attention. Est-ce que c'est parce que ce n'est pas visible, surtout pour une personne comme moi qui ne regarde pas ça d'habitude, ou c'est juste moi qui m'en fiche ? Je ne sais pas, mais je crois que je ne fais même pas attention s'il y en a ou pas. Il y a quoi comme label, par exemple, dans les entreprises ?

HBA : Ben, le premier qui me vient là, c'est B Corp. Mais ça, c'est plus sur des produits, en vrai. Ça peut être sur des entreprises, c'est un label éthique.

P6 : Mais sinon, tu vois, moi, sur les entreprises, je sais même pas que ça existe, donc je n'y fais pas du tout attention. C'était peut-être un truc de génération aussi, je sais pas, et puis peut-être que ce n'est pas expliqué, c'est... Personne n'y connaît rien, j'ai l'impression.

HBA : OK, mais tu penses que c'est dû à quoi, le fait qu'on ne les connaisse pas, qu'on n'y fasse pas attention ? Trop compliqué à expliquer ? Peut-être que le consommateur n'a pas envie de s'embêter à comprendre ces informations ?

P6 : C'est comme... on retourne sur la consommation et les labels ou les critères, là, tout ce qui est protéines, je sais pas, il faut vraiment savoir lire une étiquette, et avoir le temps de le faire, et avoir envie de le faire. Mais je pense que les gens, ils ont envie d'être rapides et d'avoir accès à leur service ou à leur...

HBA : Achat ?

P6 : Voilà, achat. En tout cas, c'est le cas pour moi. Ouais, ça fait sens, quand tu achètes un truc, t'as pas envie de perdre dix minutes à te questionner, sinon on ferait ses courses pendant 15 ans, quoi.

HBA : Ouais, et justement, tu vois, il y a quand même pas mal de labels, etc. Qu'est-ce que t'en penses, du fait qu'il y en a beaucoup ? Est-ce que tu as un avis sur le fait qu'il y en a beaucoup, et aussi sur leur qualité, peut-être ?

P6 : Ben, vu qu'il y en a beaucoup, ça fait peut-être trop, et on s'y perd, on ne sait même plus lequel est lequel. Et on se perd peut-être dans les informations, on peut aussi les confondre. Et c'était quoi la dernière partie ? La qualité, la qualité des labels ?

Moi, personnellement, j'ai l'impression que je ne connais pas vraiment la qualité de chaque label, mais je me dis que si le label est connu, ben je vais plus tendre à aller vers ce produit, du coup. Donc il faut qu'il y ait une forme de notoriété, mais en fait je connais juste le nom, je saurais même pas dire c'est quoi précisément, pourquoi ce produit ou ce service a obtenu ce label. Je me dis, s'il est connu, c'est que ça doit être bien.

HBA : Un exemple ?

P6 : Ben, je pense tout de suite au Label rouge, mais les trucs, enfin, ouais...

HBA : Ben, bon, en même temps c'est le plus connu, ouais. Tu vois, genre, même moi, je t'ai donné l'exemple des labels d'entreprises, mais j'en ai pas d'autres que B Corp en tête. On en a déjà un tout petit peu parlé, mais peut-être que t'auras d'autres choses que t'as pas dites. Selon toi, qu'est-ce qui va rendre une marque ou un label distinctif, parmi tous ceux qui existent ?

P6 : Ben, qui soit vraiment connu de la population. Mais le problème, c'est que si on ne connaît pas ces labels, ben ça sert un peu à rien.

HBA : J'essaie de reformuler ma question. Tu penses pas qu'il y a quelque chose à faire du côté de la communication, parce que tu vois, il y a quand même pas mal de marques et de labels ? Donc, toi, le facteur que tu disais, c'est la notoriété.

P6 : Ouais, je pense qu'il y a la notoriété, et aussi peut-être que ce soit certifié par l'État, que ce soit une forme vraiment sérieuse et fiable peut-être, donc, par le gouvernement. Les autorités publiques en général, je dirais. Et ça doit beaucoup jouer, parce que ça a un lien avec la notoriété, c'est comment c'est expliqué, comment c'est fait, par exemple, le Nutri-Score. Même si c'est très basique et que c'est juste A, B, C, D, c'est très limité, mais au moins ça indique un peu

le consommateur sur ce qu'il achète, il va peut-être plus s'orienter par ça que par des choses qui ne sont pas comprises.

HBA : Non mais ouais, carrément, carrément. Parce que, du coup, pour toi, le fait que l'État soit derrière une marque ou un label, ça va lui donner une certaine crédibilité, là où les autres labels (tu vois, je t'ai cité B Corp) c'est des trucs qui se paient, en fait, je crois. J'ai pas le détail, mais il me semble que tu passes des espèces de tests, et si c'est bon, t'as ton truc, quoi. Mais c'est des trucs privés, quoi.

P6 : OK, ben ça, pour moi, ça ne veut rien dire.

HBA : OK, non, non, mais intéressant, intéressant. Du coup, je vais t'expliquer un tout petit peu plus en détail ce qu'on fait à mon travail, parce que j'ai fait exprès de pas le dire au début. Du coup, déjà, tu étais sur la bonne voie quand tu as dit que l'économie sociale et solidaire, c'est les associations, mais c'est pas que les associations, même si c'est 60 % d'associations. Ça regroupe donc les assos, les mutuelles, les coopératives, les fondations, et aussi un truc un peu niche que je saurais pas t'expliquer, qui sont les sociétés commerciales de l'ESS. Donc il y a ces cinq familles-là, et le souci qu'on a en termes de com vis-à-vis de ça, c'est que même si c'est cinq types d'organisations qui font partie de l'économie sociale et solidaire, elles ne fonctionnent pas de la même façon, elles ne proposent pas les mêmes choses. Enfin, on est quand même sur des secteurs d'activité très diversifiés, elles n'ont pas toutes la même notoriété. Tu vois, par exemple, une asso de quartier, et à côté, je sais pas, une mutuelle genre Groupe VYV, ça va pas être le même type d'activité, de notoriété, etc. Donc le truc, c'est qu'on a voulu regrouper, enfin, ces acteurs sont déjà regroupés en soi, mais ils ne savent pas forcément qu'ils font partie de l'économie sociale et solidaire, et le grand public non plus ne le sait pas. Et en fait, pour pallier ce problème, on a créé une marque qui s'appelle ESS, L'économie en mieux, et ça a à la fois une visée B2B et B2C. B2B pour que tous ces acteurs puissent être regroupés sous un même label commun. Voilà. Et d'un autre côté, pour le grand public, c'est pour qu'il puisse identifier que la structure, je sais pas, la AMAP où il va acheter ses fruits et légumes, la mutuelle où il va, l'asso de quartier où il fait du sport, j'en sais rien, que ces trucs-là, c'est de l'économie sociale et solidaire.

Et en fait, concrètement, comment ça marche ? Donc déjà, c'est une marque co-construite avec l'État, justement, avec le ministère de l'Économie, qui a financé le projet.

P6 : Et en fait, c'est un label ?

HBA : Non, c'est une marque, c'est une marque. Juridiquement, c'est vraiment une marque, parce qu'un label, je crois qu'il y a des différences juridiques, en fait.

P6 : Mais du coup, c'est quoi la différence entre les deux, là ?

HBA : Je crois qu'il y a des différences juridiques, en fait. Je t'explique comment ça marche : on a une plateforme qui s'appelle ess-leconomieenmieux.fr, où dessus il y a des supports de com, et en fait les structures peuvent les récupérer en signant une charte. Parce qu'en fait, je te passe les détails mais il y a eu des questions en interne du genre : s'il y a des structures qui sont juridiquement de l'ESS, mais qui ne partagent pas nos valeurs, qui récupèrent ça, comment on fait, et tout et tout. Donc il faut signer une charte, et après avoir signé, tu peux récupérer le logo. Et le logo, tu peux le mettre sur tes supports de com print et digitaux, donc je sais pas, des posts Insta, des kakémonos, etc. Et tu peux aussi le mettre, pour les commerces physiques, en vitrine, donc t'as un petit sticker en mode « cette entreprise est ESS », et après t'as un QR code qui renvoie vers le site.

P6 : Ah oui, ça me fait penser, maintenant que tu dis ça, tu sais, ce qu'il y a sur les enseignes, genre le Routard ou le Guide Michelin ? Ben, forcément, ça donne tout de suite plus envie de rentrer dans le service, je sais pas quoi. Mais du coup, ça, pareil, c'est parce que ça a une forme de notoriété aussi, ça fait plusieurs décennies que c'est instauré.

HBA : Ouais, et du coup, maintenant que je t'ai expliqué ça, déjà, dis-moi si t'as des questions, si c'est pas clair. Toi, qu'est-ce que t'attendrais, du coup, d'une marque comme ça, qui regroupe tous les acteurs de l'économie sociale et solidaire ?

P6 : Qu'elle soit compréhensible, et ce qu'il y a derrière ce nom de marque... Pourquoi chaque asso, tout le reste de l'ESS, pourquoi ils ont mis ça comme marque, c'est quoi l'intérêt derrière ? Et ben, voilà, que ce soit compréhensible, ce que c'est, pour pas que ce soit juste une image sur une com. Qu'il y ait vraiment une signification derrière.

HBA : OK. Et du coup, comme je te l'ai dit, la baseline de la marque, c'est « L'économie en mieux ». Toi, qu'est-ce que ça t'évoque ?

P6 : Pourquoi avoir choisi ce nom ?

HBA : Non, mais genre, je te dis « l'économie en mieux », tu penses à quoi ?

P6 : Ben, on pense à l'argent tout de suite. Ouais. Et peut-être, comment dire, moins à l'économie circulaire, ça me fait penser... Et comment on pourrait peut-être moins dépendre de

l'économie sociétale ? Ouais, voilà, avoir un impact sur l'économie en France, peut-être ? Ouais, voilà, avoir un impact sur l'économie en France, peut-être. Et tu mettrais quoi comme structure derrière ça ? Qui fait de l'économie en mieux ?

HBA : T'as le droit de pas savoir, là, j'essaie de creuser un peu. J'ai deux dernières questions, t'en fais pas. Tu me l'as déjà un petit peu dit en vrai, mais je pense que t'as peut-être d'autres trucs à me dire. Pour toi, quelles infos devraient figurer, enfin quelles infos il devrait y avoir, pour permettre de comprendre et d'identifier les structures de l'économie sociale et solidaire ?

P6 : Alors, déjà, le problème c'est : on les met où, ces infos, et est-ce qu'elles seront visibles ? Parce que si, enfin, ça peut pas être sur un logo, ça peut pas... enfin, si c'est un service, on ne peut pas le voir en première vue. Si c'est sur un site internet, est-ce que c'est tout au fond d'une page où il faut cliquer 40 fois pour le voir ? Donc il y a un problème de visibilité. Après, ben il faut que ce soit à mon avis expliqué très synthétiquement, et peut-être, enfin, visuellement, au maximum, avec des schémas, je sais pas si ça représente un processus quelconque, avec des schémas, voilà, que ce soit très visuel. Ben, que ce soit mis en avant aussi plus, mais la question c'est comment.

HBA : Et ma dernière petite question : selon toi, qu'est-ce qu'elles pourraient faire, les organisations de l'ESS, pour mieux se faire connaître ?

P6 : Être dans un réseau, je pense, parce que moi, par exemple, pour mon service civique : j'ai effectué mon service civique à la Fédération française des clubs pour l'Unesco, donc c'est pas l'Unesco, mais en fait c'est une association qui, justement, est... comment dire... C'est cette asso qui a créé le réseau de toutes les petites assos qui peuvent promouvoir les valeurs de l'Unesco, et c'est vraiment la base de ça. Donc dans le réseau, il y a peut-être 100 associations, et justement je trouve que ça aide à faire connaître chaque association, qu'elles se retrouvent entre elles, qu'il y ait des événements en commun, et qu'elles partagent de bonnes pratiques, des infos entre elles aussi. Donc, peut-être, voilà, construire un vrai réseau autour d'une grosse asso à renommer, peut-être, et : ou entre elles, comme ça elles se font mieux connaître entre elles, et si elles organisent des choses aussi entre elles. Mais il faut que ça ait un lien, bien sûr, avec les valeurs de chaque structure ESS. Parce que je dis beaucoup « asso », mais c'est parce que j'ai travaillé dans une asso. Oui, mais c'est le plus gros, quand même. Mais ouais, la première idée qui me vient c'est se faire un réseau, et ben pareil, avoir une certaine crédibilité face aux autorités, aux autorités publiques.

HBA : Non, mais ouais, ça fait sens. Ouais, en fait ça me fait sourire, parce que techniquement c'est nous, le réseau. Comment dire, en fait, le problème qu'on a dans ce milieu-là, c'est qu'il y a beaucoup d'entre-soi, genre tous les événements, etc., qu'on fait ; par exemple, en novembre, on fait le Mois de l'ESS, elle en avait parlé, (nom d'enseignante), et du coup c'est mon taf qui organise ça. Et le truc, c'est que les gens qui connaissent ça, enfin, c'est que la plupart, c'est des gens qui travaillent là-dedans, alors que c'est un temps qui est censé être pour le grand public. Et c'est un peu dur de rameuter les gens et tout. Et du coup, oui, on a des réseaux, mais c'est très entre-soi, quoi.

Mais en tout cas, merci, grave pertinent. C'est bon, j'ai épuisé mes questions. Non, mais c'est vrai qu'il faut trouver un... ouais. En vrai, on travaille un peu avec l'État. Moi, j'ai pas le détail de tout ça, parce qu'en fait on a un pôle affaires publiques, et la responsable, elle fait ça avec l'État et tout. J'ai pas trop le détail de ce qu'elle fait, mais en soi on a des liens avec l'État aussi.

Et même la marque, je te disais, elle est construite avec le ministère de l'Économie, pour la petite histoire, en gros, le ministère de l'Économie nous avait contactés. Eux, c'était pour faire une campagne nationale sur l'économie sociale et solidaire. Sauf qu'à ce moment-là, mon asso parlait déjà de faire une marque. Ça, c'était en 2023. Et du coup, quand ils ont été contactés par l'État, ils se sont dit : pourquoi pas croiser les deux, en fait pour faire la marque, il va y avoir une campagne. En fait, ce qu'il vaudrait peut-être, c'est que l'État (parce qu'il a un peu tous les pouvoirs et de la com un peu facile) donc ce serait peut-être à l'État de faire la pub de l'ESS. Mais oui, oui, c'est prévu. Et la marque, je t'ai expliqué un peu comment elle fonctionne, mais en termes de com, j'ai plus les délais en fait, je crois que c'est en septembre, il va y avoir un mini-film, genre un clip, qui va être diffusé. Ils sont en train, c'est en train d'être négocié, de savoir où est-ce qu'on diffuse ça, parce que tu te doutes bien qu'on n'a pas un budget illimité non plus. Mais l'idée, ce serait que ça passe à la télé, ou que sais-je, pour que ça donne une visibilité maximale, quoi. Ouais, avec des spots en pro bono, on appelle ça, genre à titre gracieux. Et en parallèle, le Mois de l'économie sociale et solidaire, on a déjà fait deux années de suite des campagnes dans les gares avec le média de transport, un peu le même *wording*, les mêmes visuels, et tout et tout. Voilà, mais merci, en tout cas c'était intéressant, c'était parfaitement ce que je voulais, l'avis du grand public. Enfin, pas ce que je voulais, mais je voulais des avis de gens qui sont pas familiers.

Entretien E7

Hassina Ben Abdessalem : Ouais, ben déjà merci d'être là, c'est cool, je dis ça à tout le monde mais c'est tranquille, il n'y a pas de mauvaise réponse ou de réponse bête ou autre. L'idée c'est d'avoir un panel de réponses, intéressant on va dire, et varié. Sachant que t'es la 7e personne que j'interroge. En gros, j'ai interrogé 3 collègues, 2 personnes qui ne sont pas mes collègues mais qui sont dans mon secteur, donc on a 5, et pour le grand public, j'ai interrogé une personne. Et je ne vais pas donner tout de suite tous les détails, sinon ça va un peu biaiser les réponses je pense. Mais en gros, comme tu sais, je pense que j'en ai parlé, je fais mon mémoire sur la marque ESS qu'on a lancée à mon travail, et après dans l'entretien je t'expliquerai un peu plus comment elle fonctionne. Donc voilà, et j'ai une petite liste de questions, ça devrait bien se passer, j'ai 12 questions et la première est très basique et j'ai déjà la réponse, mais est-ce que tu peux te présenter en fait ?

Personne 7 : OK. Bonjour, c'est P7, je suis étudiante en master communication et management, j'effectue également à côté une alternance donc dans la communication, principalement externe, d'un service public dans l'électricité et le numérique. Je suis également troubadour à mes heures perdues, et voilà, je suis étudiante donc je fais souvent pas mal d'activités extrascolaires. Voilà.

HBA : Très bien résumé. Est-ce que tu as déjà entendu parler d'économie sociale et solidaire ? Et si oui, c'était quand la première fois que t'en as entendu parler, dans quel contexte ?

P7 : C'est une bonne question. Je ne pourrais pas exactement situer la première fois que j'ai entendu parler de ce concept-là, mais je pense que c'est plutôt dans le milieu professionnel. Dans le contexte professionnel, j'y ai été confrontée plusieurs fois, directement ou indirectement. Et puis, actuellement, dans l'alternance dans laquelle j'effectue mes missions, c'est quelque chose qui est un peu une des valeurs, on va dire, centrale. J'espère en tout cas.

HBA : Ouais, donc du coup plutôt milieu pro, est-ce que t'as un peu plus de détails, ou ça ne te revient pas ?

P7 : Ben, on essaye un peu de communiquer dessus, montrer que, ben, l'entreprise, enfin l'organisme, c'est une valeur fondamentale. Je pense que je ne dirais pas que les entreprises essaient de faire du *greenwashing*, mais beaucoup d'entreprises qui sont impliquées dedans, en tout cas, veulent vraiment le montrer et mettre en avant cette valeur, quand c'est vraiment le cas en tout cas. Donc oui, je suis amenée à faire des posts liés à ça, et je travaille notamment avec les marchés publics et la confection du SPASER qui arrive début 2027.

HBA : Merci, c'est intéressant la réponse. Mais pardon, j'ai mal formulé ma question, quand tu disais que t'en avais déjà entendu parler dans le contexte pro avant même ton alternance actuelle, dans tes autres expériences professionnelles, tu te rappelles un petit peu c'était dans quel contexte, on va dire, ou c'est peut-être trop loin ?

P7 : Ben, je pense que ça doit sûrement être mon alternance précédente encore. Et c'était encore une fois faire un petit post pour montrer que c'est quelque chose d'important dans cet organisme-là. Mais je pense que dans l'autre, la première fois, c'était vraiment... enfin, c'était vraiment de très loin quoi. C'était vraiment juste faire un post et dire que c'est une valeur de l'entreprise. Mais c'est plus récemment qu'en tout cas j'en ai plus travaillé, enfin c'était plus approfondi, on va dire ça comme ça, oui.

HBA : OK, ça marche, merci, c'est clair. L'ESS, ça t'évoque quoi ? Qu'est-ce que toi tu mets derrière ce mot-là ?

P7 : Ben, je dirais que c'est... c'est en même temps, en fait, je pense que c'est un concept qui est assez large parce que ça peut englober plusieurs axes. Donc, ben, déjà l'axe social, l'axe solidaire, puis le concept aussi de l'économie qui lie un peu tout ça. Et je pense que c'est pour ça que ça peut paraître aussi un peu flou pour certaines personnes, mais en tout cas, si je devais essayer de définir ça un peu globalement, moi en tout cas je pense que c'est vraiment le fait de valoriser en tout cas, ou de privilégier certains marchés, ou certains fournisseurs, ou partenaires, dans un but on va dire éthique. Enfin, je pense qu'il y a cette question d'éthique déjà, parce que, ben, sociale, on essaie de mettre en avant des gens qui parfois ne peuvent pas... enfin, dans un marché, de toute façon, tu as beaucoup de concurrence, donc c'est compliqué de mettre en avant des gens selon des critères comme, ben, économiques ou tout ce qui est local. Je pense que... oui, je pense que c'est... je dirais que c'est de la consommation éthique, mais en prenant en compte différents facteurs et des valeurs comme, ben, encore une fois, le social, l'économique et le local aussi je pense. Et environnemental aussi.

HBA : Oui, ben carrément. Et en plus tu as mis le doigt sur un gros problème qu'on a, enfin une des forces et un problème, c'est le fait que ça englobe plein de choses comme tu l'as bien expliqué, et je pourrai te l'expliquer un peu plus tard aussi vis-à-vis de la marque, donc très intéressant. Et pour creuser un peu plus dans ma question, parce que là tu m'as plus dit les idées que tu mets derrière ça, mais quel type de structure tu penses être de l'économie sociale et solidaire ?

P7 : En termes de structures, je pense que déjà tu as certains services publics, je ne sais pas si on peut les considérer dedans mais en tout cas ils travaillent dedans, enfin ils sont dans le circuit. Je dirais qu'en fait l'ESS c'est un circuit en fait, donc après t'as différents types d'organismes selon, je dirais, le statut ou la fonction, ça se dit pas trop "poste", mais, ben, je mettrais certains services publics, des organismes institutionnels, peut-être certains privés aussi, je sais pas... et puis... ben, en vrai... ouais, en fait je sais pas si, en fait, on inclut, parce que en fait, si les acteurs... il y a des acteurs, il y a des gens qui sont pas forcément... c'est une bonne question. Je resterais... ouais, je resterais sur mes premières idées, comme, ben, des organismes publics, institutionnels ou même certains privés, des associations et... Et je pense que j'ai à peu près fait le tour, je pense.

HBA : Non, t'inquiète. Alors pour que tu saches, alors déjà, association, carrément, ça occupe plus de 80 % en fait de l'ESS, mais selon la loi de 2014, la loi Hamon, ben, qui encadre l'ESS, ça concerne les associations, les mutuelles, les coopératives, les fondations et les sociétés commerciales de l'ESS. C'est un truc très obscur que je ne saurais pas t'expliquer, mais qui est né de la loi de 2014. Mais en grande majorité, c'est les assos. Après les services publics, ils ne sont pas de l'ESS en tant que tels, mais effectivement ils peuvent être amenés à travailler avec des acteurs de cette économie-là. Donc c'est pas du tout déconnant. Toujours sur les structures, toi, en tant que citoyenne, comment tu penses qu'on peut distinguer une structure classique, on va dire, d'une structure qui va se dire à impact ?

P7 : Ben, je pense que, premièrement, dans la communication et dans la présentation de certaines structures, en général, ceux en tout cas qui bossent avec l'ESS, ils le mettent en avant, dans le sens où ils disent qu'ils privilégient le local ou l'environnemental, je dirais ça comme ça, mais c'est vrai que c'est pas forcément quelque chose de, je dirais, évident, en termes de... si c'est un point de vue citoyen, en termes de marketing et en termes de communication, c'est pas non plus quelque chose qui, pour les consommateurs en tout cas, est facile à mettre en avant, à part peut-être certains labels ou des choses un peu... oui, je pense, à part des labels, c'est compliqué je pense pour un consommateur de s'y retrouver. Et encore une fois je pense notamment aux accusations de *greenwashing*, ou parfois des accusations qui sont d'ailleurs fondées. D'un point de vue consommateur, oui, je pense que c'est compliqué. Par exemple, récemment j'ai entendu quelqu'un qui disait qu'en fait, tu sais, la certification Rainforest, non, c'est vrai que la grenouille en fait c'était du pipeau. Donc en fait je pense que c'est compliqué de s'y retrouver. Et puis je pense que tout le monde, enfin en tout cas les entreprises, elles ont toutes... c'est tout à leur intérêt de dire qu'ils consomment local et qu'ils mettent en avant les petits producteurs ou

des choses comme ça. Mais je pense que d'un point de vue consommateur, oui, c'est pas forcément toujours évident.

HBA : Donc, ouais, donc en gros la structure à impact, si je résume, ce qui va la distinguer, ça va être les valeurs qu'elle défend et potentiellement les labels qu'elle a, même si ce n'est pas toujours fiable.

P7 : Oui, je pense que c'est vraiment... pour un consommateur, il y a tellement d'entreprises en fait, on est saturé dans le monde actuel, et je pense que la communication et le marketing, c'est vraiment tout ce qui peut permettre de différencier une structure d'une autre. Donc je pense que oui, c'est la façon dont elle se présente et qu'elle remet en avant ses valeurs qui nous permet un peu de différencier, je dirais ça comme ça.

HBA : OK, ben, trop intéressant, parce qu'en plus ça fait une bonne transition avec les questions d'après. Comme là, c'est mes questions grand public, c'est un peu sur tout ce qui est consommation et labels. Et ma question suivante, c'était : toi, quand t'achètes ou que tu consommes quelque chose, donc pas forcément un bien, mais ça peut être un service aussi, ça va être quoi les critères qui vont influencer tes choix, et pourquoi ? Genre, à quoi tu fais attention ?

P7 : Alors, je dirais que là, dans les produits que je peux consommer au quotidien, en général, honnêtement, je regarde déjà le prix. Et après je ne prends pas forcément le moins cher, mais je regarde la valeur ajoutée, entre guillemets, de quelque chose de plus cher. Est-ce que si y a 2 produits qui sont similaires mais qu'il y en a un qui est un peu plus cher, est-ce que c'est à cause de la marque ? Est-ce que c'est la provenance, d'où il vient ? Est-ce que ça peut être le volume tout simplement, des fois, ben voilà, t'as 500 g de beurre en plus, bon, ça coûte un peu plus cher. J'essaie de faire ça. Et puis je regarde aussi les ingrédients, parce que, ben, des fois c'est moins cher, mais parce que les produits qui ont été utilisés pour confectionner, je ne sais pas, le produit alimentaire, ont été moins chers, ou par exemple pareil pour le textile, ça peut être une question aussi de composition, on va dire ça comme ça. Mais oui, je pense que si je regarde les 2 produits et que je compare, ben, la provenance, la composition et la marque, ou tout ce qui englobe, tout ce qui veut dire le packaging, le marketing... voilà, ben, je pense que ça permet un peu de faire la balance et de me dire, ben, est-ce que je prends le moins cher ? Si je vois que pour 50 centimes de plus, un truc qui vient de France et que l'autre il vient de l'autre bout de la planète, bon, ben, oui, je vais bien payer ces 50 centimes ou ces 3 € même, enfin peu importe le produit d'ailleurs. Mais voilà, bon, en fait oui, je pense qu'il y a une sorte un peu de balance dans la tête qui se

fait, du point de vue du consommateur, et c'est ce que j'essaye de, de, bref, de transmettre à ma maman quand elle fait les courses à ma place.

HBA : D'accord, donc en gros le prix c'est quand même important, mais t'es quand même sensible, comme t'as dit, à la provenance. Et puis même en termes de qualité et de quantité, si tu vois que mettre un peu plus, ça te permet d'en avoir plus ou d'avoir un truc plus qualitatif, ça ne va pas te gêner de mettre cet argent en plus, on va dire.

P7 : Oui, tout à fait, oui, oui. Je pense que si ça peut me permettre de consommer plus local ou plus éthique, je suis prête à le faire.

HBA : OK. Et là on a plus parlé des biens, mais pour ce qui va être des services, je vais te donner des exemples mais y en a plein d'autres, genre si tu vas manger quelque part, si tu vas chez un médecin, ce genre de truc, à quoi tu... enfin, si t'as des critères, peut-être que t'en as pas, mais à quoi tu vas faire attention quand tu te rends là, dans un lieu physique comme ça ?

P7 : Dans le domaine médical, alors heureusement je suis en bonne santé, on va dire ça comme ça, donc j'ai pas... très honnêtement je ne suis pas allée récemment chez le médecin, ou même pour des visites dentaires ou oculaires, enfin des choses comme ça, donc je ne pourrais pas utiliser ça en termes de, enfin, un exemple, ou alors ça rentrera loin. Je sais pas, j'ai pas d'exemple en tête en tout cas dans le domaine du service médical.

Par contre, pour la restauration, oui, ça m'arrive souvent. Ben en fait, oui, quand je ne sais pas quoi manger et que je n'ai pas mangé, par exemple, je n'ai pas mangé chez moi à chaque fois, ou alors même quand je suis avec ma maman et qu'on doit aller manger, à chaque fois je lui dis : « *viens, à la place de manger dans une grande chaîne, on privilégie plutôt un restaurateur indépendant* », et j'ai en fait cette approche, je dirais, keynésienne, dans le sens où il faut injecter l'argent, enfin, dans l'économie locale. Donc pareil, enfin par exemple, moi en plus j'habite dans une ville où ce n'est pas forcément très animé dans le centre-ville, et ma mère m'a dit : mais en même temps, enfin, regarde, les restos, désolée, mais c'est pas incroyable. Et là je dis oui, mais il faut les faire vivre en fait, enfin, si voilà, on les laisse fermer, ben en fait on n'a plus rien autour. On va devoir se rendre dans la ville d'à côté pour consommer. Donc je pense que oui, c'est, entre guillemets, des fois un peu des sacrifices à faire. Je le vois un peu comme ça, parce que forcément, des fois, bon, ben, tu manges moins bien ou tu manges plus cher, mais c'est pareil, je pense que c'est quelque chose à prendre en compte. Enfin, y a une sorte, encore une fois, de balance ou un peu d'équilibre, et oui, je pense que j'ai une approche assez keynésienne, dans le sens où il faut faire tourner un peu l'économie du coin, voilà.

HBA : OK, merci, très intéressant. Tu as mentionné les labels un peu avant, je vais revenir là-dessus. Est-ce que toi c'est quelque chose auquel t'es sensible quand tu consommes ? Genre, est-ce que tu fais attention aux labels ? Oui, non, et pourquoi ?

P7 : Je réfléchis, alors déjà je réfléchis aux labels que j'ai en tête. Les premiers labels qui me viennent en tête, déjà, c'est des labels alimentaires. Je sais qu'il y en a d'autres, mais là, tous ceux qui me viennent en tête, c'est les labels alimentaires. Je dirais que ça peut être un argument marketing plutôt solide, mais moi je suis quand même assez... je dirais pas méfiante, mais ça dépend, en fait je pense que ça dépend, parce que bon, t'as déjà les labels, on va dire, de terroir, t'as tout ce qui est genre AOP, les trucs genre le fromage qui vient de Franche-Comté, le Bordeaux, bon voilà, je pense que ça, c'est, enfin moi en tout cas, personnellement, bon, déjà j'ai pas les moyens d'acheter ça, mais je pense que oui, je pense que c'est quand même important.

En tout cas, je pense que dans mon entourage, dans ma famille, je vois que c'est quand même quelque chose qui est beaucoup mis en valeur. Après, je sais que par exemple, ma mère, quand à la cantine c'était écrit "la viande a le Label Rouge", ma mère me disait, mais je pense que même elle, si je lui demande, ça veut dire quoi " Label Rouge", elle va dire que c'est un gage de qualité, mais elle saurait pas dire pourquoi ce serait un gage de qualité par exemple. Donc je pense qu'en fait c'est un peu flou, je pense, les labels, en tout cas dans certains cas, et ça peut être un argument, mais c'est pas forcément le... ce n'est pas parce que le label est sur un produit que je vais forcément l'acheter, contrairement à un autre qui n'en a pas, je pense aussi. Je sais pas si ça a du sens.

HBA : Si, carrément. Et j'ai une autre question toujours sur les labels, en fait tu y as un peu répondu déjà, mais si tu as d'autres éléments à apporter, n'hésite pas : qu'est-ce que tu penses de la variété et de la qualité des labels relatifs aux produits de consommation et de service ?

P7 : Ben, en fait là c'est compliqué, parce que j'essaie, du coup, depuis que je parle, de réfléchir à des labels qui ne sont pas alimentaires, et j'en ai pas en tête. Attends, si, ben, j'ai le commerce équitable, je sais pas si... attends, non, c'est pas un label, mais je sais que souvent, dans les pubs, commerce équitable...

HBA : Ben, si, t'as un label comme ça, Max Havelaar.

P7 : Ah ouais, ça s'appelle vraiment comme ça, ou c'est spécifique ?

HBA : C'est le rond, là, moi j'associe ça au chocolat, mais ce n'est pas que le chocolat en vrai, c'est un rond bleu et vert.

P7 : Ah oui.

HBA : T'inquiète, je te l'enverrai après.

P7 : Les choses qui sont recyclables, est-ce que ça compte ? Oui, OK, bon, ben, je pense, le symbole pour ce qui est recyclable. OK, est-ce que... je pense... en vrai, c'est... mais ce n'est pas vraiment ni un produit ni un service. Je pensais, tu sais, au panneau, genre, en mode "les villes fleuries" ou "les villes connectées", mais là on partirait un peu trop loin.

HBA : Ah oui, t'es partie loin, c'est amusant. Mais non, non, il n'y a pas de souci. Mais en fait, tu sais, plutôt dans l'entretien tu disais qu'il y en avait peut-être beaucoup, que c'était parfois, enfin tu disais qu'il y avait beaucoup de labels, qu'on s'y perd, que t'étais pas méfiante mais un peu quand même, parce qu'on sait pas trop ce que ça vaut. Donc ça répondait déjà à ma question en vrai, mais je ne sais pas si t'avais des éléments en plus par rapport à ça, tu vois, par rapport au fait qu'il y en a beaucoup par exemple ?

P7 : Oui. Je pense que, ben, après c'est aussi une question, je pense, de communication et de marketing, mais je sais qu'il y en a franchement, et voilà, tu peux avoir une dizaine de labels, mais là, de tête, si tu fais un entretien, enfin tu demandes à des gens, je pense que ce serait 3 ou 4 qui ressortiraient, et ce serait à peu près les mêmes. Je pense qu'en fait, dans cet océan de labels, ben, t'en as 4 ou 5 qui sont un peu mis en avant, et les autres, je pense que soit tu les as vus mais t'as pas forcément retenu ce que c'était, ça ne te parle pas, quoi, mais ouais, je pense que... oui, j'ai à peu près fait le tour de mes connaissances sur les labels.

HBA : Non, t'inquiète, il n'y a pas de souci, merci. Mais juste pour te répondre, en label non alimentaire, déjà t'as ceux qui relèvent de la cosmétique, tu sais, genre Cruelty Free, Vegan, ce genre de chose.

P7 : OK.

HBA : Les Cruelty Free, on en a plusieurs apparemment, et apparemment ils ne sont pas tous fiables justement, et...

P7 : Mais justement, ça, enfin y a des concepts où je sais qu'il y a des labels, mais je ne pourrais pas te les citer, ou je ne saurais pas les reconnaître. C'est sûr que oui, Cruelty Free ou Vegan, c'est sûr qu'il y a des trucs qui sont dédiés à ça, mais genre, enfin là, de tête, j'ai pas du tout le symbole visuel ou le nom, donc...

HBA : Non, mais t'inquiète, non, mais c'est grave intéressant, ça montre peut-être justement que y en a trop, et que si y en a trop on a du mal à les retenir. Le label vegan, je sais que pour la nourriture c'est genre un rond jaune avec un V en vert.

P7 : Oui.

HBA : Mais pour les cosmétiques, il est différent, et Cruelty Free, t'en as avec des lapins, et je crois qu'il y en a plusieurs. Et sinon, en non alimentaire, qui est assez connu, enfin je dis assez connu, tout est relatif, mais tu as B Corp. Je sais pas si tu vois.

P7 : Là, de tête, non, mais ça se trouve, si je le vois, je crois...

HBA : C'est un rond avec un B. Non, non, mais t'inquiète, n'y a pas de souci, il n'y a pas de honte à pas connaître, pas de souci. B Corp, c'est un label privé, et en gros ce sont les entreprises un peu engagées qui mettent ça sur leur site, sur leurs produits, etc. Par exemple, Naturalia, c'est une entreprise B Corp, mais t'en as plein d'autres, c'est mondial en fait. Et ouais, voilà, et pareil, ça peut un peu poser la question de : est-ce que c'est fiable ou pas ? Parce que c'est quelque chose que les entreprises paient. Elles passent des espèces de tests, elles payent le processus. Bref, toujours sur les labels, et après je vais revenir un peu sur l'ESS pour terminer : selon toi, qu'est-ce qui rend une marque ou un label distinctif ?

P7 : Pour une marque, qu'est-ce qui rend le label où ?

HBA : Soit une marque, soit un label, qu'est-ce qui va les rendre distinctifs ? Genre, là, pense aux quelques labels que tu connais, et même aux marques, qu'est-ce qui fait qu'elles vont sortir du lot en quelque sorte ?

P7 : OK. Ben, je pense que, en fait, j'ai l'impression, après peut-être parce que je ne travaille pas dans le secteur de la pub par exemple, mais je pense que les labels sont un peu plus restreints que les marques. Après, genre, ils pourraient utiliser les mêmes codes que les marques, par exemple, pour se mettre en avant, je pense, t'as des partenariats ou des égéries, des choses comme ça, mais ce n'est pas quelque chose qui est fréquent en tout cas. Enfin, dis-moi si je me trompe, mais je n'ai pas l'impression qu'il y a beaucoup d'égéries pour des labels ou des partenariats, enfin peut-être, mais bon... et je pense que oui, les marques, tu vois, tu peux jouer sur le jingle, tu peux jouer sur, ben, y a vraiment tout, ben, après, ce qui est déclinable pour une marque à un label, c'est genre l'identité visuelle. Je pense que de toute façon le visuel c'est toujours ce qui fonctionne le mieux en fait, donc ben, ce serait d'avoir des symboles vraiment distincts. Et puis en fait, aussi, je pense aussi à la thématique, parce que là, par exemple, on

vient d'en parler, mais le fait qu'il y en ait plusieurs des labels Cruelty Free, t'as une sorte de... plutôt que, genre, un monopole, tu vois.

Donc je pense qu'il faudrait que les labels en trop se mettent d'accord, qu'il y ait une sorte d'homogénéisation, de mise en commun, parce que je pense que les thématiques aussi ça permettrait de bien définir. Et en plus, ben, pour un label, d'avoir le monopole, ça permet de se démarquer plutôt que d'autres labels. Et puis... je pense, identité visuelle et nom aussi, parce que le nom, faut que ce soit facile à retenir, mais après c'est compliqué parce que si c'est des choses qui ont une échelle internationale, bon, ben, d'une langue à une autre, ça peut être mal transcrit, ou ça peut signifier autre chose, ou ça peut être difficile à prononcer, donc... donc je pense que voilà, je pense que ce sont les 2 éléments qui me viennent en tête. Mais en tout cas, je pense que d'un point de vue consommateur, on a l'impression... nous, on bosse dans la com donc c'est un peu différent encore, mais d'un point de vue consommateur, oui, on pense, enfin je pense que les labels sont peut-être vus comme moins faciles à mettre en avant qu'une marque, par exemple.

HBA : OK, donc en gros, si je résume, la marque a plus d'opportunités pour communiquer autour d'elle, pour se valoriser, etc., là où côté label c'est un peu restreint, tu donnais l'exemple des égéries qui ne peuvent pas s'appliquer forcément aux labels.

P7 : Oui, tout à fait. Oui, et puis aussi parce que je pense qu'un label aussi, ça se vend plus en B2B qu'en B2C, donc je pense qu'aussi la com et le marketing, et puis, ouais, en fait tout ce processus-là en fait ça doit sûrement s'appliquer différemment aussi. Donc c'est aussi ça à prendre en compte aussi, parce que ce n'est pas le même point de vue, consommateur à partenaire, ou genre, enfin, du coup, oui, leurs clients c'est genre les entreprises qui veulent avoir ce label-là, j'imagine.

HBA : Ouais, ben après le label, pour moi, il se destine, enfin ça dépend des labels, mais pour moi il se destine aussi aux consommateurs. Genre quand tu penses à, tu as cité l'AOP, puis les trucs style Label Rouge, le Nutri-Score, etc., c'est destiné aux consommateurs, mais il n'y aura pas une communication spécifique autour du label, c'est juste le consommateur qui va éventuellement faire attention au fait qu'il y ait ce label présent sur le produit qu'il achète, mais y aura pas une campagne de com autour du label en question, quoi.

P7 : Ben, ce serait dans ce cas-là, ce serait du B to B to C quoi, mais ce serait pas du B to C directement, si ça fait sens. Mais oui, donc je pense qu'aussi le processus et les facteurs font que, ben, c'est forcément peut-être un peu plus compliqué aussi pour les labels.

HBA : Non, ouais, j'ai capté. OK, alors il me reste 4 questions encore pour raccrocher le wagon avec l'ESS. Qu'est-ce que t'attendrais toi d'une marque ou bien d'un label qui regroupe des acteurs de l'ESS ?

P7 : Oui.

HBA : Vas-y.

P7 : J'arrive, en fait, je pense que le fait que ça me fasse réfléchir, ça en dit un peu long déjà sur la réponse, parce que ça veut dire que... je pense que non, mais je pense que le silence est un bon élément de réponse, parce que ça veut dire que c'est pas forcément évident et que, ouais, la réponse n'est pas...

HBA : C'est pas grave, prends ton temps.

P7 : La question n'est pas, ouais, n'est pas évidente. En fait, je pense que comme évoqué précédemment, moi je pense que, enfin, ouais, peut-être que je suis méfiante avec les labels, en tout cas je les prends avec des pincettes. Donc je pense qu'il faudrait qu'on ait plus d'informations sur comment les tests sont réalisés, ou si les entreprises, oui, payent, enfin... est-ce qu'elles payent pour la vie, ou alors est-ce qu'il y a des tests à refaire tous les 5 ans ? Parce qu'en fait ça peut se dégrader avec le temps, tu vois. Je pense qu'en fait, ouais, comme on a un manque de transparence pour les consommateurs sur comment sont appliqués ces labels-là, ça nous rend plus méfiants. Oui, c'est sûrement ça, donc... ouais, plus de transparence. Après aussi, c'est... enfin moi en tout cas je suis un peu dedans, parce qu'on, dans la com, là on est en train de travailler sur le SPASER, et en fait on veut, ben, là justement, tout l'enjeu de la campagne c'est de montrer que, oui, enfin forcément on défend, voilà, l'axe social, l'axe solidaire, l'axe... mais en fait on veut vraiment du concret en fait, ce serait de changer un peu l'axe de communication pour que ça rentre un peu plus dans du réel, du concret, voilà, voir un peu le côté impact, les chiffres, les choses comme ça. Donc je pense que pour les labels qui... attends, si je répète bien la question pour être sûre d'avoir bien compris : qu'est-ce que j'attends d'un label ? Non, non, c'est l'inverse...

HBA : D'un label ou d'une marque qui regroupe les acteurs de l'ESS.

P7 : Oui, c'est ça. Je pense que ce serait bien d'avoir un peu, tu vois, ce côté un peu "dans les coulisses" pour mieux comprendre en fait comment c'est géré. Je pense que c'est ça en fait, et je pense qu'en plus là je parle comme une vieille dans l'ère numérique, et en plus, maintenant, c'est de plus en plus compliqué d'avoir un peu du réel, parce que, ben, t'as de l'IA, t'as des

photomontages, t'as... et puis, ouais, on est tous derrière nos téléphones. Je pense qu'en fait, ouais, on a vraiment besoin de quelque chose de plus direct et de plus, ouais, réel, de voir les coulisses tout simplement, de voir comment sont faits les tests, de comprendre, pourquoi pas avoir des interviews de gens, des choses... ouais, mais je sais pas si ça répond vraiment à la question.

HBA : Non, si, ça répond, c'est grave intéressant.

P7 : OK. Oui, parce que je pense que c'est bien, c'est bien, voilà, de le dire quand c'est le cas, mais je pense qu'il faut montrer aussi, enfin, comment tu agis dans ce sens-là, et oui, voilà, c'est à peu près tout.

HBA : Oui, donc, en gros, si je résume en 2 mots, ce que t'attends c'est de la transparence et des preuves de la part de cette marque ou de ce label.

P7 :Tout à fait, oui, c'est ça.

HBA : OK, top, alors j'ai quelques questions encore sur, ben, sur la marque, et après, à la fin, je vais t'expliquer un peu comment elle fonctionne, et je vais te montrer le site et tout. Déjà, la baseline de la marque qu'on a lancée à ESS France, c'est "l'économie en mieux". Toi, qu'est-ce que ça t'évoque, cette phrase ?

P7 : Ben, "l'économie en mieux", ça veut dire que, enfin, c'est vrai que souvent, bon, déjà, quand t'es anticapitaliste, je pense que ça en dit long, parce que c'est vrai qu'en fait on a un peu... enfin, ça dépend du coup de quel bord politique tu es, je pense aussi, et puis ça dépend aussi, j'allais dire, de ta construction sociale, oui, plus ou moins. Mais je pense que l'économie, pour certains, ça peut être perçu comme négatif, parce que c'est vraiment le profit avant tout, c'est vraiment, ben, en fait, enfin, on a... je pense qu'on a tous ces images de, voilà, les petits enfants chinois qui travaillent dans les usines et qui sont payés avec des salaires de misère, dans des conditions complètement insalubres, tout ça pour un super rendement en fait, ouais, c'est vraiment une question de rendement, de profit, de marketing en masse et, ouais, de surexploitation, de capitalisme. Donc en fait je pense que l'économie, tout de suite les gens pensent à l'argent, tout le monde tout de suite tu penses à, ben, voilà, le commerce, tu penses en fait, enfin, toutes ces idées-là, ben, ça s'emboîte, et du coup, ben, d'avoir "l'économie en mieux", ce serait, oui, quelque chose de plus éthique, qui prend en compte aussi d'autres facteurs potentiellement, donc, ben, des facteurs, oui, éthiques, donc ça peut être environnemental, social, local, donc, en tout cas, c'est ce qui m'évoque là, tout de suite, spontanément.

HBA : Non, non, mais très intéressant. Et en plus, c'est fou, encore une fois t'as mis le doigt sur un truc très concret qu'il y a dans l'ESS, c'est que ce que, enfin ce que d'autres, ce que des collègues notamment m'ont dit en entretien, c'est qu'il y a des structures qui sont assez frileuses avec le fait d'être associées à l'économie, notamment certaines assos, de par le fait, ben, qu'elles sont non lucratives, mais en soi c'est pas parce que tu es non lucratif que tu ne produis pas, pardon, de valeur économique. Mais du coup c'est très intéressant le ton de ta réponse, enfin, sur le fait que l'économie soit associée à des choses assez, enfin, perçues négativement, on va dire. Enfin, bref, toujours sur cette marque, tu y as vaguement répondu, mais encore une fois, si tu as d'autres idées, n'hésite pas. Selon toi, quelles infos devraient figurer sur la marque ESS Com pour permettre de comprendre et d'identifier les structures de l'ESS ?

P7 : Ben, ça, je pense que ça peut dépendre du secteur d'activité de cette dernière, mais je pense que oui, si elle a un bilan, on va dire un peu annuel... par exemple, dans le rapport d'activité, s'ils ont une section dédiée à ça, sur combien d'emplois en insertion, par exemple, ils ont favorisé... après, moi, enfin, moi j'ai... alors, moi j'ai un "hot take", attention, sur les quotas, je sais pas, moi je suis assez divisée sur les quotas, tu sais, tout ce qui est par exemple égalité homme-femme, handicap, ou des choses comme ça, parce que, ben, c'est évidemment... enfin, moi je suis tout à fait pour que ça soit le cas, tu vois, je suis la première à proclamer l'égalité, l'inclusion, la diversité, mais je pense que aussi, comme ils sont, enfin, pour moi c'est... bon, après on sort un peu du cadre, mais pour moi, une femme, c'est un être humain comme n'importe qui, en fait, le fait qu'elle soit comptabilisée comme... enfin, réduite un peu à son genre, je trouve que c'est un peu dommage. Après, et pareil, je pense que les personnes handicapées, elles ont envie d'être perçues comme tout le monde, donc, en fait, dire "ah, c'est un emploi handicapé" plutôt que "c'est un emploi à part entière", je pense que c'est un peu complexe, mais je pense que oui, des rapports annuels sur le nombre de personnes qu'ils ont réussi à inclure, ou, je sais pas, le nombre de marchés locaux qui ont pu bénéficier... bon, là ça s'adresse, enfin c'est plus spécifique par exemple, ou le nombre de... je sais pas, de CO2, d'empreinte carbone évitée, enfin des choses, en fait, des chiffres, en fait, ou, ouais, des résultats en fait, c'est ça. Donc je pense que ça pourrait m'aider. Bon, après, ça veut pas dire que tout le monde va le lire, parce que je pense qu'il y a beaucoup de gens qui ne passent pas dessus, mais en tout cas, savoir que ça existe et que c'est documenté, pourquoi pas, je pense. Voilà.

HBA : Pardon, j'ai peut-être mal reformulé ma question, mais c'est intéressant aussi ce que t'as dit. Mais je pense que je l'ai mal posée, la question, c'est en gros, tu vois, voilà, il y a le grand public, le fait que l'ESS ce n'est pas forcément connu du grand public, etc. De prime abord,

comme ça, tu penses que sur, par exemple, le site internet de la marque, on va dire, je vais un peu te prémâcher le truc, tu penses qu'il faut qu'il y ait quoi comme information sur ce site pour que les gens comprennent : "ah, OK, ça c'est une structure de l'ESS" ?

P7 : Une rubrique, tout simplement, ben, un onglet, ou quand t'arrives, ben, que ce soit sur la home page, si t'as un... je sais plus comment ça s'appelle, c'est horrible parce qu'en plus j'ai travaillé avec ça, donc oh my God...

HBA : L'arborescence ? Le menu ?

P7 : Le sticky, le sticky, oui, ça peut être ça, un sticky. Oui, enfin, ou si t'as un menu déroulant, bon, ou un sommaire, en tout cas que ce soit mis en valeur, que t'as une rubrique dédiée sur l'ESS, après quand tu cliques dessus, ben, soit ça t'explique ce qu'est l'ESS et l'entreprise en rapport avec l'ESS, ou, ben, les valeurs de l'entreprise, ou alors ce qu'ils ont réalisé, je sais pas, quelque chose, en fait une, ouais, une section dédiée. Je pense que ça peut être pas mal, à part entière, vraiment.

HBA : Et si jamais, si t'as pas de réponse, c'est pas grave, mais là je t'ai donné l'exemple du site, mais sur d'autres canaux, de manière générale, tu penses que c'est quoi les infos à valoriser pour que les gens comprennent ce qu'est l'ESS et quelles sont ses structures ?

P7 : En dehors des sites, c'est ce que tu dis ?

HBA : Ouais, sur d'autres canaux.

P7 : Ben... ben, je pense, ben, déjà les réseaux sociaux, voilà, en termes numériques, oui, t'as les réseaux sociaux, après, ça dépend, ben, si t'as des événements, des supports print aussi. Puis même, pour certains événements, tu peux faire des tables rondes, tu peux organiser des ateliers, des ateliers, ça peut être bien. Ouais, je pense... ah, ateliers, moi, "hear me out", je pense que les ateliers c'est pas mal, parce qu'en fait je pense que, ouais, c'est bien qu'on distribue des plaquettes, des flyers ou même des posts, mais je pense qu'à l'ère numérique... je suis vraiment dans ma phase rédaction de mémoire, à l'ère numérique, il faudrait valoriser, on va dire, l'expérience en fait. Et donc je pense que, donc, de faire des ateliers, un peu de sensibilisation, ou d'expliquer un peu ce que c'est globalement. Et oui, enfin on veut du réel, avec des gens, pas que sur du papier ou sur un écran, je pense, je dirais ça comme ça.

HBA : C'est marrant, parce que c'est en rapport avec le mémoire d'Estelle, ça, il me semble qu'elle fait sur le marketing expérientiel.

P7 : Oh, c'est trop bien, ah, je suis carrément jalouse. Attends, mais c'est incroyable. Mais en fait, moi je ne suis pas du tout au courant des sujets des autres. OK.

HBA : Ben, t'inquiète, mais attends, je te titille là-dessus encore. Après, j'ai une dernière question, mais là tu m'as cité différents formats, tu m'as dit, ben, les réseaux sociaux, les événements, etc., mais tu penses qu'il faudrait quoi, enfin tu verrais quelles infos dans ces formats-là, tu dans les réseaux sociaux, dans les événements, dans les supports print, de quelle manière on pourrait, via tous ces canaux-là que t'as cités, faire comprendre aux gens c'est quoi l'économie sociale et solidaire, et les structures qui en font partie, quoi. Si c'est clair.

P7 : Tu peux faire, ben, une définition assez simple, ça fait sens. Ça peut être des interviews aussi, avec des acteurs, en fait tout simplement des acteurs, je parle pas des acteurs genre Brad Pitt ou quoi, des acteurs de l'économie sociale et solidaire, donc des gens concernés, en fait tout simplement. Ça peut être un marché qui a été valorisé, ou quelqu'un même du label, ou des testeurs, enfin bref, en fait ça peut être, ouais, différent en fait. Justement, je pense que c'est intéressant aussi d'avoir les points de vue de chaque acteur. Donc tu peux inclure ben, soit des interviews, que ce soit en audiovisuel ou en écrit, mais en fait avoir un peu les points de vue aussi de différentes personnes, je pense que c'est intéressant, et puis en termes d'éléments encore plus concrets, ça dépend aussi du label en question, ou, enfin, parce que dans le social et solidaire, ben, ça... OK, attends, je réfléchis. Dans le global, ou juste... parce qu'en fait, je pense que c'est ça aussi, c'est parce que ça englobe peut-être beaucoup de choses, faudrait découper peut-être par axe, si ça fait sens. Donc, en fait, je pense que c'est ça, parce que, comme on... on... ça renvoie encore au fait qu'on vit vraiment dans une société de surconsommation, qu'on est noyé par les informations et tout, faudrait donner les infos aux gens petit à petit, ça fait sens en fait, morceau par morceau, parce que sinon ce serait pas digeste. Et surtout que, enfin surtout pour certaines personnes, si t'es pas, je dirais, familier avec le concept, en fait faudrait y aller crescendo, si ça fait sens. Donc, en termes d'éléments concrets, j'ai pas forcément d'éléments de réponse.

HBA : Non, mais je vois...

P7 : Mais en termes de comment ça pourrait être appliqué, ou de, j'ai pas de... forme ? Non, j'ai pas le fond, mais j'ai la forme, ça fait sens, voilà, oui, désolée, j'ai fait au mieux mais oui.

HBA : Non, mais ouais, merci, c'est... non, non, mais t'inquiète, c'est clair, j'ai voulu creuser mais t'en fais pas, c'est top. Et ma dernière question, mais ça va un peu dans la suite de ça, c'est

de manière globale, selon toi, les organisations de l'économie sociale et solidaire, qu'est-ce qu'elles pourraient faire pour mieux se faire connaître ?

P7 : En vrai, je pense que, ben, ça dépend, ben, là encore une fois je pensais au Nutri-Score où il y a vraiment eu une médiatisation, mais monstrueuse, dessus. Après là, par exemple, ben, je pense qu'en vrai, Cruelty Free, je crois, j'ai déjà vu ça un peu en en campagne, on va dire, publicitaire, mais je pense qu'en fait, oui, malheureusement, t'as rarement d'autres occasions que des pubs ou des choses médiatiques pour te mettre en avant, donc pour te faire connaître. Attends, non, là, on parlait des labels, ou plus globalement de...

HBA : Non, vraiment les, en gros, les structures de l'économie sociale et solidaire, vraiment les structures de manière générale, pour toi, qu'est-ce qu'elles pourraient faire pour mieux se faire connaître, tout simplement ?

P7 : Malheureusement, ça va être la médiatisation et la pub, mais pour ça il faut de la, donc... je sais pas, en vrai je pense qu'à l'heure d'aujourd'hui, c'est terrible comment je parle, je sais pas si le bouche-à-oreille ça fonctionne encore vraiment, si c'est vraiment efficace, mais je pense que oui, malheureusement c'est un coup de campagnes de pub, un coup de médiatisation. Je pense que c'est compliqué sinon de se faire connaître globalement aujourd'hui, surtout, encore une fois, parce qu'il y a beaucoup trop, on va dire, d'entreprises et d'organismes, que ce soit de l'ESS ou même en dehors de l'ESS, donc on est un peu noyé dedans.

HBA : Ça marche, ben, merci beaucoup déjà pour tes réponses. C'était super intéressant, et en plus il y a certains trucs qui font écho à... Je disais, en gros, oui, merci, ben, merci pour ton temps, pour tes réponses. Et ouais, y a ben plein d'idées pertinentes qui font écho à des trucs qu'on a déjà pu me dire. Du coup, ça, c'est cool, je vais pouvoir créer des ponts un peu, et en plus c'est vraiment bluffant, vraiment. Première question, t'as réussi à mettre le doigt sur un gros souci qu'on a, comme je disais, c'est le fait que l'ESS, c'est hyper diversifié, et que du coup ça peut être super flou, notamment pour le grand public, à faire comprendre. Bon, bref, maintenant qu'on a fini l'entretien, je vais pouvoir te donner les spécificités, pardon, de la marque. Je l'ai pas fait avant parce que je voulais pas que ça biaise les réponses. Du coup, ESS France, mon asso, c'est la Chambre nationale de l'économie sociale et solidaire, donc en gros c'est la tête de réseau, et on a lancé en juin une marque, non pas un label, je crois que c'est parce qu'une marque c'est plus simple à faire, il me semble que c'est ça l'argument. Une marque, donc ESS, "l'économie en mieux", qui s'adresse à tous les acteurs de l'ESS que je t'ai cités en début, donc associations, mutuelles, coopératives, fondations et sociétés commerciales de l'ESS. L'idée avec

cette marque, comme on a pu le dire un peu, c'est que, voilà, les structures de l'ESS, elles sont quand même très diversifiées, de par leur statut et par leurs domaines d'activité. Parce que, tu vois, rien que si tu prends juste les associations, tu vas avoir des assos culturelles, des assos sportives, des assos qui aident, j'en sais rien, les personnes en situation irrégulière, en situation de fragilité, bon, je te dis vraiment au hasard, mais ça recouvre, enfin, l'ESS, ça recouvre quand même pas mal de domaines de la vie. Ça va être, tu vois, je t'ai dit, les mutuelles, ça va être la santé, t'as l'alimentation, enfin t'as vraiment pas mal de choses. Donc l'idée c'était de regrouper, avec cette marque, sous une bannière commune, tous les acteurs, toutes les actrices. Et donc ça, ça va être l'enjeu B2B, et l'enjeu B2C, c'est de, ben, de mieux communiquer sur l'ESS auprès du grand public, parce que, voilà, comme tu l'as si bien dit, c'est assez, assez flou. Et je vais te montrer comment ça se présente. Est-ce que tu vois mon écran, là ?

P7 50:27 Oui, tout à fait.

HBA 50:28 OK, là t'as le logo en haut à gauche. Ah, oui, j'ai pas précisé, alors la marque appartient à ESS France mais c'est un truc qui a été travaillé avec le ministère de l'Économie, donc ça fait partie des partenaires financiers. Donc là t'as le site, les visuels que tu vois là, c'est les différents visuels de la campagne. On a travaillé avec une agence qui s'appelle Sid'Ese. Les visuels, ils sont censés être un peu par thématique. Donc là t'as le... là, t'as la santé, là c'est un visuel un peu plus généraliste, et celui-là c'est la finance, parce qu'il y a aussi des structures de...

P7 51:10 Alors, attends, ça se fige.

HBA 51:15 Ouais.

P7 51:15 Est-ce que tu peux juste faire défiler en haut ou en bas ? Parce que là je vois que...

HBA 51:20 Attends, là, tu vois quand je bouge ?

P7 51:22 Non.

HBA 51:24 Ah, c'est ça, la prise là ?

P7 51:26 Ben, je vois, ça alterne entre 2. Tu... préfère, tu sais, il y a le bandeau rouge, "on lance la marque ESS, l'économie en mieux", et après, en bas, t'as les 2 clics.

HBA 51:32 Ouais. Ouais.

P7 51:41 "déjà convaincu" ou "en savoir plus sur l'ESS", et je vois que ça alterne entre 2 affiches, on va dire, campagne publicitaire, mais je ne vois pas quand tu scrolles.

HBA 51:48 Oui. Attends, là tu vois pas, là je suis en train de scroller.

P7 51:56 ...

HBA 51:58 Oh, attends, je vais arrêter.

P7 51:58 Et je sais pas si c'est moi, ou ça, oui.

HBA 52:00 J'arrête le partage et je le refais.

P7 52:03 Non, c'est OK, c'est OK.

HBA 52:07 Tic, tic, tic.

P7 52:08 Ah, là c'est bon, c'est bon ? Oui, OK, super, là c'est nickel, yes.

HBA 52:09 Là c'est bon, OK, trop bien. Je disais, les visuels, t'en as 5, donc celui-là c'est l'alimentation, ça c'est le sport, ça c'est la santé, ça c'est le visuel, pardon, un peu plus généraliste, et t'as la finance. Et après, ben, là t'as un peu, voilà, "qu'est-ce qui est mieux avec l'ESS", t'as un menu déroulant.

P7 52:31 Je suis désolée mais ça revient en boucle. Je vois toujours, là oui, tout à l'heure c'était... c'est la même chose, je voyais un peu les 5 premières secondes quand tu parlais, et après c'est la même chose encore.

HBA 52:35 Ah, mince. Oh là, attends, je vais scroller directement parce que je te montre en détail, mais là c'est bon.

P7 52:50 Là c'est... oui, oui.

HBA 52:51 OK, du coup, ça, t'as vu, là t'as un peu ce que c'est, ça c'est tous les posts avec le hashtag "Economie en mieux".

P7 53:03 Le big B, il y a le big B.

HBA 53:04 Eh ouais. Ça, c'est un petit teaser pour le mois de l'ESS sur lequel je travaille. Et du coup, voilà, tu me parlais de transparence tout à l'heure, ça veut bien s'ouvrir.

OK, en gros, pour que tu aies les specs, c'est très facile pour les structures de l'ESS d'adopter la marque, il faut qu'elles répondent, enfin il faut qu'elles cliquent là, sur "devenir un utilisateur de la marque", et après elles ont un formulaire à remplir. Et en fait, ça, j'en ai pas du tout parlé pendant l'entretien, mais un des soucis, enfin une des questions notamment qui s'est posée pendant la conception de la marque, c'est : comment on s'assure que les structures qui utilisent la

marque partagent bien nos valeurs ? Parce que je vais te donner un exemple que je ressors beaucoup : par exemple, une association, ben, juridiquement elle est de l'ESS, mais t'as besoin des assos d'extrême droite, alors que, dans l'ESS, enfin, l'ESS lutte contre l'extrême droite, etc., etc. Du coup, dans le petit formulaire pour utiliser la marque, ben, il y a 3 conditions qui sont, ben, tout simplement, d'utiliser... accepter les conditions d'utilisation de la marque, être une structure de l'ESS, bon, ça va de soi, et la 3e, le 3e critère, pardon, justement pour un peu filtrer les structures, entre guillemets, c'est d'être d'accord avec la déclaration, je crois que c'est la déclaration d'engagement de l'ESS, qui en gros est un texte qui récapitule, pardon, je récapitule un petit peu les valeurs de l'ESS, ben, qui vont être genre l'égalité femme-homme, l'environnement, la défense des plus fragiles, enfin patati patata. Et voilà, ça, c'est pour la partie acteur. Oui, voilà, là t'as les 3 critères que je te citais. Là, c'est en détail. Ah oui, la campagne, parce que je t'ai présenté les thèmes, mais le mécanisme, c'est comme t'as capté, il y a le "tu préfères", t'as 2 trucs qui s'opposent, et à chaque fois il y a l'idée du "mieux" qui revient. Et en fait, c'est un peu l'idée qu'a eue l'agence, c'est que l'idée du "mieux", elle peut être déclinée selon les structures, et selon les... donc c'est un truc qui est voué à être approprié par les structures. Je te dis ça parce que ça a fait beaucoup débat en interne, ce truc de "l'économie en mieux", y a plein de gens qui n'étaient vraiment pas fans, qui captaient pas. Enfin, par exemple, j'ai un collègue, il m'a dit qu'il n'aimait pas ça, parce qu'il trouve que ça ne veut rien dire : "l'économie en mieux", on se dit "oui, d'accord, mieux que quoi ?". Il y a des acteurs aussi pour qui c'est un peu délicat, parce qu'ils sont de l'ESS mais ils travaillent avec des acteurs de l'économie conventionnelle, donc ouais, ça a fait parler, mais bon, voilà, et je crois que c'est tout en termes de présentation. Et oui, là tu as l'onglet un peu plus général sur l'ESS, qui te dit c'est quoi exactement la démarche. T'as les chiffres, donc voilà, et là t'as tous les partenaires, fun fact, y a le taf de [nom].

P7 : Ouais. Mais non, mais elle travaille où ?

HBA : Ben, il me semble qu'elle travaille là, au CCAS. Ouais, je suis sûre à genre 99 % qu'elle taffe là, parce qu'au début, quand elle a dit qu'elle bossait dans un CCAS, je pensais qu'elle parlait des CCAS, mais ça, c'est autre chose, c'est les centres communaux d'action sociale. Mais elle, elle a dit "je suis au CCAS", et je pense que c'est ce truc-là. Donc ça, c'est nos 3 gros partenaires : t'as Crédit Mutuel, Crédit Coop, Caisse d'Épargne, et après y en a plein d'autres, et c'est très drôle, y a le taf de mon meilleur ami là.

P7 : OK.

HBA : J'ai beaucoup déblatéré, mais c'était pour un peu que tu aies une idée, c'est pour pas juste avoir répondu à mes questions pendant 1h, quoi, même si c'était un plaisir que t'aies du contexte, quoi. Et d'ailleurs, si toi, à l'inverse, t'as besoin de quelque chose pour ton mémoire, n'hésite pas.

P7 : OK, ça marche, j'ai pas encore commencé mes entretiens en fait, je sais pas si je vais faire des entretiens ou pas, parce qu'en fait je pensais que c'était, entre guillemets, obligatoire, non, mais enfin pour la 2e partie, mais en fait, dans le mail... après, le problème, c'est que j'ai pas recontacté [nom du professeur] depuis, mais il m'a dit, parce qu'enfin, tu sais, quand je lui ai envoyé le truc qu'il fallait envoyer, le truc de je sais plus combien de pages... 5 ? Non, je sais plus, j'ai aucune idée, je me rappelle plus, il y a un truc à envoyer en mars, et j'avais envoyé à peu près une ébauche de ma première partie. Il a dit "OK, très intéressant, à voir la suite". Quelle forme pour la 2e partie : une enquête, une recherche, une analyse de texte, ou quoi ? Donc je me suis dit, ah, c'est peut-être pas forcément des entretiens, surtout que je sais pas trop comment je pourrais orienter des entretiens, puisque c'est sur la procrastination. Alors bon, à part des gens qui vont dire "oui, je procrastine" ou "non, je ne procrastine pas", ou "je ne procrastine que le mercredi après-midi", bon, je pense que c'est un peu compliqué pour moi, donc je pense que je vais faire autre chose, ouais, soit une analyse, une recherche, ou quelque chose comme ça, mais je sais pas, mais en tout cas peut-être orienter ça autrement.

HBA : Moi, de ce que j'ai compris des consignes de la partie 2 du mémoire, t'es obligé d'avoir fait des recherches, mais pas forcément des entretiens, ça peut être, enfin, pas des recherches documentaires, une enquête de terrain, pardon. Moi, de ce que j'ai compris, on est obligé d'en faire une, mais c'est pas forcément des entretiens.

P7 : Oui, c'est ça.

HBA : Ça peut être des questionnaires, ça peut être, dans les consignes, ils mettent de l'observation, mais ça, je trouve ça un peu compliqué, parce que ça nécessite de prendre des notes, et en plus, ton sujet à toi, ça serait très compliqué.

P7 : Je vais observer mes collègues pendant une semaine ne pas travailler, en vrai.

HBA : Mais oui, non, t'es pas obligée de faire des entretiens dans les consignes du mémoire, ils disent que c'est le mieux. Du coup, je me dis, bon, ben, en tout cas dans les consignes il est marqué que les entretiens c'est le mieux, parce que c'est plus qualitatif qu'un questionnaire.

P7 : Oui. Ben, en vrai, oui, c'est cohérent avec toi. C'est juste que moi, bon, je pense pas que ça soit... peut-être que finalement ça va être un questionnaire, sinon. Mais ouais, ça marche, OK ?

HBA : Non... Bon, je te libère, j'ai... on a déjà fait 1h là. Merci beaucoup, P7, c'était top, mais j'en doutais pas, et passe un bon week-end. Et aussi, si un jour tu veux qu'on bosse ensemble, n'hésite pas, je squatte pas mal la BPI. Ah, mais non, t'as pas de RER. Ben, oui, merci beaucoup, je ne te prends pas plus de temps. Bonne soirée, de toute façon on se voit mardi.

P7 : Oui, c'est vrai, oui, bye, bonne soirée.

HBA : Salut, bon week-end.

P7 : Bon week-end aussi, salut.

Entretien E8

Hassina Ben Abdessalem : Ok, trop bien, t'es chez toi du coup, t'es en télétravail ?

Personne 8 : Ouais, enfin non. Enfin oui et non. Aujourd'hui c'est surtout que je bosse pas. Je suis au rythme des bibliothèques maintenant, donc les lundis maintenant c'est mes jours de congé, enfin de congé non, les jours off, et après l'après-midi de tous les jours. En fait je suis un peu en télétravail. Je pourrais aller au bureau mais comme ma maître d'apprentissage elle n’est pas là, elle m'a dit que je pouvais être chez moi, juste voilà. Et toi ?

HBA : Ouais, c'est tranquille, moi je suis au bureau. Ben tu vois, comme je te disais, j'étais en congé la semaine dernière, mais en vrai je taffe mieux au bureau donc là je suis revenue sur place, mais c'est assez calme comme tu peux t'en douter. Ok, du coup, trop gentil, tu me laisses te prendre 1 h de ton jour de congé.

P8 : Ouais, non, y'a aucun problème.

HBA : Merci. Du coup je vais te mettre un peu de contexte, pas trop non plus parce que sinon ça va biaiser les réponses. Du coup, en gros, je fais mon mémoire sur la marque ESS qu'on a lancée à mon travail. Je te montrerai à la fin. Et Madame Retcheva, du coup, qui me suit sur le mémoire, elle m'a dit d'interroger des collègues à moi, donc ça s'est fait avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, mais qui ne sont pas mes collègues. Donc ça, j'en ai interviewé deux, et après elle m'avait dit des gens qui ont un avis un peu... le grand public. Du coup j'ai interrogé deux autres personnes, et je vais conclure en beauté avec toi je pense. Je pense que 8 entretiens c'est déjà pas mal. Voilà.

P8 : Ben... Mais pour l'instant j'en ai fait un, d'entretien. Vraiment, là t'es... ouais, non, moi je suis un peu à la ramasse mais c'est bon, ça va le faire.

HBA : Merci. D'accord, ouais. Ben après, l'année était très dense. Après, j'avoue, les entretiens... j'en ai fait 2, les 2 premiers, je les ai faits juste avant Madrid parce que je commençais à paniquer un peu. Je voulais avoir l'impression d'avoir fait quelque chose. J'en ai fait genre 2 en avril, 2 en mai, un en juin, un ou 2 en juin, je sais plus. Et l'autre c'est toi... enfin bref, mais t'inquiète, on va y arriver, on va le faire.

P8 : Oui, y'a aucun doute, on a fait les 2 ans, on veut bien faire le dernier truc, on va dire.

HBA : Et mes questions, j'ai 12 petites questions, tu verras, c'est tranquille, c'est plus des questions tournées consommation, etc, comme c'est bon pour le grand public, pour la vie grand public. Et la première est très bateau et j'ai déjà la réponse, mais est-ce que tu veux bien te présenter, s'il te plaît ?

P8 : Alors, je m'appelle P8, j'ai 23 ans, je suis une femme résidant en banlieue parisienne, je travaille en tant qu'apprentie au service des bibliothèques et du livre où je coordonne l'action culturelle. Et voilà, je sais pas ce que je peux te dire de plus.

HBA : Non, non, mais c'est très bien, c'est simple, merci. Ma 2e question : est-ce que t'as déjà entendu parler d'économie sociale et solidaire ? Et si oui, c'était dans quel contexte ?

P8 : Oui, alors on en a déjà entendu parler, principalement en cours pour moi. Dans les cours du master on en a pas mal entendu parler. Et aussi parce qu'il y avait des personnes de la promo qui travaillaient dans cette économie sociale et solidaire. Moi je vais pas mentir, pour moi c'est un concept qui est un petit peu flou. Je ne sais pas tellement à quoi ça renvoie. Bien qu'on en parle un peu partout, je comprends que c'est quelque chose de social et solidaire, quoi, mais après j'en sais pas plus.

HBA : Ok, alors c'est marrant parce que justement ma question d'après c'était : qu'est-ce que ça t'évoque et qu'est-ce que tu mets derrière ce terme ?

P8 : Ok. Moi je mets des entreprises qui ont une idée d'intérêt général et pas tant concentrées sur les bénéfices, enfin les bénéfices monétaires, mais plus sur les bénéfices sociaux de leurs actions. Je verrais plus quelque chose comme ça.

HBA : Ok, ok, non mais oui, c'est pas mal. Attends, juste je vais préciser un truc que je dis à tout le monde : il n’y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'idée c'est un peu d'avoir un

panel de réponses différentes. Et justement le fait que ce soit un peu flou pour toi, c'est normal parce que c'est un peu un des problèmes qu'on a. C'est que le grand public ne sait pas trop à quoi ça correspond, et parfois même les acteurs eux-mêmes ne savent pas qu'ils sont dans cette économie-là.

Mais pour que tu saches, en gros, y'a une loi ESS qui a été votée en 2014, la loi Hamon, et en fait, du coup, l'économie sociale et solidaire c'est les associations, les coopératives, les mutuelles, les fondations et les sociétés commerciales de l'ESS, ça c'est un truc très niche que je ne saurais pas expliquer mais qui est né de cette loi. Donc c'est 5 formes de structures, et en gros, ce que dit la loi c'est que, ben, ce qu'elles ont en commun, ces structures-là, c'est le principe, comme tu l'as dit, d'intérêt général, et aussi la gouvernance démocratique et une lucrativité limitée. Donc voilà, si ça peut t'aider.

P8 : Ok, ok, c'est plus clair, merci.

HBA : De rien, de rien, pas de souci. J'ai des petites questions, un peu consommation on va dire, tu vas comprendre après pourquoi. Ma première c'est : selon toi, comment, en gros, tu distingues une entreprise classique d'une entreprise qui va se dire à impact.

P8 : À impact ? J'ai jamais entendu ce terme, je t'avoue, une société à impact.

HBA : Oh. Ok.

P8 : Donc...

HBA : Je peux peut-être reformuler si tu veux. Quand je dis "à impact", c'est les structures qui vont avoir des actions, par exemple, pour l'environnement, ce genre de trucs.

P8 : Ouais. Ouais, c'est ce que j'ai cru comprendre. Enfin, j'ai jamais entendu le terme. Mais ouais, comment les différencier, ou c'est quoi la question déjà de base, c'est comment les différencier ?

HBA : Ok. Ouais, toi, comment tu distingues les entreprises normales de ces entreprises-là ? Des entreprises "à mission", peut-être que ça te parle plus, je sais pas.

P8 : Comment les distinguer ? Ben... Non, c'est pas des termes que j'ai déjà entendus, j'avoue, mais pour moi, les distinguer, c'est vraiment en fonction de leur sens. Enfin, au-delà de faire de l'argent et d'être rentable. Pour moi, une entreprise normale, elle vend son produit, son service, et elle essaye d'être rentable et d'améliorer son produit ou son service, ou de développer une gamme autour. Et une entreprise avec une mission ou un impact, elle se sert des revenus qu'elle

a pu avoir avec son premier gagne-pain, on va dire, pour aller vers une quête secondaire, un peu, c'est utiliser son petit pouvoir pour faire quelque chose derrière.

HBA : Ok, ok, ben c'est très pertinent, même si le terme ne te parle pas, je pense que t'as capté l'idée, même si t'as jamais entendu cette appellation-là.

P8 : Ouais. Moi ça me fait penser direct à Emmaüs Défi, là où Laura travaille, justement, le côté un peu quête secondaire avec les personnes en réinsertion qui sortent de prison ou des choses comme ça, leur permettre grâce à leur boutique, en plus d'avoir un 2e impact, celui de la réinsertion professionnelle. Je ne sais pas si c'est une entreprise à mission ou à impact, mais...

HBA : Eux, c'est une association, du coup ça rentre dans le spectre de l'économie sociale et solidaire. T'as capté, c'est complètement ça.

P8 : Ouais. Ok.

HBA : Ensuite, mon autre question, c'est : toi, quand t'achètes ou tu consommes quelque chose, que ce soit un bien, un produit, ça va être quoi tes critères, les critères qui vont t'influencer ?

P8 : Le tout premier, c'est : est-ce que j'en ai besoin ? C'est basique, mais avec la société de surconsommation dans laquelle on est et tout ce qui est offert et à notre portée, parfois faut revenir au basique et juste se dire : ok, ce t-shirt il est cool, mais est-ce que vraiment j'en ai besoin ? Est-ce que j'ai pas suffisamment de t-shirts ? Moi je suis très dans les ustensiles de cuisine, franchement j'adore la vaisselle, les trucs comme ça, mais il y a un moment donné où je me dis : ok, j'ai suffisamment de tasses, même si celle-ci elle a des petites cerises dessus et qu'elle est trop mignonne. Éviter ça, donc revenir aux besoins de base, savoir si c'est pertinent ou pas. Un autre des critères, ça va être le prix. Voilà, on n'a pas tous les moyens non plus. Et puis, ce qui l'était pas il y a quelques années mais qui devient de plus en plus important pour moi, ben c'est le côté : où est-ce que ça a été fabriqué ? Ça contribue à quoi si j'achète ça ? Plus je grandis, plus je prends conscience de l'importance de nos achats, donc je dirais qu'il y a ces 3 choses-là principalement.

HBA : Ok, ok, et sur le dernier point, est-ce qu'il y a, comment dire, un truc en particulier qui t'a fait avoir ce déclic, parce que tu disais qu'avant c'était pas spécialement important pour toi ?

P8 : Je sais pas s'il y a quelque chose en particulier, mais je pense que c'est surtout les discussions avec mes copines, le fait qu'elles soient un peu plus alertes sur ces sujets-là et se renseignent aussi. Avec, ben, l'éducation, les études qu'on fait, là, la situation écologique, enfin environnementale, elle importe aussi et ça fait réfléchir aussi à ce genre de choses. Donc ouais, je

me dis que si juste en achetant quelque chose dont j'ai besoin, je peux servir aussi une cause plus vaste et plus importante, ben allons-y. Et je pense aussi tout ce qui s'est passé autour de Shein, la marque d'ultra fast fashion, à quel point on en a parlé, et tout ça m'a fait aussi prendre conscience de tout ce qu'il y avait derrière ça.

HBA : Ok, ok, ouais, donc t'as été un peu sensibilisée à la fois par ton entourage et l'actualité, quoi, en gros. Non mais ok, intéressant, c'est très "gen Z" comme mentalité, j'ai l'impression.

P8 : Ouais. Ouais, ben il faut, petit à petit, on prend conscience.

HBA : Ensuite, mon autre question, toujours dans ce qui est consommation : est-ce que quand t'achètes, t'es sensible à tout ce qui est label, etc, est-ce que tu y fais attention ? Oui, non, et pourquoi ?

P8 : Les labels type bio, etc. Je sais pas si c'est un label, ça. Ouais, ben franchement, ouais, de plus en plus aussi ça se développe. J'ai envie de mieux m'alimenter.

HBA : Ouais, par exemple.

P8 : Ouais, faire attention à ce que j'achète, et ça, je pense que c'est en lien aussi avec le SOPK dont on avait pu parler, je crois, le fait d'avoir maintenant une alimentation où je dois faire plus attention à ce que je mets dans mon corps, parce que sinon ça se manifeste par d'autres symptômes, ben ça renforce, ouais, l'attention que j'y porte, on va dire. Avant, je faisais grave pas attention, par exemple, aux œufs. Moi j'achète les œufs peu importe. Et depuis que je suis avec Paul, lui il m'a dit : moi j'achète que des œufs bio et tout. Et depuis que je fais les courses pour nous deux, ben maintenant j'achète que des œufs bio. Le lait, c'est bio aussi. Enfin, ça dépend des aliments, mais je vais essayer de prendre, pour certains aliments, que des trucs bons. Ben...

HBA : Non, non, mais ok, ouais, ça fait sens, c'est cool. Alors ça, si t'arrives pas à répondre, c'est pas grave, c'est ma tutrice qui a reformulé la question, mais en gros la question c'est : qu'est-ce que tu penses de la variété, de la qualité des labels qui existent, et pourquoi ?

P8 : Moi je connais pas la variété, je t'avoue, à chaque fois qu'on tombe sur quelque chose, tu peux avoir un autre label, je vais pas forcément le connaître, mais ça va m'apporter quelque chose et je vais y croire sur parole parce que je me dis que si il est là, c'est qu'il y a eu des tests derrière, que c'est suffisamment fiable. Je commence à le remettre en question, mais...

HBA : Mais peut-être, attends, je vais peut-être reformuler : tu vois différents labels, ça ne te perturbe pas le fait qu'il y en ait beaucoup, tu vois, genre pour une même thématique, je sais pas, t'as parlé du bio tout à l'heure, y'a je sais pas combien de labels relatifs au bio.

P8 : Ouais. Je sais absolument pas s'il y en avait plusieurs, justement. En fait, je suis tellement pas renseignée sur les différents labels qui existent que je saurais pas te dire, c'est juste pour bio, y'en a plusieurs ou pas. C'est pour ça, ouais, non, là je suis pas assez renseignée.

HBA : Ok. Non, non, y'a pas de souci, mais ça aussi c'est intéressant, ça montre qu'il y en a tellement qu'on les connaît pas. Enfin, même moi je te demande ça, mais j'en connais pas forcément énormément non plus.

P8 : Ouais, ben tu vois, le seul truc que je connais là, c'est "agriculture bio", je sais pas si tu vas voir, c'est le seul.

HBA : Ouais, je vois très bien.

P8 : C'est le seul que je connais, et s'il y est, ben je me dis : ok, c'est de la bonne bouffe, mais...

HBA : Le Nutri-Score, tu regardes pas ?

P8 : Ah si. En fait, je regarde... non, enfin, je connais mais je regarde pas le Nutri-Score, pour moi ça signifie pas grand-chose. Maintenant ce que je fais, c'est que je regarde les...

HBA : Ok. Ouais, tu regardes les... j'ai oublié comment ça s'appelle, les valeurs nutritives ?

P8 : Les valeurs nutritionnelles, ouais.

HBA : Ouais, t'as raison.

P8 : Et ça, pour moi, ça a plus d'impact que le Nutri-Score, parce que le Nutri-Score, du coup, je sais pas trop comment il est calculé, et là je vais directement regarder ce qui m'importe. Donc moi, concrètement, je regarde les glucides, le sucre.

HBA : Ouais, je comprends, je fais pareil. Petit aparté, encore, mais si ça t'intéresse, ces choses-là : nous, en cours, on a eu un cours de lobbying, et le prof il nous a fait regarder un Cash Investigation sur le Nutri-Score, du coup, là, tu peux un peu voir comment justement ces calculs sont faits, et après ça se focalise plus sur tout le lobby anti-Nutri-Score qu'il y a eu, parce que, ben, toutes les marques qui vendent du saucisson et tout, ça les arrangeait pas trop de voir ce truc débarquer, quoi. Mais après, ouais, je suis plutôt d'accord quand tu dis que c'est pas 100 % fiable. Enfin, personnellement, j'y fais attention, mais je suis d'accord que regarder les valeurs

nutritionnelles, c'est déjà plus détaillé. Enfin, l'idée du Nutri-Score, c'est que le consommateur ait quelque chose d'assez rapide à voir et facile à comprendre. Mais il y a des trucs qui ont pas trop de sens. Enfin, ma mère, elle me sort tout le temps l'exemple du fait que tu achètes de l'huile ou du beurre, c'est Nutri-Score E. Ben oui, enfin, tu doutes bien que tu vas pas boire toute la bouteille d'huile, quoi. Enfin bref. Ma question d'après, c'était : selon toi, qu'est-ce qui rend une marque ou un label distinctif ?

P8 : Qu'est-ce que tu entends par "distinctif" ?

HBA : En gros, un label ou une marque, quels éléments vont faire qu'il va sortir du lot parmi les autres ?

P8 : Non. Ben, je saurais pas trop te dire, moi, le côté esthétique du logo ou de la marque, je m'en fous, mais c'est vraiment ce à quoi ça renvoie, je pense. Qu'est-ce que ça signifie, le logo, enfin, le label ? C'est la question, c'est le label, aussi, et la marque.

HBA : Ouais.

P8 : C'est pas le logo, ouais, le label, vraiment ce à quoi ça renvoie. Quelles sont les valeurs derrière ? Qu'est-ce que ça signifie concrètement ? Est-ce que le label, c'est pour dire que, ben, ça a été... que ce sont des animaux qui ont été bien traités ? Est-ce que ça signifie ça ? Qu'est-ce qu'il y a d'autre, en fait, comme label ? T'as les trucs comme quoi, pour le maquillage, ça a pas été testé sur les animaux non plus.

HBA : Ouais.

P8 : Mais je connais pas tant de labels que ça. Je pense, je suis pas confrontée souvent à des labels.

HBA : Non, non, mais... En fait, je pense qu'il y a moyen que t'en connaisses plus que ce que tu crois, mais c'est juste qu'il y en a tellement qu'on y fait pas attention et on sait pas forcément, des fois, que c'est des labels. Tu vois, t'as mentionné les trucs "cruelty free", j'en avais parlé avec P7, mais j'ai vu une vidéo, je pourrais te l'envoyer si tu veux, d'une fille qui montrait qu'il y a plein de labels "cruelty free", y'en a pas qu'un seul, et qu'en fait ils sont pas tous, enfin, je dis plus le mot, ils sont pas tous fiables.

P8 : Ok.

HBA : Donc tu vois, ça renvoie un peu à mes questions précédentes, où je sais qu'en fait il y a tellement de labels que peut-être on s'y retrouve pas forcément et on sait pas ce qui fait...

P8 : Ben ouais, et je saurais pas dire quel label est fiable ou pas, parce qu'en soi c'est juste une image à poser sur un produit, un peu comme la marque, au final. Elle montre ce qu'elle veut d'elle. Quand on pense au greenwashing, aux choses comme ça, en fonction des marques, elles peuvent te dire que oui, on est... on fait des choses bien, on fait attention à ça et tout, mais derrière, tu le sais pas tant que ça, enfin t'as pas la preuve.

HBA : Oui, oui, carrément. En gros, tout est dans l'image, on va dire. Mais nous, consommateurs, on n'a pas forcément d'éléments de transparence de la part des marques pour juger si leurs actions elles sont vraiment sincères ou pas ?

P8 : Et en même temps, tu vois, c'est ennuyeux, parce qu'on n'a pas forcément le temps d'aller vérifier derrière tous les produits, derrière toutes les marques pour être sûr que c'est de la bonne qualité, ou pour être sûr qu'elles font ce qu'elles disent. Ce serait mieux, un monde où personne ne mentait et où on pouvait croire la petite image qu'y a dans le dos.

HBA : Alors, sur les marques et labels, j'ai une dernière question, et après j'aurai des questions sur notre marque à nous, que je te montrerai. Du coup, comme je te disais avant, l'économie sociale et solidaire, donc ça regroupe les assos, les coopératives, les mutuelles, les fondations et les sociétés commerciales de l'ESS. Toi, t'attendrais quoi d'une marque ou d'un label qui regroupe tous ces acteurs-là ?

P8 : Hum. Qu'est-ce que j'attendrais ? Ben, de la transparence, du coup, je pense principalement. Sinon, franchement, je sais pas trop. Parce qu'en vrai, le label, plus que de l'image qu'on colle sur un produit, je sais pas tellement ce que ça engendre, enfin... Quand tu dis un label pour regrouper tous les acteurs de l'ESS, le label, ça signifie quoi ? C'est pas juste l'image qu'on pose, c'est des recherches qu'il y a derrière, des choses comme ça, ou pas ?

HBA : Ben, du coup, je vais te montrer ce qu'on a fait, nous, mais y'a pas de recherche à proprement parler. Mais y'a des critères auxquels les structures doivent répondre pour pouvoir l'utiliser. Nous, c'est une marque qu'on a faite. Je crois, c'est ce que j'ai compris, c'est parce que c'est plus simple à faire qu'un label. Mais je vais te montrer, ce sera peut-être plus clair. Mais juste, quand tu dis "la transparence", enfin, moi ça me parle, mais est-ce que t'as des critères en particulier ? Genre, quand tu dis que t'attends d'une marque qu'elle soit transparente, t'aimerais savoir quoi exactement ?

P8 : Ben ça dépend de ce que propose la marque, on va dire, mais savoir d'où viennent ces produits ou services, comment ils sont fabriqués, comment sont traités les employés, à quoi

vont servir leurs bénéfices. Ben ouais, avoir ce genre d'information qui soit pas cachée ou pas transformée, mais dite clairement quand même, pour qu'on puisse bien comprendre. C'est pas facile, et après, en même temps...

HBA : Ok.

P8 : Ouais, je sais pas.

HBA : Non, non, mais t'inquiète, t'inquiète, merci, c'est clair. Attends, juste, j'essaie de faire un petit setup là, parce que je pensais que j'aurais pas besoin du double écran.

P8 : Merci.

HBA : Ce sera encore mieux pour moi. Du coup, je vais te montrer, pour les dernières questions, je vais te montrer la marque.

P8 : J'aime bien que tu mettes un fond en mode "appartement", ma maître d'apprentissage elle fait toujours ça aussi. Après, elle est en mode : "oui, j'ai déménagé", alors ça c'est mon nouveau qui m'a fait.

HBA : Ah. Ben j'ai mis le même, je suis un peu une copieuse, j'ai mis le même que ma tutrice. Oh, punaise, ça m'énerve, ça va pas marcher. Je retourne à mon bureau parce que j'étais en salle de réunion là.

P8 : Pas de souci.

HBA : Mais bon, on est 5, personne va m'en vouloir.

P8 : Je vais reposer mes yeux du coup.

HBA : Ouais, vas-y. Alors, je suis à mon bureau, je vais pouvoir partager l'écran. Ouais, la salle de réunion, elle est dans l'open space, en fait.

P8 : Ah, t'as fait super vite. Ah.

HBA : Est-ce que tu vois mon écran, là ?

P8 : Oui.

HBA : Ok, trop bien. Attends, je me remets mes petites questions. Désolée, normalement c'est le genre de truc qui se prépare avant, mais bon. Du coup, ce que t'as à l'écran, c'est le site internet de la marque, donc qui a été lancée par l'asso où je travaille, ESS France. La marque, elle s'appelle "ESS, l'économie en mieux". Elle nous appartient, mais ça a été travaillé avec le ministère

de l'Économie, en fait. En gros, à la base, ils avaient contacté ESS France pour faire une campagne de com sur l'économie sociale et solidaire. Et au même moment, ESS France était en réflexion pour faire une marque, sachant qu'au Québec et en Belgique, par exemple, ils ont une marque ESS également, donc c'était un peu l'inspiration.

Et pour te montrer : donc là, ce que tu vois, les visuels qui défilent, c'est les visuels de com, quoi. À chaque fois t'as un thème : donc le bleu, c'est la banque, celui-là c'est l'alimentation, t'as le sport, la santé, et le rouge c'est le visuel un peu plus générique. Et du coup, pour adopter la marque, si ça veut bien se charger, y'a 3 gros critères. En gros, tu dois forcément faire partie de l'économie sociale et solidaire, donc les 5 catégories de structures que je t'ai données plus tôt ; adhérer à la déclaration d'engagement de l'ESS, en gros c'est un texte qui dit un peu quels principes défendent les structures de l'ESS. Ça, ça s'est posé comme question, parce que l'un des sujets c'était : qu'est-ce qui se passe s'il y a une structure qui, juridiquement, est de l'ESS mais qui ne défend pas nos valeurs et qui adopte la marque ? Je te disais, l'exemple que je trouve le plus parlant, globalement, une association d'extrême droite par exemple, même si je pense pas qu'une asso d'extrême droite adopterait la marque, mais bon. Et la 3e règle, qui est quand même assez logique, ben, c'est de respecter la charte d'usage et la charte graphique.

Et après, ben, les structures remplissent un formulaire et elles peuvent télécharger le logo que tu vois en haut à gauche et les éléments de com de manière globale. Donc voilà, ça c'est pour que t'aies le contexte. Et ma première petite question, il me reste 3 questions du coup : la première, vis-à-vis de ce que je t'ai montré, c'est... ça t'évoque quoi, "l'économie en mieux" ?

P8 : Si... Je dirais que, contrairement à ce que ça peut, parfois, comment dire, "l'économie en mieux", ça veut dire ne pas forcément tout détruire de l'économie qu'on a déjà bâtie jusqu'à maintenant, mais juste avoir des normes sociales et sociétales plus adaptées à notre société et à l'air du temps, un peu, donc... Moi, ça m'évoque une adaptation et une amélioration plus en lien avec l'époque. Ah, je t'entends plus.

HBA : J'avais coupé le micro, pardon, je vais me remettre dans la salle maintenant que je t'ai montré le site. Oui, donc en gros, si je comprends bien l'idée, enfin, pour toi c'est pas repartir de 0 et améliorer ce qu'on a déjà, quoi, améliorer l'existant ?

P8 : Ouais, ça fait un peu l'opposé de l'anticapitalisme, qui, disons, de l'extrême gauche, te dit que tout est mauvais dans ce qu'on a actuellement et qu'il faut tout détruire pour tout reconstruire en mieux. Pour moi, ouais, c'est le côté : ok, on n'est pas parfait, mais on va juste adapter ce qu'on sait déjà faire actuellement pour que ça corresponde mieux au futur.

HBA : Ok, ok, non, très intéressant comme point de vue, ça change des trucs que j'ai déjà entendus, donc c'est cool, ouais.

P8 33:25 Ah ouais, ça te faisait quoi d'habitude ?

HBA : Ben, en fait, c'est 2 sujets déjà : "l'économie en mieux", pour que tu saches, ça fait un peu débat en interne comme slogan. J'ai même des collègues qui sont pas fans. J'ai un collègue que j'ai interviewé pour le mémoire et il trouve que ça veut rien dire, en fait, "En mieux", il est en mode : "mieux que quoi", et tout. Après ça, je pense, c'est parce que, enfin, comment dire, je trouve qu'il faut prendre la campagne dans sa globalité, parce que le slogan tout seul il veut peut-être rien dire, mais quand tu l'accoles à la campagne, donc les petits visuels que je t'ai montrés sur le site, en fait la campagne, elle a tout un mécanisme où, en gros, t'as, tu sais, le visuel donc "tu préfères ça ou ça", et après y'a marqué "faire le choix de l'économie sociale et solidaire, c'est mieux", par exemple "mieux prendre soin", etc. À chaque fois y'a un mécanisme du "mieux". Et en fait, l'idée c'est que les structures puissent se réapproprier ce truc-là de "mieux faire quelque chose". Et du coup, je trouve que quand tu prends tous ces éléments-là en compte, le slogan "l'économie en mieux" fait sens, mais après, pour des gens qui sont pas en communication et tout, peut-être que c'est moins parlant, et je dénigre pas du tout leur avis, mais c'est juste, je pense, ça peut expliquer les réticences qu'il y a eu aussi, il y a eu des partenaires qui étaient pas fans parce qu'ils trouvaient que ça s'opposait trop justement à l'économie conventionnelle.

P8 : Ok.

HBA : Et oui, sinon, quand tu parlais d'anticapitalisme et tout, je trouvais ça amusant, parce que je sais que j'ai une collègue, elle, elle voyait plus l'économie sociale et solidaire comme une alternative au capitalisme, et c'est un peu le ressenti que j'ai eu aussi quand j'ai découvert tout cet univers-là. Du coup, ton avis il est un peu différent, et c'est cool, c'est l'intérêt même d'interroger des gens.

P8 : Ben. Ouais, après voilà, moi je suis complètement externe au truc aussi, donc ça peut jouer dans ma réponse, on va dire.

HBA : Non, mais c'est trop bien, c'est intéressant justement. Enfin, mon truc, il serait nul si j'interrogeais que des gens qui étaient experts. Enfin bref. J'ai 2 questions encore avant de te libérer, ça, pareil, on me l'a reformulée, je suis pas fan mais c'est pas clair, j'essaierai de reformuler ma question. C'était : pour toi, quelles informations devraient figurer pour mieux

comprendre et mieux identifier les structures de l'économie sociale et solidaire, et pourquoi ? En gros, il faudrait que, par rapport à cette marque-là, il y ait quoi comme éléments pour que les gens comme toi, qui connaissent pas l'économie sociale et solidaire, quels éléments il faudrait qu'il y ait pour qu'on comprenne mieux ce que c'est, etc.

P8 : Sur le petit logo, ou de façon générale ?

HBA : De manière globale.

P8 : Je visualiserais bien, sur le site, une rubrique en mode "nos actions" ou quelque chose comme ça, qui montre, par entreprise, avec des petites vidéos, des petites choses comme ça, un peu cool à regarder, comment concrètement leur marque impacte des sujets. C'est un peu large ce que je dis, mais ouais, ce qu'elles font concrètement dans leur thématique. En quoi c'est de l'économie sociale et solidaire, enfin, en quoi c'est solidaire, ce qu'elles font, tu vois ?

HBA : Ok, ok. Oui, ok, carrément. Donc des exemples de structures précises, quoi. Genre, "telle structure dans telle ville fait ça à travers son activité". Ok, ok.

P8 : Genre comme Ecosia fait un petit peu : "on a planté tant d'arbres." Enfin, un truc un peu concret qui te dit : "ah ok, ben en fait ça sert à ça, je comprends."

HBA : Ok, ah, c'est marrant comme exemple, j'aime bien, ça me parle. D'ailleurs, j'ai vu, j'utilise pas, j'avoue, mais j'ai vu qu'il y avait une polémique parce qu'ils mettent de l'IA, ou quoi ? J'ai vu un truc passer là-dessus sur YouTube.

P8 : Ah ouais, ah j'ai pas vu, non, j'ai pas vu.

HBA : Je sais pas dans quelle mesure ils font de l'IA sur leur moteur de recherche, mais j'ai vu qu'il y en a, et que, pour des raisons diverses, ça plaisait pas.

P8 : Mais ça, ouais, ça doit être un peu le même style que Google, non ? Où tu tapes un truc dans la barre de recherche et ça te sort des résultats, et t'as le petit truc au début, un peu Copilot, qui te fait un petit résumé.

HBA : Ouais, j'ai pensé à ça aussi, ce qui me semble le plus logique.

P8 : Je pense. Ouais, mais je sais pas, j'ai pas utilisé, non plus, avec l'IA en tout cas.

HBA : Non, t'inquiète, moi j'ai mis, tu sais, le prof de droit nous avait conseillé DuckDuckGo. J'ai mis ça depuis, la meuf trop influençable.

P8 : Ça va, tu vas dans les bons trucs.

HBA : Et ouais, ok, donc des exemples, ok, c'est très cool. Et ma dernière question, c'est plus global, c'est pas par rapport à la marque, mais c'est : selon toi, les organisations de l'ESS, qu'est-ce qu'elles pourraient faire pour mieux se faire connaître ?

P8 : C'est dur d'y répondre comme ça, du tac au tac, mais j'ai bien envie de dire : moi je suis dans l'événementiel donc, vas-y, on fait des événements, on se fait connaître par ça. Non mais ouais, ça passe par la communication, enfin pour se faire mieux connaître, c'est nous, quoi, c'est la com, c'est la com, mais au bon endroit, comme on l'avait dit un petit peu avec Serge Rocco, là, le truc, ou la communication à la librairie, elle avait mieux fonctionné parce que c'était bien ciblé. Donc faire de la communication pour les entreprises de l'ESS qui soit cohérente avec leur milieu et leur cible, faire des événements. Un événement... ouais, ben je pense par exemple à We Love Green ou des trucs comme ça, où il y a plein d'associations aussi qui peuvent se rencontrer, à cet endroit-là, plein d'acteurs de l'ESS, enfin, avoir des choses qui sont très ciblées et qui ont du sens avec leurs sujets. Je sais pas.

HBA : Non, non, mais si, c'est très pertinent, c'est marrant comme exemple, j'y avais pas pensé. C'est vrai qu'il y a l'aspect un peu asso, avec des conférences et tout, il me semble, à We Love Green.

P8 : Ouais, ben surtout aux Solidays, au final. C'est vrai que We Love Green, j'y ai été une fois et j'ai pas trop fait un tour dans les trucs d'assos, je sais même pas s'il y en a, à vrai dire. Mais à Solidays, en tout cas, y'a vraiment tout un espace dédié aux associations où tu peux vraiment rencontrer les gens qui travaillent là-dedans, qui peuvent te faire de la sensibilisation. Moi, je me suis formée aux gestes de premiers secours là-bas, avec la Croix-Rouge. Enfin, c'est des trucs où t'y vas et t'as la volonté d'apprendre sur ces sujets-là. Tu choisis toi-même, en tant que public, d'en apprendre plus. Donc forcément, ça a plus d'impact que les associations qui sont dans la rue et qui te démarchent un petit peu pour donner de l'argent. Là, comme ça, on peut être intéressé, on peut écouter ce qu'ils nous disent, mais ça va être, je pense, avec moins d'impact que quand on y va directement. Est-ce que tu m'entends, ou pas, parce que t'as un peu laggé ?

HBA : Ah oui, oui, je t'entends très bien.

P8 : Oups.

HBA : Tu m'entends pas ?

P8 : Tu m'entends, ou pas ?

HBA : Tu m'entends mieux, là ?

P8 : Oui, oui, oui, je t'entends.

HBA : Oui, je t'ai très bien entendue, merci, c'est très clair, en plus. Mais vraiment, t'as des exemples, c'est cool, j'avais pas du tout pensé à ça. Je vais le mettre dans la cuisine, carrément, en plus il fait plus frais dans la cuisine que dans l'open space.

P8 : Ben, tu m'étonnes, t'as plein de monde, leur chaleur corporelle, là.

HBA : Oui, non, oui, ça fait complètement sens ce que tu dis. Genre, en gros, les démarcheurs dans la rue, en plus, c'est un truc qui est quand même très mal vu, quoi. Enfin, quand on les voit, on a un peu envie de les esquiver et tout.

P8 : Ben ouais, ça marche pas, on est dérangé dans notre quotidien, on n'a pas envie.

HBA : Ouais, on n'a pas le temps et tout, là où l'exemple que t'as donné avec Solidays, c'est... enfin, y'a des gens, je pense, ils viennent que pour la musique, évidemment, mais ça reste un festival fait par une asso qui finance une asso. Et du coup, ouais, peut-être que le public est plus enclin, enfin, une plus grosse part du public va être encline, comme t'as dit, à se sensibiliser et tout, plutôt que les gens dans la rue qui se font interpeller. Non, mais ok, trop bien, trop intéressant. Ben écoute, j'ai fini avec mes petites questions. Merci beaucoup pour ton temps, c'était top, très intéressant.