

Actes du 15^{ème} Colloque annuel des étudiant-e-s de cycles supérieurs du CRISES

**Tenu à HEC Montréal
Les 31 mars et 1^{er} avril 2014**

Sous la direction des membres du CRISES :
Martine Vézina, HEC Montréal
Emmanuel Raufflet, HEC Montréal
Christian Jetté, Université de Montréal

Assistés par les étudiants représentants du CRISES :
Nolywé Delannon, HEC Montréal
Sofiane Baba, HEC Montréal

Décembre 2014

Les Cahiers du CRISES
Collection Hors-Série
HS1401

Le contenu de ce Cahier de recherche n'engage que son/ses auteur(s).



15^e colloque étudiants du
CRISES 2014

Édition internationale
31 mars et 1^{er} avril 2014

Innovation sociale : vecteur de transformation sociale ?



Conférencier d'ouverture
Jean-Louis Laville
CNAM, France



Conférencier de fermeture
Youssef Sadik
Université Mohammed V, Maroc

HEC Montréal
3000 Ch. de la Côte-Ste-Catherine
Métro Université de Montréal
www.cris.es.uqam.ca

Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Collection Hors-Série - no HS1401

Actes du 15^{ème} Colloque annuel des étudiant-e-s de cycles supérieurs du CRISES

Tenu à HEC Montréal, les 31 mars et 1^{er} avril 2014

Sous la direction des membres du CRISES : Martine Vézina, HEC Montréal, Emmanuel Raufflet, HEC Montréal et Christian Jetté, Université de Montréal

Assistés par les étudiants représentants du CRISES : Nolywé Delannon, HEC Montréal et Sofiane Baba, HEC Montréal

ISBN : 978-2-89605-377-3

Dépôt légal : 2014

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada

PRÉSENTATION DU CRISES

Notre Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) est une organisation interuniversitaire qui étudie et analyse principalement « **les innovations et les transformations sociales** ».

Une innovation sociale (IS) est une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.

En se combinant, les innovations peuvent avoir à long terme une efficacité sociale qui dépasse le cadre du projet initial (entreprises, associations, etc.) et représenter un enjeu qui questionne les grands équilibres sociétaux. Elles deviennent alors une source de transformations sociales et peuvent contribuer à l'émergence de nouveaux modèles de développement.

Les chercheurs du CRISES étudient les innovations sociales à partir de quatre axes complémentaires voués à l'analyse d'autant de dimensions de l'innovation sociale et de son inscription dans des processus de transformation sociale :

Axe 1 : Innovations sociales et transformations dans les politiques et les pratiques sociales

Cet axe regroupe des projets qui se structurent autour de **la construction et l'application des politiques publiques et du rôle qu'y jouent les demandes sociales**. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- L'IS à travers l'évolution historique des régulations sociales
- Les nouvelles pratiques démocratiques et sociales
- Le transfert des pratiques sociales et construction des politiques publiques
- Les IS et la transformation sociale dans la santé et la communauté
- L'IS dans le logement social.

Axe 2 : Innovations sociales et transformations dans le territoire et les collectivités locales

Les projets qui se regroupent dans cet axe analysent les **innovations sociales dans la perspective du rapport des collectivités au territoire**, ce qui les amène à privilégier l'intersectorialité et à examiner l'effet des diverses formes de proximité (physique et relationnelle) sur la structuration et les nouvelles dynamiques des collectivités territoriales. Les travaux des membres de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les actions innovatrices de revitalisation des communautés
- L'IS en milieux ruraux et forestier

- L'action communautaire contre la pauvreté et l'exclusion
- Les modalités innovatrices de gouvernance territoriale
- Les nouvelles aspirations et la mouvance identitaire.

Axe 3 : Innovations sociales et transformations dans les entreprises collectives

Regroupés autour de l'objet de **l'entreprise collective et de ses relations avec la sphère de l'économie dominante**, cet axe regroupe des projets qui analysent des innovations sociales qui se déploient autour des entreprises d'économie sociale, des sociétés d'État et des nouvelles formes hybrides d'entreprises. Les travaux de cet axe se déclinent en 5 thèmes :

- Les modèles de gouvernance et de gestion des entreprises sociales et collectives
- Le financement solidaire et l'accompagnement de l'entrepreneuriat collectif
- L'évaluation de l'économie sociale
- L'économie sociale et la transformation sociale
- Les modèles hybrides : partenariats publics-privés-économie sociale.

Axe 4 : Innovations sociales et transformations dans le travail et l'emploi

Les membres de cet axe abordent **l'IS en lien avec l'évolution des politiques d'emploi et les conditions de réalisation du travail**. Ils analysent la qualité de l'emploi et du travail dans une perspective sociétale d'intégration socioprofessionnelle. Six thèmes de recherche seront privilégiés :

- L'IS dans les relations industrielles et la gestion des ressources humaines
- Les stratégies émergentes dans l'action syndicale
- Les nouveaux statuts d'emploi et le précaire
- Les problèmes et aspirations en matière de protections sociales
- Les nouvelles stratégies d'insertion en emploi
- La gestion des âges et des temps sociaux et la conciliation travail-famille.

Retrouvez le descriptif complet des axes de recherche du CRISES sur :

<http://crises.uqam.ca/recherche/axes-de-recherche.html>

LES ACTIVITÉS DU CRISES

En plus de la conduite de nombreux projets de recherche, l'accueil de stagiaires postdoctoraux et la formation des étudiants, le [CRISES](#) organise toute une série de séminaires et de colloques qui permettent le partage et la diffusion de connaissances nouvelles. Le Centre dirige également plusieurs collections de Cahiers de recherche qui permettent de rendre compte des plus [récents travaux des membres](#).

Juan-Luis Klein
Directeur

PRÉSENTATION DU COLLOQUE

La 15^{ème} édition du Colloque annuel des étudiant-e-s de cycles supérieurs du CRISES s'est tenue les 31 mars et 1^{er} avril 2014 à HEC Montréal.

À cette occasion, 46 communications orales ont été présentées par des étudiants de maîtrise, doctorat et post-doctorat. Le caractère interdisciplinaire du CRISES a permis de créer des passerelles entre étudiant-e-s provenant d'une grande diversité de disciplines des sciences sociales et de gestion. Au total, huit thématiques ont été abordées, dont la gouvernance et la concertation, le développement international, la jeunesse, la culture et le tourisme, le développement durable et la responsabilité sociale.

Cette édition du colloque étudiant s'est distinguée par son caractère international, en accueillant dix participants en provenance d'Europe et d'Afrique francophone, et en accueillant comme conférenciers d'ouverture et de clôture les professeurs Jean-Louis Laville (CNAM – France) et Youssef Sadik (Université Mohammed V – Maroc).

Le comité scientifique, composé des trois professeurs du comité organisateur, a évalué les 25 communications écrites qui lui ont été soumises et attribué exceptionnellement à deux récipiendaires (un étudiant du CRISES et un étudiant international) le **Prix Jean-Marie Fecteau**¹ accordé à la meilleure communication (voir photos en page suivante) :

Récipiendaires :

- **Marion Maignan** – *Doctorante, Université Paris Est*
- **Jonathan Scott** – *Doctorant, UQAM*

Finalistes :

- **Simon Beaubien** - *Maîtrise, UQAM*
- **Hadjira Bachiri** - *Doctorante, Université Lille 1 et TELUQ*

La tenue du colloque étudiant quelques jours avant celle du Colloque international du CRISES (3 et 4 avril 2014, Université du Québec à Montréal), choix délibéré de la direction du CRISES, a constitué une opportunité exceptionnelle pour renforcer les liens entre le réseau étudiant et celui des chercheurs du CRISES, ainsi qu'entre les étudiant-e-s du CRISES et les étudiant-e-s provenant d'universités étrangères.

Ce Cahier de recherche présente les actes de ce colloque et témoigne ainsi de la richesse et de la diversité des thèmes abordés ainsi que de la qualité des communications présentées.

Le comité organisateur du colloque

¹ **Jean-Marie Fecteau** (1949-2012). Historien, professeur à l'UQAM à partir de 1984 et membre régulier du CRISES. Il a été nommé, en novembre 2014, professeur émérite à titre posthume pour l'ensemble de sa carrière universitaire par la Faculté des sciences humaines de l'UQAM.

Comité scientifique

Martine Vézina
Professeure
HEC Montréal

Emmanuel Raufflet
Professeur
HEC Montréal

Christian Jetté
Professeur
Université de Montréal

Coordonnateurs du colloque et représentants étudiants du CRISES

Nolywé Delannon
Doctorante en Management
HEC Montréal

Sofiane Baba
Doctorant en Management
HEC Montréal

La remise du Prix Jean-Marie Fecteau* en compagnie de Martine Vézina, HEC Montréal, et Juan-Luis Klein, UQAM :



Marion Maignan, Université Paris Est



Simon Beaubien, UQAM



Hadjira Bachiri, Université Lille 1 et TELUQ



Nolywé Delannon et Sofiane Baba, HEC Montréal

* **Jonathan Scott**, UQAM, est absent lors de la cérémonie des prix.

PROGRAMME DU COLLOQUE

HEC MONTRÉAL

Université 
de Montréal

15^{ème} édition du colloque annuel des étudiants-es des cycles supérieurs du CRiSES

31 mars et 1^{er} avril 2014
HEC Montréal, Montréal (Québec)

Le présent document contient les éléments suivants :

- Programme détaillé du colloque étudiant
- Résumé de la conférence d'ouverture du Professeur Jean-Louis Laville
- Résumé de la conférence de clôture du Professeur Youssef Sadik
- Plan de HEC Montréal

Comité organisateur :

Martine Vézina, Professeure à HEC Montréal, co-responsable du CRiSES-HEC, directrice adjointe et membre du comité exécutif du CRiSES

Emmanuel Raufflet, Professeur à HEC Montréal, co-responsable du CRiSES-HEC

Christian Jetté, Professeur à l'Université de Montréal, responsable du CRiSES-UdeM

Nolywé Delannon, Doctorante à HEC Montréal, représentante étudiante du CRiSES, coordonnatrice du CRiSES-HEC

Sofiane Baba, Doctorant à HEC Montréal, représentant étudiant du CRiSES

Lundi 31 mars 2014

10h – 11h : Accueil des participants

Salon L'Oréal
(Rez-de-jardin)

11h – 11h20 : Mots de bienvenue

Salon L'Oréal

- **Juan-Luis Klein**, Directeur du CRISES, UQAM
- **Virginie Portes**, Directrice aux subventions et aux communications au Bureau Recherche-développement-valorisation de l'Université de Montréal
- **Martine Vézina**, Co-organisatrice du colloque, HEC Montréal

11h20 – 12h30 : Conférence inaugurale

Salon L'Oréal

« **Innovation sociale, économie sociale et solidaire, entrepreneuriat social. Une perspective historique.** »

Présentée par **Jean-Louis Laville**
Professeur, CNAM (Paris)

12h30 – 13h30 : Dîner

Salon L'Oréal

13h30 – 15h15 Ateliers parallèles 1 et 2

Atelier 1 : Innovations sociales, Gouvernance et Concertation

Modérateur : Martine Vézina – Professeure, HEC Montréal

Salle Rona (1^{er} étage)

La table de concertation : une innovation sociale qui transforme l'action communautaire.

Saouré Kouamé, HEC Montréal

Décentralisation, instruments et politique de l'habitat à Cotonou.

Benoît Taméon Danvide, Paris 8 Saint-Denis - Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

From resilience to social innovation: experimenting changes on governance dynamics in Lisbon.

Filipe Matos, Université de Lisbonne

Politiques locales de cohésion sociale et développement socioéconomique des villes petites et moyennes : un cadre d'analyse et deux études de cas dans la Région Centre en France.

Leila Ghaffari, Université François Rabelais de Tours

OU

Atelier 2 : Innovations sociales, Culture et Tourisme

Modérateur : Diane-Gabrielle Tremblay – Professeure, TELUQ

Salle Québecor (1^{er} étage)

Quartiers des spectacles: une machine créative pour le développement économique de Montréal.

Hamed Motagui, TELUQ

L'apport de la culture dans le développement territorial intégré.

Catherine Lareau, Université du Québec à Montréal

Économie sociale, tourisme et développement local.

Simon Beaubien, Université du Québec à Montréal

La revitalisation urbaine et les stratégies culturelles de développement local à Montréal.

Wilfredo Angulo, Université du Québec à Montréal

Culture et mobilité des immigrants latino-américains en technologie de l'information et des communications (TIC) à Montréal.

Ana Dalia Huesca Dehesa, TELUQ

15h15 – 15h45 : Pause café

*Salon National
(Rez-de-Jardin)*

Présence de **Robert Gagné**
Directeur de la Recherche à HEC Montréal

15h30 – 17h00 Ateliers parallèles 3 et 4**Atelier 3 : Innovations sociales et Développement international**

Modérateur : Sid Ahmed Soussi – Professeur, UQAM

Salle Rona (1^{er} étage)

La transformation sociale par l'innovation sociale au sud : modéliser le travail de gestionnaire de projets de développement local en coopération internationale.

Laurence Bakayoko, HEC Montréal

L'innovation sociale, inducteur de performance économique : les leçons d'une expérience vécue par les ASBL burundaises bénéficiaires de microcrédits

Marie Goreth Nduwayo, Université de Liège

Une méta-analyse qualitative des travaux sur le développement des clusters et leur cycle de vie.

Hadjira Bachiri, TELUQ

Développement comme stratégie de lutte contre la pauvreté en Haïti : cas du programme de développement de zone.

Mislé Pierre, Université de Montréal

OU

Atelier 4 : Innovations sociales et Alimentation

Modérateur : Sacha Ghadiri – Professeur, HEC Montréal

Salle Québecor (1^{er} étage)

La conception d'un Marché public repensé : les défis P.E.S.T.E.L. à considérer pour une inclusion sociale réussie.

Émilie Nollet, HEC Montréal

Les initiatives communautaires et de l'économie sociale et solidaire à la ville de Montréal pour contrer les effets de la désertification alimentaire.

Dario Enriquez, Université du Québec à Montréal

L'approche des transitions durables dans l'étude de l'innovation sociale en agroalimentaire.

Mahdiah El Jed, Université du Québec à Montréal

La co-construction de politiques publiques alimentaires: Une démarche d'innovation sociale dans le secteur non-marchand.

Aude Piron, Université de Montréal

Technology in Montreal's governances: building new eating habits and new urban way of life.

Clarice Rodrigues de Carvalho, HEC Montréal

17h15 – 17h45 : Présentation et discussion

Autour de la publication d'un **numéro spécial** d'une revue de jeunes chercheurs qui serait coordonné par **Nolywé Delannon et Sofiane Baba**

*Salle Québecor
(1^{er} étage)*

17h45-20h : Cocktail dînatoire et présentations

18h : Projection en avant-première de 2 vidéos de l'édition 2014 du projet « Créateurs de valeur ».

*Le Cercle HEC
(6^{ième} étage)*

Introduction par Félix Laurendeau-Lebel et Candice Mazzoleni,
étudiants au DESS en Gestion et Développement durable à HEC
Montréal (responsable pédagogique Emmanuel Raufflet)

Mardi 1^{er} avril 2014

8h00 – 9h45

Ateliers parallèles 5 et 6

Atelier 5 : Innovations sociales, Intervention et Services sociaux

Modérateur : Christian Jetté – Professeur, Université de Montréal

Salle Hélène Desmarais (1^{er} étage)

Une approche novatrice de gestion dans le secteur de la réadaptation, au Québec.

Nadia Dodeler, TELUQ

L'insertion des immigrants et l'action communautaire à partir d'un cas à Montréal.

Reina Victoria Vega, Université du Québec à Montréal

La mise en œuvre des pratiques d'intervention sociales axées sur l'empowerment : des récits qui illustrent la pratique.

Ani Leveillé, Université du Québec en Outaouais

L'intervention de milieu auprès d'ainés dans trois communautés du Saguenay : ses spécificités territoriales.

Valérie Tremblay, Université du Québec à Chicoutimi

Innovation organisationnelle et les effets de transformation des pratiques inter-établissements : coopération, concurrence, conflit.

Isaac Gueye, Université de Bretagne Occidentale

OU

Atelier 6 : Innovations sociales et Jeunesse

Modérateur : Taïeb Hafsi – Professeur, HEC Montréal

Salle Marie Husny (1^{er} étage)

Relations de pouvoir entre l'État et les Carrefours jeunesse-emploi dans la création du programme d'insertion sociale Jeunes en action : entre compétition et coconstruction.

Yves Paquette, Université du Québec à Montréal

L'innovation sociale par la culture – Analyse du processus d'internationalisation du modèle d'affaires et méthodologie de l'entreprise sociale Productions Jeun'Est Productions et Prodigium au contexte socioculturel brésilien.

Fabio Prado Saldanha, HEC Montréal

L'insertion socioprofessionnelle vue par les jeunes en difficulté et leurs intervenants : le cas du programme Jeunes en action.

Mathieu Pigeon, Université du Québec à Montréal

Logiques d'action de jeunes entrepreneurs et esquisse de construction d'une nouvelle contemporanéité au Cameroun.

Gérard Martial Amougou, Université de Liège

9h45 – 10h

Pause café

*Salle Marie Husny
(1^{er} étage)*

10h – 11h45 Ateliers parallèles 7 et 8**Atelier 7 : Innovations sociales, Stratégies et Réseaux**Modérateur : Valérie Michaud – Professeure, UQAM *Salle Hélène Desmarais (1^{er} étage)*

La collaboration intersectorielle : bilan et perspectives.

Morgane Lepennec, HEC Montréal

L'innovation sociale chez les acteurs de l'économie sociale et solidaire, une approche communicationnelle.

Nicolas Duracka, Université Blaise Pascal

Le parcours d'une innovation sociale en éducation aux risques des formations et transformations.

Caroline Le Boucher, Université européenne de Bretagne

De l'appropriation du concept d'innovation sociale à la transformation sociale : Analyse de trois réseaux d'acteurs bretons de l'innovation sociale.

Amandine Piron, Université de Bretagne

La matérialisation de l'innovation sociale dans les dispositifs de gestion : cas de la définition du prix au sein de la SCIC Alter-Conso.

Marion Maignan, Université Paris-Est

OU

Atelier 8 : Innovations sociales et TravailModérateur : Yves-Marie Abraham – Professeur, HEC Montréal *Salle Marie Husny (1^{er} étage)*

Étude sur les transformations discursives et les stratégies d'action au sein du syndicalisme québécois depuis 1980: sociologie syndicale en contexte néolibéral.

Jonathan Scott, Université du Québec à Montréal

L'évolution de la CSST par rapport aux transformations socio-économiques et politiques et sur les innovations que ces nouvelles réalités sociales ont engendrées au sein de la CSST.

Alexandre Duschenes Blondin, Université du Québec à Montréal

Une meilleure compréhension des pratiques de rémunération et de formation dans le secteur de l'aide à domicile : les cas du Québec et de la France.

Ilda Isle Ilama, TELUQ

Aliénation, mondialisation et changements dans le métier de professeur universitaire.

Leon Arled Florez, Université du Québec en Outaouais**12h – 13h30 : Dîner***Salon Deloitte
(4^{ème} étage-nord)***13h30 – 15h15 Ateliers parallèles 9 et 10****Atelier 9 : Innovations sociales, Responsabilité sociale et développement durable**

Modérateur : Emmanuel Raufflet – Professeur, HEC Montréal

Salle Hélène Desmarais (1^{er} étage)

Responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau regard à travers les grands classiques en management.

Rachid Moustaquim, Université du Québec à Montréal

Diversification de métier et création de valeur dans les coopératives alimentaires : une étude internationale.

Majdi Ben Selma, HEC Montréal

L'économie sociale et la responsabilité sociale des entreprises : des relations complexes et ambiguës.

Myriam Michaud, Université Laval

Conceptualising agroecology as a social innovation. A contribution to the integration of social innovations into Systems of Innovations.

Frederica Bono, Université de Louvain

Relations entreprises-communautés locales par le prisme de la RSE politique : vers une lecture territorialisée.

Nolywé Delannon, HEC Montréal

OU

Atelier 10 : Innovations sociales et Communautés locales

Modérateur : Chantale Mailhot – Professeure, HEC Montréal *Salle Marie Husny (1^{er} étage)*

L'implantation des télécentres, comme outil de (re)dynamisation territoriale du Massif central.

Arnaud Scaillez, TELUQ

Le rôle des entreprises dans la structuration et l'institutionnalisation des communautés locales : le cas d'Hydro-Québec et de la Nation crie.

Sofiane Baba, HEC Montréal

Politiques extractivistes et développement géographique inégal, le cas de l'industrie minière en Argentine.

Annie Lamalice, Université du Québec à Montréal

Innovation et collaboration entre université et territoire : l'exemple du programme PETRA.

Lucas Durand, Université Joseph Fourier

La cartographie de controverses : un cas sur les gaz de schiste en Algérie.

Neila Zerguini, HEC Montréal

15h15 – 15h45 : Pause café

*Salle Métro
(1^{er} étage)*

15h45 – 16h15 : Atelier

*Salle Métro
(1^{er} étage)*

Comment écrire un bon article ou une bonne thèse ?

par

Diane-Gabrielle Tremblay, Professeure - TELUQ

Directrice de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux,

Directrice de la Revue Interventions économiques

16h15 – 17h00 : Conférence de clôture du colloque

*Salle Métro
(1^{er} étage)*

« Effets et méfaits d'une innovation sociale : le micro crédit dans les transformations socioculturelles au Maroc »

Présentée par par **Youssef Sadik**

Professeur, Université Mohammed V (Maroc)

17h00 : Clôture

*Salle Métro
(1^{er} étage)*

Remise du **Prix Jean-Marie Fecteau** de la meilleure communication

TABLE DES MATIÈRES

PROGRAMME DU COLLOQUE	VII
CONFÉRENCE D'OUVERTURE	XVII
INNOVATION SOCIALE, ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, ENTREPREUNARIAT SOCIAL. UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE.....	XVII
De Jean-Louis Laville, Professeur, CNAM (Paris).....	xvii
THÈME 1 : INNOVATIONS SOCIALES, GOUVERNANCE ET CONCERTATION.....	19
1. LA TABLE DE CONCERTATION : UNE INNOVATION SOCIALE QUI TRANSFORME L'ACTION COMMUNAUTAIRE	19
De Saouré Kouamé, sous la direction de Taïeb Hafsi, HEC Montréal.....	19
2. DÉCENTRALISATION, INSTRUMENTS ET POLITIQUE DE L'HABITAT À COTONOU (BÉNIN)	31
De Benoît Danvide Taméon, sous la direction de Alphonse Yapi-Diahou et Michel Boko, Université Paris 8 Saint-Denis / Université d'Abomey-Calavi (Bénin)	31
3. FROM RESILIENCE TO SOCIAL INNOVATION: EXPERIMENTING CHANGES ON GOVERNANCE DYNAMICS IN LISBON	43
De Filipe Matos, sous la direction d'Isabel André, Universidade de Lisboa.....	43
4. POLITIQUES LOCALES DE COHÉSION SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE DES VILLES PETITES ET MOYENNES : UN CADRE D'ANALYSE ET DEUX ÉTUDES DE CAS DANS LA RÉGION CENTRE EN FRANCE.....	59
De Leïla Ghaffari, sous la direction d'Abdelillah Hamdouch, Ecole Polytechnique de l'Université François Rabelais de Tours.....	59
THÈME 2 : INNOVATIONS SOCIALES, CULTURE ET TOURISME.....	73
5. LES COOPÉRATIVES EN TOURISME ET LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL – LE CAS DE LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ VERTE À SAGUENAY. PISTES DE RÉFLEXION.....	73
De Simon Beaubien, sous la direction de Juan-Luis Klein, Université du Québec à Montréal	73
THÈME 3 : INNOVATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL.....	85
6. L'INNOVATION SOCIALE, INDUCTEUR DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : LES LEÇONS D'UNE EXPÉRIENCE VÉCUE PAR LES ASSOCIATIONS SANS BUT LUCRATIF BURUNDAISES BÉNÉFICIAIRES DE MICROCRÉDITS.....	85
De Marie Goreth Nduwayo, sous la direction de Didier Van Caillie, CEPE, HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège	85

7. UNE MÉTA-ANALYSE QUALITATIVE DES TRAVAUX SUR LE DÉVELOPPEMENT DES CLUSTERS ET LEUR CYCLE DE VIE.....	97
De Hadjira Bachiri, sous la co-direction de Muriel Maillefert, Université de Lille 3, et Diane-Gabrielle Tremblay, TÉLUQ.....	97
8. DÉVELOPPEMENT COMME STRATÉGIE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ EN HAÏTI : CAS DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE ZONE (PDZ).....	113
De Mislie Pierre, sous la direction de Christian Jetté, Université de Montréal.....	113
THÈME 4 : INNOVATIONS SOCIALES ET ALIMENTATION	117
9. LE CASSE-TÊTE DE LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION SOCIALE DANS LES MARCHÉS PUBLICS.....	117
De Émilie Nollet, sous la direction d'Yves-Marie Abraham, HEC Montréal.....	117
THÈME 5 : INNOVATIONS SOCIALES, INTERVENTIONS ET SERVICES SOCIAUX.....	129
10. INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET LES EFFETS DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES INTER-ÉTABLISSEMENTS : COOPÉRATION, CONCURRENCE, CONFLIT.....	129
De Isaac Gueye, sous la direction d'Alain Penven, Université Bretagne Occidentale.....	129
THÈME 6 : INNOVATIONS SOCIALES ET JEUNESSE.....	141
11. LOGIQUES D'ACTION DE JEUNES ENTREPRENANTS ET ESQUISSE DE CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE CONTEMPORANÉITÉ AU CAMEROUN	141
De Gérard Martial Amougou, sous la direction de Marc Poncelet, Université de Liège	141
12. L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE VUE PAR LES JEUNES EN DIFFICULTÉ ET LEURS INTERVENANTS : LE CAS DU PROGRAMME JEUNES EN ACTION.....	155
De Mathieu Pigeon, sous la direction de Jean-Marc Fontan, Université du Québec à Montréal	155
THÈME 7 : INNOVATIONS SOCIALES, STRATÉGIES ET RÉSEAUX.....	167
13. QUELS PROCESSUS CONCOURENT À LA PÉRENNITÉ D'UNE INNOVATION SOCIALE EN ÉDUCATION ? L'EXEMPLE DES RÉSEAUX D'ÉCHANGES RÉCIPROQUES DE SAVOIRS (RERS).....	167
De Caroline Le Boucher, sous la direction de Brigitte Albero et Jérôme Eneau, Université de Rennes 2	167
14. POUR UN NOUVEAU CADRE DE COMPRÉHENSION DE L'INNOVATION SOCIALE. UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE	179
De Nicolas Duracka, sous la direction d'Eric Dacheux, Université Blaise Pascal.....	179
15. INNOVATION SOCIALE ET FORMATION DU PRIX JUSTE AU SEIN D'UNE FILIÈRE COURTE ALIMENTAIRE. LE CAS DE LA SCIC ALTER-CONSO.....	191
De Marion Maignan, sous la direction d'Amina Bécheur, Université Paris-Est Marne-La-Vallée.....	191

THÈME 8 : INNOVATIONS SOCIALES ET TRAVAIL	203
16. ÉTUDE SUR LES TRANSFORMATIONS DISCURSIVES ET LES STRATÉGIES D'ACTION AU SEIN DU SYNDICALISME QUÉBÉCOIS DEPUIS 1980 : SOCIOLOGIE SYNDICALE EN CONTEXTE NÉOLIBÉRAL.....	203
De Jonathan Scott, sous la codirection de Jean-Marc Fontan et Sid Ahmed Soussi, Université du Québec à Montréal.....	203
17. UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION ET DE FORMATION DANS LE SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE : LES CAS DU QUÉBEC ET DE LA FRANCE	215
De Ilda Ilse Ilima, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, TÉLUQ.....	215
18. ALIÉNATION, MONDIALISATION ET CHANGEMENTS DANS LE MÉTIER DE PROFESSEUR UNIVERSITAIRE .	233
.....	233
De Leon Arled Florez, sous la direction de Paul Leduc Browne, Université du Québec en Outaouais	233
THÈME 9 : INNOVATIONS SOCIALES, RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE	241
19. DIVERSIFICATION DE MÉTIER ET CRÉATION DE VALEUR DANS LES COOPÉRATIVES ALIMENTAIRES : UNE ÉTUDE INTERNATIONALE	241
De Majdi Ben Selma, sous la direction de Martine Vézina, HEC Montréal.....	241
THÈME 10 : INNOVATIONS SOCIALES ET COMMUNAUTÉS LOCALES	257
20. L'IMPLANTATION DES TÉLÉCENTRES, COMME OUTIL DE (RE)DYNAMISATION TERRITORIALE DU MASSIF CENTRAL EN FRANCE	257
De Arnaud Scaillerez, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, TÉLUQ.....	257
21. INNOVATION ET COLLABORATION ENTRE UNIVERSITÉ ET TERRITOIRE EN FRANCE. L'EXEMPLE DU PROGRAMME PETRA (PROSPECTIVE ÉNERGÉTIQUE DANS LES TERRITOIRES RURAUX D'ARDÈCHE)....	269
.....	269
De Lucas Durand, sous la direction de Pascal Mao et Nicolas Senil, Université Joseph Fourier.....	269
CONFÉRENCE DE FERMETURE	281
EFFETS ET MÉFAITS D'UNE INNOVATION SOCIALE : LE MICRO CRÉDIT DANS LES TRANSFORMATIONS SOCIOCULTURELLES AU MAROC.....	281
De Youssef Sadik, Professeur de sociologie et du management à Université Mohammed V - Souissi, Rabat, Président de l'Observatoire des Transformations Sociales (OTS).....	281
ANNEXES	283

CONFÉRENCE D'OUVERTURE

INNOVATION SOCIALE, ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, ENTREPREUNARIAT SOCIAL. UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE



De Jean-Louis Laville, Professeur, CNAM (Paris)

La thématique de l'innovation sociale s'est imposée dans les dernières décennies et les références à celle-ci augmentent régulièrement dans la littérature scientifique internationale. Certes, dès les années 1930, Schumpeter étudiait les processus d'innovation ; il mettait en évidence le phénomène de destruction créatrice et le rôle de l'entrepreneur, faisant écho aux préoccupations de Weber et Durkheim quant au changement et à la régulation des sociétés modernes. Mais, depuis les années 1990, la nouveauté réside dans l'élargissement de l'innovation à la dimension sociale dans plusieurs domaines, sciences de gestion, sciences des arts et de la créativité, autant que dans des approches pluridisciplinaires examinant la compatibilité entre le succès économique et les améliorations socio-environnementales, les formes de développement local, la gouvernance politique et la gestion publique.

Cette contribution se donne pour objet de situer le recours à la terminologie d'innovation sociale dans une perspective historique en clarifiant les raisons pour lesquelles elle est souvent associée à celle d'économie sociale et solidaire, voire d'entrepreneuriat social. L'hypothèse défendue est que les sociétés démocratiques modernes sont caractérisées, non pas, comme il est souvent avancé, par une économie de marché, mais plutôt par des arrangements institutionnels complexes entre marché et solidarité. L'innovation sociale constitue en l'occurrence une réponse aux crises de ces arrangements qui se sont manifestées dans le dernier tiers du XX^{ème} siècle.

THÈME 1 : INNOVATIONS SOCIALES, GOUVERNANCE ET CONCERTATION

1. LA TABLE DE CONCERTATION : UNE INNOVATION SOCIALE QUI TRANSFORME L'ACTION COMMUNAUTAIRE

De Saouré Kouamé, sous la direction de Taïeb Hafsi, HEC Montréal

INTRODUCTION

La table de concertation est une instance de rencontre entre différents acteurs pour orienter, initier et faire le suivi des actions de développement social. Promues depuis les 1980, notamment à travers le programme Villes et Villages en Santé de l'Organisation Mondiale de la Santé, les tables de concertation ont pris une place de plus en plus centrale dans l'action communautaire. Plusieurs milliers de municipalités à travers le monde se sont dotées d'une ou plusieurs tables de concertation. On en compte une trentaine dans la ville de Montréal.

Les tables de concertation transforment le paysage de l'action communautaire partout où elles sont implantées. L'objectif de ce travail est de comprendre comment cette transformation s'opère. Ce faisant, nous contribuons à la théorie sur l'innovation et la transformation sociale qui fait l'objet d'un intérêt croissant de la part des chercheurs (Petitclerc, 2003 ; Lévesque, 2005 ; Andrew et Klein, 2010). Les innovations sociales concernent la génération et l'implémentation de nouvelles idées au sujet des personnes et de leurs interactions (Mumford et Moertl, 2003). Il s'agit, entre autres, de la formation de nouvelles formes d'institutions ou d'interaction sociale. La table de concertation fait partie de ces innovations sociales, plus précisément de celles axées sur le milieu (Cloutier, 2003, Klein *et al.*, 2009). Elle vise à instituer une nouvelle forme d'interaction entre les acteurs impliqués dans le développement d'une communauté. L'étude de la table de concertation permet donc d'en savoir un peu plus sur la transformation sociale par l'innovation sociale.

Nous contribuons aussi à la pratique sur le développement social et communautaire. La table de concertation, en tant qu'innovation sociale axée sur le milieu, n'a de pertinence que si elle contribue effectivement au développement social. Nous analysons les conditions dans lesquelles la table de concertation apporte une réelle valeur ajoutée au développement social.

Nous avons organisé ce travail en quatre parties, à savoir le cadre théorique –qui est celui de la théorie de la structuration–, le cadre méthodologique subséquent, les résultats et les discussions.

1. INNOVATION ET TRANSFORMATION : UNE PERSPECTIVE DE STRUCTURATION SOCIALE

Ce travail adopte la perspective théorique dite de la structuration (Giddens, 1984). Cette théorie est particulièrement pertinente pour comprendre le lien entre l'innovation sociale et la transformation sociale (Bellemare et Briand, 2002 ; Petitclerc, 2003). Selon cette théorie, les acteurs sociaux produisent et institutionnalisent des structures sociales qui servent de cadre

pour l'action. Ces structures persistent à travers le temps, mais elles sont sujettes à modification pour donner forme à de nouvelles structures au fil du temps. Ainsi, cette perspective fournit une vue dynamique de la transformation sociale, à travers un processus d'influence entre le domaine institutionnel et le domaine de l'action (Barley, 1986 ; Jarzabkowski, 2008).

Le domaine institutionnel concerne la structure sociale mise en place pour servir de cadre d'action. Cette structure sociale concentre un ensemble de normes, de pouvoirs et d'intérêts qui sont au-delà des individualités. Une fois instituée, cette structure donne du sens, de la légitimité et du pouvoir aux acteurs pour agir. Par exemple, elle possède le pouvoir d'allocation des ressources, ainsi que la mobilisation du pouvoir des acteurs sociaux pour la réalisation des actions. Le domaine de l'action concerne la réalisation des activités au quotidien. Les acteurs mettent en œuvre la structure sociale institutionnalisée à travers leurs habitudes et interaction avec d'autres acteurs. Cette action est à la fois contrainte et volontaire. La contrainte vient du fait que l'institution exerce une influence sur les individus en leur conférant sens, légitimité et pouvoir d'action. Toutefois, les individus qui agissent à travers la structure institutionnalisée ne sont pas des acteurs passifs. Ils conservent leur capacité de réflexion sur l'action et sur la structure institutionnalisée. De ce fait, ils ont le pouvoir de refuser ou modifier la structure institutionnelle.

Cette théorie implique donc de regarder la relation entre l'innovation sociale et la transformation sociale dans une perspective dynamique. Elle offre un cadre pour comprendre l'institutionnalisation de l'innovation sociale, son influence sur les actions communautaires et son évolution à travers le temps. Cette théorie servira ainsi de repère pour comprendre comment la table de concertation, en tant qu'innovation sociale, transforme l'action communautaire. Dans un premier temps, il s'agira de comprendre les changements structurels que la table de concertation apporte au milieu communautaire. Dans un deuxième temps, il s'agira de comprendre comment ce changement de structure transforme l'action communautaire. Ceci nous amène à formuler les deux questions de recherche suivantes : (1) Comment la table de concertation structure-t-elle l'action communautaire ? (2) Comment cette structuration régule-t-elle les actions de développement social ?

2. MÉTHODOLOGIE

Barley et Tolbert (1997) ont proposé un cadre méthodologique qui permet d'étudier le processus d'institutionnalisation des structures sociales, ainsi que leur relation dynamique avec l'action sociale. Ce cadre présente l'avantage d'intégrer les différentes approches méthodologiques pertinentes pour la recherche qualitative tels que l'approche par le cas, le *grounded theory*, le découpage temporel, l'analyse catégorielle (Langley, 1999 ; Miles et Huberman, 1994 ; Yin, 1994). Il fournit des indications sur la sélection de cas, la collecte de données et l'analyse et la présentation des données. Nous avons utilisé ce cadre méthodologique comme repère pour réaliser cette étude.

La sélection de cas. Barley et Tolbert (1997) recommandent de privilégier l'étude d'un ou de quelques cas. Le cas doit être étudié sur une période suffisamment longue pour permettre d'apprécier la dynamique entre le domaine institutionnel et le domaine de l'action. Nous avons donc choisi d'étudier un cas de table de concertation de quartier parmi la trentaine que compte la Ville de Montréal. Il s'agit de la table de concertation de Saint-Michel, appelée *Vivre Saint-Michel en Santé*. Ce choix se justifie par le fait que cette table est présentée comme un modèle type qui sert de références aux autres tables de concertation de la Ville de Montréal. Cette table est aujourd'hui connue un peu partout au Canada et même au niveau international. Nous étudions cette initiative de table de concertation sur une période de 30 ans, depuis ses origines en 1984 jusqu'en 2013.

Collecte des données. Lorsqu'il s'agit d'étudier le lien entre une structure sociale et l'action d'une collectivité, comme c'est le cas avec les tables de concertation, il est plus approprié

d'utiliser les données historiques et d'archives (Barley et Tolbert, 1997 : 105). Notre principale source de données est donc la documentation. La table de concertation de Saint-Michel a fait l'objet d'une importante documentation. Nous avons eu accès à un nombre important de documents qui fournissent des détails sur le contexte, la structure des tables de concertation, les actions, les avantages et inconvénients. Le tableau en annexe 1 indique les principaux documents parmi ceux utilisés. En plus de cette documentation, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec quelques acteurs clés (voir profil des interviewés en annexe). Ces entretiens avaient essentiellement pour objectif de comprendre davantage les faits retracés à travers les documents.

Analyse de données. Suivant les recommandations de Barley et Tolbert (1997), nous avons identifié trois périodes clés à l'intérieur desquelles nous avons regroupé les données par catégorie d'informations. Ensuite, nous avons identifié les caractéristiques de la structure de table de concertation et analysé le lien entre la structure de table de quartier en place et les actions des acteurs de la communauté. Cette analyse a permis de déterminer l'évolution de la structuration de la table de concertation, ainsi que les implications pour l'action communautaire.

3. TRANSFORMATION DE L'ACTION COMMUNAUTAIRE : TROIS NIVEAUX DE STRUCTURATION

Les figures 1 et 2 ci-dessous indiquent comment la table de concertation a progressivement transformé l'action communautaire au niveau du quartier Saint-Michel. Cette transformation s'est faite par l'instauration de nouvelles formes de structuration de l'action communautaire. On a distingué trois niveaux de structurations successives : la structuration sectorielle ; la structuration multisectorielle ; et la structuration multisectorielle et multiréseaux. Nous présentons ici les principales caractéristiques de ces trois niveaux de structuration, de leur processus d'institutionnalisation, ainsi que de leurs conséquences sur l'action communautaire.

• Niveau 1 : Structure sectorielle

Les premières tables de concertation au sein du quartier Saint-Michel ont été créées en 1984-1985. Elles ont pris la forme de structure sectorielle caractérisée par le fait que les acteurs qui se retrouvent autour de la table sont du même secteur d'intervention.

Institutionnalisation. Les principaux initiateurs furent deux institutions publiques et deux organismes communautaires responsables des questions de développement social et de santé publique dans le quartier. En 1984, ceux-ci ont organisé un forum social autour des questions sociales les plus préoccupantes. Les habitants étaient confrontés à un réel défi de qualité de vie, notamment à cause du fait que 42 % du territoire était utilisé pour l'enfouissement de déchets domestiques et pour le dépôt de neiges usagées. Le forum social a ainsi défini trois priorités d'action à savoir l'environnement, les personnes âgées et les jeunes. Trois tables de concertations ont été créées pour servir de cadre de mise en œuvre de ces priorités. Ces tables ont pris une forme peu formelle. Il s'agissait de simple cadre de coordination des actions des intervenants de chacun des trois secteurs prioritaires. De 1985 à 1991, les acteurs communautaires ont travaillé avec ce format de table de concertation.

Régulation de l'action communautaire. Les actions communautaires étaient sectorielles et non intégrées. Les tables de concertation ne concernaient que trois secteurs d'interventions. Chaque table de concertation a constitué un espace d'échange d'informations qui a facilité les actions des différents acteurs impliqués dans le secteur d'intervention. Ceci a apporté un plus grand dynamisme de l'action communautaire. Notamment, la table de concertation sur l'environnement –qui travaillait sur la fermeture des dépotoirs– a connu un plus grand dynamisme du fait des enjeux sanitaires pour les habitants. Cette table a mobilisé plus de citoyens et partenaires institutionnels, tel que la Ville de Montréal, et a bénéficié de ressources.

Toutefois, la logique sectorielle qui caractérisait ces tables limitait la portée à l'échelle du quartier. Les différents secteurs travaillaient en silo et ne pouvaient pas tous être efficaces. Par exemple, les organismes des communautés culturelles ont préféré continuer à travailler sur leurs propres problématiques, en dehors des tables de concertation. La table ne couvrait donc qu'une petite partie des problématiques de développement social. Ceci limitait la coordination de l'action communautaire à l'échelle du quartier. Il y avait un dédoublement des efforts et une moindre efficacité des actions de développement social.

Figure 1 - Transformation de l'action communautaire à Saint-Michel

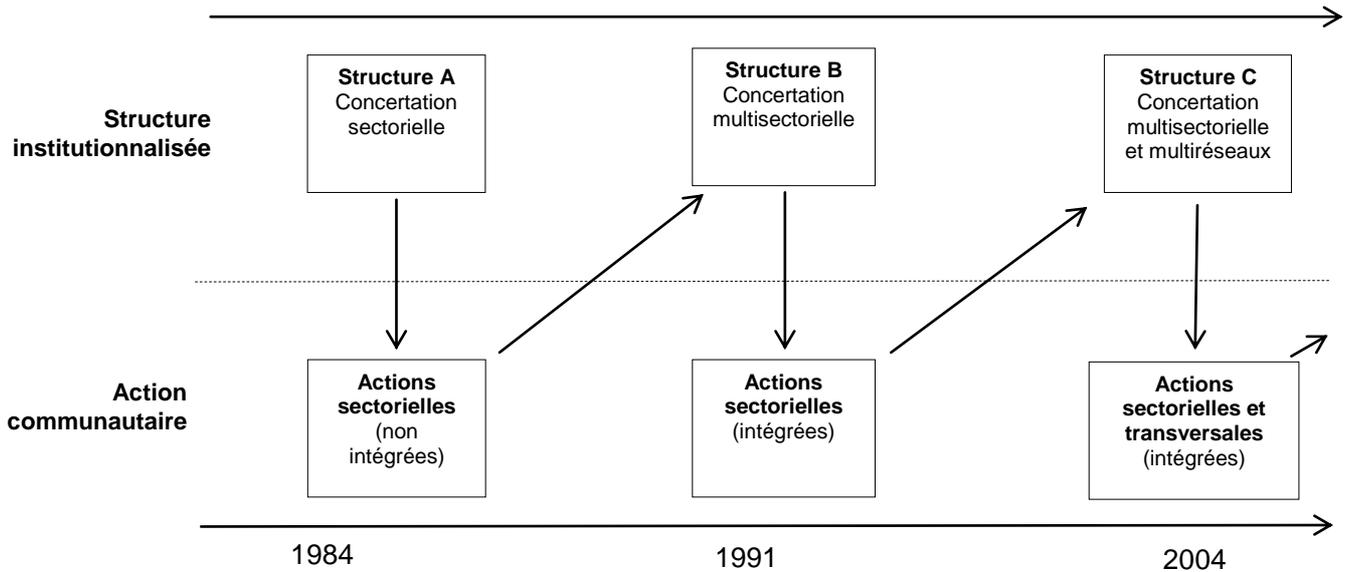
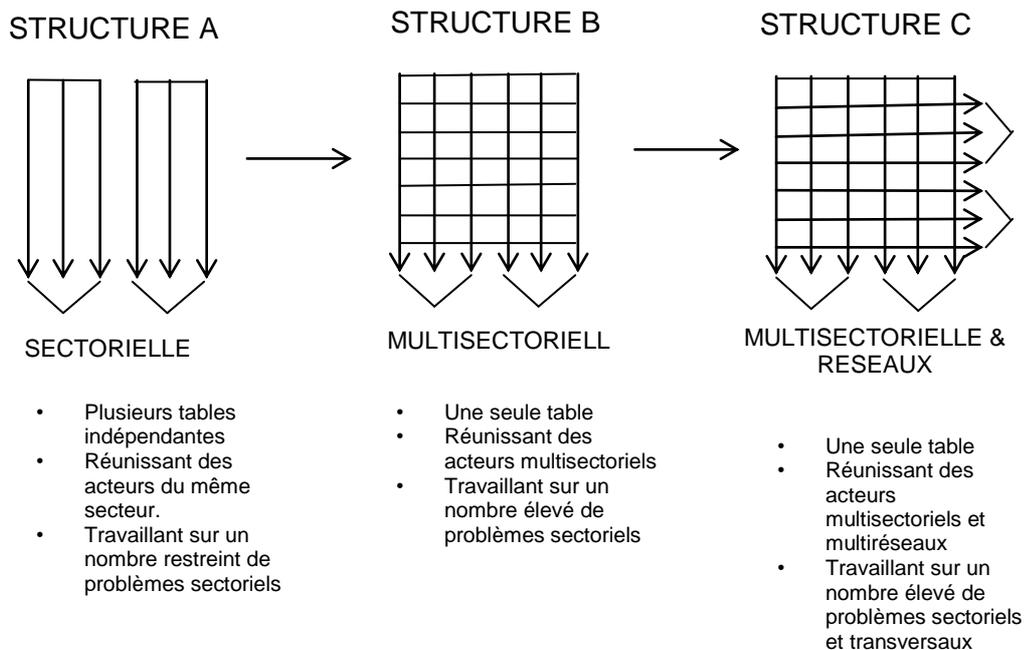


Figure 2 - Trois niveaux de structuration de la table de concertation



- **Niveau 2 : Structure multisectorielle**

Cette deuxième structure a pris une forme de structure intersectorielle caractérisée par la mise en place d'une seule table de concertation autour de laquelle se retrouvaient les acteurs de différents secteurs d'intervention sociale.

Institutionnalisation. Cette structure a été instituée en 1991-1993. Un groupe de promoteurs, composé de sept acteurs de divers secteurs –église, réseau communautaire, services sociaux, Ville de Montréal et citoyens–, a été mis en place pour faire évoluer la structure existante vers une structure plus appropriée. Ceux-ci ont organisé en 1991 un forum social qui a décidé de la mise en place d'un nouveau format de table concertation plus fédératrice. Pour ce faire, les promoteurs ont décidé d'adopter le format de table de concertation promu par la Ville de Montréal. La ville avait adhéré au mouvement mondial de Villes et Villages en santé et donc incitait les communautés à mettre en place un système de concertation multisectorielle pour améliorer le cadre de vie. La nouvelle table de concertation a été créée en 1992 sous le nom de *Vivre Saint-Michel en Santé*. Elle est devenue une corporation avec un statut d'organisme à but non lucratif. Un système de gouvernance et de gestion a été mis en place avec la création d'une assemblée générale, d'un comité de promoteur, d'un comité exécutif, de comités de travail et d'un poste de coordonnateur permanent. En 1993, l'organisation s'est donné un statut et règlement intérieur axé sur l'action multisectorielle concertée et la démarche socio-territoriale. Ce format de table a servi de cadre d'action communautaire au niveau de Saint-Michel entre 1991 et 2002.

Régulation de l'action communautaire. Les actions communautaires étaient multisectorielles et intégrées. La table s'était imposée comme le lieu où les acteurs des différents secteurs pouvaient de façon légitime initier des projets de développement à l'échelle du quartier. De ce fait, il y a eu une adhésion importante de ces acteurs. Par exemple, en 1994 on notait l'adhésion de 30 organismes, 40 intervenants institutionnels et une cinquantaine de citoyens à cette table. Tous ces acteurs définissaient de façon concertée les priorités de développement social qu'ils déclinaient en projets sectoriels. Il y avait donc une plus grande cohérence dans les projets initiés sur le territoire.

La table a aussi permis aux acteurs d'avoir plus de ressources et pouvoirs pour la réalisation des projets de développement social. Elle est devenue la principale interlocutrice des différents bailleurs de fonds que sont la Ville de Montréal, la Direction de la Santé communautaire et Centraide du Grand-Montréal. Par exemple, Centraide du Grand-Montréal a financé un poste permanent de professionnel pour assurer la coordination. La Direction de la Santé a financé l'élaboration d'un portrait du quartier pour servir de base d'intégration et priorisation des actions de développement. Il y a eu une croissance très considérable des ressources financières de la table sur cette période (de 42 000 \$ en 1994 à 346 000 \$ en 1999).

Par ailleurs, la logique multisectorielle favorisait une bonne circulation de l'information entre les acteurs des différents secteurs. Il y avait une meilleure coordination entre les secteurs qui se retrouvaient autour de la table de concertation. Tout cela a contribué à rendre plus efficaces les actions communautaires à une échelle du quartier.

Cette structuration de la table de concertation n'avait pas que des avantages. Elle a fait émerger des défis importants. Principalement, il y avait un conflit de responsabilité entre les instances de gouvernance et d'action. Le partage de responsabilité entre les instances de gouvernances (assemblées, comité exécutif et coordination) et les comités d'action était flou. Le pouvoir était plus concentré au niveau des instances de gouvernance, ce qui rendait lourd le fonctionnement et réduisait l'impact espéré des actions. Il y avait aussi la difficulté de mobilisation d'autres

acteurs importants du quartier autour de cette table. Il s'agit notamment de l'élite locale, des commerçants et entrepreneurs, des citoyens des communautés culturelles, les réseaux d'éducation, et le monde des affaires. Ces problèmes limitaient l'impact que la table de concertation pouvait avoir sur le développement social de ce quartier.

- **Niveau 3 : Structure multisectorielle et multiréseaux**

La troisième structure de la table de concertation de Saint-Michel a pris la forme multisectorielle et multiréseaux. Cette nouvelle structure a été mise en place suite aux limites observées dans la précédente (multisectorielle). Avec cette structure, on affirme avec plus de vigueur le caractère transversal des tables de concertation.

Institutionnalisation. Cette structure a été instituée entre 2002 et 2005. Les premiers changements concernent les organes de gouvernance et d'action. Il y a eu la création d'un conseil d'administration, d'une assemblée de quartier et de six tables d'action. Le règlement intérieur et les principes de fonctionnement au niveau de la table ont été modifiés pour donner plus d'autonomie et de flexibilité de fonctionnement aux tables d'actions qui sont directement porteuses de projets sectoriels. En 2004, une deuxième couche s'est ajoutée à cette structuration, celle de multiréseaux. Sous l'impulsion de Centraide du Grand-Montréal, la table de concertation a adhéré au programme Collectivités dynamiques «*Vibrant Community*». Ce programme pancanadien promu par Tamarack Institute visait à expérimenter une nouvelle façon de faire l'action communautaire par une conjonction plus significative des actions des différents acteurs concernés par la lutte contre la pauvreté. L'adhésion à ce programme a favorisé deux ajouts. Premièrement, il y a eu l'ajout d'un comité de planification stratégique au niveau des instances de gouvernance. Deuxièmement, il y a eu l'intégration des réseaux de partenaires internes et externes à la concertation. Ainsi, la table a été élargie à de nouveaux acteurs, à savoir les financiers, les donateurs, les hommes de pouvoir, les hommes d'affaires, etc. De 2002 à 2013, cette structure de table a servi de base de la réalisation des actions communautaires.

Régulation de l'action communautaire. Les actions communautaires ont pris une orientation à la fois multisectorielle et multiréseaux. Les acteurs à l'intérieur de cette structure avaient une vision plus transversale et intégrée qu'auparavant. Les plans stratégiques réalisés ont défini des objectifs plus transversaux en plus des objectifs sectoriels. Il y a eu la création des clubs partenaires qui travaillent sur des questions plus spécifiques et transversales.

La mobilisation des acteurs des réseaux d'affaires et de l'élite a été la cible de cette période. Notamment, Centraide du Grand-Montréal a mis à disposition son réseau d'hommes d'affaires et de pouvoir de Montréal. Ainsi, il a été mis en place un Club des grands donateurs qui se réunit annuellement pour apporter ressources, conseils et pouvoir d'influence aux dirigeants et instances d'actions. De ce fait, la table de concertation a mobilisé plus de ressources et autres moyens d'action pour accroître son efficacité.

Cette structure a conféré plus de pouvoir d'action aux acteurs. Elle a aussi favorisé l'éclosion des actions de développement social. On note que les plus importants secteurs de développement social ont été pris en compte au niveau de cette table de concertation. De plus, les actions transversales permettent de travailler sur des problématiques qui n'étaient pas prises en compte (ou pas suffisamment) dans les structures passées, notamment la question de la participation citoyenne et l'augmentation du revenu des résidents.

La gouvernance reste le plus grand défi de cette table. La multiplicité des sous-structures de coordination rend complexe la coordination globale. Cela demande beaucoup d'effort pour parvenir à arrimer tous ces projets sectoriels et transversaux ensemble.

4. DISCUSSIONS ET CONCLUSION

Ce travail visait à comprendre comment la table de concertation, en tant qu'innovation sociale, transforme l'action communautaire. L'étude de la table de concertation de Saint-Michel a permis d'apporter des éclairages sur cette question. Nous avons noté que la transformation de l'action communautaire se fait par l'institutionnalisation de nouvelles structures de table de concertation. Ces structures instituées deviennent, par la suite, le cadre de régulation de l'action communautaire en donnant sens, légitimité et pouvoir aux acteurs. Nous discutons ici les implications théoriques et pratiques de ces résultats. Nous limitons cette discussion à l'implication pour la théorie de l'innovation et la transformation sociale, et à l'implication pour la pratique du développement social.

Implications théoriques. Les précédents travaux sur le lien entre l'innovation sociale et la transformation sociale ont surtout mis l'accent sur la phase d'émergence ou de « première institutionnalisation » de l'innovation (Bouchard, 2004 ; Datta, 2011 ; Mulgan, 2006). Ces travaux se sont concentrés sur la façon dont l'idée est générée, implantée et diffusée. Nos résultats invitent à aller au-delà de cette vision et à percevoir l'innovation sociale comme ***un processus récursif***. En d'autres termes, la phase de première institutionnalisation n'est qu'une première étape. Il y a, par la suite, un ajustement épisodique de l'innovation instituée. Il est relié à la capacité des acteurs sociaux à réfléchir sur la nouvelle pratique instituée et à la faire évoluer pour répondre plus adéquatement aux besoins et à l'évolution du contexte social. Cet ajustement est indispensable pour produire un effet réel et significatif de l'innovation sociale sur la transformation sociale.

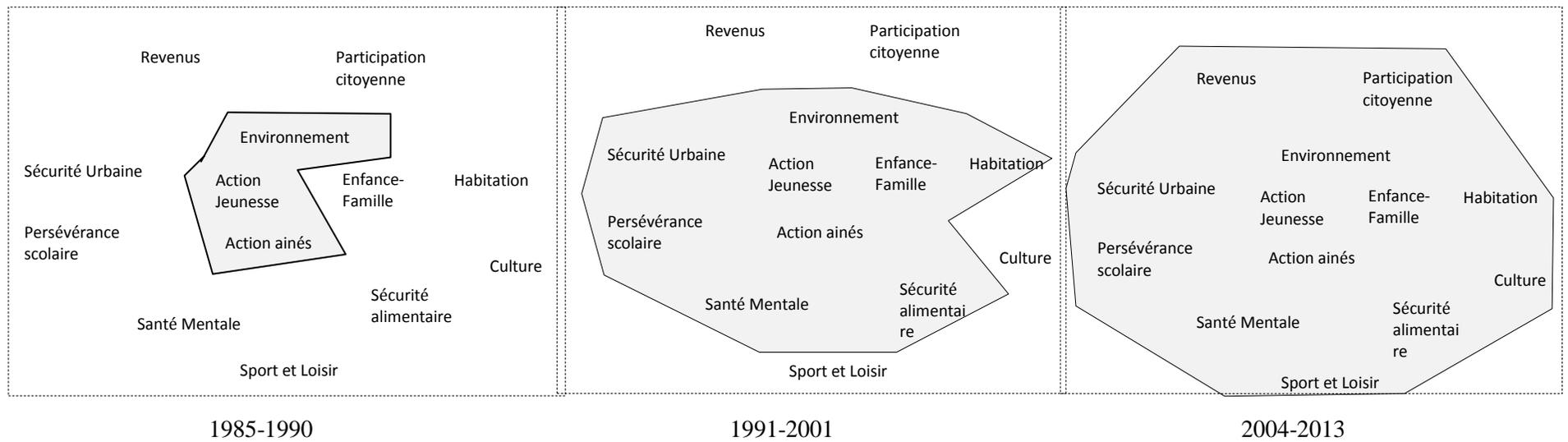
Implications pratiques. L'une des conclusions clés de ce travail est que la table de concertation peut prendre différents formats de structuration sociale : sectoriel, multisectoriel, et multiréseaux. L'expérience de Saint-Michel, qui est aujourd'hui reconnue comme un cas exemplaire, indique qu'il faut tendre vers la ***structure multisectorielle et multiréseaux*** pour tirer un meilleur profit de la table de concertation. Ce format qui est basé sur la mobilisation des acteurs traditionnels et non-traditionnels (exemple homme d'affaires) de l'action communautaire donne plus de légitimité et de pouvoir d'action (*empowerment*) aux acteurs locaux. Ce format présente aussi l'avantage d'étendre le champ de la table à tous les axes de développement social et même économique (voir figure 3), dans une approche plus stratégique et intégrée. Cela favorise donc à la fois une transformation plus globale et plus significative de l'univers social.

Limites et futures recherches. Cette recherche a pris une posture plus macro que micro. Nous nous sommes focalisés sur la compréhension, à niveau macro (institutions-actions collectives), du lien entre la table de concertation et la transformation de l'action communautaire. Ce faisant, nous n'avons pas regardé comment les transformations se font au niveau des individus engagés dans ce processus. Par exemple, nous avons pu noter, à travers les entretiens, que le processus récursif d'innovation sociale s'accompagnait d'un processus d'apprentissage et de changement de perception, voire de culture au niveau des acteurs. Nous invitons les chercheurs à se pencher sur ces phénomènes afin d'apporter une compréhension plus fine sur la manière dont l'innovation sociale transforme les individus et, ce faisant, la société.

BIBLIOGRAPHIE

- Andrew, C. et J-L. Klein (2010). Social Innovation: What is it and why is it important to understand it better. *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, ET1003.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31, 78-108.
- Barley, S. R. et P. S. Tolbert (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18, 93-11
- Bellemare, G. et L. Briand (2002). Théorie de la structuration et de la modernité et applications à l'étude des organisations. *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, ET0214.
- Bouchard, M. J. (2004). De l'expérimentation à l'institutionnalisation positive, l'innovation sociale dans le logement communautaire au Québec. *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, ET0511.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, ET0314.
- Datta, P. B. (2011). Exploring the evolution of a social innovation: A case study from India *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 10(1), 55-75.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Jarzabkowski, P. (2008). Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51(4), 621-650.
- Klein, J-L., Fontan, J-M., Harrisson, D. et B. Lévesque (2009). L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. *Cahiers du CRISES*, collection Études théoriques, ET0907.
- Klein J-L. et D. Harrison (eds.) (2007). *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Klein, J-L., Fontan, J-M., Harrisson, D. et B. Lévesque (2009). L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, ET0907.
- Klein, J-L., Fontan, J-M., Harrisson, D. et B. Lévesque (2012). The Quebec system of social innovation. A focused analysis on the local development field. *Finisterra*, XLVII, 94, 9-28.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lévesque, B. (2005). Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques. *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, ET0507.
- Miles, M. B., et A. M. Huberman (1994). *Qualitative data analysis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovation*, 1(2), 145-162
- Mumford, M.D. et P. Moertl (2003). Cases of Social Innovation: Lessons From Two Innovations in the 20th Century. *Creativity Research Journal*, 15(2 & 3) 261-266.
- Petitclerc, M. (2003). Rapport sur les innovations sociales et les transformations sociales. *Cahiers du CRISES*, Collection Études théoriques, ET0313.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London. Sage Publication.

Figure 3
Étendu du champ d'action communautaire de la table de concertation
de Saint-Michel par période*



* La zone grise correspond à l'étendue du champ d'action communautaire de la table de concertation

ANNEXE : SOURCES DE DONNÉES**Documentation – Les principaux documents utilisés***

Source	Titre	Période couverte	Contenu
Sambou Ndiaye (2004)	Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation : Vivre Saint-Michel en Santé (VSMS) Phase I : Profil de la communauté	1980 - 1990	Évolution historique, démographique et communautaire du quartier Saint-Michel. Premières expériences de Concertation.
Sambou Ndiaye (2005)	Projet de recherche sur les quinze ans de la table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (VSMS), Montréal. Phase II : Monographie organisationnelle de VSMS	1990 - 2004	Présentation détaillée de l'évolution de table de concertation : Mode d'organisation, Financement, Partenariats et Réalisations.
Jean Lafontant (2005)	La participation des communautés ethnoculturelles à la Table de concertation Vivre Saint-Michel en santé (VSMS)	1990 - 2005	Enquête sur le déficit de participation des communautés culturelles à la table de concertation « Vivre Saint-Michel en santé » Consultation des acteurs sectoriels, intersectoriels et des intervenants issus des communautés ethnoculturelles
Dal Brodhead (2008)	La transformation de Quartier et le rôle de Centraide du Grand Montréal dans le Quartier Saint-Michel	2004 - 2007	Détails sur le processus de la transformation du quartier Saint-Michel, avec le chantier de revitalisation urbaine et sociale.
ARUC-ÉS (2007)	Compte-rendu du séminaire: «Concertation locale et gouvernance en contexte de revitalisation urbaine»	1990 - 2007	L'expérience de la table de concertation de Saint-Michel, ainsi que d'autres expériences de concertations.
VSMS (2013)	Bilan des actions accomplies par Vivre Saint-Michel en santé (VSMS)	2009 - 2012	Détails sur les actions réalisées et les leçons apprises par la table de concertation de Saint-Michel.
VSMS (2013)	Plan du Quartier Saint-Michel 2014-2018	2013 -	Présentation des orientations stratégiques : priorités, objectifs et chantiers de développement social.

* Cette liste ne prend pas en compte d'autres documents que nous avons utilisés : contenus de pages web, articles de journaux, comptes rendus de rencontre, études et rapports d'études.

Interviews – Qualité des répondants

Répondant	Historique avec St-Michel	Qualité
Yves Lévesque	1990 - 2012	Membre du projet de lancement de Vivre Saint-Michel en Santé en 1991-1993. Coordonnateur de table de concertation Vivre Saint-Michel en Santé de 2005-2012.
Jean Guy Bissonnette	1988 - 1996	Directeur des allocations et relations avec les organismes de Centraide de 1991- 1996. En charge du financement et du suivi des tables de concertation.
Lyse Brunet	1997 - 2008	Vice Présidente Développement social de Centraide. Responsable du financement et du suivi des tables de concertation. Initiatrice du chantier de revitalisation urbaine et sociale de Saint-Michel (2004-2008) – réalisé dans le cadre de table de concertation Vivre Saint-Michel en Santé.
Odette Viens	2004 - 2013	Vice Présidente Innovations et développement de Centraide depuis 2009. Responsable du suivi et évaluation des tables de concertation.

2. DÉCENTRALISATION, INSTRUMENTS ET POLITIQUE DE L'HABITAT À COTONOU (BÉNIN)

De Benoît Danvide Taméon, sous la direction de Alphonse Yapi-Diahou et Michel Boko, Université Paris 8 Saint-Denis / Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

RÉSUMÉ

Au Bénin, la décentralisation octroie aux communes, selon la loi 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes, plusieurs compétences dont les politiques de planification ou de stratégies de développement. En cohérence avec les dispositions nationales, la promotion de l'habitat à l'échelle de la commune est du ressort des autorités locales.

Cette étude traite de la question des processus et des niveaux de décentralisation au Bénin ainsi que des différentes réformes ayant influencées la politique de l'habitat de 1990 à ce jour. Elle aborde spécifiquement les instruments de politiques de planification ou stratégies de développement communal et met en évidence les problèmes fonciers.

En analysant les cadres législatif, règlementaire, institutionnel et financier, l'étude fait ressortir dans le cas spécifique de Cotonou (commune à statut particulière), les problèmes et les enjeux du secteur de l'habitat. Elle aboutit à une interprétation des différents modes de production de l'habitat.

Mots Clés : Décentralisation, habitat, instruments de planification, Cotonou.

1. PROCESSUS DE DÉCENTRALISATION AU BÉNIN: HISTORIQUES ET RÉFORMES INSTITUTIONNELLES

Les changements politiques ont abouti aux réformes institutionnelles et légales pour la mise en place de la décentralisation. Mise en place en 2003, à la suite des élections locales, 13 ans après la décision prise par la Conférence Nationales des Forces Vives de la Nation, les nouvelles communes couvrent l'ensemble du pays selon le découpage préexistant². La décentralisation octroie désormais au niveau local des responsabilités très larges en matière de gestion de l'environnement et d'aménagement du territoire. En l'occurrence, la loi 97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes au Bénin, statue que la commune est principale compétente dans les domaines de l'assainissement, de la gestion des déchets, de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles notamment. En référence à cette loi organique, toutes politiques de planification ou de stratégies de développement communal devraient être mises en œuvre conformément aux dispositions en vigueur.

² Les premiers pas des communes au Bénin, Enseignement du processus de décentralisation, CEDA, Bulletin 371.

Encadré 1 : Décentralisation et démocratie au Bénin³

Dans ses formes les plus radicales, la démocratie à la base comporte des actions contre les inégalités femmes/hommes, contre les discriminations sur la base de l'ethnie ou de la religion et pour le respect des droits de la personne comme, par l'infanticide, ainsi que contre les abus de pouvoir, tant de la part des autorités traditionnelles que modernes.

La cour constitutionnelle a constaté, début 2005, une augmentation des traitements abusifs de la part des forces de l'ordre.

Les premiers pas des communes au Bénin, Enseignement du processus de décentralisation, CEDA, Bulletin 371.

Au Bénin, la Constitution stipule que « les collectivités territoriales s'administrent librement par des conseils élus et dans les conditions fixées par la loi » (articles 98 et 150 à 153). C'est ainsi qu'en janvier 1993, la réunion des États généraux de l'administration territoriale a défini les principes directeurs de la nouvelle organisation du territoire. Dans la pratique, celle-ci s'est accompagnée de la mise en place, par le ministre chargé de la décentralisation, d'un comité interministériel de suivi pour élaborer les avant-projets des lois sur la décentralisation. Le tableau suivant renseigne sur les textes de loi en matière de décentralisation.

Tableau 1 - Loi sur la décentralisation au Bénin

N° de la loi	Portant sur	Première lecture Assemblée nationale	Décision finale Cour constitutionnelle	Fin deuxième lecture Assemblée nationale	Promulgation Chef de l'État
97-028	L'administration territoriale	Août 1997	Octobre 1998	Décembre 1998	Janvier 1999
97-029	L'organisation des communes	Août 1997	Octobre 1998	Décembre 1998	Janvier 1999
98-005	Communes à statut particulier	Décembre 1998	Décembre 1999	Janvier 1999	Janvier 1999
98-006	Régime électoral	Février 1998	Novembre 1999	Février 2000	Mars 2000
98-007	Régime financier	Février 1998	Avril 1998	Juillet 1998	Janvier 1999

Source : CEDA, Bulletin 371.

La structuration de l'État décentralisé est basée sur les principes fondamentaux, entérinés par les lois qui soutiennent la réforme au Bénin à savoir : (i) un seul niveau de décentralisation sur l'ensemble du pays : la commune ; (ii) un seul niveau de déconcentration : le département ; (iii) la libre administration des communes sous l'autorité du maire et du conseil communal ; (iv) la tutelle administrative qui contrôle la légalité des actes des communes et assure l'assistance et le conseil à la commune par le préfet ; (v) l'exercice par la commune de compétences propres, compétences partagées et compétences déléguées par l'État ; (vi) le budget propre de la commune, séparé de celui de l'État et approuvé par le conseil communal ; (vii) l'articulation entre la décentralisation et déconcentration ; (viii) le soutien de l'État aux communes avec un système de péréquation/solidarité financière entre les communes, et entre le développement équilibré des communes ; la possibilité d'une coopération intercommunale.

³ Enquête sur la corruption et la gouvernance au Bénin, Rapport des résultats, juin 2007.

L'expérience montre que le Bénin a opté pour une décentralisation générale qui couvre tout le territoire national, tant les zones urbaines que les zones rurales, et qui se limite à un seul niveau : la commune. La commune est en effet divisée en unités administratives locales, sans personnalité juridique ni autonomie financière. Ces unités administratives sont les arrondissements, divisés à leur tour en villages et quartiers de ville comme l'indique le tableau 2.

Tableau 2 - Structuration de l'État décentralisé au Bénin

Structure	Nombre	Statut	Autorité	Mode de désignation
Département	12	Circonscription administrative	Préfet	Nomination par le conseil des ministres
Commune (ancienne sous-préfecture)	77	Collectivité territoriale décentralisée	Maire	Élection parmi les conseillers communaux par des pairs
Arrondissement (ancienne commune)	546	Unité administrative locale	Chef d'arrondissement	Élection parmi les conseillers communaux par des pairs
Village/quartier de ville	3628	Unité administrative locale	Chef de village ou de quartier	

Source : CEDA, Bulletin 371.

Dans la configuration actuelle, la commune est administrée par un conseil élu, présidé par le maire. Le maire, de même que les chefs d'arrondissements, sont élus par leurs pairs au sein du conseil municipal en présence du préfet du département.

En résumé, les relations de tutelle entre l'État et les communes comportent deux parties : (i) la première concerne un rôle nouveau d'assistance et de conseil auprès de la commune, de soutien des actions et d'harmonisation entre les actions de la commune et celles de l'État ; (ii) la seconde concerne le contrôle de la légalité des actes pris par la commune et le maire qui exerce par approbation et par substitution en cas de non-exécution des lois et règlements, après mise en demeure.

Par ailleurs, la commune élabore et adopte son plan de développement. Elle veille à son exécution en harmonie avec les orientations nationales en vue d'assurer les meilleures conditions de vie à l'ensemble de la population. Le contexte béninois présente le cadre institutionnel d'appui à la décentralisation dont l'efficacité mérite d'être évaluée après plusieurs années de fonctionnement. Plusieurs structures émanant de l'État ont préparé et continuent à ce jour la mise en œuvre de la décentralisation en conformité avec les lois : (i) la mission de la décentralisation (MD) ; (ii) la maison des collectivités locales (MCL) ; (iii) les programmes et projets. L'analyse de l'efficacité des actions de la MD et MCL montre qu'elles sont confrontées à plusieurs défis dont la concertation et la cohérence entre tous les partenaires, le renforcement des capacités des acteurs du processus et la promotion d'une bonne articulation entre les collectivités territoriales (intercommunalité) et entre les communes et le gouvernement.

2. INSTRUMENTS DE PLANIFICATION URBAINE AU BÉNIN

L'éveil de la classe politique africaine dès le lendemain des indépendances a poussé les États africains à intégrer l'aménagement du territoire dans leur politique (PDM, 2004). Après les

indépendances de 1960, les responsables politiques béninois ont pris conscience des problèmes régionaux qui se manifestaient surtout à travers les disparités régionales (Hodonou, 1976). Après la crise économique mondiale des années 1980, on assiste à une croissance rapide, des villes ingérables, crise de l'urbain, macrocéphalies, les villes ne seraient plus planifiables (Chenal, 2009), du moins pas avec les instruments classiques de l'urbanisme de plans.

En même temps que la gestion urbaine émergeait comme une priorité, la planification urbaine conventionnelle et les plans directeurs disparaissaient au milieu des années 1980 (Biau, 2012), en particulier dans les pays en développement. Suite à la crise de la dette internationale du début des années 1980, un coup fatal est porté à la planification urbaine traditionnelle au moment où des programmes d'ajustement structurel (PAS) étaient imposés dans de nombreux pays en développement.

Le Bénin, à cette période, vivait le plein temps de la révolution du Président Mathieu Kérékou⁴ avec toutes ses conséquences sur le développement social des citoyens béninois. Au niveau des grandes villes⁵ béninoises, aucune véritable politique urbaine n'était à l'ordre du jour et les services publics en charge de l'urbanisme subissaient les réalités sociales du contexte de développement spatial. Un défi à relever en matière de durabilité urbaine consiste à résoudre à la fois les problèmes qu'éprouvent les villes (Antoine, 2001) tout en reconnaissant qu'elles renferment elles-mêmes beaucoup de solutions potentielles. Basés sur de véritables politiques, les processus de planification urbaine doivent conduire les villes sur le chemin de l'émergence. Le Gouvernement béninois, a donc pris l'initiative de doter les communes d'outils de planification spatiale de la gestion du développement des villes et des campagnes en s'engageant durablement dans la décentralisation. À ce jour, plus d'une trentaine de Plans Directeurs d'Urbanisme et 18 Plans d'Aménagement ont été financés et réalisés par l'État avec l'appui des partenaires au développement. Cependant, ces documents de planification ne prévoient ni le financement des actions identifiées, ni les mécanismes d'internalisation et de vulgarisation de ces plans. La majorité de ces documents ne sont pas opposables aux tiers et donc, n'ont aucune force juridique.

Cette situation a pour conséquence entre autres, le non-respect de ces documents de planification et la plupart d'entre eux n'a connu aucun début de mise en œuvre par les autorités communales (Lettre de cadrage de la Réforme Foncière au Bénin, MUHRFLEC⁶/Gouvernement du Bénin, Septembre 2009, p. 36).

La préparation de la décentralisation au Bénin a abouti des plusieurs outils de planification et de gestion des collectivités locales.

⁴ Le Président Mathieu Kérékou conduit une révolution sans précédent de 1972 à 1990. La Conférence des Forces Vives de la Nation a mis fin à ce régime autoritaire en 1990 et les premières élections démocratiques furent organisées dans le pays. Le Président Nicéphore Dieudonné Soglo accède à la magistrature suprême en 1991 avec une grande espérance des béninois.

⁵ Les principales villes béninoises sont : Cotonou, Porto-Novo et Parakou.

⁶ Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat de la Réforme Foncière et de Lutte contre l'Erosion Côtière.

Encadré 2 - Le Registre Foncier Urbain (RFU)

Le Registre Foncier Urbain (RFU) : c'est un outil moderne de production de bases d'informations urbaines fiables pour la gestion municipale élaboré et mis en place au Bénin au cours de la période de préparation à la décentralisation (1991-2002)⁷. Il a été associé aux plans urbains de référence avec pour objectif d'améliorer de façon substantielle la capacité de gestion des ressources domaniales des collectivités locales béninoises.

Mis en œuvre au Bénin depuis plus de vingt ans, le RFU permet (i) de disposer d'une carte parcellaire adressée d'une ville ; (ii) de créer une base de données urbaines ; et (iii) de développer des applications fiscales, foncières et urbaines. Toutes choses qui contribuent à renforcer les capacités des communes qui sont dotées de RFU à faire face efficacement aux exigences de plus en plus croissantes du phénomène irréversible de l'urbanisation⁸.

À compter des années 1990, les Autorités ont ainsi pris l'initiative d'opérer des réformes foncières avec pour objectif majeur d'instaurer la sécurité foncière. Ces réformes visent notamment à (i) donner la sécurité foncière au tenancier ; (ii) sécuriser l'acheteur quant à ses droits exclusifs ; (iii) réduire les coûts de transaction et de mutations ; (iv) faciliter la gestion des terroirs par les collectivités locales ; et (v) améliorer le taux de recouvrement des recettes fiscales.

L'opération de transformation PH/TF

Cette opération a été initiée par le Gouvernement en 2001 en vue de trouver un début de solution à l'épineux problème de l'insécurité foncière, cette opération vise à : (i) préparer la réforme de la propriété foncière à travers la conversion massive des permis d'habiter en titres fonciers suivant une procédure d'immatriculation simplifiée et moins onéreuse ; et (ii) favoriser l'accès du plus grand nombre à la propriété foncière.

Elle a été mise en œuvre par la Commission Nationale chargée de la transformation des permis d'habiter en titres fonciers mise en place par le décret n°2001-291 du 08 août 2001. Dans sa phase pilote, en 2003, l'opération a permis de (i) transformer 1 483 Permis d'Habiter en Titres Fonciers dans les villes de Cotonou, Porto-Novo et Parakou ; (ii) conclure la possibilité de réduction du délai et du coût de délivrance des titres fonciers. Après l'évaluation et la restructuration de ladite commission, elle a laissé la place à la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention de Titres Fonciers et ses démembrements (Commissions Départementales d'Immatriculation et Commissions Locales d'Enquêtes Foncières), actuellement régie par le décret n°2009-30 du 16 février 2009. Cette Commission a été appuyée par le Projet "Accès au Foncier" (PAF) une des quatre composantes du Programme MCA Bénin.

⁷ Les États Généraux de l'Administration Territoriale qui ont défini les principes fondamentaux de la Décentralisation ont eu lieu en janvier 1993 mais il faut pourtant attendre les élections municipales de décembre 2002 et l'élection définitive des Maires et des Conseils Municipaux en mars 2003 pour qu'entrent en vigueur les lois de Décentralisation.

⁸ Au Bénin, les collectivités territoriales sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et possèdent des compétences qui incluent notamment : le développement local, l'aménagement, l'habitat et l'urbanisme ; les infrastructures, l'équipement et les transports ; l'environnement, l'hygiène et la salubrité ; les services marchands et les investissements économiques, etc. Les unités de gestion territoriale ainsi créées n'ont presque pas de capacités d'autofinancement et de gestion des collectivités urbaines et ne parviennent pas non plus à un bon recouvrement des taxes foncières.

Encadré 3 - L'opération de transformation des Permis d'Habiter en titre foncier (PH/TF)

Le PH/TF avait en effet prévu d'appuyer la transformation d'environ 30.000 Permis d'Habiter en Titres Fonciers (PH-TF) dans 20 communes au Bénin. L'opération se traduit par la conversion massive des permis d'habiter et autres conventions de vente affirmées en titres fonciers suivant une procédure d'immatriculation simplifiée et moins onéreuse et une décentralisation du livre foncier. Toutes choses qui permettent au domaine de l'habitat de disposer de données plus fiables.

Mais il convient de noter que l'évaluation du projet à la fin du programme MCA a donné de très faibles résultats mettant en exergue des dysfonctionnements dans le mécanisme mis en place. En effet, le résultat quantitatif de départ de 30 000 TF a été revu et ramené à 15 000 TF au niveau des 20 communes retenues sur les 77 que compte le pays. Par ailleurs, si la Commission a collecté 12 560 dossiers (soit un taux de réalisation d'environ 84 % pour une prévision revue de 15 000 TF), couvrant l'ensemble des 31 périmètres sélectionnés au niveau des 20 communes retenues pour l'opération, à fin octobre 2011, seulement 112 TF sont établis (soit un taux de réalisation de 0,75 % pour une prévision de 15 000 à la fin du programme) et 413 dossiers relatifs aux titres Fonciers.

Le Permis d'Habiter (PH) est une autorisation d'occupation personnelle, précaire et révocable qui peut être accordée aux nationaux et aux étrangers qui ne sont pas déjà titulaires d'un autre PH et/ou d'un titre foncier. Bien que mal connu, le PH est considéré comme une réforme visant normalement à donner l'accès à des terrains à habiter à des personnes à faibles revenus et désireuses de construire leur propre logement. Il est actuellement émis par les communes. Le PH ne peut être hypothéqué.

Encadré 4 - Le Permis d'Habiter (PH)

Le permis d'habiter (PH) : perçu comme un mode d'accès à la terre, le PH ne peut être délivré que sur les terrains immatriculés au nom de l'État et situés dans des centres urbains, dotés d'un plan de lotissement et d'un plan d'aménagement régulièrement approuvés, (loi 60-20 du 13 juillet 1960 et son décret d'application n° 64-276 PC/MFAEP/EDT du 20 décembre 1964). Car il ne constitue pas une attribution des droits de propriété mais seulement des droits d'occupation d'un terrain public. Le PH peut cependant être « mis en gage »⁹.

Avant le nouveau code de la loi n°2013-01 du 14 août 2013 portant code foncier et domanial en République du Bénin, le titre foncier (TF), était le seul titre de propriété conférant la plénitude des droits sur le sol, qui est obtenu à l'issue de la procédure dite d'immatriculation au livre foncier. Définitif et inattaquable, le TF constituait le seul véritable titre de propriété foncière et a été défini notamment par la loi n°65-25 du 14 août 1965 portant régime de la propriété foncière au Bénin.

Aujourd'hui, le Certificat de propriété foncière remplace le titre foncier dans les nouvelles dispositions de la loi n°2013-01 du 14 août 2013 portant code foncier et domanial en République du Bénin. Ce certificat est un document de preuve de propriété foncière délivré après une procédure contradictoire de confirmation de droits fonciers ou au terme de la réalisation de plan foncier rural.

⁹ Rapport de synthèse : étude d'impacts des réformes foncières sur la pauvreté et la situation sociale au Bénin, PNUD/Banque Mondiale/OCS, Décembre 2006, p. 247.

Le certificat de propriété foncière est considéré comme une réforme de fait malgré le peu d'information dont disposent les populations et du faible niveau de vulgarisation de la nouvelle législation. Selon la loi n°2013-01, le Certificat de Propriété Foncière (*Cf. Article 7*) est un document de preuve de la propriété foncière délivré après une procédure contradictoire de confirmation de droits fonciers ou au terme de la réalisation de plan rural. En effet, malgré la sécurité juridique que ce régime foncier est censé garantir à son titulaire, la plupart des terres demeurent encore sous l'emprise du droit coutumier et le nombre de titres fonciers reste faible.

Encadré 5 - Le Titre Foncier (TF) avant le certificat de propriété foncière

Sur l'ensemble du territoire national, à la date du 21 octobre 2004 et selon la Direction des Domaines, 14 606 titres fonciers ont été dénombrés soit moins de 7 % des parcelles recensées, dont 7 187 à Cotonou, 2 343 à Porto-Novo, 4 294 à Abomey-Calavi, 690 à Sèmè-Podji et 975 à Ouidah. Partout ailleurs, leur nombre est minime (Lettre de cadrage de la Réforme Foncière au Bénin, Gouvernement du Bénin, Septembre 2009, p. 36).

Les textes et décrets d'applications des nouvelles dispositions de la loi sur le code foncier et domanial sont en cours d'élaborations.

3. CADRES LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE, INSTITUTIONNEL ET FINANCIER DE L'HABITAT

3.1. Cadre législatif et réglementaire

Le secteur du bâtiment est régi au Bénin par divers textes qui méritent une relecture et une adaptation aux réalités actuelles du pays. En effet, la faiblesse des documents d'urbanisme existants limite tout contrôle de l'urbanisation et, par ricochet, la visibilité sur les extensions urbaines. En revanche, le domaine de l'habitat bénéficie d'une réelle volonté politique qui a permis de doter le pays d'un important outil de politique en matière d'habitat : (i) la Déclaration de Politique Nationale de l'Habitat au Bénin, et (ii) quelques textes réglementaires qui portent notamment sur la promotion immobilière.

- (i) La Déclaration de Politique Nationale de l'Habitat

Par décret n°2005-549 du 31 août 2005 portant approbation de la « Déclaration de Politique Nationale de l'Habitat » dont l'un des objectifs spécifiques est : « Loger décentement le plus grand nombre à moindre coût et par conséquent lutter contre la pauvreté », le Bénin a fixé les mesures adéquates à prendre pour une mise en œuvre harmonieuse de sa politique de l'habitat.

- (ii) La Promotion immobilière

En République du Bénin, la promotion immobilière est régie par les textes suivants : (i) Décret n°99-442 du 17 septembre 1999 portant définition des conditions d'exercice de la profession de Promoteur Immobilier en République du Bénin ; (ii) Arrêté Année 2004-062/MEHU/DC/SG/DUA-SA portant modalités de fonctionnement du Comité Technique chargé d'étudier les dossiers de demande d'agrément pour l'exercice de la profession de promoteur immobilier en République du Bénin ; (iii) Décret n°2006-649 du 04/12/2006 portant exonération fiscale hors Code Général des Impôts, hors Code des Douanes et hors Code des Investissements accordée aux promoteurs immobiliers.

- **(iii) La copropriété immobilière**

La copropriété immobilière est un régime juridique qui facilite, dans les opérations d'habitat planifié, des parcs locatifs construits dans une grande proportion sous forme d'immeubles de plus de deux niveaux et permet ainsi de pousser à la construction en hauteur pour éviter d'avoir des villes étalées.

Il permet de convenir d'une augmentation des densités à partir d'une réglementation de la construction en faveur de l'érection d'un habitat collectif et vertical. L'organisation de la copropriété repose essentiellement sur trois principaux éléments : (i) le règlement de copropriété ; (ii) le syndicat des copropriétaires ; et (iii) le syndic. Le projet de Code Foncier et Domanial du Bénin en son chapitre 3 (articles 74 à 107) prend en compte la copropriété immobilière.

3.2 .Cadre institutionnel

Les principaux acteurs institutionnels qui, en coordonnant leurs actions, sont l'État et les Collectivités Locales, les Sociétés concessionnaires d'eau et d'électricité, les promoteurs immobiliers privés agréés et tous les autres acteurs opérationnels organisés, les institutions bancaires de la place et en particulier la Banque de l'Habitat du Bénin (BHB), et d'autres investisseurs institutionnels.

Le ministère en charge de l'habitat (MEHU) a plusieurs organismes publics sous sa tutelle comme : l'Agence Béninoise pour l'Environnement (ABE) ; l'Institut Géographique National (IGN) ; le Fonds National de l'Habitat (FNH) qui n'a jamais été opérationnel ; le Centre National de Télédétection et de Suivi Ecologique (CENATEL) ; le Fonds National pour l'Environnement (FNE) ; l'Office National du Bois (ONAB) ; l'Agence Foncière de l'Habitat (AFH) ; l'Observatoire Urbain National (OUN) ; l'Agence Nationale de Bois-Energie (ANBE) ; la Commission Nationale du Développement Durable (CNDD) ; l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF) ; le Fonds National de Restructuration et de Régularisation Foncière (FONAREF) ; l'Agence de Réhabilitation de la Cité Historique d'Abomey (ARCHA) ; l'Agence de Réhabilitation de la ville de Porto-Novo (ARPN).

Toutes ces structures qui animent le MEHU sont au cœur, certes à des degrés divers, de la définition et de la mise œuvre de la politique de l'État en matière d'Habitat.

3.3. Institutions et structures privées

a) L'Ordre des Géomètres Experts du Bénin

L'Ordre est bien structuré et comprend des organes fonctionnels qui ont des mandats au bout desquels ils sont renouvelés. L'activité des Géomètres Experts est de loin le moyen le plus répandu qui permet l'accès à la parcelle.

b) L'Ordre National des Architectes et Urbanistes du Bénin (ONaub)

Créé par décret n°83-388 du 1^{er} novembre 1983 portant organisation de la profession d'architecte et instituant l'ordre des architectes en République Populaire du Bénin, l'ONaub regroupe des architectes et des urbanistes reconnus officiellement parce que régulièrement inscrits au Tableau de l'Ordre et exerçant au Bénin.

c) La Chambre Nationale des Notaires du Bénin

Elle est l'institution nationale qui regroupe les Notaires du Bénin. Elle regroupe les officiers ministériels chargés d'établir les actes et les contrats. Ils sont nommés par décision du Garde des Sceaux et investis d'une délégation de puissance publique.

d) Les Maîtres d'Ouvrage Délégués (MOD) et les Bureaux d'Études privés

Pour une efficacité dans l'atteinte des objectifs des différents projets de réhabilitation et de gestion urbaine et/ou de gestion urbaine décentralisée (pavage des voies, drainage des eaux de pluies, assainissement, construction d'infrastructures sociocommunitaires, renforcement de capacités, etc.) mis au point avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), l'État a recours aux compétences des MOD¹⁰ agréés.

e) Les Promoteurs immobiliers privés

Par décret n°99-442 du 17 septembre 1999 portant définition des conditions d'exercice de la profession de Promoteur Immobilier en République du Bénin et par Arrêté 2004-062/MEHU/DC/SG/DUA-SA portant modalités de fonctionnement du Comité Technique chargé d'étudier les dossiers de demande d'agrément pour l'exercice de la profession de promoteur immobilier en République du Bénin.

f) Les informels du secteur privé

Le secteur privé informel regroupe les Chefs Coutumiers, les « Propriétaires terriens » et « Démarcheurs ». Les « démarcheurs immobiliers » jouent le rôle d'intermédiaire dans les processus de transaction de vente ou de location de biens immobiliers.

Photo 1 - Images des panneaux publicitaires (a, b et c) de trois différents démarcheurs



Sources : Benoît DANVIDÉ, avril 2014.

Le secteur privé informel est un secteur dynamique qui est très influant dans la gestion des biens immobiliers au Bénin et particulièrement à Cotonou. Toujours disponibles, les agents immobiliers informels se déplacent contre un taux variant de 2 000 à 5 000 FCFA en fonction de l'importance de la distance à laquelle se trouve le bien ou en fonction de son standing. Ils sont souvent sollicités par les entreprises du secteur privé formel comme relais d'information.

¹⁰ Les MOD sont notamment l'Agence de Gestion des Travaux Urbains (AGETUR sa), l'Agence de Gestion des Travaux d'Intérêt Public (AGETIP sa) et la Société d'Études Régionales pour l'Habitat et l'Aménagement Urbain (SERHAU sa).

3.4. Cadre de financement du secteur du bâtiment

Quant au cadre de financement du secteur du bâtiment, il importe de noter qu'il est caractérisé par : (i) un financement du logement essentiellement assuré par les ménages (ils se débrouillent pour trouver une solution à leur problème d'habitat) ; (ii) une participation très marginale de l'État ; (iii) une très faible participation des investisseurs institutionnels (banques, compagnies d'assurance, caisse de sécurité sociale, caisse nationale d'épargne, etc.) malgré l'existence d'un marché à très fort potentiel.

4. MODES DE PRODUCTION DE LOGEMENTS

À Cotonou, les mécanismes de production de l'habitat obéissent à des logiques différentes globalement identiques aux pratiques observables à l'échelle nationale. Quel qu'en soient les stratégies, on retiendra que la production de l'habitat au Bénin relève pour une très large part de trois catégories d'investissements à savoir :

- (i) L'auto promotion de logements en matériaux durables dits définitifs (ciment, fer à béton, agglomérés de ciment etc.). Le recours à l'auto promotion est presque systématique en l'absence (ou à cause de la défaillance) de cadres politiques, réglementaires et techniques établis. Les prix des parcelles varient (de 0,8 à 10 millions FCFA) en fonction de l'éloignement du lotissement du centre-ville, de l'accessibilité à des voiries revêtues (pavées ou bitumées) et des possibilités de raccordement aux réseaux d'eau et d'électricité.
- (ii) La promotion : une part très minime des constructions neuves de logements destinées à une occupation personnelle ou à la location est réalisée par des promoteurs qui proposent des produits finis ou à finir sur des parcelles titrées ou en cours et de niveau d'aménagement varié. La réalisation de logements en promotion répond à des standards qualitatifs plus élevés que la production en autopromotion. Mais les prix sont très élevés et les produits restent l'exclusivité des ménages à revenus élevés ; ce qui fait que la demande solvable pour ces types de logements est très faible, presque marginal.
- (iii) L'autopromotion de logements précaires : il s'agit de constructions nouvelles édifiées sur des parcelles généralement non titrées, n'ayant pas encore fait l'objet de lotissement, dans des quartiers non intégrés sur des terrains relevant du régime coutumier ou sur le domaine national. Ces terrains sont parfois dans des zones à risques et souvent sans accès à l'eau potable, avec des raccordements à l'électricité à partir de sous location de compteurs électriques additionnels et de la pratique dite de « toiles d'araignée¹¹ ».

5. CONCLUSION

Au Bénin, le processus de décentralisation mis en place a permis une structuration de l'Etat décentralisé et une libre administration des 77 communes que compte le pays. Il existe deux catégories de communes : les communes urbaines et les communes rurales.

Le secteur de l'habitat est régi par un cadre législatif et réglementaire non adapté aux contextes économique et social. Le financement de l'habitat à Cotonou, comme dans les communes du pays, est majoritairement assuré par les ménages avec une participation marginale de l'État et une très faible participation des investisseurs institutionnels.

¹¹ Toiles d'araignées sont les raccordements anarchiques d'une pratique informelle de lignes électriques.

Malgré l'existence d'un ensemble d'instruments de planification, le secteur de l'habitat a du mal à être bien structuré. La persistance des problèmes d'insécurité foncière a poussé les autorités gouvernementales, en 2001, à une opération de transformation des permis d'habiter en titres fonciers. A Cotonou, les résultats de cette opération de conversion sont très limités aux regards des enjeux fonciers de la principale ville économique du pays.

BIBLIOGRAPHIE

- Antoine, S. (2001). *Le développement durable et la « cité »*. IEPF, Actes du colloque ville, énergie et environnement Beyrouth (Liban), 17, 18 et 19 septembre 2001.
- CEDA. (s.d.). *Les premiers pas des communes au Bénin, Enseignement du processus de décentralisation*. CEDA, Bulletin 371.
- Chenal, J. (2009). *Urbanisation, planification urbaine et modèles de ville en Afrique de l'Ouest : jeux et enjeux de l'espace public*. Thèse de doctorat en Sciences. –EPFL, Lausanne.
- Chenal, J. (2013). *La ville ouest-africaine. Modèles de planification de l'espace urbain*. Vues d'ensemble, Métis Presses.
- Commune d'Avrankou (2008). *Développement local à Avrankou, cinq ans après : bilan, analyse et perspectives*.
- Gnele, J. E. (2010). *Dynamique de la planification urbaine et perspectives de développement durable à Cotonou (Bénin)*. Thèse de doctorat en Géographie et Environnement. Université d'Abomey-Calavi, FLASH.
- Hodonou, J. C. (1976). *La politique d'aménagement du territoire au Dahomey et sa projection spatiale régionale dans le Mono (Sud-ouest du Dahomey)*. Thèse de Doctorat de 3^{ème} Cycle : Université Louis Pasteur, Strasbourg, 425 p.
- Lettre de cadrage de la Réforme Foncière au Bénin, Gouvernement du Bénin, Septembre (2009). p. 36.
- MCA-Bénin (2009). *“Projet Accès au Foncier”, Etude sur la Politique et l'Administration Foncières*. Millennium Challenge Account Bénin, Stewart Global Solutions. 112 p + annexes.
- PDM (2004). *Le renouveau des politiques d'aménagement du territoire en Afrique de l'ouest et du centre*. Revue UEMOA. – Club du Sahel – 6 p.
- PDM (2008). *Aménager la ville africaine*. Guide des procédés et procédures d'aménagement urbain à l'usage des municipalités africaines gestionnaires de villes moyennes, Cotonou.
- PNUD (2006). *Rapport de synthèse : étude d'impacts des réformes foncières sur la pauvreté et la situation sociale au Bénin*. PNUD/Banque Mondiale/OCS, décembre 2006, 247 p.
- République du Bénin (2007). *Enquête sur la corruption et la gouvernance au Benin*. Rapport des résultats, juin 2007.
- République du Bénin (2009). *Gouvernance foncière et sécurisation des droits dans les pays du Sud*. Livre Blanc des acteurs français de la coopération, septembre 2009.

3. FROM RESILIENCE TO SOCIAL INNOVATION: EXPERIMENTING CHANGES ON GOVERNANCE DYNAMICS IN LISBON

De Filipe Matos, sous la direction d'Isabel André, Universidade de Lisboa

ABSTRACT

This working paper is a reflection on the first months of work in a PhD project in Geography, researching on the factors that influence the capacity of local actors to participate in the decisions regarding the territory they intervene in. Illustrated by the case of Telheiras, a neighbourhood in Lisbon, several initiatives are analyzed relating to Portugal's historical and administrative context, also considering the current international financial panorama. The direct involvement of the author in local dynamics since 2008 facilitates the analysis of the key-concepts related to the citizen participation. The paper highlights three experiences in this neighbourhood, being the last one a current experiment developed as an action research case study, trying to help respond to local necessities, by empowering local actors in their local territorial intervention.

De la résilience à l'innovation sociale : Expériences de gouvernance locale à Lisbonne

RÉSUMÉ

Ce texte s'inscrit dans les premiers mois d'un projet doctoral sur les facteurs permettant d'accroître la capacité des acteurs locaux d'intervenir dans leur milieu. L'expérience de Telheiras, une « nouvelle » banlieue de Lisbonne, est marquée d'initiatives diverses où le contexte historique et législatif ainsi que la conjoncture financière internationale limitent le champ d'action. L'implication directe de l'auteur dans la dynamique locale permet de dégager les concepts en jeu et l'évolution de la participation citoyenne depuis 2008. L'analyse porte sur trois expériences dont la dernière a été élaborée en mode de recherche action et vise à construire une communauté capable de répondre aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques résultant des crises politiques et financières actuelles.

INTRODUCTION

This working paper is a reflection on the first months of work in a PhD project in Geography, with which I will try to understand how local urban agents – and specifically the civil society – can be empowered in order to locally respond to the global problems and risks we are facing nowadays. This project is being developed as an action research, crossing my academic interest on urban planning and local development with my day-to-day involvement as an activist in several grassroots organizations.

Current ways of life and social organization models in western countries face major and profound changes. Great systemic and multi-level risks and challenges put us in an uncertain transition period. As cities and local contexts are increasingly recognized to play a crucial role in Europe's development models, territorial and urban dimensions gain importance in European Union's Cohesion Policy, which now recommends new forms of territorial governance to overcome these challenges. At the same time, social movements greatly engaged with humanistic and ecological narratives, deeply question the dominant paradigms of prosperity and

development, inducing major reflections on limits to growth, spatial planning, and, ultimately, everyday life.

The methodology of the entire project consists, so far, in i) identifying a problematic situation, reflecting upon it and researching possible solutions, in order to ii) structure an action plan, and iii) implementing the plan and evaluate the action. As the implementation and evaluation are still in exploratory progress, this working paper will focus essentially on the first part. Acknowledging this to be a paper for an international colloquium in Canada, I will present a panorama on the broader political and spatial planning context in Portugal and Lisbon, in the last decades, and presenting some specific experiences in Telheiras, a neighborhood in Lisbon, Portugal's capital city. Here, I will also discuss some key-concepts as participation, urban governance and resilience, linking them to social innovation.

It may be of some importance to point out that, besides having been an active part of the local neighbors association for the last 6 years, I also grew up in Telheiras. In addition to this day-to-day experience, I have studied the neighborhood during my academic path (Matos, 2009; Matos, 2011) and in the last months I have conducted several group meetings and in-depth interviews with key agents from local organizations and public administration, in order to better understand this territory's governance dynamics.

Identifying a problematic situation, reflecting upon it and researching possible solutions

Action research projects usually start with identifying a concrete problematic situation, evolving to reflection and experimentation upon it, in order to directly help to its resolution (Brydon-Miller, 2003; Reason and Bradbury, 2006; Kindon *et al*, 2007; Gustavsen, 2008; McNiff, 2013). In this project, the situation is related to urban governance and the lack of participation by civil society and non-traditional agents in the decision making processes. In order to understand the situation this project intends to respond to, it is important to understand a) the broader political and spatial planning context in Portugal, in the last decades; b) the contextual politics related to participation and local development promoted by the Lisbon municipality; c) participatory experiences in the Telheiras neighborhood.

a) The broader political and spatial planning context in Portugal, in the last decades

First of all, it is important to stress that the Portuguese spent most of the 20th century under dictatorial regimes, which evidently had impacts in spatial planning, in institutional practices and embedded culture, and in the governance dynamics, pointed out by strong political authority, lack of freedom, control of media, etc. The last of these periods lasted until 1974, which makes it now 40 years of official democracy.

Being a sovereign country that produces most of its own spatial planning norms, rules and laws, the Portuguese government must still follow many European directives and norms, for being part of the European Union (EU) since 1986. Not only because of the norms, rules and strategic agendas (as the Territorial Agenda 2020), but mainly because of all the financial funding that has been allocated to the country. This has shaped decisively the types of infra-structures built and the social programs developed in the last 30 years. Nowadays, it is difficult to identify national-scale strategic projects without the so-called European funding. Nonetheless, a substantial part of the strategy is yet defined by the national government, and we may identify noticeable variations according to the political party in power (Socialists, Social-Democrats, and Christian-Democrats).

Beyond this European frame, the Portuguese political power relies mainly in the central government, based in Lisbon. There are no elected regional governments, and after the national

government, the country's administration is divided into 308 municipalities (*municípios*), which are divided into 3091 civil parishes (*freguesias*)¹², all of these with their own elected government. Neighborhoods have no administrative role, and so they are mostly identity and symbolic creations. The Portuguese urban system is pretty much concentrated on the Atlantic front, mainly in two Metropolitan Areas – Lisbon and Porto – which together house about half of the country's population. These Metropolitan Areas are legal entities, composed by representatives from the municipalities, and work mostly as a strategic council for these territories' social and economic development, and to assure the articulation between municipalities in several public services, such as water supply, transportation, health, security, etc. Nonetheless, most of the territorial initiatives are launched by municipalities.

In the Portuguese Constitution, spatial planning (*ordenamento do território*) is considered to be a public function. However, it is commonly considered as a weak part of the public policies, mainly because it lacks actual conditions to face the proposed objectives, and because very often it suffers impacts from other national policies. Some factors that may contribute to this are the disciplinary fragmentation of the technical and academic communities that work on spatial planning, an embedded political and institutional culture that does not favor an intersectorial coordination, or even the fact that spatial planning has no constitutional autonomy, and so it utterly depends on other fundamental rights as urban planning, environment or quality of life (Ferrão, 2010). To these, we must add a very complex bureaucratic and legal context in which we find innumerable spatial planning instruments, many times redundant and lacking a serious local, regional or national evaluation (Guerra, in Santos, 2003).

More and more, it has become a common ground that the state has less and less credit as sole responsible for spatial planning and territorial policies in Portugal. As in many other countries, the Portuguese urban sprawl was fed by promiscuous relations between in-need-of-financial-resources-municipalities¹³ and profit-seeking-real-estate-investors (Guerra, in Santos, 2003). However, private investors are not the sole “new outsiders” influencing cities' growth and management, and the local arena has now more agents, which are more diverse and demanding.

Keeping in mind that 40 years ago, in Portugal, the central dictatorial state would control most of the planning and the everyday life dynamics, the recent democracy inherited a weak citizen participation culture in politics and collective organizations. During the dictatorship, the Portuguese were named “a people of mild habits” (“*um povo de brandos costumes*”), a symbolic attribute which we can still today relate to the civil society's weak response to the later years of austerity measures imposed by foreign entities, quite different and much more quiet from the civic reactions in Spain or Greece. Furthermore, the number of voters in electing the public administration has never been lower, in the new democratic period. Nonetheless, and despite showing participation levels below the European average (only 20% of the individuals are part of some kind of association), we are witnessing the emergence of more citizen initiatives (Guerra, in Santos, 2003).

¹² Until 2013, there were 4259 civil parishes, when there was a governmental law imposing the merging or extinction of about 25% of these.

¹³ In many cases due to the progressive stepping out of central state from local interventions.

Table 1 – Political influence and mobilization capacity of several collective organizations, in the city management

Political influence		Strong	Weak
Mobilization			
Strong		– Municipalities and Municipalities associations	– Cultural, Sport, and Social associations
		– Business and Industry associations	
		– Real Estate associations	
		– Environmental associations	
Weak		– Retail associations	– Regional administration
		– Universities	– Neighbor's associations
		– Regional and Municipal delegations of political parties	– Unions
		– Religious institutions	

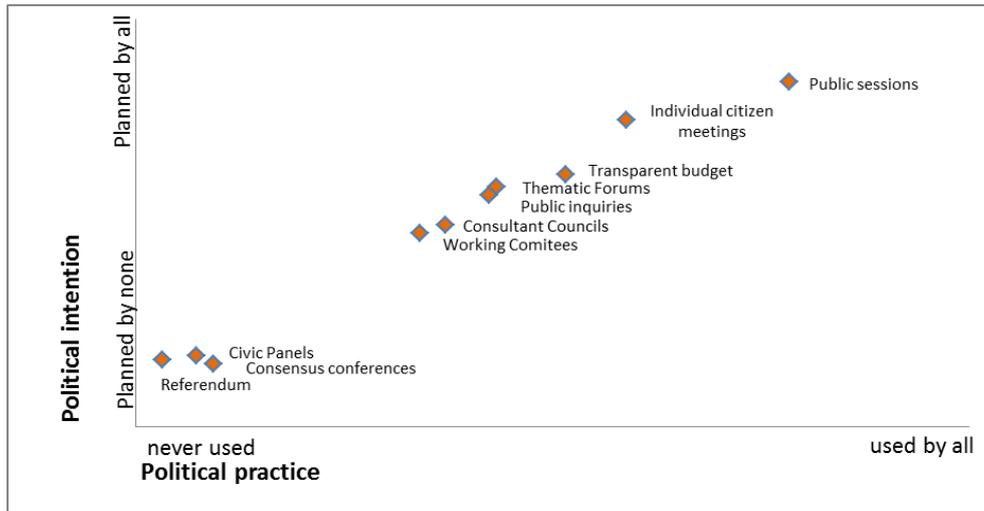
Source: Guerra, in Santos, 2003.

The table 1 shows us a perspective on how the collective organizations composed by civil society have weak political influence, and how municipalities may play a determinant role in enhancing this citizen participation. It is also important to point out that some of the most important citizen associations dedicate their actions to environmental concerns.

- b) The contextual politics related to participation and local development promoted by the Lisbon municipality;

As we have acknowledged before, in a country where the central state is the hegemonic power, Portuguese municipalities constitute the most powerful public local agents. The reality of the 308 municipalities is very diverse, and we must consider that talking about the municipality of Lisbon (the capital) is not the same as talking about other municipalities in the rural areas, in terms of dimension, economic and social characteristics of the population, etc.

A study on municipal representatives' positioning over citizen involvement in decision making processes (Guerra, 2009) stated that only 13% of the municipalities say to accept the inclusion of local inhabitants in every stage of these processes. The figure 1 presents the answers of municipal representatives to which participatory instruments they plan and use in their territories, which show us the prominent consultative role of the citizens, rather than a deliberative or co-working one.

Figure 1 – Instruments of citizen participation in municipal decision making processes¹⁴

Source: adapted from Guerra, 2009.

Until the 80's, with the creation of the instrument Municipal Masterplan (*Plano Director Municipal*), urban planning was even more dependent on central government and citizen participation was pretty much inexistent. In the 90's, and although local Urbanization Plans (*Planos de Urbanização*) became a common practice, citizen participation was still treated as a formality and, when existing, citizens would only be allowed to participate at the end of the process, as a last chance to pronounce about the already-finished project. Only in 1995 became legally mandatory to open planning processes to citizens in a previous stage.

When, in the early 2000's, the Lisbon's Masterplan was revised, only 128 (in a universe of 560 000 inhabitants) participation entries were registered, of which 1/3 were only "information requests" (Bastos, 2002). In later years, the municipality has focused in trying to reduce bureaucracy and decentralize public services, which have been identified as two of the key factors for the lack of involvement from citizens in local governmental processes. Also, in 2013 the number of civil parishes was reduced from 53 to 24, and in the beginning of 2014 we're assisting to their administrative empowerment, as they are being given several new public service competences, such as public space maintenance and infra-structure management (public libraries, schools, sport facilities, etc.). Some see this as a threat to public service, as most of the parishes' work on a voluntary basis and lack the structure to provide themselves these new services, probably requiring the privatization of some public services. Besides this, the Lisbon's municipality has been promoting several participatory instruments, under the motto "*Lisbon Participates*", as the Participatory Budgeting (*Orçamento Participativo*) and Local Agenda 21 (*LA21*)¹⁵. Also, some projects promoted by the Social Service and the Local Development departments show some participatory character, as the Social Network (*Rede Social*, a national-wide program, implemented by each city), and the special programs for vulnerable areas: *BIP-ZIP* (Priority Intervention Neighborhoods) and Community Development Programs. Most of these instruments and programs – also for being recent and exploratory – lack critical evaluation. I will explore some of these in the next chapter.

¹⁴ Data referent to roughly 1/3 of the Portuguese municipalities.

¹⁵ More information about this can be found on the municipality website: <http://www.lisboaparticipa.pt/>.

c) Experiences in the Telheiras neighborhood

Being the capital of Portugal, the city of Lisbon and mostly its metropolitan area have experienced a significant urbanization and population growth in the last decades. A significant part of the spreading of the city beyond the renaissance riverfront has been planned by the municipality, and the Telheiras neighborhood is one of the most recent expansions to the north, in the municipality. In the late 60's we would find mostly farms and agricultural production in the place where, today, 5 to 10 floor buildings house approximately 17800 people, in what is considered by many to be Telheiras (remembering that neighborhoods are symbolic entities with no administrative power, Telheiras is a significant part of the most populated civil parish in Lisbon, Lumiar). In the 70's, the municipality of Lisbon planned a substantial part of what today is considered to be Telheiras, attracting to the area mostly highly educated young middle class couples. Quite quickly it gained a reputation as "the neighborhood of the professors" (*bairro dos doutores*) and private investors developed its surroundings turning it into one of the neighborhoods with higher rents in the city. Nowadays, 30% of the dwellers are under 25 years, and 70% of adults over 25 have a higher education degree (the average is 16% for Portugal and 35% for Lisbon) (INE, 2011). Although it is still one of the youngest neighborhoods in the city, it has started its aging process. The young couples from the 70's and 80's are now seniors, and many young adults lack the financial resources to inhabit this neighborhood. Despite being a peripheral area on the outskirts of the city, it is still quite central in the context of the metropolitan area, being surrounded by structural highways and being served by one of the last underground stations.

Being commonly recognized as a residential neighborhood in the edge of the city, Telheiras still concentrates several and diverse actors to be considered. These range from informal groups, as the local gardeners (*Parque hortícola*) and the volunteers for civil protection, to organized associations as the local neighbors association (ART – *Associação de Residentes de Telheiras*), an anti food-waste association (*Refood*) and several parents associations. Furthermore, there's a catholic church and a scouts group, several private and public schools, and public decentralized services (library, police, elder care center and a small court). It also concentrates many retailers and services (not organized). The municipality has had stronger public intervention than the civil parish administration. As we will see in the next chapters, these local actors are present and active, but interconnected in a very loose network. Since 2008, I have been an active member of the local neighbors association and the experiences and reflections accumulated in these years of practice have led me to identifying a situation that needed response. In this phase, I will briefly describe two of these experiences: *Local Agenda 21 in Telheiras* and *Transition Initiative Telheiras*.

Local Agenda 21 in Telheiras (2011-2012)

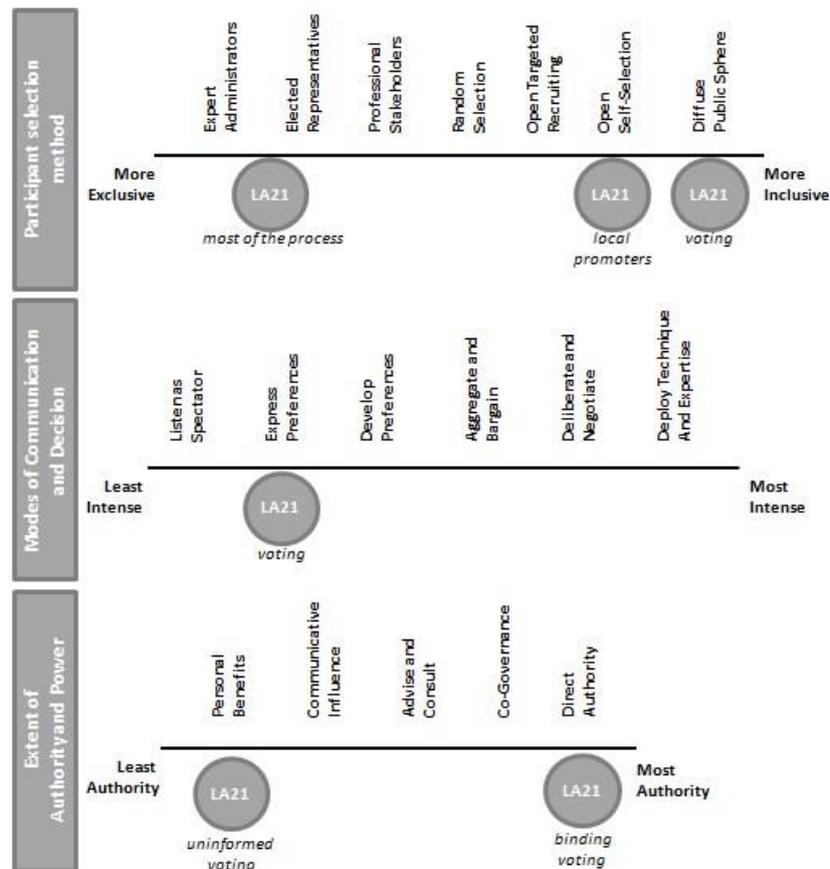
Local Agenda 21 (LA21) may be described as a public instrument, used in many countries, coming from the 1992 Declaration of Rio. It highlights the importance of citizen participation as a key factor for sustainable development, and the used discourses orbit around "sustainability", "cooperation", "trust", "local", "bottom-up" (Schmidt *et al*, 2006; Queirós, 2007). In Portugal, these instruments are mostly used by municipalities. In Lisbon, local actors may organize themselves into "local partnerships" and apply their neighborhood to a LA21 process in their territory, which would grant the financing of one chosen proposal. That is what Telheiras' local neighbors association did in 2011¹⁶, inviting the local public schools and the civil parish administration to be part of. The LA21 process was, then, led by the municipality and by a team

¹⁶ In this process I was directly involved as one of the application's promoters.

of university experts, that promoted four moments of citizen involvement: i) a first exploratory meeting with the local promoters; ii) local agents should send, by e-mail, relevant information about the neighborhood (studies, proposals, etc.); iii) a second meeting, to which the local promoters could invite other local actors to discuss proposals for the neighborhood; iv) an open forum to individual citizens for voting the best proposal. In more detail, it is fundamental to understand that in this second meeting, the municipality and university experts simply presented a diagnosis for the neighborhood, and a list of 30 general proposals they thought should be implemented in the neighborhood, leaving local actors the choice to add more proposals, with no time to discuss each proposal. The open forum took place in a local school, and local promoters had no support for local mobilization from the municipality (as flyers, posters, etc.), which resulted in an adhesion of 60 people (and about 1/4 were observing students from the university), considered weak by the local promoters. On this open forum, the “experts” posted the 30 proposals on the wall, and distributed colored stickers to the participants, so they could vote on their favorites. Then, there were several interventions from local citizens wondering why they were not able to propose different projects or even debate, as a community, which should be the general strategies of intervention. Plus, some asked, how could they vote on proposals of which the only information they had was a name and, in some cases, a short 3 line description (e.g. «A friendlier pedestrian public space»)? Claiming «there’s no time for that kind of debate», the voting proceeded to elect «Measures to ease car traffic» as the priority for the neighborhood.

This experience led me to reflect upon what participation and citizen involvement in the city production and management mean, and what is or could be the role of public institutions and civil society as well as third sector in local governance dynamics. There are several theories and discourses over participation, spread by many disciplinary fields and also socio-political realities, each conditioning specific approaches and background ideologies. Going beyond Arnstein’s ladder of public participation and Pretty’s continuum of participation, Archon Fung presents an analytical framework about general contemporary participation mechanisms, divided into three dimensions: scope of participation, modes of communication and decision, and extent of authority (Fung, 2006). This three dimensional approach intends to analyze a certain situation according to the role participants play (either consultative or deliberative), and also identify which kind of actors are allowed to participate and the selection mechanisms (ranging from no participants to widespread participation). Plus, this approach crosses these two dimensions with the actual influence these participants have on decision making processes. By analyzing decision making processes under this three dimension perspective, we may understand and evaluate how participative these processes really are.

Figure 2 - Participant selection method, model of communication and decision, and extent of authority and power in the Local Agenda 21 process in Telheiras



However, when trying to position the LA21 (figure 2) process described above, it becomes quite difficult to express the gap between political intentions or rhetoric and the real practice and results. In this experience, although in the end the final decision was an “open to all” process with a promised “direct authority”, the reality is that the municipality made little effort that “all” would get the sufficient information to deliberate, leading to citizen choices most probably dependent on personal benefits than to community priorities. Also, the municipality made little effort that “all” would even know that this process was happening, which resulted in a weak citizen mobilization and, thus, dubious legitimacy of the decisions made. In Hickey and Mohan’s (Ferreira, 2011) thoughts on evolution of participation theories and practices, this could be considered a populist participation process, in which political rhetoric and practice do not match. The usage of participatory discourses and tools by public authorities is not uncommon, and many times are used as a way of legitimize top-down processes, with no real authority sharing; thus, many communities mistrust some participatory processes.

These analyses on participation may also be utterly dependent on the ideological lenses through which we observe power relations, authority and justice. Many observe the production and management of cities through Henri Lefèbvre’s lenses of “*droit à la ville*”, in which those who live (in) the city are those who should decide on it. However, this kind of approach often presents more as a theoretical one than a practical one, and quite often remains undiscovered to which “rights” we are reading about (Attoh, 2011). Others (Perestrelo, 2007) point out the real advantages of citizens’ and local actors’ involvement in successful urban planning. In a context of a transition from an organized welfare government to a self-organizing governance, increase the diversity of non-state actors involved in decision making related to spatial planning, organized

in multiscalar networks (Ravetz, 2010). Territorial governance approaches are analyzing the transformations on state, market and civil society relations, and how these changes impact on the production and management of territories (Swyngedouw, 2005; González and Healey, 2005; MacCallum *et al*, 2009; Seixas and Albet i Mas, 2010). It is my intention, with this PhD project, to understand the key factors that favor the emergence of social innovation processes in these contexts.

Transition Initiative Telheiras (2010-2012)

Before the Local Agenda 21 process was in place, a group of local citizens started an informal group of collective action, the Transition Initiative Telheiras (*Iniciativa de Transição em Telheiras*). This was supported by the local neighbors association, and a part of the international Transition Network¹⁷. This Network of local Transition Initiatives started by linking British initiatives (in 2006), and rapidly became an international entity. It coexists with several newborn social and environmental movements as the *Décroissance*, the *Slow Movement*, the *Global Ecovillage Network* and, in some ways, the *Occupy*, *Democracia Real Ya!* or the *Indignados* movements. All these intent to defy the dominant occidental development paradigm based on economic and financial growth, advocating new strategies for local economy, energy and food security, and citizen participation in decision making processes. Some with more environmental concerns, others more political ones. The Transition Network's (TN) mindset and action plans were built (in a first phase) around two principles: i) it seems unlikely that continuous economic growth is environmentally possible; ii) even if possible, it is questionable to be a desirable path, considering the social and environmental costs. "Climate change", "peak oil", "economic relocalization", "community", "horizontal organization", "resilience" are some of the keywords used in the institutional discourse. In fact, resilience seems to be the key concept that structures the theory behind this movement (Hopkins, 2010). This concept has its origins in exact sciences (physics and mathematics), expressing a material's or system's capacity to regain its shape after a shock or perturbation (MacKinnon and Derickson, 2012). In last decades, it has been used by many other natural and social disciplines, mostly noted in its usage to theorize and evaluate ecosystem and natural resources adaptation capacities (Holling, 1973; Gunderson, 2000). Most recently, it was transposed to security and catastrophes, finance, public health or urban planning (MacKinnon and Derickson, 2012). Social sciences usage of this concept derives mostly from the ecological approach, which has two main branches: engineering resilience and ecological resilience. These share the idea that a system has a point of equilibrium, and separate in either the focus is on the system's capacity to bounce back to its original state (a mechanic reaction) after a shock, or on the system's capacity to bounce forth to a different state than the original (an ecological reaction) (Holling, 1973; Davoudi, 2012). The socio-ecological approaches to resilience, based on this "bounce forth", admit the possibility of several points of equilibrium for a single system, and highlight the role played by chaos, uncertainty and unpredictability (Holling, 2001). There have been some exploratory reflections on how to apply these notions to urban planning, resulting in a somewhat interpretative planning that, for its adaptation character, tramples modern planning's strictness and inflexibility (Pickett *et al*, 2004; Evans, 2011; Davoudi, 2012).

The TN has used this theoretical background to present community resilience «not as a state of preparedness for disaster, but as a desired characteristic of a sustainable society. A more resilient community, it is argued, would be one more in control of its food and energy production, as well as being one that enables inward financial investment» (Hopkins, 2010:4).

¹⁷ <http://www.transitionnetwork.org/>.

Thus, local transition initiatives (members of the TN) would work in their communities in order to build local responses to global problems and risks, filling the gap between the regional-national-global and the individual actions.

Thereafter, the Transition Initiative Telheiras emerged in the end of 2010, as one of the Portuguese pioneer-members of the TN, experimenting ¹⁸ awareness raising events, reskilling workshops, community “task-forces” to specific projects and campaigns (food security, transportation) and community bonding meetings. One of the main beliefs was that citizens should play a role of greater importance in decision making and direct intervention in public space, and thus some practical acts took place (such as planting vegetables in public grass-gardens), which eventually caused some minor conflicts. Many conclusions were drawn from this grassroots experience (Matos, 2011). As many (or most) grassroots initiatives, this one was utterly dependent on a core of motivated volunteer citizens (on their 20’s and 30’s), who intended to work “horizontally” and dreamed of immediate changes. At one point, this absence of classical structure was a major strength, at some other it was its death sentence. The focus was more on doing than on reflecting upon it and evaluating actions. As outputs, those involved in the coordination actually strengthened their community bonds and empowered their civic conscience and involvement, and this initiative actually became one of the most recognized in the national transition panorama, for its constant activity, but it was failing to reach the local neighbours, and we found ourselves preaching to the choir. Plus, it mostly individual citizens were participating, and key local actors as the school boards, the parents associations, the church etc. were completely unaware of these dynamics.

Meanwhile, the political and financial crisis in Portugal reached levels in which democracy is at stake. Last years’ national strategies were completely dependent on macro organizations (International Monetary Fund, European Central Bank and the European Commission), whose austerity proposals led to a massive youth fleeing from the country (around 200 000 in last 2 years). This, of course, impacted greatly the path this initiative developed in the last 2 years. First, because some of the core members actually left the country. Second, because in this austerity climate, political and ideological beliefs overlapped environmental concerns. As social injustice becomes a more visible and widespread reality, through the increasing of unemployment and the gap between rich and poor – and the middle class is rapidly getting poorer (Carmo and Carvalho, 2013) – the concept “resilience” seems less suitable. Although, the *Community Resilience Manual* describes a resilient community as “one that takes intentional action to enhance the personal and collective capacity of its citizens and institutions to respond to, and influence the course of social and economic change” (CCE, 2000:1), many authors (Adger, 2000; Porter and Davoudi, 2012; MacKinnon and Derickson, 2012) highlight important obstacles in its appliance to social analyses. When talking about “system equilibrium”, who defines the equilibrium? Which actors define what the desirable normal is? Also, the resilience approach operates on a modular basis, which may legitimate exclusion practices in order to maintain a systems’ normality. Furthermore, and geographically speaking, it is usually associated with self-reliance practices, which seem vulnerable to localism-*nimby* behaviours, to the alienation of state as a social and spatial justice guarantee and, thus, allowing the triumph of competitive practices.

It is this context that social innovation emerges as a relevant concept. In the last decade, social innovation has turned into a key concept in European social cohesion strategies, being understood as a process by which social relations are transformed in ways to promote the satisfaction of human needs, social inclusion and social justice (Moulaert *et al*, 2005; André and

¹⁸ During this process I was one of the coordinators of the initiative, and wrote my Master thesis about the experience.

Abreu, 2006; Barca, 2009; CE, 2011). This concern with «the creative reconfiguration of social relations» (MacCallum *et al*, 2009:2) is more and more part of territorial development projects.

Having significant differences, the *Local Agenda 21* and the *Transition Initiative* experiences constituted two moments of learning on local development, urban governance and social innovation. From the reflections upon these experiences emerged a subsequent project, at the same time a grassroots initiative and a social experiment included in my PhD research.

Associação Viver Telheiras (2013 -)

Reflecting on these experiences and drawing information from several interviews with representatives from local entities, at the beginning of 2013 it was possible to identify several unsatisfied necessities regarding local civil society and third sector organisations. Local actors rarely communicated with each other, and collaborative work was rare and sporadic. Most of the representatives from local entities did not have much knowledge on what the others were doing and the same applies to local dwellers. As we have seen before, the municipality promotes some community development programs, but mostly directed to vulnerable areas (mostly social housing areas), excluding this middle class neighbourhood from these public investments. Finally, with the exception of the local neighbours association, local actors had little influence on local governance. Citizen collective action usually passes through this association; however, for its volunteer organisation, most of the projects experience a brief temporal continuity and an impact below the desired.

In order to respond to these situations, in the beginning of 2013 a new association was created, the *Associação Viver Telheiras*, organized in 3 major projects with specific objectives (table 2). The development of the strategy and the actual implementation of actions have been part of my PhD, as it is being developed as an action research project (Guerra, 2002; Pain, 2003; Kindon *et al*, 2007; McNiff, 2013). Besides having me as a human resource, the project was developed in collaboration with a friend and neighbour – who is also a former president of the local neighbours association – and is currently financed by the Active Citizenship Program, from the EEA Grants.

It is yet too soon to understand integrated impacts of the project on local actors' agency and institutional practices; nonetheless, it is possible to identify some first findings, as some evaluation interviews already took place, and the day-to-day dialogue allows to draw some conclusions. First of all, it is necessary to understand that a significant part of the members of the Local Partnership had never been in such a platform/network, where everyone gets together in an informal ambience to discuss strategies, share information and build trust. Despite working on the same neighbourhood, most of the representatives did not know each other in person, and recognized that the face-to-face interaction allows much more proximity and facilitates collective actions. After being involved in the project, most of the representatives recognize to know the neighbourhood much better. When asked if, before, they had the necessity of this platform, most answered 'no'. However, being part of it, it is now an important part of their work, so it became a necessity afterwards. For the next years, the main focus of this PhD action research project will be on how to increase capabilities of these local actors in order to build new responses for social, environmental and economic issues.

Table 2 – Simplified structure of *Associação Viver Telheiras*

<i>Project</i>	<i>Specific objectives</i>	<i>Actions</i>
<i>Parceria Local</i> ¹⁹ (Local Partnership)	<ul style="list-style-type: none"> - promote active and continuous dialogue between local actors - identify existing resources and promote resource sharing - promote collective action and local lobbying - reinforce local identity and connect population and institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - promote and facilitate regular meetings - concentrate and share information - support collective actions (events, projects, financing) - promote community projects (e.g. time bank)
<i>ViverTelheiras</i> (Living Telheiras)	<ul style="list-style-type: none"> - to be the neighbourhood's communication platform - promote local actors' activities and services - create and reunite relevant information for local daily life - reinforce local identity and connect population and institutions 	<ul style="list-style-type: none"> - both online (website²⁰ and other social media tools) and street presence - promote local actors' news - promote local news
<i>Observatório</i> (Local observatory)	<ul style="list-style-type: none"> - organize information about the neighbourhood (academic, technical, locally produced, etc.) - identify local needs for studies - adjust academic studies on the neighbourhood to local actors' necessities - regularly monitor livelihood indicators 	<ul style="list-style-type: none"> - create and maintain an Informative Resources Centre (both online and on the local library) - establish formal protocols with universities and R&Dcentres - support studies about the neighbourhood

¹⁹ By March 2014 there were 21 entities part of this partnership, including informal groups, associations, public institutions, and public authorities.

²⁰ www.vivertelheiras.pt.

CONCLUSION

With this working paper, following my first months of PhD project and exploring an action research approach, I have tried to present real experiences and reflect upon their underlying concepts. Resilience has been mostly used by natural sciences and its transposition to social sciences raises many doubts, among others, for its apolitical character. In the current European political climate of austerity, where unemployment, poverty and social inequalities increase every semester and become more visible and widespread, social innovation seems a more suitable concept. It urges to reflect and debate matters of justice, equality, equity, cohesion, as these are all ideas at stake. Acknowledging the influence that macro institutions as the International Monetary Fund or the European Central Bank play on societies and political decisions, it is important to understand to what extent local actors can influence decision making processes and propose/constitute viable alternatives.

Illustrated by the case of Telheiras, a neighbourhood in Lisbon, participatory panorama in Portugal and its relation to spatial planning may be put in a nutshell as follow:

- Portugal is a recent democracy (40 years) with a weak citizen collective action culture;
- Municipal openness to citizen participation is yet exploratory and, as in the case of *Local Agenda 21* presented, some participatory processes seem to be populist practices with few concerns on real local actors' involvement;
- The grassroots *Transition Initiative Telheiras* quickly became unsustainable, and did not meet the aim of creating a more resilient community, creating some disappointment among its members. Its volunteer character and the lack of involvement of other local actors were identified as some of the main factors for its unsustainability;
- The newly created *Associação Viver Telheiras* project emerges as an innovative participatory platform, led by local actors and also connected to academic research, in which public authorities actively participate without leading the process.

Most likely, in Portugal, the years to come will be of aggravating quality of life, with the current disinvestments on education, health or housing. These will also (already do) affect research institutions, and most likely, social sciences, which makes it of great urgency to promote action research projects, in order to bring the academic knowledge directly to the communities and make it available to the actors in greater need.

REFERENCES

- Adger W.N. (2000). Social and ecological resilience: are they related? *Progress in Human Geography*, 24, 3, pp: 347-364.
- André, I., Abreu, A. (2006). Dimensões e Espaços da Inovação Social, *Finisterra*, vol. XLI, 81, pp: 121-141.
- Attoh, K. (2011). What kind of right is the right to the city? *Progress in Human Geography*, vol. 35(5), pp: 669-685.
- Barca, F. (2009). *An Agenda for a Reformed Cohesion Policy: A place-based approach to meeting European Union challenges and expectations*, Bruxelas: União Europeia, Comissão Europeia, Direcção-Geral da Política Regional.

- Bastos, A. (2002). *Governança urbana: uma reflexão sobre a Participação do Público nos instrumentos de planeamento local*. Tese final da Pós-Graduação em Políticas Sociais Locais, Instituto Sócrates, Lisboa.
- Brydon-Miller, M. (2003). Why action research? *Action Research*, vol. 1(1), pp: 9-28.
- Carmo, R., Carvalho, M. (2013). Multiple disparities: earning inequalities in Lisbon, *Landscape and Geodiversity*, 1 (1), pp. 36-45.
- CCE (2000). *The Community Resilience Manual: a resource for rural recovery and renewal*. Centre for Community Enterprise, Canada.
- CE (2011). *Cities of Tomorrow*, Bruxelas: União Europeia, Comissão Europeia, Direcção-Geral da Política Regional.
- Davoudis (2012). Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? *Planning Theory & Practice*, vol. 13, no 2, pp: 299-307.
- Evan J.P. (2011). Resilience, ecology and adaptation in the experimental city. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 36, pp: 223-237.
- Ferrão, J. (2011). *O Ordenamento do Território como Política Pública*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Ferreira, B. (2011). *Desenvolvimento, cidadania e participação: performances locais*. Dissertação submetida como requisito parcial para a obetnção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Cooperação Internacional, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance, *Public Administration Review*, 66, pp: 66-75.
- González S., Healey, P. (2005). A Sociological Institutional Approach to the Study of Innovation in Governance Capacity, *Urban Studies*, vol. 42, no 11, pp: 2055-2069.
- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*, Principia, Cascais.
- Guerra, I. (2003). O território como espaço de acção colectiva: paradoxos e virtualidades do «jogo estratégico de actores» no planeamento territorial em Portugal. In SANTOS, B.S. (coord.) (2003) *Democratizar a Democracia – os caminhos da Democracia Participativa*. Edições Afrontamento, Porto, pp: 289-308.
- Guerra, J. (2009). Sustentabilidade e participação. O papel dos executivos municipais no envolvimento das populações, *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociologia*, vol. 18, no 4, pp 605-625.
- Gunderson, L. (2000). Ecological resilience: in theory and application. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 31, pp: 425-429.
- Gustavsen, B. (2008). Action research, practical challenges and the formation of theory. *Action Research*, vol. 6(4), pp: 421-437.
- Holling, C.S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, vol. 4, pp: 1-23.
- Holling, CS (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4, pp: 390-405.
- Hopkins, R (2010). *Localisation and Resilience at the local level: the case of Transition Town Totnes (Devon, UK)*. A thesis submitted to the University of Plymouth in partial fulfillment for

- the degree of Doctor of Philosophy, School of Geography, Earth and Environmental Science – Faculty of Science and Technology, University of Plymouth, Reino Unido.
- INE (2011). National Census, Instituto Nacional de Estatística.
- Kindon, S., Pain, R., Kesby, M. (Eds.) (2007). *Participatory Action Research Approaches and Methods – Connecting people, participation and place*, Routledge Studies in Human Geography
- Matos, F. (2009). *Que potencial para uma associação de residentes para a governança urbana? O caso da Associação de Residentes de Telheiras*. Dissertação de Seminário em Geografia Humana, Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa.
- Matos, F. (2011). *Pensando a Resiliência e a Sustentabilidade das Cidades: Experiências na Iniciativa de Transição em Telheiras*. Relatório de estágio de Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Universidade de Lisboa.
- Maccallum, D., Moulaert, F., Hilier, J., Vicari, S. (2009). *Social Innovation and Territorial Development*. Surrey: Ashgate.
- Mackinnon, D., Derickson, K. (2013). From resilience to resourcefulness: A critique of resilience policy and activism, *Progress in Human Geography*, vol. 37, no 2, pp: 253-270.
- Mcniff, J. (2013). *Action Research – Principles and practice*, Routledge.
- Mohan G, Stokke, K. (2000). Participatory development and empowerment: the dangers of localism, *Third World Quarterly*, vol. 21, no 2, pp: 247-268.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., González, S. (2005). Towards Alternative Model(s) of Local Innovation, *Urban Studies*, vol. 42, no 11, pp: 1969-1990.
- Pain, R. (2003). Social geography: on action-orientated research, *Progress in Human Geography*, vol. 27, no 5, pp: 649-657.
- Perestrelo, M. (2007). Prospectiva e Democracia Participativa: Potencialidade e Constrangimentos. *Cidades – Comunidades e Territórios* 14: pp. 61-69.
- Pickett, S., Cadenasso, M., Grove, J. (2004). Resilient cities: meaning, models, and metaphor for integrating the ecological, socio-economic and planning realms. *Landscape and Urban Planning*, 69, pp: 369-384.
- Porter, L., Davoudi, S. (2012). The Politics of Resilience for Planning: A Cautionary Note. *Planning Theory & Practice*, vol. 13, no 2, pp: 329-333.
- Queirós, M. (2007). Agenda 21 Local: Auto-organização, Cooperação e Inteligência descentralizada. *Finisterra*, vol. XLII, 83, pp: 65-77.
- Ravetz, J. (2010). Cities of Tomorrow – Contributions from experts: Challenges for Urban Governance.
- Reason, P; Bradburry, H. (eds.) (2001). *Handbook of Action Research - Participative Inquiry and Practice*, SAGE Publications.
- Schmidt, L., Nave, J.G., Guerra, J. (2006), Who's afraid of Local Agenda 21? Top-down and bottom-up perspectives on local sustainability. *International Journal of Environment and Sustainable Development*, vol. 5, no 2, pp: 181-198.
- Seixas, J., Albet I., Mas, A. (2010). Urban governance in the South of Europe: cultural identities and global dilemmas. *Análise Social*, vol. XLV (197), pp: 771-787.
- Swyngedouw, E. (2005). Governance Innovation and the Citizen: The Janus Face of Governance-beyond-the-State, *Urban Studies*, vol. 42, no 11, pp: 1991-2006.

4. POLITIQUES LOCALES DE COHÉSION SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT SOCIOÉCONOMIQUE DES VILLES PETITES ET MOYENNES : UN CADRE D'ANALYSE ET DEUX ÉTUDES DE CAS DANS LA RÉGION CENTRE EN FRANCE

De Leïla Ghaffari, sous la direction d'Abdelillah Hamdouch, Ecole Polytechnique de l'Université François Rabelais de Tours

RESUME

Cet article se focalise sur l'analyse de l'effet que les politiques locales de cohésion sociale peuvent avoir sur le développement socioéconomique des villes petites et moyennes (VPM). L'étude montre que les politiques locales peuvent avoir un effet direct ou indirect (en termes d'activité, d'emploi, de qualité de vie, etc.) ou transversal (en termes de mobilisation et de mise en relation des acteurs locaux). L'innovation sociale ressort comme un élément essentiel des politiques ayant des effets indirects et d'interconnexion des acteurs. Il ressort que les politiques de cohésion sociale, les actions engagées dans ce sens, le développement socio-économique et les ressources allouées aux questions sociales s'inscrivent dans un processus circulaire dans lequel chacun de ces quatre pôles peut constituer la force motrice d'une dynamique autoentretenu d'un développement local socialement cohésif. Au sein de ce processus, les innovations sociales peuvent initier des actions qui, en affectant la structure des politiques de cohésion sociale et des ressources allouées, sont susceptibles de contribuer directement ou indirectement au développement socioéconomique local. Au travers des deux cas étudiés, cet article montre ainsi que les politiques locales ont un rôle essentiel dans la création d'un espace d'activité et de vie dans lequel les innovations sociales peuvent être un moteur important à la fois de développement économique et d'évolution vers une société plus solidaire, plus équitable et plus cohésive.

INTRODUCTION

Aujourd'hui, l'économie mondiale impose aux villes d'être compétitives. Les villes ont besoin de trouver un rôle renouvelé dans la nouvelle hiérarchie urbaine (Kearns *et al.*, 2000), rôle qui n'est pas toujours en faveur de la vie quotidienne des citoyens. Ce phénomène met les villes dans une situation souvent déséquilibrée entre recherche de compétitivité et maintien (ou renforcement) de la cohésion sociale. De fait, l'argent public est plus souvent orienté vers la recherche de compétitivité que de la cohésion sociale (Cassiers, 2011). La question qui se pose ici est celle de la relation entre développement économique et cohésion sociale dans les villes. La réussite économique conduit-elle à la cohésion sociale (Parkinson, 2007) ? Inversement, la cohésion sociale peut-elle contribuer au dynamisme économique ?

La réponse à ces questions n'est pas simple. D'un côté, il est raisonnable de considérer qu'une économie dynamique fondée sur la connaissance peut contribuer à la réalisation d'une société plus juste ou solidaire. Comme le souligne Parkinson (2007, p. 5) : « Il est plus facile de redistribuer la richesse que la pauvreté ». De l'autre, il apparaît tout aussi vraisemblable qu'une société cohésive offre un terrain favorable pour le développement économique. Evidemment, quels que soient le

volontarisme et l'orientation des politiques locales des villes, aucune de ces deux relations n'est simple, ni dans les conditions de leur déploiement, ni dans leurs effets réels (qui sont tout sauf « automatiques »). Cela représente donc un défi majeur pour toutes les villes, en termes de conception et de mise en œuvre de programmes et d'actions en faveur de leur développement socioéconomique.

Face à ce défi, les villes petites et moyennes (VPM, moins de 100 000 habitants), qui hébergent pourtant près de 72 % de la population européenne (OIR, 2006) apparaissent souvent mal armées. Ayant été (et restant encore la plupart du temps) dans l'ombre des grandes villes tout en étant prises dans un processus de métropolisation continu, elles ont du mal à trouver une place et un rôle viables. En outre, nombre d'entre elles sont confrontées à des problèmes socio-économiques structurels, notamment sous l'effet de la désindustrialisation et d'une concurrence interterritoriale exacerbée (Hamdouch et Banovac, 2014).

Dans cette étude, nous faisons l'hypothèse que la cohésion sociale dans les villes petites et moyennes, et les actions qui sont engagées dans ce sens, ont un rôle essentiel dans leur dynamique de développement socioéconomique au sein d'une hiérarchie urbaine en cours de recomposition.

Cet article est organisé en quatre sections : il s'agit d'abord de repérer les particularités de la problématique du développement socioéconomique des villes petites et moyennes et de leur situation en termes de cohésion sociale. Sur cette base, nous présentons dans la section 2 un cadre conceptuel décrivant le système de relations entre les politiques de cohésion sociale et le développement socioéconomique des VPM. Ce cadre conceptuel sera ensuite appliqué, dans la section 3 à deux études de cas en région Centre en France : Amboise et Châteauroux. Enfin, dans la section 4, une analyse comparative essaie de montrer comment ces deux villes offrent des profils différenciés au niveau des politiques locales et des actions de cohésion sociale qui y sont menées.

1. DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE DES VILLES PETITES ET MOYENNES ET COHESION SOCIALE : REPERES CONCEPTUELS

Dans cette section, nous fixons les définitions et repères conceptuels clés pour la compréhension des enjeux de développement socioéconomique des villes petites et moyennes (VPM) en lien avec les questions de cohésion sociale.

1.1 La notion de « cohésion sociale »

Pour aller à l'essentiel, et au-delà d'une grande variété de définitions et d'approches (selon les auteurs, les points de vue et les aspects privilégiés), la notion de « cohésion sociale » renvoie à deux domaines de préoccupation :

1. Le premier concerne la réduction des disparités, des inégalités et de l'exclusion sociale.

Cette préoccupation est bien exprimée par Stingendal (2010, p. 18) : « La cohésion sociale est la solution aux problèmes causés par la modernisation capitaliste. À cause du capitalisme, la société est un ensemble contradictoire. Par conséquent, la cohésion sociale ne peut pas être tenue pour acquis. Ce n'est pas quelque chose qui existe naturellement, mais elle doit être créée ».

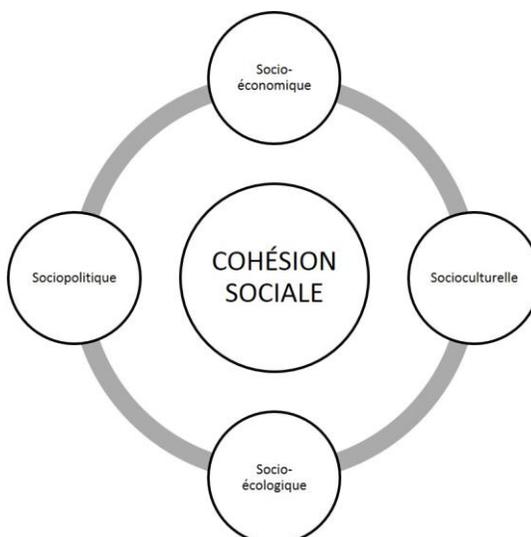
2. Le deuxième domaine concerne, quant à lui, le renforcement des relations sociales, des interactions et des liens (Berger-Schmitt, 2000).

Les définitions initiales de la cohésion sociale (dans la lignée de Durkheim, 1893/1933) concernent essentiellement le second domaine (Stingendal, 2010 ; Norton, *et al.*, 2013). Cependant, la plupart des définitions concernent aujourd’hui les deux domaines ; elles se distinguent surtout par l’importance relative qu’elles accordent à chaque domaine. Parmi la multitude des approches de la cohésion sociale (qu’il serait trop long de reprendre en détail ici), nous avons choisi de nous appuyer sur celle de Kearns et Forrest (2000). D’après ces deux auteurs, la cohésion sociale est « le développement harmonieux de la société et de ses groupes constituants vers des normes communes économiques, sociales et environnementales » (Kearns, *et al.*, 2000, pp. 998-999). En réalité, cette définition est ambitieuse, et les auteurs soulignent d’ailleurs le caractère problématique de l’atteinte de ces normes communes. De fait, l’insuffisance plus ou moins marquée de cohésion sociale au sein des villes dépend profondément du contexte.

Différents travaux essaient de définir les composantes de la cohésion sociale. D’après Kearns et Forrest (2000), la cohésion sociale comporte cinq volets : les réseaux sociaux et le capital social ; les valeurs communes et une culture civique ; l’attachement au lieu et l’entrelacement de lieux ; l’ordre social et les processus de contrôle citoyen sur l’action sociopolitique ; la solidarité sociale et une réduction des disparités de richesse (Kearns, *et al.*, 2000). Dans la même lignée, Novy *et al.* (2012) considèrent que la cohésion sociale se compose de quatre perspectives : la socio-économie, la culture, l’écologie et les politiques publiques.

En suivant ces catégorisations, nous proposons de retenir les quatre dimensions suivantes : socio-économique, socioculturelle, sociopolitique et socio-écologique (voir figure 1). L’aspect socio-économique concerne l’inclusion sociale et un meilleur accès aux ressources et au marché du travail. L’aspect socioculturel a trait à la capacité à vivre ensemble en harmonie tout en pouvant être différent. L’aspect sociopolitique renvoie à la capacité à être un citoyen à part entière et à participer au processus de prise de décision publique. Enfin, l’aspect socio-écologique concerne la minimisation des « maux écologiques » dans la ville. Ces quatre dimensions sont intimement liées et se nourrissent les unes les autres dans la définition du niveau de cohésion sociale caractérisant un territoire.

Figure 1 - Les composantes de la cohésion sociale



Source : Auteurs

1.2 Cohésion sociale et développement socio-économique local

Parkinson (2005, p. 5) pose bien la problématique du lien entre cohésion sociale et développement économique : « Les villes avec plus d'emplois ont tendance à avoir moins de pauvreté et d'exclusion sociale. La recherche de la compétitivité économique n'empêche pas l'amélioration de la cohésion sociale. Une économie à forte valeur ajoutée, fondée sur la connaissance, conduit à la réalisation d'objectifs sociaux plus larges. Il est plus facile de redistribuer la richesse que la pauvreté. Mais cela ne se fait pas automatiquement. Il nécessite une intervention politique ».

Cependant, ce lien est, selon nous, plus complexe car la cohésion sociale et le développement socio-économique entretiennent en réalité une relation dynamique dans laquelle les deux dimensions s'influencent l'une l'autre. Selon Jenson (1998), un suivi attentif des statistiques internationales montre l'augmentation des taux d'inégalité des revenus et de l'itinérance, des crimes de rue et d'autres formes d'anarchie, des taux élevés de chômage des jeunes, une dépendance pluri-générationnelle à l'aide sociale et des taux de pauvreté élevés des enfants. Toujours selon cet auteur, un large débat a fait son entrée sur la scène publique qui souligne la dépendance de la croissance économique d'investissements dans des relations sociales saines, apaisées plutôt que de considérer les dépenses sociales comme un frein à la croissance économique. Cette reconnaissance se retrouve désormais dans les positions politiques à l'échelle européenne. Ainsi de l'European Committee for Social Cohesion qui rappelle que si la protection sociale doit être économiquement viable, il faut également reconnaître qu'elle crée la base pour des sociétés stables et durables et qu'elle constitue un investissement judicieux pour la viabilité économique future des territoires (CDCS, 2004).

Ainsi, d'un côté, la cohésion sociale contribue au développement socioéconomique. En fait, une société stable crée un environnement favorable pour les entreprises, la création de richesse, l'investissement et la consommation. En économie de marché, la pauvreté n'est donc pas une base prometteuse pour le développement économique (CDCS, 2004). En examinant de plus près les composantes de la cohésion sociale, il apparaît que cette dernière a deux types d'effets sur le développement socioéconomique : direct et indirect. L'effet direct passe par la composante socioéconomique : création d'emplois, amélioration du niveau d'éducation, réponse aux besoins du marché du travail, etc. L'effet indirect se manifeste par l'amélioration d'autres composantes de la cohésion sociale : une société dans laquelle les gens ont un attachement au lieu et participent à la vie publique, une société tolérante où les gens ont le droit d'être différents, et une société dans laquelle l'environnement est respecté et la qualité écologique est garantie pour tous. Une telle société a certainement un meilleur potentiel de développement socioéconomique et crée un terrain prometteur pour de nouveaux investissements.

Mais, d'un autre côté, atteindre des objectifs sociaux importants sera plus aisé avec une croissance économique soutenue. Le développement social (et environnemental) durable dépend du développement économique durable. Les disparités de revenus et les inégalités de richesse sont tolérées tant que les gens sentent qu'ils ont une chance égale d'améliorer leur situation. A contrario, si les différences augmentent trop et si les groupes moins favorisés sentent qu'ils sont pris au piège d'une situation de pauvreté et d'exclusion, alors les disparités socioéconomiques peuvent mettre en danger la cohésion sociale à plus ou moins longue échéance (CDCS, 2004). En outre, comme le souligne le rapport CDCS, l'une des meilleures façons d'assurer la cohésion sociale

est de créer des emplois. A l'inverse, l'exclusion économique fragilise les individus, les isole et les démobilise (Jenson, 1998).

1.3 Les villes petites et moyennes : qui sont-elles ?

En France, le seuil des villes petites et moyennes (VPM) a été défini par la Fédération des maires des villes moyennes (FMVM) ; selon ce seuil, les petites villes ont une population comprise entre 3 000 et 20 000 habitants et les villes de taille moyenne ont une population se situant entre 20 000 et 100 000 habitants. Toutefois, la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR) utilise un seuil plus large, de 30 000 et 200 000 habitants, pour les villes de taille moyenne. Cependant, comme le soulignent de nombreux auteurs (par exemple Taulelle, 2010), ce qui différencie les VPM des grandes villes et des métropoles est plus lié à leur contexte (géographique, institutionnel, etc.) et à leur situation (économique, sociale, etc.) qu'à leur nombre d'habitants.

Aujourd'hui, le problème principal de nombre de ces villes est qu'elles sont confrontées à un appauvrissement social et économique. D'une part, comme toutes les autres structures urbaines, elles font face aux problèmes économiques et sociaux induits par la crise économique et financière. D'autre part, et de manière plus spécifique, elles attirent davantage que les grandes villes et les métropoles les populations fragiles, notamment parce que coût de la vie y est moins élevé tandis que les services sociaux qu'elles offrent sont pour l'essentiel équivalents à ceux des grandes agglomérations (Coatrieux, 2013).

Après ce bref repérage conceptuel, nous abordons à présent la problématisation des systèmes d'acteurs et de relations qui structurent de manière dynamique la manière dont les politiques locales de cohésion sociale s'articulent avec les logiques de développement socioéconomique des villes en général, et des VPM en particulier.

2. LE SYSTEME DE RELATIONS ENTRE LES POLITIQUES DE COHESION SOCIALE ET LE DEVELOPPEMENT SOCIOECONOMIQUE

Les gouvernements régional et local, les entreprises, les collectivités et structures territoriales, les organisations d'économie sociale et solidaire (OESS), de même que les citoyens et les mouvements de la société civile sont tous impliqués, avec des intensités variables selon le contexte prévalant, dans les dynamiques de cohésion sociale (Eizaguirre *et al.*, 2012). Dans ce cadre, les politiques publiques jouent un rôle important en tissant et favorisant les liens nécessaires entre les différents acteurs pour tendre vers un milieu local socialement plus cohésif. De ce fait, si les politiques publiques (notamment locales) ne favorisent pas ces connexions et ne créent pas d'espace pour des actions innovantes, beaucoup d'efforts et de ressources risquent d'être gaspillés en raison d'une insuffisante coordination. En d'autres termes, pour tendre vers une société cohésive, toutes les actions et les efforts doivent se déployer de manière cohérente, et les politiques publiques locales peuvent y contribuer de manière décisive.

Selon Andreotti *et al.* (2012), les études empiriques soulignent que les expériences innovantes sont davantage susceptibles d'être initiées, planifiées et mises en œuvre à l'échelle locale car le territoire, avec ses ressources et ses spécificités et contraintes propres, permet de mieux identifier les besoins des populations locales et y répondre de manière adaptée. Ainsi, selon Cassiers *et al.*

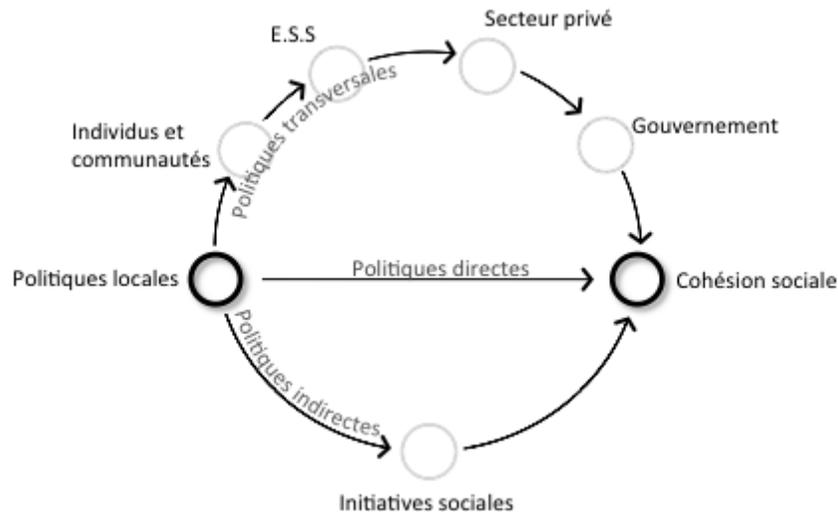
(2012), même si le niveau local n'est pas toujours le plus efficace pour concevoir des politiques de cohésion sociale pertinentes, il est néanmoins le niveau où de nouvelles pratiques émergent. L'action locale, cependant, doit se combiner à l'action collective prenant place à d'autres échelles spatiales (régionales voire nationales), reliant ainsi les différents niveaux de négociation et d'action politique (Cassiers *et al.*, 2012). Ainsi, si les politiques publiques (en général, et quelle qu'en soit l'échelle) sont importantes pour lier les niveaux horizontaux et verticaux de l'action sociale, les politiques locales, en particulier, sont décisives pour ouvrir l'espace nécessaire aux expériences novatrices et pour les appuyer et les accompagner. Les politiques publiques (notamment locales) peuvent non seulement favoriser les innovations sociales, mais elles peuvent elles-mêmes générer des innovations sociales par la création de nouvelles voies vers la cohésion sociale (Moulaert *et al.*, 2013).

Plus précisément, les politiques locales de cohésion sociale peuvent recouvrir trois types d'approches pour la promotion d'un milieu social plus cohésif, approches qui peuvent toutes être socialement innovantes : une approche directe, une approche transversale et une approche indirecte. L'approche directe concerne les politiques locales qui s'attaquent directement aux effets du manque de cohésion sociale (par exemple, les politiques de logement en direction des groupes marginalisés). L'approche indirecte concerne les politiques qui cherchent à donner de l'espace aux initiatives et actions socialement innovantes et à les soutenir dans leur concrétisation (par exemple les politiques de subvention aux associations, aux initiatives dans les quartiers, etc.). Enfin, l'approche transversale concerne les politiques qui ont pour but de relier les différentes couches de l'action sociale à différentes échelles (par exemple, les politiques qui encouragent les entreprises privées à employer des jeunes diplômés issus de couches sociales ou de quartiers défavorisés).

Cependant, aucune de ces approches n'est suffisante à elle seule ; elles se complètent et doivent s'articuler les unes aux autres afin de contribuer au développement d'un système cohérent de politiques pertinentes favorisant, ensemble, la cohésion sociale. En outre, toutes ces politiques locales sont également orientées (parfois fortement influencées) par les politiques nationales et européennes. Ainsi, donner de l'importance aux politiques locales ne signifie pas la déresponsabilisation de l'État (Klein *et al.*, 2013).

De fait, quel que soit le type (approches directe, transversale ou indirecte) ou l'échelle (locale, régionale, nationale, voire européenne) des politiques menées, ces politiques s'inscrivent dans un système d'acteurs et d'actions qui s'influencent les uns les autres de manière dynamique et qui contribuent, ensemble, à la cohésion sociale (voir figure 2), et au développement socioéconomique (voir figure 3). Les ressources allouées aux questions sociales sont utilisées en fonction des politiques définies par les autorités locales. Ces politiques sont traduites en actions par les techniciens. Les actions sont mises en œuvre sur le terrain et créent un effet sur le développement socioéconomique de la société à travers les communautés, les organisations d'économie sociale et solidaire et les individus. Enfin, si ces actions sont couronnées de succès dans l'enrichissement de la collectivité dans son ensemble et l'amélioration par conséquent de la situation socioéconomique générale, elles produisent des ressources qui viendront à leur tour alimenter la dynamique de cohésion sociale et le développement socioéconomique. Le point d'initialisation de cette dynamique peut varier. Dans certains cas, les actions sont le point de départ, elles produisent des ressources et apportent des idées pour les politiques. Dans d'autres, ce seront d'abord des nouvelles politiques qui initieront des actions innovantes, etc.

Figure 2 - Les politiques locales et la cohésion sociale

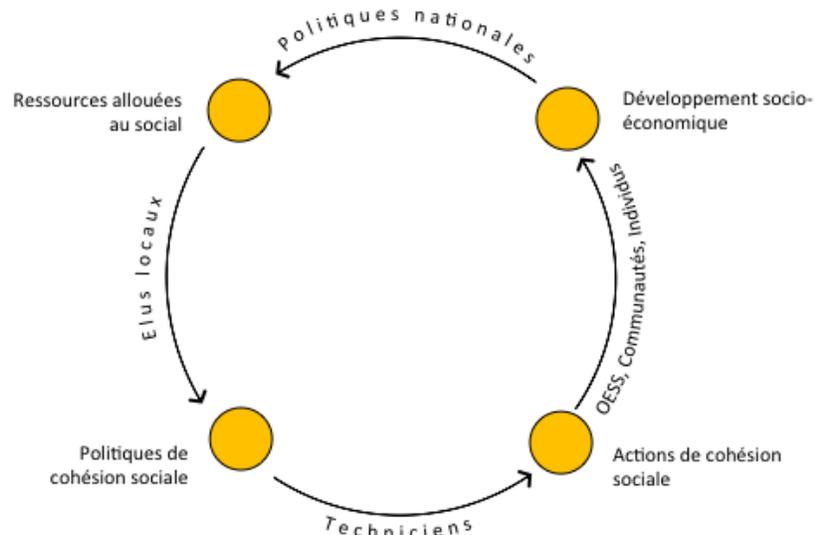


Source : Auteurs

Les politiques et les actions locales de cohésion sociale impliquent différents acteurs, domaines et groupes. Les acteurs principaux sont les élus locaux, les techniciens des villes et collectivités, les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS), les entreprises, et finalement les communautés et individus qui bénéficient des résultats des actions. De manière cruciale, ces « bénéficiaires » devraient également être des parties prenantes actives, en étant impliqués dans l'ensemble du processus, cette implication étant, de fait, un vecteur décisif de création de cohésion sociale, à la fois directement (augmentation des capacités des individus et groupes, légitimation sociale des actions engagées, etc.), et indirectement, comme source d'émergence d'initiatives socialement créatives et de solutions pertinentes.

Les politiques locales de cohésion sociale, qu'elles soient directes, indirectes ou transversales, peuvent concerner différents niveaux. Tout d'abord, les grandes lignes de la politique concernent (ensemble ou spécifiquement) les composantes (sociopolitique, socio-écologique, socioculturelle ou socioéconomique) de la cohésion sociale. A un deuxième niveau, les politiques se déplacent vers des actions. Ici, les politiques peuvent concerner différents domaines ou groupes. Les domaines sur lesquels elles se concentrent généralement sont l'éducation, l'emploi, le logement, la santé, l'environnement, l'autonomisation des communautés et le renforcement des capacités des individus (empowerment), la mobilité, l'information et la culture. Les groupes intéressés sont également variés, généralement les minorités, les migrants, les enfants, les personnes âgées, les jeunes, les personnes handicapées, les femmes et les chômeurs de longue durée. Enfin, à un troisième niveau, les politiques et actions engagées se traduisent en projets et mesures qui impactent concrètement la réalité des problèmes sociaux et de cohésion sociale au travers d'initiatives spécifiques initiées par ou avec les acteurs de terrain concernés.

Figure 3 - Cadre conceptuel des relations entre les politiques de cohésion sociale et le développement socioéconomique



Source : Auteurs

Aussi schématique soit-il, ce cadre d'analyse nous semble pertinent pour examiner précisément comment les politiques et dynamiques locales de cohésion sociale se déploient au sein des villes petites et moyennes, et comment elles s'articulent avec des processus de développement socioéconomique local plus ou moins favorables. C'est ce que nous allons à présent illustrer au travers de deux cas de VPM de la Région Centre en France.

3. APPLICATION DU CADRE CONCEPTUEL A DEUX ETUDES DE CAS EN REGION CENTRE (FRANCE) : AMBOISE ET CHATEAUX

Afin d'appliquer notre cadre conceptuel sur le rôle des politiques locales de cohésion sociale dans le développement socioéconomique des villes petites et moyennes, nous avons choisi deux cas, Châteauroux et Amboise. Ces cas ont été sélectionnés parmi les seize VPM de la Région Centre étudiées dans le cadre du projet ODES (cf. Demazière et Hamdouch, 2013). Nous avons fait une analyse quantitative primaire pour le choix de ces villes en tenant compte de critères tels que la croissance démographique, le vieillissement de la population, le taux de chômage, le nombre d'étudiants et le niveau d'éducation. Ces deux villes ont été retenues pour leur engagement particulièrement important en matière sociale, mais aussi pour les approches contrastées de la cohésion sociale qui les caractérisent.

Les questions sociales sont complexes et les documents écrits ne reflètent qu'une partie de la réalité de ce qui se passe sur le terrain. Des entretiens qualitatifs ont ainsi été réalisés auprès de différents acteurs publics et privés de ces villes. Sans surprise, les différents acteurs ont des conceptions différenciées de ce que recouvrent la cohésion sociale et les politiques et les actions engagées se définissent donc selon ce regard. Ces différences transparaissent bien dans les deux cas examinés, comme nous le voyons à présent.

3.1 Châteauroux

Châteauroux est située dans le sud de la Région Centre, dans le département de l'Indre. Elle a 46 386 habitants et l'agglomération de Châteauroux compte 76 600 habitants (Demazière et Hamdouch, 2013).

Parmi les autorités, techniciens et associations interrogés à Châteauroux, nous pouvons observer une différence dans la définition de la notion de cohésion sociale. Les techniciens ont une vue plus large sur la notion, tandis que les associations voient la cohésion sociale principalement selon leur domaine d'action. Les autorités ont une vision très liée aux processus de financement et à la répartition du budget. Cependant, une ligne commune peut être identifiée à Châteauroux dans laquelle la notion de cohésion sociale est perçue par les acteurs comme renvoyant à l'intégration des individus dans la société et à leur transformation en acteurs de leur vie. En outre, l'accent sur les groupes marginalisés peut être détecté dans toutes les positions des acteurs rencontrés.

L'analyse des actions et des politiques de cohésion sociale de Châteauroux, telle qu'elle ressort de son CUCS (Contrat Urbain de Cohésion Sociale) avec la Région Centre, révèle de vraies priorités en matière sociale. Elle confirme les résultats de nos entretiens. Nous pouvons voir ainsi que Châteauroux suit deux politiques dominantes pour la cohésion sociale qui sont la responsabilisation du citoyen et la création d'un lien fort entre l'économie et de social. Le nombre d'actions mises en œuvre pour ces deux politiques est beaucoup plus important que pour d'autres politiques. Cependant, deux autres domaines apparaissent très présents dans les politiques menées : la lutte contre les discriminations et la valorisation des compétences de la jeunesse (CUCS Châteauroux, 2013).

A Châteauroux, les acteurs travaillent en réseau et ils sont relativement bien connectés. L'économie sociale et solidaire joue un rôle important dans la promotion de la cohésion sociale et elle est considérée comme un nouveau modèle pour l'économie. Cependant, les contraintes budgétaires existent toujours et c'est ce qui rend les associations inquiètes pour leur avenir.

En résumé, à Châteauroux, la cohésion sociale et le développement socio-économique sont bien reliés et la ville essaie de devenir plus attractive pour les nouveaux investissements. Le problème principal de la ville reste son insuffisante attractivité pour les cadres ; comme elle attire surtout des populations défavorisées, cela se ressent à la fois sur les finances de la ville et son image.

3.2 Amboise

Amboise est située dans le département de l'Indre-et-Loire en Région Centre et elle est classée au patrimoine de l'UNESCO. La population d'Amboise était de 12 860 habitants en 2012 (CUCS Amboise, 2013).

A Amboise, la perception des différents acteurs de la notion de cohésion sociale est relativement alignée. Ce qui est commun à la plupart des perceptions est que la cohésion sociale concerne le vivre-ensemble et le bien-vivre des gens. Cependant, les élus rencontrés ont un regard plus large, ou en quelque sorte une approche davantage « top-down ».

En examinant les actions et les politiques de cohésion sociale d'Amboise, deux politiques principales peuvent être identifiées : créer un lien social entre les habitants et développer l'accès aux structures culturelles, sportives et socio-éducatives (CUCS Amboise, 2013).

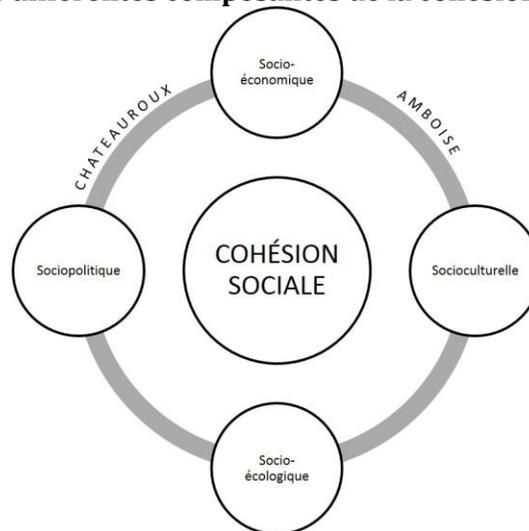
Différentes actions sont mises en œuvre dans les différentes associations en faveur de la cohésion sociale. Cependant, ces actions ne sont pas structurées dans un cadre politique clair. Des politiques existent, mais il n'est pas aisé de voir clairement ce qu'elles visent. Il semble que la ville fonctionne bien autour de préoccupations de cohésion sociale, sans être exactement consciente de ce qu'elle fait...

En termes d'économie, la caractéristique la plus importante d'Amboise est la diversité. En fait, l'orientation majeure ressortant des positions des élus et techniciens municipaux et communaux (Communauté de Communes du Val d'Amboise, CCVA) est d'accueillir tous les types d'investissements et de renforcer cette diversité. De ce point de vue, l'économie sociale et solidaire est bien perçue comme un secteur économique qui peut avoir un rôle important à jouer dans l'économie de la ville. Mais ce rôle doit être mieux défini et coordonné. C'est ce que la CCVA tente de faire en rassemblant les organisations d'ESS dans un pôle dédié.

4. ANALYSE COMPARATIVE DES DEUX ETUDES DE CAS

L'analyse comparative proposée ici est probablement plus instructive sur les spécificités des politiques menées par les deux villes. En ce qui concerne les composantes de la cohésion sociale, nous pouvons voir qu'à Châteauroux et Amboise, la composante écologique a été négligée. Châteauroux se concentre principalement sur les aspects sociopolitiques et socio-économiques, alors qu'Amboise se concentre plutôt sur les dimensions socioculturelles et socioéconomiques (voir figure 4). Cela ne signifie pas pour autant que les autres composantes soient ignorées, mais seulement considérées de manière plus indirecte.

Figure 4 - Positionnement d'Amboise et de Châteauroux sur les différentes composantes de la cohésion sociale



Source : Auteurs

De manière générale, Châteauroux et Amboise engagent beaucoup d'actions et de politiques pour favoriser la cohésion sociale. En comparant les deux villes, nous pouvons voir que, en termes de types de politiques, Amboise privilégie les politiques directes aux politiques indirectes ou transversales, alors qu'à Châteauroux, ce sont plutôt les politiques transversales qui se développent, même si le nombre de politiques directes apparaît encore dominant.

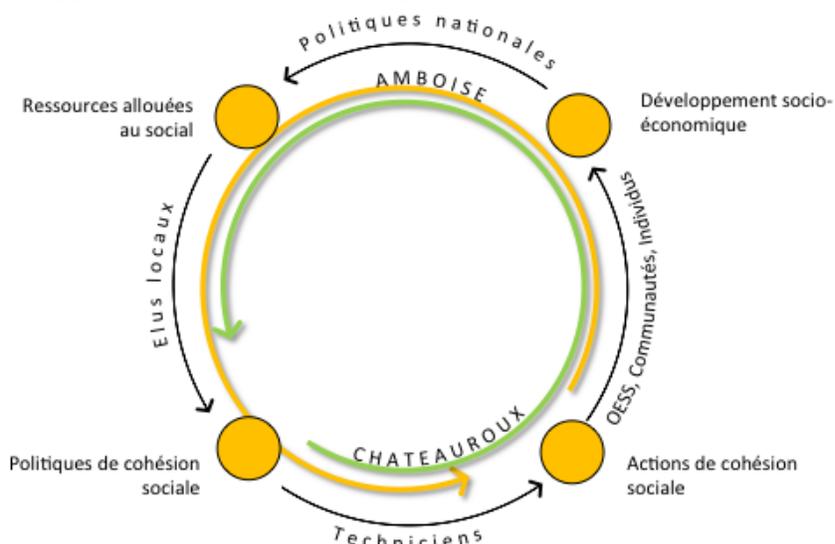
Dans les deux cas, les politiques transversales dénotent l'absence de politiques pour relier le secteur privé et l'ESS, ou encore pour mieux structurer le dialogue entre la collectivité et les citoyens, d'une part, et les décideurs publics. A Amboise le lien entre les actions d'innovation sociale et les politiques sociales existe, mais il reste faible, à la différence de Châteauroux où ce lien est relativement fort.

A Châteauroux, les politiques dominantes et les actions qui les concernent sont aisément identifiables, structurées et claires, qu'elles concernent l'autonomisation des citoyens, la relation entre les secteurs économique et social, et la lutte contre les discriminations. A l'inverse, les politiques menées à Amboise ne sont pas exhaustives et ne considèrent pas tous les aspects de la cohésion sociale, même si la politique dominante semble concerner le renforcement des relations entre les habitants.

En termes de cohérence, il apparaît qu'à Châteauroux il existe une relation bilatérale entre les politiques et les actions. En outre, nous pouvons clairement observer les politiques qui ont une nature transversale et les politiques qui donnent un espace aux innovations sociales. Enfin, lorsque des politiques ne sont pas suivies d'actions concrètes ou probantes sur le terrain, leur justification est remise en question.

A Amboise, cette relation entre les politiques et les actions est moins claire. Mais il apparaît également que les actions priment sur les politiques. Les actions sont parfois le point de départ des dynamiques de cohésion sociale et de développement socioéconomique, à l'inverse de Châteauroux où ce sont les politiques qui constituent l'élément déclencheur principal de la dynamique (voir figure 5).

Figure 5- Application du cadre conceptuel aux cas de Châteauroux et Amboise



Source : Auteurs

En conclusion, il ressort de cette comparaison que la relation entre les politiques de cohésion sociale et le développement socioéconomique se fait sentir plus fortement à Châteauroux qu'à Amboise et la structure des politiques et actions y apparaît mieux organisée. En d'autres termes, le système d'acteurs castelroussin est relativement conscient de ce qu'il fait en termes de cohésion

sociale et de développement socio-économique. A contrario, à Amboise, cette liaison n'est pas encore bien structurée et les différents acteurs ont du mal à trouver leur place dans les politiques et actions engagées. Cependant, que ce soit à Châteauroux ou à Amboise, les actions menées tentent de promouvoir de concert la cohésion sociale et le développement socioéconomique, dénotant en cela que les acteurs locaux perçoivent, même intuitivement ou indirectement, que les deux dimensions du développement local sont nécessairement liées.

5. CONCLUSION

Cet article a essayé de répondre à la question de savoir comment les politiques locales de cohésion sociale peuvent contribuer au développement socioéconomique des villes petites et moyennes (VPM). Nous soutenons l'idée que les politiques locales de cohésion sociale peuvent précisément contribuer au développement socioéconomique des villes si ces politiques sont bien définies, i.e. si elles soutiennent les initiatives locales et les innovations sociales, et si elles permettent de les valoriser pour en faire des leviers de développement et de résilience territoriale dynamique.

Le rôle des politiques locales dans le processus d'articulation de la cohésion sociale et du développement socioéconomique est essentiel. Les acteurs publics, élus et techniciens des collectivités locales, ont le pouvoir de rassembler les acteurs autour de la table, de les faire communiquer, de coordonner leurs visions et préoccupations, et de stimuler la recherche collective de solutions innovantes.

Quant à la promotion de l'innovation sociale, les politiques locales de cohésion sociale observées empruntent deux voies sensiblement différentes, mais potentiellement complémentaires. La première voie consiste à offrir un espace d'expression, d'expérimentation et de valorisation des innovations sociales, alors que la seconde vise plutôt à connecter différents acteurs afin que des actions innovantes puissent émerger et alimenter une dynamique de promotion de la cohésion sociale.

Dans tous les cas, les politiques (notamment locales), les actions engagées et les ressources allouées aux questions sociales sont des maillons souvent décisifs des processus d'interaction et des chaînes d'acteurs qui favorisent le développement socioéconomique et la cohésion sociale. Dans cette dynamique, la coordination des actions et des innovations sociales à travers les politiques locales est ce qui contribue, probablement de manière essentielle, à créer et entretenir le lien nécessaire entre cohésion sociale et développement socioéconomique local.

REFERENCES

- Andreotti, A., Mingione, E. et Polizzi, E. (2012, July). Local Welfare Systems, A Challenge for Social Cohesion. *49(9)*, 1925-1940.
- Berger-Schmitt, R. (2000). Social Cohesion as an Aspect of the Quality of Societies: Concept and Measurements. *EuReporting(14)*.
- Cassiers, T. et Kesteloot, C. (2012, July). Socio-spatial Inequalities and Social Cohesion in European Cities. *Urban Studies, 49(9)*, 1909-1924.
- Coatrieux, G. (2013, may 2). Directeur de développement solidaire et de l'attractivité à la Communauté d'Agglomération Castelroussine. *Le lien entre la cohésion sociale et le développement socio-économique des VPMs*. (L. Ghaffari, Interviewer) Chateauroux.

- CDCS, European Committee for Social Cohesion (2004). *A New Strategy for Social Cohesion*. European Committee for Social Cohesion, Brussels, October. http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/RevisedStrategy_en.pdf
- Durkheim, E. (1893/1933). *The Division of Labor in Society*. New York, The Free Press.
- Eizaguirre, S., Pradel, M., Terrones, A., Martinez-Celorio, X. et M. Garcia (2012). Multilevel Governance and Social Cohesion: Bringing Back Conflict in Citizenship Practices. *Urban Studies*, 49(9), 1999-2016.
- Demazière, C. et A. Hamdouch (2013). *Fiches portraits de 16 Villes Petites et Moyennes en Région Centre*, Projet ODES (Observation des Dynamiques Economiques et Stratégies des villes petites et moyennes), 2^e APR CEPR 2011, Région Centre, décembre 2012. Disponible sur : http://cosoter-ressources.info/opac/index.php?lvl=notice_display&id=1307.
- Hamdouch, A. et K. Banovac (2014). Socio-economic profiles and performance dynamics of European SMSTs: Methodological approach and lessons from 31 case studies. Ch. 6 in : *Small and medium sized towns in their functional territorial context*, TOWN Project Scientific Report, L. Servillo (ed.), ESPON Program, Bruxelles, mars.
- Jenson, J. (1998). Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research. Canadian Policy Research Networks Inc., Study No. F,03, Renouf Publishing, Ottawa. http://www.cccg.umontreal.ca/pdf/CPRN/CPRN_F03.pdf
- Kearns, A. et R. Forrest (2000). Social Cohesion and Multilevel Urban Governance. *Urban Studies*, 37(5-6), 995-1017.
- Klein, J.-L., Champagne, C., Fontan, J.-M., Saucier, C., Simard, M., Tremblay, D.-G. et P.-A. Tremblay (2013). L'économie sociale et solidaire et l'initiative locale innovatrice. Dans J.-L. Klein et M. Roy (Eds.), *Pour une nouvelle mondialisation, le défi d'innover*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 85-98.
- Moulaert, F., MacCallum, D., Mehmood, A. et A. Hamdouch (2013). *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar.
- Norton, A. et A. d. Haan (2013). *Social Cohesion: Theoretical Debates and Practical Applications with Respect to Jobs*. World Bank.
- Novy, A., Swiatek, D. C. et F. Moulaert (2012). Social Cohesion: A Conceptual and Political Elucidation. *UrbanStudies*, 49(9), 1873-1889.
- OIR. (2006). *The role of small and medium-sized towns (SMESTO)- Final report*. Vienna.
- Parkinson, M. (2007). *Social Cohesion in English Cities: Policy, Progress and Prospects*. Informationen zur Raumentwicklung.
- Région Centre, CUCS Amboise (2013). *Contrat Urbain de Cohésion Sociale de la ville d'Amboise*, avril. Disponible sur : http://cosoter-ressources.info/opac/doc_num.php?explnum_id=1891.
- Région Centre, CUCS Châteauroux (2013). *Contrat Urbain de Cohésion Sociale- Communaute d'Agglomération Castelroussine*. Disponible sur : http://cosoter-ressources.info/opac/doc_num.php?explnum_id=1890.
- Stingendal, M. (2010). *Cities and Social Cohesion, Popularizing the results of Social Polis*. Malmö, MAPIUS 6. Disponible sur: <http://www.index-of-files.in/33txt/52d127d8d338ba058cc82433>.
- Taulelle, F. (2010). La France des villes petites et moyennes. Dans L. Cailly, & M. Vanier, *La France: une géographie urbaine*. Paris, Armand Colin.

THÈME 2 :

INNOVATIONS SOCIALES, CULTURE ET TOURISME

5. LES COOPÉRATIVES EN TOURISME ET LE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL – LE CAS DE LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ VERTE À SAGUENAY. PISTES DE RÉFLEXION

De Simon Beaubien, sous la direction de Juan-Luis Klein, Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

Pour les territoires périphériques québécois dont l'économie s'articulait principalement autour de l'extraction des ressources, l'enjeu de la reconversion économique est majeur. L'économie sociale et solidaire, par son aptitude à considérer les spécificités locales, présente des modèles de gestion intéressants pour ces milieux. Pour sa part, le tourisme, par l'importance de son industrie et par son rayonnement sur l'ensemble du territoire, devient un secteur attrayant pour le développement économique. Cependant, peu d'écrits scientifiques s'intéressent au lien entre ces entrées théoriques pour le développement territorial. Cette recherche s'intéresse donc aux enjeux qui sont soulevés par la gestion coopérative des entreprises touristiques. Plus spécifiquement, l'analyse est basée sur l'étude de cas de la coopérative de solidarité VERTE, à Saguenay, par le biais d'entrevues réalisées avec les gestionnaires et avec les acteurs régionaux impliqués dans les développements économique, social et touristique. Les résultats mettent notamment en relief l'importance du leadership dans le développement des initiatives locales et les contradictions qui apparaissent entre le secteur touristique et le modèle coopératif. Cet article est une synthèse d'un mémoire de maîtrise qui a été déposé au département d'études urbaines et touristiques de l'UQAM en septembre 2014.

INTRODUCTION

L'initiative locale qui fait l'objet de cette étude est la Coopérative de solidarité VERTE à Saguenay, une entreprise œuvrant dans le domaine du tourisme dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Il sera question dans ce texte de l'évolution du rôle de l'État et du contexte qui a favorisé l'émergence de nombreuses initiatives locales au Québec, et plus spécifiquement dans les territoires ruraux. Ensuite, seront abordées les particularités du modèle coopératif et plus particulièrement celles des coopératives de solidarité, retraçant les origines et tâchant d'en relever les principales caractéristiques. De plus, une attention particulière sera portée aux différents acteurs régionaux et à leur rôle spécifique dans le développement du territoire et de l'industrie touristique, mettant l'accent sur les différentes relations de pouvoir et la décentralisation de certaines politiques publiques au sein de ces entreprises. La méthodologie sera par la suite brièvement présentée. Finalement, l'accent sera porté sur les conclusions

préliminaires de la recherche, se basant sur les rencontres réalisées avec les principaux intervenants de la région en matière de développement local, d'économie sociale et de tourisme.

1. ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT : DES POLITIQUES CHANGEANTES

Au Québec et au Canada, dès le début des années 1960, on voit la mise en place de programmes visant à revitaliser les territoires ruraux défavorisés par le développement économique. Notons à titre d'exemples l'adoption du *Agricultural and Rural Development Act* (ARDA) au niveau fédéral pour le soutien des communautés rurales et la création du Bureau d'aménagement de l'est du Québec (BAEQ) pour le rattrapage des régions de l'Est : essentiellement le Bas-Saint-Laurent et la Gaspésie (Lévesque, 2002). Cependant, depuis les balbutiements du développement régional, nous avons assisté à un changement de paradigme quant à la question du développement et celui que l'on retrouve aujourd'hui, tant sur le plan local que régional, s'effectue selon un tout autre modèle.

Le développement régional dans les années 1960-1970 était caractérisé par un rôle fort de l'État et par une centralisation des décisions et un processus hiérarchique très présent. Par exemple, le gouvernement québécois investissait lourdement dans les grandes industries comme l'industrie forestière, minière et celle de l'aciérie. Comme le souligne Lévesque (2002) : « La régionalisation s'est alors faite en grande partie au détriment du local comme en témoigne le déplacement de certaines activités locales vers les capitales régionales. » On assistait donc à une prise en charge des spécificités régionales et de la planification du développement par les autorités politiques.

Cette manière de développer s'est graduellement transformée, passant de politiques étatiques prônant le rattrapage des régions en difficulté à une prise en charge par les régions elles-mêmes dans le mariage triple du marché, de l'État et de la société civile (Lévesque, 2002). Dressant un portrait rapide de l'évolution des politiques de développement territorial, Danièle Demoustier (2004) conçoit :

[qu'a]lors que dans les années de croissance industrielle l'aménagement du territoire « de haut en bas » visait à équilibrer les ressources -et notamment les emplois- sur le territoire à partir de la déconcentration des grandes entreprises, alors que les organisations d'économie sociale avaient tendance à se centraliser, sur le modèle de la concentration industrielle, pour négocier directement avec l'État central, les processus actuels de décentralisation et la volonté d'appropriation de la population conduisent à recentrer les activités au niveau des territoires sur la base des relations de proximité et d'une approche transversale plus globale.

Finalement, il est important de faire la distinction entre le développement local et le développement régional. En fait, lorsqu'on fait allusion au développement local, il ne faut pas le percevoir comme un développement fermé sur la localité (Demoustier, 2004). On l'entend davantage comme une forme de développement qui va « du bas vers le haut » et qui est très ancré dans la communauté et sur le territoire, en distinction au développement régional qui évoque davantage une planification du développement venant « du haut ».

2. L'ÉCONOMIE SOCIALE

La définition même de l'économie sociale revêt différentes interprétations selon les écoles de pensée. Dans le monde anglo-saxon, on inclut sous l'appellation du « *non-profit sector* » toutes les organisations à but non lucratif, mais exclusivement ces dernières. Il n'est donc pas nécessaire que ces entreprises s'inscrivent dans une dynamique de production (volet économique) pour être incluses sous cette grande famille. Du côté de la francophonie (Québec et Europe), l'économie sociale couvre à la fois un spectre plus large et plus exclusif, n'incluant que les entreprises qui ont une activité économique. Les auteurs (Bouchard, 2011 ; Demoustier, 2004 ; Tremblay *et al.*, 2006 ; Vaillancourt, 2008) s'entendent pour inclure sous la bannière de l'économie sociale les coopératives, les mutuelles, les fondations et les organisations à but non lucratif qui font la production de biens ou de services.

À la différence des entreprises classiques qui délocalisent assez facilement leurs filières vers des marchés émergents offrant une situation économique avantageuse, les entreprises d'économie sociale tissent de profonds liens avec le territoire. En effet, ces dernières trouvent leur fondement dans le territoire, dans les ressources qui s'y trouvent et dans les gens qui l'habitent. La position géographique n'est pas un prétexte ou une opportunité, mais un élément central de leur développement (Demoustier, 2004).

Étant soucieuses de pallier aux inégalités menées par les transformations néolibérales, caractérisées par un interventionnisme de l'État en perte de vitesse, les entreprises d'économie sociale et solidaire assurent en quelque sorte la substitution du rôle de l'État pour les segments plus négligés de la population (Swyngedouw, 2004). Tel que l'amène Bellemare et Klein (2011) : « Les projets locaux ancrés dans l'économie sociale agiraient positivement sur la création d'emplois, sur la réinsertion des exclus et sur la dispensation de services aux citoyens les plus démunis. » De plus, les initiatives locales seraient aussi favorables au sentiment d'appartenance de la population et à la construction d'une identité positive, favorisant ainsi le développement socioéconomique sur de nombreux plans.

3. TOURISME : OUTIL DE REVITALISATION

Selon les plus récents rapports de l'Organisation Mondiale du Tourisme, ce sont les grandes métropoles qui accueillent principalement les flux touristiques, et ce, à l'ensemble de la planète. Cependant, les milieux ruraux et les destinations naturels ne sont pas pour autant écartés de l'équation. En effet, la quête du « paradis perdu », la découverte de sites naturels et la popularité de modes d'hébergements rustiques par une grande proportion des touristes favorisent la fréquentation des destinations et des milieux ruraux (Violier, 2008).

Reconnaissant les inégalités que peut créer une pratique « colonialiste » du tourisme, principalement dans les pays du sud, la recherche d'alternatives plus égalitaires et sociales est au cœur de nombreuses réflexions (Delisle et Jolin, 2007). Les déclinaisons du tourisme alternatif se regroupent autour de modes de gestion plus près des communautés et s'axent autour d'une exploitation davantage orientée vers le social. En lien avec le sujet exploité dans ce travail, la notion de tourisme communautaire, plus connu sous le nom de *community based tourism* dans la littérature anglo-saxonne, semble être la plus appropriée. Son application passe par la prise en

charge par la communauté du développement touristique. Cette prise en charge vise à accroître les retombées (économiques et sociales) sur le milieu en limitant les intermédiaires et en favorisant l'employabilité à l'échelle locale (Lankford, 1994 ; MacDonald et Joliffe, 2003). Dans cette approche, on souligne la pertinence pour les communautés de garder le contrôle des initiatives touristiques prenant place sur leur territoire. Il est donc intéressant ici de voir le lien entre le mouvement de l'économie sociale et celui du tourisme social (ou tourisme alternatif), étant tous deux très ancrés localement.

On souligne que l'industrie touristique est fréquemment mise de l'avant afin de dynamiser des territoires qui connaissent une dévitalisation économique soit par l'exode des populations rurales vers les centres urbains, soit par la délocalisation des grandes entreprises vers des marchés plus prometteurs. Comme le soulignent MacDonald et Joliffe (2003) : « *Where primary traditional industries such as fishing and farming are in decline, tourism often becomes another tool to help create jobs and to raise the standards of living* ». Le tourisme est alors vu comme une sorte « d'économie de la dernière chance » permettant de créer un nouvel attrait au territoire et de favoriser la venue de nouveaux segments de population, sujets à apporter une nouvelle dynamique économique et d'importantes ressources exogènes à la communauté, tant sur le plan monétaire que sur celui de l'entrepreneuriat (Violier, 2008).

4. LA COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ

Il a été possible de constater depuis le début des années 2000 l'implantation de coopératives de solidarité en tourisme, offrant un attrait non négligeable dans la revitalisation des territoires. À la différence des coopératives traditionnelles qui n'incluent qu'un seul type de membres (consommateurs ou producteurs), les coopératives de solidarité comprennent plusieurs types d'acteurs économiques et sociaux (consommateurs ou producteurs, travailleurs et membres de soutien provenant de la communauté).

Selon l'article 226.1 de la loi no 90 adoptée par l'Assemblée nationale du Québec en 1996 :

La coopérative de solidarité est celle qui regroupe à la fois des membres qui sont des utilisateurs des services offerts par la coopérative et des membres qui sont des travailleurs œuvrant au sein de celle-ci. En outre, toute autre personne ou société qui a un intérêt économique ou social dans l'atteinte de l'objet de la coopérative peut aussi en être membre. Ce membre est ci-après appelé « membre de soutien ».

De cette manière, il est possible pour une organisation œuvrant selon ces principes d'inclure un nombre plus significatif d'acteurs locaux afin d'avoir un impact réel dans le développement touristique de la région. Aussi, intégrant dans le conseil d'administration des membres provenant de milieux et de statuts divers, l'équipe à la tête de la gestion de l'organisme est davantage représentative de la population qu'elle dessert. Une des hypothèses au cœur de ce travail serait donc que les retombées sociales et économiques seraient plus profitables à la communauté.

5. PETITE HISTOIRE

Revenant plus spécifiquement à l'objet d'étude, il est important de spécifier que la Coopérative de solidarité VERTE a expérimenté différentes phases depuis sa création. Tout d'abord, l'entreprise a connu une forte croissance entre 2007 et 2012, principalement caractérisée par l'acquisition de nouveaux établissements (trois auberges, une base de plein air et un bar) et l'embauche d'employés (une trentaine au plus fort de l'expansion). Puis, au début de l'année 2013, lors du premier changement à la direction générale de l'organisme, la révélation des états financiers inquiète le conseil d'administration qui doit adopter différentes mesures drastiques afin de redresser la situation, il était question de faillite potentielle. Des démarches ont donc été prises afin de restructurer le mode de gouvernance (changement de personnel, diminution de la masse salariale, restructuration du rôle du conseil d'administration) et de redresser la viabilité économique de la coopérative, vente de plusieurs actifs et concentration des activités autour de l'auberge de jeunesse et du bar, installations les plus rentables de la coopérative²¹. Formé depuis janvier 2014, le nouveau conseil d'administration actuel comprend sept nouveaux administrateurs sur le total de neuf.

6. MÉTHODOLOGIE

Afin de bien pouvoir cerner le rôle de l'entreprise dans le développement de la région, il a été primordial de recueillir des points de vue d'intervenants endogènes et exogènes à la coopérative. Tout d'abord, une revue de la littérature a été réalisée afin de collecter un maximum d'informations sur les enjeux de l'économie sociale, de l'industrie touristique et du développement local. Les sections précédentes de ce texte font un survol de l'état de la question, mais la recherche réalisée pour le mémoire est, pour sa part, bien plus exhaustive; par souci de concision, certains aspects n'ont été que brièvement abordés. Par la suite, les données terrain ont été amassées par le biais d'entrevues semi-dirigées auprès des différents intervenants.

Plus précisément, cinq entrevues ont été menées auprès de différents organismes impliqués soit dans le développement de la région du Saguenay Lac-Saint-Jean (Conférence régionale des élus Saguenay-Lac-Saint-Jean, Université du Québec à Chicoutimi) soit par la question de l'économie sociale (Coopérative de développement régional, Réseau des entreprises d'économie sociale du Saguenay-Lac-Saint-Jean), soit par la planification touristique sur le plan régional (Association touristique régionale). Ces entrevues individuelles permettront de jeter un regard critique sur les entreprises d'économie sociale (plus particulièrement sur le modèle coopératif) et sur leur rôle dans le développement régional, de connaître davantage les facteurs de succès et d'échec dans l'entrepreneuriat régional et d'approfondir la connaissance du rôle de l'industrie touristique et de ses retombées.

Finalement, une entrevue de groupe a été réalisée auprès des gestionnaires de la coopérative et a permis d'aborder les enjeux concernant la gouvernance (entre les différents types de membres et en fonction du leadership interne), la rentabilité économique du modèle et son impact sur l'économie locale et régionale, ainsi que les retombées sociales de l'organisation.

²¹Entrevue réalisée avec Jean-Thomas Henderson le 28 janvier 2014.

7. PISTES DE RÉFLEXION

Les observations terrain ont permis de jeter un regard critique sur les apports de la littérature et ont bien évidemment permis d'amasser des éléments de réponses éclairant la question de recherche initiale. Si de nombreux aspects présents dans la littérature ont été confirmés par les intervenants questionnés, plusieurs notions ont été remises en doute, notamment à ce qui a trait aux questions de la gouvernance, de l'ancrage territorial et du leadership des entreprises d'économie sociale, plus particulièrement des coopératives.

7.1. L'envers du modèle coopératif

Tout d'abord, il est nécessaire de souligner les limites de la forme coopérative. En effet, si cette forme entrepreneuriale peut s'avérer salvatrice dans de nombreux contextes tant sociaux qu'économiques, il n'en demeure pas moins que l'opinion populaire vis-à-vis de ce modèle d'affaires se heurte à certains blocages qui compliquent le travail des acteurs. Sur ce point, plusieurs intervenants soulignent les tabous entourant les entreprises d'ESS, concernant notamment la vision d'une économie de pauvre : « On entend le mot économie sociale ou le mot communautaire et tout de suite c'est associé à ça [la pauvreté]. C'est un tabou, un préjugé, mais oui y'a des milieux qui sont plus difficiles, d'autres plus faciles, mais ça, ça s'applique aussi au milieu privé. » On souligne aussi d'autres préjugés rattachés principalement au modèle coopératif : « [...] la formule coopérative si t'es pauvre ça peut s'appliquer à toi, si dans un dernier recours t'as tout tenté, finalement y reste juste une option, c'est la formule coopérative, ben on va l'essayer. Pour certains, la formule coopérative ça ne marche pas c'est difficile à gérer, y'a beaucoup de fermetures. »

Plusieurs de nos intervenants témoignent de la difficulté de faire reconnaître le modèle coopératif comme un modèle d'affaires viable. On soutient aussi qu'une éducation doit accompagner la mise en place d'une coopérative afin de bien faire comprendre aux membres la particularité du modèle coopératif. « Un des points qu'on retrouve beaucoup quand on présente les valeurs de la coopération, c'est l'importance de l'éducation à la coopération [...], faut expliquer aux gens que ce n'est pas pareil. Bon, du moment où y faut que tu leur expliques, c'est que ce n'est pas évident. » Certains intervenants soutiennent, pour leur part, que le modèle coopératif n'offre pas les dispositions nécessaires pour faire face au marché, lorsqu'arrivé à un certain stade de développement. En effet, la lenteur des prises de décision et la complexité de la relation avec les membres sont entendues comme des problèmes majeurs. « Le membre n'a pas le même niveau d'éducation, n'a pas le même niveau de connaissance des problématiques de gestion, des visions, etc. Quand vient le temps de partager une vision avec des gens, y'a de l'éducation à faire et c'est extrêmement difficile et lorsque vient le temps des difficultés, ben le temps, c'est ça qui te manque. »

D'autre part, il est important de rappeler que le modèle coopératif n'est pas garant de la double rentabilité prônée par les adeptes de l'économie sociale. En effet, plusieurs facteurs peuvent rendre difficile la mise en application d'une gouvernance participative réelle et la recherche de retombées consistantes sur le milieu. Deux principaux aspects sont au cœur de cet accomplissement partiel de l'idéal de l'économie sociale : l'influence de leaders individuels forts et les motivations à l'origine la mise en place d'une entreprise coopérative. Ces deux aspects seront davantage développés dans les sections subséquentes.

7.2. Motivations derrière la création de coopératives

Afin de pouvoir comprendre les effets du modèle coopératif, il est nécessaire de se pencher sur les motivations qui poussent à l'adoption de ce modèle d'affaires. Bien que des réponses objectives sur cette question ne soient pas arrêtées, les intervenants semblent convergés vers des pistes de réponses similaires, offrant une crédibilité plus grande à ces hypothèses²².

Tout d'abord, il est important de remettre en question les raisons caractérisant la forte présence d'entreprises d'économie sociale dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Comme le souligne un intervenant, bien que la région ne soit pas la plus prolifique sur le plan du nombre de coopératives ou d'OBNL, « c'est la région qui montre la plus haute proportion par habitant ». Les pistes de réponses visant à expliquer la forte présence d'entreprises d'économie sociale dans la région sont variées, mais abondent toutes dans le même sens. Ça ne semble pas être signe que les valeurs sociales sont implantées dans la culture locale ou que les entrepreneurs ont à cœur les idéaux d'alternatives entrepreneuriales. « C'est probablement lié aux difficultés de développement économique de la région [...] dans les villages, vous allez vous rendre compte que le taux de chômage est important et qu'il y a un problème de diversification de l'emploi, alors là tu te pars une petite shop, pis la méthode coopérative est une bonne façon de le faire. » On souligne les avantages fiscaux relatifs à ce modèle ainsi que la plus grande facilité de mobiliser le capital nécessaire. « On a [dans la région], depuis les dernières années, un niveau d'entrepreneuriat individuel qui est parmi les plus faibles en Amérique du Nord. Donc, si tu n'entrepris pas de manière privée ou individuelle, quand t'as des besoins; parce qu'on a un taux de chômage qui a toujours été parmi les plus élevés, sans être le plus élevé, en Amérique du Nord, t'as un besoin, t'as des gens qui ont besoin de travailler, tu manques d'entrepreneuriat individuel, donc les gens dans la nécessité se regroupent et font une coop. » On souligne aussi la présence de coopératives dans les communautés plus rurales, où l'entrepreneur qui opérait une entreprise de services essentiels se retrouve dans l'obligation de fermer soit par menace de faillite soit par manque de relève. Dans ce contexte, une mobilisation de la communauté peut s'observer afin d'acquiescer l'entreprise et, ainsi, assurer la reprise de services dans la localité sous le modèle coopératif.

La création d'une coopérative prend donc forme dans la dualité entre l'idéologie et la nécessité. Dans le cas de la région observée, la dévitalisation de certains territoires et l'absence de moyens amènent souvent à adopter le modèle coopératif par nécessité, ce dernier donnant des outils favorables à la recherche du capital et à l'obtention de financements. Pour répondre au questionnement initial par rapport à la forte présence d'entreprises d'économie sociale dans la région, un intervenant soutient que : « Si y'en a beaucoup, c'est sûrement signe des difficultés de se démarrer une entreprise, donc une perspective plus négative, qu'un véritable engouement pour les entreprises d'économie sociale. » Le système coopératif demeurerait donc toujours assez mal perçu, s'imposant comme une option quand il ne semble pas y avoir d'autres possibilités de disponibles, quand les individus n'ont pas les moyens d'opter pour l'entreprise privée.

²²Les facteurs soulignés ont été proposés par quatre des cinq intervenants interrogés sur la question.

7.3. Ancrage territorial

Malgré les nombreuses recherches allant en ce sens, et la tendance répandue dans la littérature de voir les entreprises issues de l'économie sociale et solidaire comme davantage ancrées dans leur territoire et leur communauté, on souligne que cette hypothèse ne semble pas assez consistante, ou bien que les réponses amenées sont considérées comme trop superficielles ou faciles. « La contribution locale des coopératives n'est pas évidente, pas plus que pour n'importe quelle autre entreprises [...] [l'ancrage local] a plus à voir avec le type de produit que vend la coop, qu'avec la formule coopérative. » S'inscrivant dans un marché, il n'est pas dit qu'une coopérative de travailleurs sera plus ancrée dans son territoire si le marché de sa production ne s'y applique pas. Bien évidemment, les travailleurs proviendront de la communauté, mais ils doivent bien provenir de quelque part. C'est davantage dans la relation qu'entretiendra l'entreprise avec son milieu qu'on peut espérer voir de réelles pistes d'ancrage territorial. On souligne par exemple que les coopératives offrant un service de proximité (médecins à domicile, aide ménager, etc.) s'inscrivent davantage dans leur territoire, car le service qu'ils offrent ne pourrait pas prendre place hors de la communauté.

On souligne aussi que le défi de la mobilisation demeure constant pour les entrepreneurs du modèle coopératif. Si la mobilisation, des capitaux et des ressources humaines, est nécessaire pour démarrer la coopérative, celle-ci est aussi essentielle pour assurer la viabilité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de considérer l'importance de ce facteur ; une mobilisation qui relèvera souvent d'un bon leadership, individuel ou collectif, à la tête de l'initiative.

Pour leur part, les coopératives de solidarité auraient tendance à être davantage ancrées dans leur milieu, le modèle favorisant cette configuration. Pour les coopératives de solidarité, la mobilisation de membres de soutien permet d'aller chercher un capital et une implication auprès de différents acteurs de la communauté. « Cette formule-là de coopérative ancre les membres de la communauté dans la coopérative. [...] Comme méthode de financement, ça fait un ancrage plus local ». De plus, l'obligation d'avoir différents types de membres au sein du conseil d'administration favorise la pluralité des intérêts dans la gouvernance de l'entreprise. Finalement, ces modèles d'entreprises se sont implantés majoritairement dans le secteur des services ; secteur qui, comme il a été noté plus haut, offre un produit qui induit un ancrage territorial plus fort, de par la nature des rapports humains.

7.4. Importance du leadership

Les conclusions préliminaires de la recherche me permettent d'affirmer que, si le modèle organisationnel des coopératives met en place les bases pour une action sociale sur les membres et la communauté, il faut tout de même la présence d'individus ayant le leadership et les convictions idéologiques nécessaires pour accomplir les visées sociales et économiques. En effet, il revient aux principaux leaders de mettre en place les dispositifs favorisant l'éducation autour du modèle coopératif et la reconnaissance du rôle social de l'organisation par ses membres et par la communauté, lesquels seront garant d'un leadership collectif et d'une culture institutionnelle mieux implantée. D'une part, les intervenants soulignent la pertinence et le caractère indispensable des individus dans les facteurs de succès ou d'échec sur le plan entrepreneurial. Notamment lorsqu'il est question de reprise d'entreprises privées ayant connues de manière répétitive des faillites, le leadership individuel est souligné comme étant un facteur clé dans le

succès de la reprise. À cet égard, on distingue peu la différence entre les modèles d'économie sociale et ceux de l'entreprise privée. Dans les deux cas, on souligne l'importance d'une personne capable de mobiliser les ressources économiques et humaines, et de conserver cette mobilisation, afin d'assurer le succès de l'initiative. D'autre part, on souligne l'importance d'un leadership construit de manière endogène et exogène à l'entreprise et qui transcende les simples individus, se ralliant à une identité positive et reconnue de l'organisation sur un milieu.

L'importance du leadership est aussi soulignée dans les organismes ayant comme mission de favoriser le développement sur le plan local et régional. En effet, on met de l'avant que la présence d'individus croyant au potentiel des modèles d'économie sociale dans les organismes qui financent l'entrepreneuriat est un élément important dans le développement efficace de coopérative. « L'image qui peut y avoir dans le milieu de la part des différents acteurs qui sont dans les CLD, SADC, à la CRÉ, un peu partout ; plus tu vas avoir de gens qui vont avoir une image positive de la coopération, plus eux autres y vont en faire la promotion auprès de promoteurs, donc plus on va avoir de promoteur pour lever des coopératives. »

Cependant, il est important de noter que le modèle coopératif n'est pas garant de l'adoption de sa mission sociale par les membres. Beaucoup voient le modèle coopératif comme une façon de préserver des conditions de vie, un emploi, suite à l'éventuelle fermeture d'entreprises, au décès d'un propriétaire sans relève; la mobilisation peut provenir de la faillite d'une entreprise privée jugée essentielle dans la communauté (offrant un service important). « La dimension entreprise au sens strict, prend souvent le dessus sur l'aspect, c'est une entreprise différente ou particulière. » De cette manière, la personne étant à la tête du projet peut faire le choix, intentionnel ou non, de garder le contrôle de la coopérative, en cumulant différents postes clés (coordonnateur/directeur de la coopérative et président du conseil d'administration) ou en ne mettant pas l'accent sur l'éducation au modèle coopératif, élément clé pour la participation saine des membres. Des intervenants soutiennent : « Les gestionnaires te disent regarde c'est une coop, mais moi je gère ça comme une business [...] je n'ai pas les poings et pieds liés avec une coopérative. »

7.5. Conclusion préliminaire

Une des hypothèses de cette recherche affirmait que le modèle des coopératives de solidarité permettrait une plus grande concertation des acteurs actifs dans un même secteur, par le statut de membre de soutien, afin de réduire la compétitivité et ainsi favoriser une diversification de l'offre et une entraide sur le territoire. Les entrevues n'ont pas permis de valider cette hypothèse ; les différents acteurs ne faisant pas de distinction entre le type d'entreprise et voyant avant tout la présence d'une auberge de jeunesse comme un autre lieu d'hébergement susceptible d'accaparer une part des nuitées. En effet, aucun des établissements hôteliers de la région n'est, ou n'a été, membre de la coopérative ; rappelons que l'entreprise a opéré jusqu'à trois établissements hôteliers à l'apogée de son développement. Certains intervenants soulignaient à l'inverse l'intérêt des compétiteurs naturels à s'intéresser au développement de la coopérative. D'une part, en évoquant la solidarité territoriale et une mobilisation concertée de la communauté, mais d'autre part, en amenant l'idée d'un droit de regard qui pourrait s'avérer favorable pour les deux partis en s'assurant que l'offre demeure diversifiée et que les différents partis ne volent pas, outre mesure, la clientèle de l'autre organisation.

Un défi supplémentaire s'applique aussi pour les coopératives en tourisme qui désirent impliquer leurs usagers. Comme le soulignaient les gestionnaires de l'entreprise, la volonté d'impliquer les touristes dans le processus décisionnel, par un membership « utilisateur », n'a pas trouvé écho dans la mise en application. En effet, et on le comprend facilement, une fois retournés chez eux, lesdits usagers n'éprouvaient pas de réelle attache à la coopérative. Une participation aux décisions ou aux activités de l'entreprise semblant ne faire aucun sens à ces touristes revenus chez eux et se trouvant parfois à des milliers de kilomètres de la localité. L'intérêt des usagers d'adhérer à la coopérative se trouvait dans les retombées immédiates d'une telle action, rabais sur les chambres ou les activités proposées par l'entreprise, spéciaux sur les consommations. Encore une fois, on peut souligner la dualité entre nécessité et idéologie dans le choix d'adhérer au modèle coopératif ; l'adhésion octroyait des privilèges économiques beaucoup plus motivants que l'implication au processus démocratique de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Bellemare, Guy et Juan-Luis Klein (2011). *Innovation sociale et territoire convergences théoriques et pratiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec, 198 p.
- Bouchard, Marie J. (2011). « L'innovation sociale en économie sociale ». Dans *L'économie sociale, vecteur d'innovation: l'expérience du Québec*, Marie J. Bouchard, p. 1-18. Québec : Presses de l'université du Québec.
- Dancause, Luc et Richard Morin (2011). « Gouvernance et composante associative de l'économie sociale : un partenariat État-société civile en question ». Dans *L'économie sociale, vecteur d'innovation: l'expérience du Québec*, Marie J. Bouchard, p. 89-110. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Delisle, Marie-Andrée et Louis Jolin (2007). *Un autre tourisme est-il possible ? : éthique, acteurs, concepts, contraintes, bonnes pratiques, ressources*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 144 p.
- Demoustier, Danièle (2004). *Économie sociale et développement local colloque franco-québécois, 9, 10 et 11 décembre 2002*. Paris : L'Harmattan : Institut de l'économie sociale, 173 p.
- Hiez, David et Éric Lavillunière (2013). *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire*. Bruxelles : Larcier, 475 p.
- Lemieux, Vincent. (2001). *Décentralisation, politiques publiques et relations de pouvoir*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 202 p.
- Lévesque, Benoît (2001). *Le développement régional et local, avant et après la mondialisation*. Montréal: Alliances de recherche universités-communautés en économie sociale Université du Québec à Montréal, 29 p.
- MacDonald, Roberta et Lee Jolliffe (2003). «Cultural Rural Tourism: Evidence from Canada». *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no 2, p. 307-322.
- Moulaert, Frank et Jacques Nussbaumer (2008). *La logique sociale du développement territorial*. Québec : Presses de l'Université du Québec, xviii, 153 p.
- Swyngedouw, Erik (2004). «Globalisation or Glocalisation? Networks, Territories and Rescaling». *Review of International Affairs*, vol. 17, no 1, p. 25-48.
- Tremblay, Marielle, Pierre-André Tremblay, Suzanne Tremblay et Acfas. Congrès (2006). *Le développement social : un enjeu pour l'économie sociale*. Coll. « Collection Pratiques et

politiques sociales et économiques ». Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, xiv, 358 p.

V. Lankford, Samuel (1994). «Attitudes and Perceptions Toward Tourism and Rural Regional Development». *Journal of Travel Research*, vol. 32, no 35, p. 35-43.

Vaillancourt, Yves (2008). *L'économie sociale au Québec et au Canada : configurations historiques et enjeux actuels*. Coll. Cahiers du LAREPPS, no 08-07. Montréal : Laboratoire de recherche sur les pratiques et les politiques sociales Université du Québec à Montréal, 59 p.

Violier, Philippe (2008). *Tourisme et développement local*. Paris : Belin, 191 p.

THÈME 3 : INNOVATIONS SOCIALES ET DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

6. L'INNOVATION SOCIALE, INDUCTEUR DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE : LES LEÇONS D'UNE EXPÉRIENCE VÉCUE PAR LES ASSOCIATIONS SANS BUT LUCRATIF BURUNDAISES BÉNÉFICIAIRES DE MICROCRÉDITS

**De Marie Goreth Nduwayo, sous la direction de Didier Van Caillie, CEPE, HEC -
Ecole de Gestion de l'Université de Liège**

RESUME

Cet article a pour objectif d'expliquer les éléments à la base de l'innovation sociale des Associations Sans But Lucratif (ASBL) burundaises bénéficiaires de microcrédits. Pour pouvoir être considérée comme innovation, la nouveauté doit être porteuse d'une valeur économique qui peut consister en la création de richesse ou en la capacité à satisfaire un besoin. Ainsi, de nombreuses innovations ne relèvent pas du domaine de la technologie ou de processus de recherches et développement formalisés. Il peut s'agir aussi en particulier d'innovations organisationnelles, commerciales ou de service. La question essentielle concerne moins l'identification de la nature et des formes de l'innovation que celle des agents qui en sont à l'origine et des processus organisationnels qui en caractérisent le déploiement. Pour essayer de répondre à cette interrogation, nous avons mené une enquête auprès de 150 groupes et/ou associations bénéficiaires de microcrédits réparties dans dix-sept provinces du Burundi.

Mots clés : Efficacité - Performance - Innovation - Association Sans But Lucratif - Microcrédit

INTRODUCTION

Au Burundi, des mouvements sociaux librement formés ont été créés en grand nombre dès 1993 et l'apparition d'initiatives associatives s'est intensifiée à partir de 2000. Les associations burundaises ont des objectifs variés, dont se soutenir mutuellement, constituer une force face au pouvoir en place ou constituer une force contre certains abus. Les associations qui font l'objet de cet article visent plus particulièrement la satisfaction des besoins individuels des citoyens, devenus de plus en plus nombreux avec la crise politico-économique et la pauvreté qui a suivi, et cela en leur permettant d'exercer des activités génératrices de revenus. Autour des trois thèmes que sont : le rôle de l'efficacité dans le processus d'innovation, les caractéristiques et les déterminants de la performance des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits, nous nous posons donc cette question : quels sont les déterminants de la performance des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits ? Les principaux résultats qui découlent de notre

enquête montrent l'existence d'un modèle d'organisation de l'innovation structuré autour des réseaux et d'arrangements d'agents complémentaires et fortement interdépendants.

1. LE ROLE DE L'EFFICACITE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION

Les recherches conduites par Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1969) ont appuyé les idées de Burns, T. et Stalker, G.M. (1961) selon lesquelles les entreprises les plus performantes sont celles qui instaurent des mécanismes de coordination entre sous-systèmes, permettant ainsi une plus grande intégration. Leurs études constituent la base de l'approche traditionnelle de la contingence qualifiée de contingence structurelle mais qui a été malheureusement critiquée. Ces critiques ont influencé l'évolution de cette approche vers une théorie de la contingence stratégique. Nous insistons sur celle développée par Joseph Schumpeter car son apport à l'analyse de l'innovation est très important. L'auteur stipule en effet que tout comme du point de vue technologique, l'innovation est un processus au cours duquel les intrants sont transformés en extrants.

L'innovation est un processus depuis la génération d'idées nouvelles, leur appropriation et leur mise en œuvre en vue d'une utilisation par des usagers variés (Vivant, E. et Tremblay, D.-G., 2010). Auger, P. (2008) lui aussi trouve que le processus d'innovation se décline en deux étapes : la création ou génération d'idées nouvelles puis leur mise en œuvre et leur diffusion. La première étape est primordiale car elle permet à elle seule d'enclencher et de dynamiser l'innovation. La dernière étape du processus d'innovation est la mise sur le marché ou l'intégration dans l'organisation sociale (Le Theule, M-A., 2008). Sans nous attarder aux différentes étapes, nous exposons ce que c'est l'innovation en nous fondant surtout sur les écrits de Joseph Schumpeter qui nous semblent pertinents à cet égard, ainsi que sur d'autres écrits plus récents qui s'inscrivent dans la lignée de la vision de l'innovation de Schumpeter. Pour lui, l'innovation peut prendre plusieurs formes dont : l'innovation de processus, l'innovation de produit, de nouveaux débouchés et l'innovation organisationnelle. C'est cette dernière forme qui revêt une grande importance pour nous, d'autant plus que beaucoup d'autres travaux sur l'innovation se sont limités surtout à l'innovation technologique (processus et produit) et à la création de nouvelles firmes. Ainsi, en analysant d'autres ouvrages qui traitent de l'innovation, nous constatons que l'innovation organisationnelle peut concerner des biens ou des services, des méthodes de production ou des modes d'organisation comme le soulignent Vivant, E. et Tremblay, D.-G. (2010). Le but dominant des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits est de créer des activités génératrices de revenus (par la production de biens ou de services) afin de couvrir un ou des besoins spécifiques des membres (grâce aux gains provenant de ces activités). La production et la vente de ces biens et services sont assurées grâce aux moyens financiers empruntés par l'ASBL et grâce au travail des membres. Les microcrédits et le travail des membres sont donc des facteurs de production utilisés pour produire le bien ou le service qui sera offert sur le marché à des personnes étrangères à l'ASBL. Celle-ci atteint donc son objectif statutaire par des prestations spécifiques. L'innovation organisationnelle rend compte d'une certaine organisation des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits et nous intéresse plus particulièrement. Nous nous préoccupons donc de l'efficacité de ces ASBL en lien avec le processus d'innovation.

2. METHODOLOGIE

L'enquête que nous avons menée a pris la forme d'entretiens en face à face qui se sont déroulés avec le responsable ou le responsable adjoint du groupe et/ou de l'association en cas d'absence du premier. Dans le cadre de notre approche descriptive, deux choix ont été faits. D'une part, celui de nous baser sur la représentativité de l'échantillon. D'autre part, celui de privilégier une méthode d'enquête qualitative, basée sur des entretiens destinés à recueillir le maximum d'informations sur les motivations, les finalités et les modes d'action des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits. Nous avons posé beaucoup plus de questions fermées.

Le territoire national burundais est divisé en régions. Chaque région est divisée en provinces, chaque province en communes, chaque commune en collines et chaque colline en sous collines. En tout, il y a cinq régions composées de dix-sept provinces. Notre unité primaire de sondage est la province. Ainsi, un dénombrement des associations sans but lucratif qui ont été créées depuis 1992 jusqu'en 2010 a servi à déterminer la proportion du nombre de groupes et/ou associations à interviewer par province et par type d'IMF. Il a fallu garder cette proportion pour constituer l'échantillon des groupes et/ou associations financés par toutes les institutions de microfinance fonctionnelles (21) du Burundi par province. La composition de l'échantillon a été guidée par l'objectif de disperser au maximum les enquêtés. Nous avons eu recours aux méthodes des quotas croisés et des itinéraires et avons interviewé respectivement 55 % des groupes et/ou associations de l'Ouest, 15 % du Nord, 15 % du Centre, 8 % de l'Est et 7 % du Sud. Aussi, suite aux tensions ethniques au Burundi, beaucoup d'associations se sont développées à travers tout le pays. Elles sont fondées sur une appartenance identitaire et destinées à conforter les emblèmes de cette identité. D'où l'existence de beaucoup d'associations dans le domaine développement et le domaine entraide et solidarité. Ainsi, parmi les 150 groupes et/ou associations de notre échantillon éparpillés au niveau des différentes provinces du Burundi, 78 relèvent du domaine du développement, 55 du domaine de l'agriculture et 17 du domaine entraide et solidarité.

3. LES CARACTERISTIQUES DES ASSOCIATIONS SANS BUT LUCRATIF BURUNDAISES BENEFCIAIRES DES MICROCREDITS

Le Burundi connaît une situation politique et économique très difficile depuis la crise d'octobre 1993. Les pauvres sont devenus de plus en plus nombreux avec la crise et ont besoin, tout comme la majorité des burundais par ailleurs, d'un large éventail de services financiers qui soient flexibles et à prix raisonnable. La pauvreté de ce pays couplée à sa surpopulation fait donc qu'il y ait une demande importante de la population envers les structures décentralisées d'épargne et/ou de crédit. Cette population est composée de femmes chefs de ménages, des jeunes sans emplois, des déplacés intérieurs, des anciens combattants pour qui, la réinsertion socio professionnelle est incontournable, de petits fournisseurs de services œuvrant dans le secteur informel, sans oublier les rapatriés. C'est ainsi que le secteur de la microfinance est obligé d'être partout pour offrir des microcrédits aux personnes pauvres et à très faible revenu. Les Institutions de MicroFinance (IMF) aident les associations à gérer leur quotidien, orientent les épargnants vers des prestations solidaires et proposent des petits prêts aux personnes les plus pauvres délaissées par le système bancaire faute de garanties. C'est l'efficacité des associations qui garantit leur bon fonctionnement au regard des attentes des IMF. En effet, les microcrédits ne

sont pas donnés et les associations qui en bénéficient doivent les utiliser efficacement pour pouvoir rembourser la dette à l'échéance.

Pour comprendre les caractéristiques des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits, nous expliquons d'abord les facteurs ayant été à l'origine de leur création. La première raison s'explique par la tradition burundaise d'entraide mutuelle. Le Burundi n'est pas un cas isolé car les études sur les inégalités économiques et les solidarités sociales dans les pays africains montrent toute la prééminence de la solidarité traditionnelle dans la société africaine en mutation. Ces études soulignent que la solidarité lors des événements malheureux est l'une des manifestations les plus tangibles de l'influence du concept d'assistance mutuelle dans l'Afrique moderne. Les moments heureux de la vie ont toujours été des moments où s'expriment également la solidarité. Le lien social dans les pays africains en général et au Burundi en particulier découle du lien familial fort. Parallèlement et, en conséquence, l'objectif des associations qui sont des groupes non lucratifs à dynamisme typique des mouvements sociaux a toujours été de partager ou de mettre en commun les risques encourus par leurs membres dans des domaines variés et d'aider le membre en cas d'événements sociaux pouvant occasionner des frais importants. La deuxième raison est liée à l'histoire du Burundi. Jusqu'à la fin des années 1950, il n'y avait au Burundi que les seules associations d'inspiration religieuse qui recrutaient leurs membres parmi les catholiques principalement. De 1959-1960, deux principales organisations des jeunes qui revendiquaient l'indépendance et qui participaient aux débats politiques du début des années 1960 sont nées. Malheureusement, le mouvement étudiant qui avait conservé une solidarité plus longtemps que tout autre groupe a finalement connu des divisions ethniques qui ont conduit le Burundi à la crise de 1972 d'abord et à celle de 1993 ensuite. Face à la crise de 1993 surtout et dans le but de résoudre les nombreux problèmes consécutifs à cette crise, les associations ont été créées en grand nombre. C'est à partir de l'année 2000 que le milieu associatif a été particulièrement dynamique au Burundi. Les groupes et/ou associations traduisent les aspirations du groupe et sont un élément essentiel de la cohésion sociale. La troisième raison est liée à la seconde. Ainsi, parmi les associations qui ont été créées au Burundi depuis 1992, les plus nombreuses sont celles qui se sont constituées en affichant un objectif clair de développement socio-économique. Il y a lieu de citer les associations sportives, les associations culturelles, les associations par affinité et les associations pour la promotion de la personne humaine dans leur diversité. Les groupements ou associations burundais constituent aussi un moteur du développement culturel burundais. Au départ principalement urbain, le phénomène associatif s'est étendu de plus en plus au monde rural.

Bien que la littérature sur les associations sans but lucratif soit abondante, les caractéristiques, les objectifs et les modes d'action des ASBL bénéficiaires de microcrédits, notamment au Burundi ou en Afrique subsaharienne, sont mal connus. Nous analysons le fonctionnement, les motivations, l'organisation et les activités de ces ASBL. Tout d'abord, par rapport à la constitution du groupe et/ou de l'association, le nombre minimum de personnes est deux tandis que le nombre maximum est de 300 membres sauf quelques rares exceptions. La constitution d'un groupe de deux personnes au minimum conditionne donc l'accès au crédit de groupe. A la demande des membres du groupe, un premier prêt d'un certain montant est accordé suivant les besoins exprimés par les différents membres. Si ce prêt est remboursé à l'échéance convenue, un autre prêt de montant supérieur est octroyé et ainsi de suite. Cinq caractéristiques structurelles

et opérationnelles (Malo, M.C., 2001) nous permettent de définir les ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits. Ainsi, ces ASBL sont définies comme un ensemble d'entités qui sont :

- *organisées*, c'est-à-dire qui fonctionnent selon une certaine structure et une certaine régularité, reflétées par des réunions régulières, une adhésion réglementée et une certaine méthode de prise de décision jugée légitime par les personnes concernées. Toutes les tâches de l'ASBL sont accomplies par les membres eux-mêmes ;
- *privées*, c'est-à-dire qu'elles sont séparées du gouvernement au plan institutionnel même si leur financement peut provenir de sources gouvernementales ;
- *sans but lucratif*, c'est-à-dire que leurs objectifs ne sont pas principalement commerciaux. Les activités de ces ASBL peuvent dégager des profits mais ils sont réinvestis afin de mieux servir l'objet social. Ainsi par exemple, le profit dégagé peut servir lors d'un événement heureux ou malheureux d'un des membres ou peut servir d'emprunt mutuel aux membres qui en ont besoin. Il faut noter que cette non-lucrativité ne restreint pas le type d'activités que ces ASBL peuvent mener pour réaliser leur finalité ;
- *non autonomes*, c'est-à-dire qu'elles n'ont pas leurs propres mécanismes internes de gouvernance et qu'elles ne peuvent pas cesser leur exploitation de leur propre autorité. Et elles ne sont pas surtout autonomes financièrement ;
- *bénévoles*, c'est-à-dire que l'adhésion ou la participation à ces ASBL n'est ni obligatoire ni contrainte.

Ces cinq caractéristiques définissent une ASBL ou un groupement quelconque bénéficiaire d'un microcrédit que nous avons brièvement défini comme suit :

Encadré n° 1: Définition d'une ASBL burundaise bénéficiaire d'un financement par une institution de microfinance: C'est un ensemble structuré de personnes et de moyens techniques coordonnés pour atteindre des objectifs économiques et sociaux.

La finalité première de ces ASBL est de créer des activités génératrices de revenus surtout dans les branches agriculture et commerce. Elles s'adaptent à l'évolution du contexte économique et développent régulièrement de nouvelles stratégies de développement. Ces dernières permettent l'émergence des dynamiques relationnelles entre les membres de ces ASBL ; ces dynamiques étant spécifiques au processus d'innovation selon Roy-Valex, M. (2008).

4. LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES ASBL BURUNDAISES BENEFICIAIRES DES MICROCREDITS

En se référant aux ouvrages anglophones, les termes efficacité et efficience sont synonymes. Mais les définitions de ces deux termes par des auteurs francophones montrent qu'ils ne sont pas du tout synonymes. En effet, l'efficience porte sur les relations entre les intrants et les extrants et veut que ce qui en sort soit produit au moindre coût. Une organisation efficiente est par conséquent celle qui peut obtenir une grande quantité d'extrants pour des ressources données. Etre efficace c'est produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés. L'efficacité qualifie donc la capacité d'un système de parvenir à ses objectifs. En nous référant aux définitions de ces deux critères de la performance tout en tenant compte du

contexte des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits, « la performance résulte d'une organisation efficace dans le but d'atteindre les objectifs assignés » et le terme explicatif à la base de la performance de ces ASBL est l'efficacité. L'efficacité joue un grand rôle dans le processus d'innovation comme nous avons eu à le souligner et aboutit à la transformation des conditions de vie des ASBL qui font objet de cet article.

Nous analysons l'innovation organisationnelle des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits en nous articulant autour de quatre principaux déterminants de leur performance afin de mieux appréhender cette forme particulière d'innovation. Ces déterminants sont les suivants : *le genre dominant, les dynamiques relationnelles, le développement des réseaux et la culture organisationnelle* de ces ASBL. *La proportion des femmes* des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits constitue le premier déterminant. Nous avons trouvé que les femmes sont nombreuses par rapport aux hommes ce qui a des répercussions sur la dynamisation de ces associations. Nous avons commencé à chercher le rapport entre le nombre de femmes et le total des membres. Nous avons trouvé trois tranches de 0 - 0,4 (1*), puis de 0,41 - 0,69 (2*) et enfin la dernière tranche concerne les associations qui comptent parmi leurs membres plus de 70 % des femmes (3*). Ainsi, 17,3 % des associations enquêtées comptent de 0 à 40 % des femmes, 29,3 % des associations de notre échantillon comptent de 41 à 69 % de femmes et enfin une grande partie (53,3 %) des associations enquêtées compte plus de 70 % des femmes. La proportion des femmes diffère suivant la nature de l'activité exercée car 57,3 % des associations enquêtées font du commerce tandis que 34 % pratiquent l'agriculture (voir ci-dessous). Concernant toujours cette proportion, 57,7 % des associations pratiquant l'agriculture (1) comptent de 0-40 % des femmes, alors que seulement 23,1 % des associations pratiquant le commerce (2) comptent 0-40 % des femmes. Par contre, 72,5 % des associations pratiquant le commerce comptent plus de 70 % des femmes alors que seulement 21,2 % des associations pratiquant l'agriculture comptent plus de 70 % des femmes (voir ci-dessous).

Tableau 1 - Répartition des associations selon la nature d'activité et la proportion de femmes

		Activités								
		1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Tranches	1*	57.7	23.1	3.8		3.8		7.7	3.8	100.0
	2*	43.2	50.0		6.8					100.0
	3*	21.2	72.5	3.8	1.2		1.2			100.0
Total		34.0	57.3	2.7	2.7	7	7	1.3	0.7	100.0

Les associations qui comptent moins de femmes parmi leurs membres pratiquent l'agriculture tandis que celles qui comptent plus de femmes pratiquent le commerce. La littérature sur l'entrepreneuriat féminin souligne en effet que malgré les nombreux obstacles que rencontrent les femmes entrepreneures, ces dernières ont une préoccupation majeure qui est l'accès au financement. Ainsi, nombreuses femmes font du commerce qui est une activité exercée avec un capital restreint qu'octroient les IMF par ailleurs et qui permet un remboursement régulier. Les résultats montrent aussi que certaines IMF comptent parmi leurs clients plus de femmes que d'hommes. Même si les coopératives d'épargne et de crédit financent essentiellement le milieu rural et donc l'agriculture, elles financent moins les associations ayant une grande proportion de femmes cultivatrices et donc à grand risque. Les associations exerçant leurs activités en milieu

rural ont une grande proportion de femmes et cela au niveau de toutes les tranches précédemment décrites.

Le deuxième déterminant met l'accent sur la construction de l'avenir de ces ASBL en aspirant à des projets motivants et mobilisateurs. En effet, si plusieurs auteurs considèrent avant tout la technologie en tant que vecteur de l'innovation, certains auteurs comme Joseph Schumpeter n'excluent pas pour autant les dynamiques propres aux entreprises. Suivant cette perspective, l'innovation peut donc se comprendre comme un processus qui consiste à chercher à améliorer constamment l'existant de façon radicale. La capacité des membres des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits à améliorer leurs conditions de vie constitue donc le deuxième déterminant. Autrement dit, la possibilité de générer l'innovation passe par la faculté de ces ASBL à intégrer le *dynamisme* dans leurs activités génératrices de revenus. Le concept dynamisme nous intéresse plus particulièrement car le dynamisme en soi permet la mise en œuvre d'innovations selon Joseph Schumpeter. Ce déterminant démontre que la thèse de dynamisme privilégie dans son analyse de l'innovation, la fréquence des rencontres et la proximité des membres des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits. Les résultats montrent ainsi que la proximité des membres de ces ASBL est l'élément le plus important de leur dynamisation. Les groupes sont en effet constitués à 65,3 % de personnes issues du même milieu social et les relations sont essentiellement des relations de voisinage. La régularité aux réunions est un autre indicateur de dynamisme de ces ASBL. Elle dépend de la proportion de femmes et de l'activité exercée comme nous allons le montrer par la suite.

Tableau 2 - Fréquence des réunions et proportion de femmes

		Fréquence des réunions				Total
		2**	3**	4**	5**	
Tranche de femme	1	11,5%		42,3%	46,2%	100,0%
	2	31,8%	13,6%	25,0%	29,5%	100,0%
	3	32,5%	12,5%	35,0%	20,0%	100,0%
Total		28,7%	10,7%	33,3%	27,3%	100,0%

2**= Rencontres hebdomadaires; 3**= Chaque quinzaine; 4**= Mensuel; 5**= Rencontre irrégulières

Les groupes et/ou associations ayant plus de 70 % de femmes font des réunions soit toutes les semaines soit une fois le mois. Par contre, celles qui comptent de 0-40 % des femmes font des réunions soit de façon irrégulière soit elles tiennent des réunions une fois le mois. Bref, les associations ayant une grande proportion de femmes font des réunions régulièrement et cherchent à être au mieux en ordre avec toutes les parties prenantes. Les associations relevant du domaine de l'agriculture tiennent des réunions de façon irrégulière, c'est-à-dire dans une

période comprise entre 3 et 6 mois et cela est concerné par 27,3 % des associations de notre échantillon.

Le troisième déterminant d'investigation concerne le développement des *réseaux* entre les associations bénéficiaires des microcrédits. Cette capacité passe par le fait que ces ASBL établissent entre elles des relations afin de parvenir à atteindre leurs objectifs. Les réseaux rendent compte des facteurs qui facilitent la relation entre les membres de ces organisations. En effet, comme le souligne Paris, T. (2008), qui dit réseaux dit développement d'un capital social et de la confiance entre les acteurs. L'existence de la confiance mutuelle au sein d'un groupe ou d'une communauté crée ce que Fukuyama, F. (1995) et Coleman, J. S. (1988) ont appelé le capital social. Selon Coleman, J. S. (op.cit.), le capital social est la capacité de travailler ensemble à des fins communes au sein des groupes et des organisations qui forment la société civile. Il est défini par ces auteurs comme le produit de la confiance mutuelle, prolongée et régulière entre deux individus, un groupe d'individus ou une communauté. Nous définissons le capital social comme une configuration de réseaux de relations et de normes de réciprocité partagées caractérisant un groupe social. Paris, T. (2008) trouve que les réseaux permettent l'efficacité organisationnelle et favorisent l'innovation. A travers ce troisième déterminant, l'échange d'expérience entre les associations et/ou groupes est également prépondérant pour comprendre les facteurs qui facilitent l'innovation.

Schein, E. H. (1984) juge qu'une organisation est un milieu véhiculant une culture requise dans le processus d'innovation. Par conséquent, le dernier déterminant qui a attiré notre attention est la *culture organisationnelle* d'une association et/ou du groupe bénéficiaire des microcrédits. Le choix de ce déterminant s'est basé sur le fait que les petites ou moyennes entreprises sont une grande source d'innovation selon Schumpeter, J. (1935) dans le sens où elles permettent l'efficacité organisationnelle. Il y a interaction entre ces deux derniers déterminants dans le sens où une culture organisationnelle des associations et/ou groupes rend compte de l'homogénéité culturelle des acteurs favorisant ainsi la mise en place des réseaux (Paris, T., 2008). Hofstede, G. (2001) trouve que la culture est un système de significations acceptées publiquement et valables collectivement pour un groupe particulier à un moment donné. Pour Hatch, J. M. (2000), la culture n'est pas visible par elle-même mais elle est rendue visible par ce qu'il appelle *interfacts* et par ce que Coulangeon, P. (2005) appelle *représentation*. Le premier trouve que les facteurs les plus influents en ce qui concerne la formation de la culture sont les normes, les valeurs et les artefacts tandis que le second estime qu'une culture est exprimée par le biais des actions et des termes utilisés par les membres d'une organisation. Quel que soit l'auteur, les valeurs constituent des principes sociaux, des objectifs et des modèles tenus dans une culture pour avoir une qualité intrinsèque. Elles définissent ce dont les membres d'une organisation se soucient et se réfèrent au code éthique. Les normes quant à elles sont constituées de règles non écrites qui autorisent les membres d'une culture à savoir ce qui est attendu d'eux. Les normes et les valeurs stimulent les activités qui produisent des artefacts en surface ; les artefacts étant des expressions des valeurs et des normes selon Hatch, J. M. (1993). Pour comprendre la culture organisationnelle, Hofstede, G. (1980) d'abord puis Schein, E. H. (1984) ont considéré les organisations comme des manifestations de systèmes culturels plus généraux. Ainsi, quelles que soient les divergences de comportements dues aux niveaux de développement différents, les résultats montrent que la

meilleure façon d'organiser les groupes et/ou associations est basée beaucoup plus sur les interrelations et surtout sur le collectivisme.

5. CONCLUSION

La performance résulte d'une organisation efficace dans le but d'atteindre les objectifs assignés et le terme explicatif à la base de la performance des ASBL qui font objet de cet article est l'efficacité. Ainsi, nous avons précisé la performance économique des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits grâce à la prise en compte de quatre déterminants qui sont : le genre dominant, les dynamiques relationnelles, le développement des réseaux et la culture organisationnelle de ces ASBL. Cet article touche trois grands thèmes que sont : le rôle de l'efficacité dans le processus d'innovation, les caractéristiques et les déterminants de la performance des ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits. Force est de constater qu'un microcrédit pour générer une activité génératrice de revenus pour des groupes et/ou associations burundais exclus du système bancaire classique est une innovation. Une activité génératrice de revenus est pour ces groupes et/ou associations tout ce qu'il y a de plus enthousiasmant et présente tous les ingrédients d'une innovation réussie. Les ASBL burundaises bénéficiaires des microcrédits sont en effet des entités productives et sociales visant à des fins spécifiques pour pouvoir survivre. Pour réaliser leurs objectifs, elles doivent adopter une efficacité organisationnelle dans leurs activités génératrices de revenus.

BIBLIOGRAPHIE

- Alcouffe, A. *et al.* (2000). *Efficacité versus équité en économie sociale*, Paris : L'Harmattan.
- Alter, N. (2002). *Les logiques de l'innovation. Approche pluridisciplinaire*, Paris : La Découverte.
- Anheier, H et A. Ben-Ner (2003). *Advances in theories of the nonprofit sector*, New York: Kluwer/Plenum.
- Auger, P. (2008). Management de la créativité: synthèses et enjeux des travaux scientifiques, *Mode de recherche*, 10:16-20.
- Barrière, C. (2006). Les liens entre culture, industries culturelles et industries créatives, *Création et diversité au miroir des industries culturelles*, 193-226.
- Bellemare, G. et L. Briand (2004). Définition structurationniste des innovations et transformations sociales, Montréal, *Cahiers du CRISES*, n° ET 0414.
- Bennis, W. G. (1968). *Interpersonal dynamics: essays and readings on human interaction*, USA: The Dorsey press.
- Burns, T. et G. M. Stalker (1961). *The management of innovation*, Tavistock: London.
- Cameron, K.S. et D.A. Whetten (1983). *Organizational effectiveness, a comparison of multiple models*, New York: Academic press.
- Cameron, K.S. (2010). *Organizational effectiveness*, Northampton: Edward Elgar.
- Chéroutre, M.T. (1998). Les associations dans la dynamique sociale, *Revue internationale de l'économie sociale*, 77 (270): 69-88.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American journal of sociology*, 94: S 95-S 120.

- Connolly, T., Conlon, E.J. et S.J. Deutsch (1980). Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach, *Academy of management review*, 5 (2): 211-217.
- Coulangeon, P. (2005). *Sociologie des pratiques culturelles*, Paris : La découverte/ Repères.
- Degenne, A. et M. Forsé (1994), *Les réseaux sociaux*, Paris : A. Colin.
- Erickson, E. C. (1970). *Interpersonal dynamics in the small group*, New York: Random House.
- Fontan, J.M. (2002). L'innovation sociale en réponse à l'urgence urbaine : radioscopie du quartier Hochelaga-Maisonneuve, *Economie et solidarités*, 33 (2): 116-129.
- Fontan, J.-M. (2007). Innovation et changement social dans Klein, J.-L. et Harrisson, D. (2007) (Eds.), *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec, 405-412.
- Fukuyama, F. (1995). *La confiance et la puissance: vertus sociales et prospérités économiques*, Paris : Editions Plons.
- Georgopoulos, B.S. et A.S. Tannenbaum (1957). A study of organizational effectiveness, *American sociological review*, 22 (5): 534-540.
- Goodman, P.S. et J.M. Pennings (1977). New perspectives on organizational effectiveness, *American sociological review*, 22: 534-540.
- Gross, E. (1969). The definition of organizational goals, *The British journal of sociology*, 20 (3): 277-294.
- Hall, R.H. (1980). Effectiveness theory and organizational effectiveness, *The Journal of applied behavioral science*, (16): 536- 545.
- Hansmann, H. (1980). The role of non-profit enterprise, *Yale law journal*, 89 (5): 835-901.
- Haustein, H.D. et H. Maier (1985). *Innovation and efficiency. Strategies for a turbulent world*, Toronto: Pergamon Press.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture, *Academy of management review*, 18 (4), 657-663.
- Hatch, M. J. (2000). *Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Herman, R.D. et D.O. Renz (2004). Advancing nonprofit organizational effectiveness: research and theory: nine theses, *Nonprofit management and leadership*, 18 (4): 399-415.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*, 2nd edition, Beverly Hills: Sage
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*, 2nd edition, Thousand Oaks: Sage publications.
- Jetté, C. et R. Mathieu (1999). Organisation communautaire, développement social et partenariat, *Economie et solidarités*, 30 (1): 42-55.
- Kalleberg, A.L. et K.T. Leicht (1991). Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success, *the academy of management journal*, 34 (1): 136-161.
- Klein, J.-L. et D. Harrisson (2007). *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrisson, D. et B. Lévesque (2009). L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation, Montréal, *Cahiers du CRISES*, no ET0907.
- Lawrence, P. R. et J. W Lorsch (1969). *Organization and environment*, Montréal: Agence d'Arc.

- Le Theule, M-A. (2008). L'édition au centre des tensions entre création et gestion, *Mode de recherche*, 10: 38-43.
- Lundstedt, S.B. et E.W. Colglazier (1982). *Managing innovation: the social dimension of creativity, invention and technology*, New York: Pergam Press.
- Lusthaus, C. et al. (1999). *Améliorer la performance organisationnelle, Manuel d'auto-évaluation*, Ottawa : Centres de Recherches pour le Développement International.
- Maillat, D., Michel, Q. et S. Lanfranco (1993). *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, Neuchâtel : GREMI, EDES.
- Malo, M. C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, *Revue internationale de l'économie sociale*, (281): 84-95.
- Malo, M.-C. et M. Vézina (2004). Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'utilisateurs : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles, *Economie et solidarité*, 35 (1-2): 100-120.
- Morin, E.M., Savoie, A. et G. Beaudin (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*, Montréal : Gaetan Morin.
- Paris, T. (2008). De Mozart à Pixar : quand la créativité devient organisationnelle, *Mode de recherche*, 10: 3-15.
- Perroux, F. (1965). La pensée économique de Joseph Schumpeter. Les dynamiques du capitalisme, Genève : Librairie Droz.
- Rojas, R.R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for profit and nonprofit organizations, *nonprofit management and leadership*, 11 (1): 97-104.
- Roy-Valex, M. (2008). Classe créative et marché du travail dans l'industrie du jeu vidéo à Montréal, dans Frédéric, L. et al. (2008) (Eds), *L'économie culturelle et ses territoires*, Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 3-16.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture, *Sloan management review*, 25, 3-16.
- Schumpeter, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Paris: Librairie Dalloz.
- Vivant, E. et D.-G. Tremblay (2010). L'économie créative, *Revue des travaux francophones, Note de recherche de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir*, (10-02): 33-44.

7. UNE MÉTA-ANALYSE QUALITATIVE DES TRAVAUX SUR LE DÉVELOPPEMENT DES CLUSTERS ET LEUR CYCLE DE VIE²³

De Hadjira Bachiri, sous la co-direction de Muriel Mailfert, Université de Lille 3, et Diane-Gabrielle Tremblay, TÉLUQ

RESUME

Dans un contexte de mondialisation et d'économie de la connaissance, l'innovation devient un critère déterminant de compétitivité. Ceci a conduit les entreprises à innover afin d'être compétitives, d'accroître leurs parts de marché et d'avoir un avantage concurrentiel durable. Dans ce cas particulier, pour relever les défis liés à cette nouvelle économie, des politiques économiques largement fondées sur les clusters ont été mises en place.

Les clusters passent par une trajectoire de développement que l'on peut apparenter à un « cycle de vie » et notre article présente une méta-analyse des travaux sur le cycle de vie des clusters. Ainsi, l'intérêt de cette recherche sur le développement des clusters est de savoir comment et pourquoi les clusters changent au cours du temps, comment ils se transforment dans des étapes différentes de leur cycle de vie, et pourquoi ils peuvent être dynamiquement innovants, productifs, puis ensuite, ils peuvent décliner et disparaître.

Mots clés : cluster, innovation, stade de développement, méta-analyse, cycle de vie.

INTRODUCTION

La notion de cluster a été formalisée par Michael Porter en 1990, en définissant les clusters comme étant « une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes, d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par exemple) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent »²⁴. Donc on peut définir les clusters comme la combinaison, sur un lieu géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche, œuvrant autour d'un même marché et d'un même domaine technologique. Le facteur de succès réside dans la proximité favorable aux échanges d'informations et d'idées. La finalité étant d'avoir des synergies autour de projets communs ayant un caractère innovant. Les firmes qui appartiennent à un cluster peuvent accéder à de nouveaux marchés mais surtout à des savoir-faire, des technologies de développement en

²³Cet article s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale qui a pour objectif la définition d'un modèle d'évaluation regroupant des indicateurs de mesure pour chaque stade de développement d'un cluster d'une part, et qui permettront d'optimiser l'évaluation de la performance des clusters quel que soit leur stade de développement, d'autre part.

²⁴ Porter, M. E. (1990). *The competitive Advantage of Nations*. Free Press: "Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate"; cité dans Arnaud LARGIER, Sylvie LARTIGUE, Odile SOULARD, Christine TARQUIS, Paris, *Clusters mondiaux*, janvier 2008, p. 10.

commun et à une meilleure couverture de la chaîne de valeur ajoutée dans leurs domaines d'activité.

Ces dernières années, la notion de cycle de vie des clusters a attiré l'attention de beaucoup de chercheurs, afin de comprendre comment les clusters se développent et se transforment au cours du temps. Il est clair que les clusters ne sont pas statiques, ni immuables (Porter, 1998 ; Andersson *et al.*, 2004 ; Cassidy *et al.*, 2005 ; Sölvell, 2008 ; Fornahl et Menzel, 2006 ; etc.). Ainsi, les clusters évoluent et se développent dans le temps en suivant une trajectoire que l'on appelle « cycle de vie ».

La théorie du cycle de vie a été introduite en économie par Alfred Marshall (1890) afin d'expliquer le développement des entreprises au cours du temps. Selon l'auteur, la vie de l'entreprise ressemble à celle des humains qui est composée de cinq grandes étapes : la naissance, la croissance, la maturité, le vieillissement et la mort. Ensuite en 1939 Joseph Schumpeter met en évidence le lien qui existe entre le cycle économique et les phases de vie d'un produit innovant. Après les travaux de (Marshall, 1890) et de (Schumpeter, 1939) de nombreux auteurs ont révisé et développé la notion de cycle de vie afin d'expliquer les changements subis au cours du temps par les produits, les firmes, les innovations, les marchés et les clusters. Parmi ces auteurs, on trouve (Théodore Levitt, 1965) le premier chercheur qui a développé la notion de cycle de vie des produits en sciences de gestion, (Raymond Vernon, 1966) qui a étudié pour la première fois le cycle de vie des produits destinés à l'international et (Michael Porter, 1998), le premier qui utilise la notion de cycle de vie pour caractériser le développement des clusters dans le temps.

1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

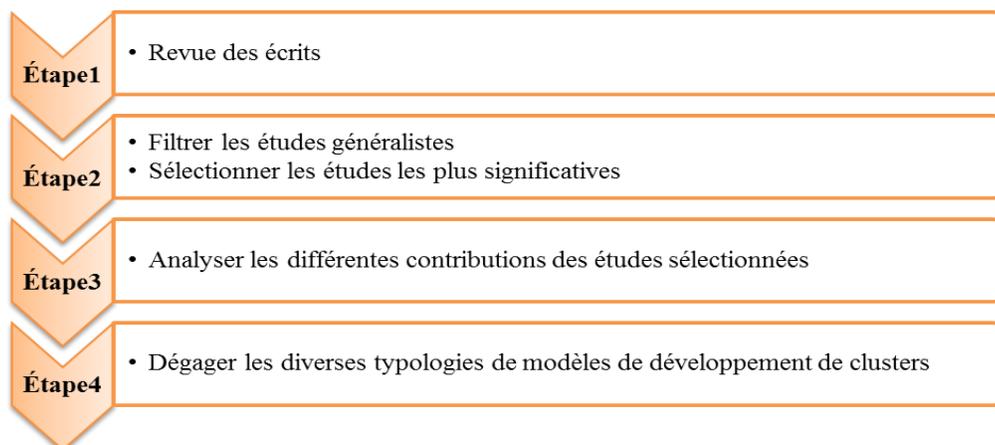
1.1 La méta-analyse

Notre recherche vise à étudier et analyser les différents travaux sur le cycle de vie des clusters, ensuite les comparer afin de faire une synthèse rigoureuse. L'idée est donc d'étudier des travaux qui proposent des modèles différents de développement des clusters et de les confronter. Dans ce cas particulier, la méthodologie choisie est basée sur une démarche méta-analytique pour mettre en avant les recherches antérieures sur le cycle de vie des clusters, comprendre la manière dont les clusters se développent et suggérer une proposition quant au processus de développement des clusters.

La notion de « méta-analyse » a été introduite dans le domaine des sciences sociales et de l'éducation par Gene V. Glass en 1976. Elle peut être définie comme étant « un ensemble de techniques permettant une synthèse à la fois qualitative et quantitative, mais aussi reproductible, des données collectées dans des études différentes » (Boissel *et al.*, 1989). Ainsi deux types de méta-analyses existent : une méta-analyse quantitative qui est faite sur des études quantitatives et une méta-analyse qualitative basée sur des études qualitatives. Dans cette recherche, on utilise une méta-analyse qualitative car il s'agit de faire une synthèse des études qualitatives sur le cycle de vie d'un cluster afin de produire un modèle de développement des clusters. Ceci justifie alors le choix d'une démarche d'analyse de contenu sur le sujet pour tenter de répondre à la question suivante : ***quels sont les modèles de développement des clusters proposés dans la littérature ? comment et pourquoi les clusters se développent dans le temps ?*** Le traitement

des données qualitatives est fait d'un point de vue sémantique²⁵ (Andreani et Conchon, 2011. Pour faire la méta-analyse qualitative, on est passé par quatre étapes (voir schéma N°1 ci-dessous) :

Schéma 1 - Focus sur la méthodologie suivie pour faire la méta-analyse



- 1) Revue des écrits sur le cycle de vie des clusters publiés dans des différents revues en économie et gestion, sur la période de 1998 (en commençant par les travaux de Porter sur le cycle de vie d'un cluster) à 2013 (plusieurs modèles ont été proposés pour expliquer les changements subits par les clusters au cours du temps) ;
- 2) Ensuite, nous avons sélectionné les études les plus significatives dans l'ensemble des écrits repérés sur le cycle de vie des clusters. Le but de cette étape est de sélectionner les articles les plus pertinents et de définir l'information essentielle contenue dans ces articles présélectionnés ;
- 3) Synthèse et analyse des différentes contributions des études sélectionnées ;
- 4) Dégager les diverses typologies de modèles de développement de clusters en vue de les confronter aux analyses de terrain (voir la partie *étude exploratoire* ci-dessous).

1.2 L'étude exploratoire

Notre démarche de collecte des données est basée sur des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1 heure auprès de 10 personnes (l'étude du terrain est en cour, il s'agit des dix entretiens qui ont été effectués pour le moment). Les entretiens semi-directifs offrent une grande liberté d'expression au répondant tout en assurant l'enquêteur de confronter tous les thèmes ayant émergé dans les résultats de la méta-analyse. Les entretiens ont été enregistrés afin de se concentrer sur l'animation de l'entretien et les relances sans se préoccuper du risque de perdre certaines informations. Ensuite, ils ont été intégralement retranscrits et analysés.

L'analyse de contenu d'exploration a été retenue comme option d'analyse des discours des entretiens effectués. Le traitement des données qualitatives est fait d'un point de vue sémantique (même méthodologie utilisée pour le traitement des données qualitatives de la méta-analyse). On a sélectionné manuellement les diverses opinions exprimées ou les arguments utilisés, ensuite

²⁵ Analyser manuellement des données qualitatives sans recourir à un logiciel informatique.

on les a comparés avec les résultats théoriques de la méta-analyse. Cette procédure nous a permis de mettre en évidence la question de développement des clusters et leur cycle de vie.

Le choix de notre niveau d'analyse dépend de notre question de recherche. Nous nous intéressons au développement du cycle de vie des clusters pour expliquer leur changement au cours du temps. Par conséquent, la compréhension de la question du développement du cluster et de sa particularité au niveau de chaque phase de son développement se fait à travers les acteurs qui représentent les différentes parties prenantes du cluster. Nous nous intéressons donc à des acteurs situés à différents niveaux; des acteurs externes qui ont étudié les clusters (l'État, les consultants, ...etc.) ainsi que des acteurs qui font partie d'un cluster (le directeur du cluster, les membres de structure de gouvernance et d'animation, les membres du comité de Suivi et de Pilotage,...etc.).

2. RESULTATS DE LA RECHERCHE

2.1 Résultats de la méta-analyse

Après vérification des études, la démarche de méta-analyse nous a conduites à retenir sept études qui ont été publiées entre 1998 et 2011 (voir tableau N°1 ci-dessous). Le reste des études sont soit généralistes (ne traitent pas le sujet en détail), soit elles reprennent les travaux des études que nous avons sélectionnées. Cet échantillon a donc été créé à partir des meilleurs articles pertinents proposant divers modèles de développement des clusters.

Tableau 1 - récapitulatif des articles sélectionnés sur le cycle de vie des clusters

<i>Nom du chercheur</i>	<i>Date de définition du modèle</i>	<i>Phases de cycle de vie</i>	<i>Particularité du modèle</i>
Michael Porter	1998	Naissance, développement, déclin	Le modèle n'explique pas en détail le développement des clusters
Andersson et al.	2004	Agglomération, émergence, développement, maturité, transformation	Le modèle propose une trajectoire rigide par laquelle tous les clusters passeraient
Cassidy et al., CNRC, DTI	2005	Latent, développement, maturité, transformation (déclin)	Même modèle de développement que pour les produits et industries
Menzel et Fornahl	2006	Emergence, développement, maturité, déclin	Le modèle intègre trois variables (temps, nombre de firmes et d'employés et le degré d'hétérogénéité du cluster) pour définir le stade de développement du cluster
Sölvell	2008	Naissance, développement, maturité, déclin (renaissance)	Les clusters ont des durées de vie et des trajectoires de développement différentes, cela dépend du contexte dans lequel se trouve le cluster, de la particularité et de la nature du cluster

Knop et Olko	2011	Identification, initiative, développement, maturité, transformation	Le modèle intègre des mécanismes responsables de développement d'un cluster (la production et gestion des connaissances K, la définition de la structure S et la construction de la confiance T)
Martin et Sunley	2011	Composé de six trajectoires alternatives principales (+ d'autres trajectoires)	Les clusters peuvent avoir des cycles différents et avec des durées de vie différentes ; cela dépend de la nature, du contexte et de la résilience du cluster

L'étude et l'analyse des travaux sur le développement des clusters nous a permis de constater une absence d'un réel consensus sur la question du cycle de vie des clusters. En effet, le choix d'effectuer une méta-analyse se justifie par ailleurs par notre volonté de mettre en évidence plusieurs résultats sur le cycle de vie et le développement des clusters au cours du temps. Notre recension nous a permis de faire ressortir les indicateurs caractérisant le développement du cluster (variables explicatives²⁶). Nous effectuons donc une comparaison des indicateurs utilisés dans les travaux de chaque auteur et les confrontons ensuite aux analyses de terrain.

a) *Les étapes du cycle de vie du cluster*

Les recherches sur le cycle de vie des clusters proposent des modèles de développement différents. Le nombre et le nom des phases de vie du cluster ne sont pas les mêmes pour tous les modèles. Le cycle de vie des clusters peut regrouper trois, quatre ou cinq étapes de vie, et ces étapes sont nommées différemment (voir tableau N°2 ci-dessous).

Tableau 2 - les étapes du cycle de vie du cluster

<i>Nom de l'auteur</i>	<i>1^{er} stade de développement</i>	<i>2^{ème} stade de développement</i>	<i>3^{ème} stade de développement</i>	<i>4^{ème} stade de développement</i>	<i>5^{ème} stade de développement</i>
M. Porter	Naissance	Développement	Déclin		
Cassidy et al, CNRC, DTI, Menzel et Fornahl	Latent	Développement	Maturité	Transformation ou déclin	
Sölvell	Émergence	Développement	Maturité	Déclin	
	Naissance	Développement	Maturité	Renaissance ou déclin	
Andersso et al.	Agglomération	Émergence	Développement	Maturité	Transformation
Knop et Olko	Identification	Initiative	Développement de l'innovation	Maturité	Transformation

Martin et Sunley (2011) procèdent par trajectoire de développement et non par stade de développement. Ces derniers se basent sur le modèle de cycle adaptatif ²⁷ pour expliquer le développement des clusters. Leur modèle de développement est composé de six trajectoires différentes possibles, et chaque trajectoire regroupe différentes phases de vie. Cela dépend de la nature, du contexte et de la résilience du cluster.

²⁶ Les variables expliquant le développement des clusters au cours du temps.

²⁷ Un modèle qui explique l'évolution du système écologique, social et environnemental (Holling, 1986, 1996; Petersen, 2000 ; Holling et Gunderson, 2002).

Les clusters passent tous par les mêmes étapes de développement quel que soit leur nature, leur contexte ou leur domaine d'activité (Porter, 1998 ; Andersson *et al.*, 2004 ; Cassidy *et al.*, 2005 ; CNRC²⁸, 2005 ; DTI²⁹, 2005 ; Knop et Olko, 2011). En revanche, d'autres chercheurs affirment que les clusters passent par des trajectoires différentes, qu'ils ont des durées de vie différentes et ne passent pas forcément par les mêmes phases de vie (Menzel et Fornahl, 2006 ; Sölvell, 2008 ; Martin et Sunley, 2011), plusieurs scénarios sont possibles et cela dépend du contexte, de la particularité et de la nature du cluster.

b) La coopération et les synergies entre les acteurs du cluster

La particularité du cluster se trouve au niveau des synergies créées entre les acteurs. Le nombre d'acteurs impliqués dans un cluster et leur nature ne sont pas les mêmes, ils sont différents d'une phase à une autre, de nouveaux acteurs adhèrent au cluster alors que d'autres se retirent (Porter, 2000). Dans la première phase de vie, peu de coopérations sont effectuées au sein du cluster, ainsi, à partir de la phase de développement le nombre d'acteurs et le niveau de coopération entre eux se développent (Cassidy *et al.*, 2005 ; CNRC, 2005 ; DTI, 2005 ; Fornahl et Menzel, 2006 ; Sölvell, 2008). Au niveau de la phase de maturité, le nombre d'acteurs qui veulent adhérer au cluster est en baisse (**Sölvell, 2008**). Les acteurs du cluster, pendant la phase de développement, ont tendance à développer des stratégies globales en accédant à des marchés internationaux (Porter, 1998).

Andersson *et al.* (2004) affirment que les acteurs commencent à coopérer de manière plus ou moins formelle pendant la phase d'émergence ; ainsi, au niveau du stade de développement les synergies entre les acteurs se développent. Le cluster mature en dehors des synergies entre ces acteurs internes, coopère et crée des liens avec des acteurs externes.

Il existe un lien fort entre la coopération entre les acteurs et la confiance. Les synergies entre les acteurs du cluster et la réalisation des projets en commun renforcent et intensifient le niveau de confiance entre les acteurs (Knop et Olko, 2011). En revanche, une forte connectivité en interne et la présence du phénomène de « lock-in » au sein du cluster conduira ce dernier à la phase de déclin et à la disparition.

c) La masse critique

L'intégration de nouveaux acteurs dans le cluster est nécessaire pour que ce dernier se développe et atteigne sa masse critique (Fornahl et Menzel, 2006 ; Sölvell, 2008). Selon Fornahl et Menzel (2006), dans la première phase de vie du cluster (émergence), le cluster n'as pas encore atteint la masse critique. Ainsi, le passage de la phase de naissance à la phase de développement a comme résultat l'atteinte de la masse critique (Fornahl et Menzel, 2006 ; Sölvell, 2008). Donc on peut dire que la masse critique est atteinte au début de la phase de développement. Ainsi, le passage de la phase de développement à la phase de maturité pourra être accompagné par une diminution du nombre d'acteurs impliqués (Fornahl et Menzel, 2006). En revanche, d'autres chercheurs ont eu des résultats différents par rapport à ces derniers. Ils confirment que la taille critique permet le passage du cluster d'une phase de développement à une phase de maturité, donc elle est atteinte au niveau de la phase de maturité et non pas de développement (Andersson *et al.*, 2004 ; Cassidy *et al.*, 2005 ; CNRC, 2005 ; DTI, 2005).

²⁸ Canada's National Research Council.

²⁹ The Department of Trade and Industries du Royaume-Uni.

d) La création de nouvelles entreprises et d'emplois

L'intensité concurrentielle et l'environnement local du cluster favorisent le développement du cluster et la création de nouvelles entreprises et institutions (Porter, 1998). Les clusters sont caractérisés par un nombre important d'entreprises et une dynamique en interne de nouvelles firmes créées (start-up, joint-venture, spin-off) au niveau de la phase de maturité (Andersson *et al.*, 2004 ; Cassidy *et al.*, 2005 ; CNRC, 2005 ; DTI, 2005). En revanche, d'après Menzel et Fornahl, c'est plutôt au niveau de la phase de développement qu'on constate une croissance forte de l'emploi suite à la création de nouvelles entreprises. Ainsi les phases de maturité et de déclin sont accompagnées par la diminution du nombre d'employés et de firmes impliqués dans le cluster. Le nombre de firmes et d'employés impliqués au sein du cluster est un indicateur pertinent pour définir la phase dans laquelle se trouve le cluster (Menzel et Fornahl, 2006).

e) La relation de confiance entre les acteurs du cluster

La présence de la confiance entre les acteurs du cluster est importante. Elle facilite la coopération et stimule l'échange d'idées, de ressources et de connaissances entre les acteurs. Selon Knop et Olk, le niveau de confiance au sein du cluster dépend de l'intensité des coopérations précédentes. Ainsi, au niveau du stade de l'identification et de l'initiative, le niveau de confiance entre les acteurs est très faible car les acteurs ont peur par rapport aux engagements, ils sont plutôt réservés par rapport aux possibilités de coopérations. Ensuite, au niveau de la phase de développement de l'innovation, les acteurs commencent à avoir des intérêts en commun et à réaliser de projets en commun, ce qui augmente le niveau de confiance entre les acteurs. La croissance du niveau de confiance suscite la production et la diffusion de l'innovation, améliore le fonctionnement du cluster et génère ainsi un besoin de définition de la forme d'organisation et le développement de nouvelles compétences et des liens entre les acteurs du cluster.

f) La diffusion de l'innovation au sein du cluster

La production de l'innovation dépend de la nature d'interactions entre les acteurs du cluster, c'est la vocation de la mise en place des clusters et le facteur qui incitent les acteurs potentiel à s'engager dans de nouvelles activités. La proportion du cluster à innover dépend du domaine d'activité du cluster et des principes de coopération. La capacité d'innovation des clusters ne se limite pas à la capacité de produire de nouveaux produits ou nouvelles technologies, mais c'est aussi la capacité de produire des innovations organisationnelles et sociales (Knop et Olk, 2011).

Au niveau de la phase de développement, le rapprochement et les synergies entre les acteurs du cluster favorisent la production de l'innovation, ainsi, au niveau de la phase de maturité le cluster est caractérisé par des innovations importantes (Cassidy *et al.*, 2005), (DTI, 2005).

g) La place de l'entrepreneur

Sölvell (2008) met en avant le rôle de l'entrepreneur dans la création et le développement des clusters. C'est le hasard qui fait qu'un entrepreneur commence son projet dans un lieu particulier. Si l'entrepreneur « Héros » réussit à créer un réseau, des acteurs vont être attirés par le réseau, ils intègrent ce dernier en amont et en aval, c'est donc la naissance d'un cluster.

h) La demande

Les clusters pourront émerger afin de répondre à une nouvelle demande locale, en même temps, le changement du niveau de la demande constitue aussi une menace externe qui touche à la productivité et à la diffusion de l'innovation du cluster (Porter, 1998). Beaucoup de facteurs sont nécessaires pour le développement et la prospérité d'un cluster, on peut citer par exemple : la

sophistication de la demande. Ainsi, le cluster peut disparaître à cause des déplacements radicaux de la demande vers d'autres lieux (Sölvell, 2008).

i) La spécificité du territoire

Les avantages liés aux spécificités du territoire (ses ressources naturelles, son histoire, ainsi que sa cohérence culturelle, économique et sociale) sont à l'origine de l'émergence d'un cluster dans un territoire donné (Sölvell, 2008).

j) Accumulation de ressources, connectivité et résilience

La croissance et le développement d'un cluster sont liés à l'accumulation des ressources clés, des connaissances et des compétences spécifiques, ainsi qu'à une association des acteurs économiques différents. L'accumulation des ressources impacte positivement le degré de connectivité entre les acteurs du cluster. En revanche, le degré d'interdépendance entre les acteurs du cluster puisse éventuellement atteindre un niveau qui diminue la résilience des acteurs du cluster. Si le cluster ne réussit pas à s'adapter aux changements, il disparaîtra (Martin et Sunley, 2011).

2.2 Résultats de l'étude exploratoire

a) La notion de développement des clusters dans le temps

Un cluster est un organisme vivant, il se développe et il se change dans le temps. Les clusters, comme toute organisation dynamique, passent par une trajectoire de développement que l'on peut apparenter à un « cycle de vie ».

« Ben oui, ils se développent forcément dans le temps, puisqu'au départ un cluster met cinq à six ans avant d'être complètement mûr, ça repose essentiellement sur la confiance... Bien évidemment un pôle de compétitivité à un cycle de vie. » **ML**

« Oui bien sûr oui tout à fait, heureusement. Je pense que le pôle doit être un organisme vivant, mais certainement je dirai infini dans le sens n'est pas borné à un délai particulier. » **FS**

« Oui oui bien sûr, ça c'est sûr qu'il y a en effet des cycles de développement des pôles de compétitivité. » **CA**

« Dans le temps oui se développent bien, et passent par différents stades de développement. » **OM**

« Oui oui bien sûr ils se développent dans le temps » **XR**

« Oui effectivement, nous on est un très bon exemple » **VD**

« Mais en effet vous avez un vrai cycle de vie des clusters avec des actions plutôt timides au début et des actions plus accentuées à la fin. Et on peut estimer aussi, ce qui n'est rarement le cas, c'est que les clusters ont aussi en théorie une fin c'est-à-dire qu'au bout d'un nombre d'années, lorsque la technologie, la filière ou le sujet qui font le regroupement des entreprises n'est plus d'actualité, il n'y a pas de raison particulière pour qu'un cluster perdure. » **GM**

b) La trajectoire de développement des clusters

Les clusters ne se développent pas de la même façon. La durée de vie du cluster et la façon avec laquelle il se développe dépend de la nature du cluster, de son contexte, de sa particularité et de son domaine d'activité. On peut trouver des clusters qui disparaissent juste après leur émergence comme on peut trouver des clusters qui survivent pendant plusieurs années.

<p>Les clusters ne se développent pas de la même façon</p>	<p>•« La notion de développement est très variée, c'est à dire ils n'avancent pas tous au même rythme, du tout d'ailleurs. Mais par contre, la constante est qu'ils se développent sur toute leurs composantes, c'est-à-dire le réseau, les acteurs qui font partie du réseau ne sont pas les mêmes. En nombre et souvent même en qualité qu'on a au lancement du pôle, et ce qu'on trouve trois ans après. » XR</p>
<p>Ils se développent avec des vitesses différentes</p>	<p>•« Je pense que si, mais à des vitesses différentes. Vraiment en fonction des métiers et des personnes qui le constituent. Pas des personnes morales, mais des personnes physiques. Je pense qu'il peut y avoir des pôles où on passe très vite sur la phase de constitution parce que on a accès très vite au marché et on a des résultats rapides, et puis d'autres ou ça va peut être pas marcher, et on n'arrive jamais vraiment quoi. Évidemment il y a des pôles qui bloquent en phase de développement, il y en a qui n'arrive jamais en phase de maturité je pense aussi. » FK</p>
<p>Le développement des pôles dépend de son secteur d'activité, de son contexte, de ses caractéristiques... etc</p>	<p>•« Non, ça dépend du secteur d'activité, de la maturation du pôle, de son contexte, de ses caractéristiques, comment est-ce qu'il a évolué, quand il était labélisé pôle de compétitivité en 2005, quel était l'historique, il y a des pôles qui ont été labélisés en 2005, certains en 2010, donc ça dépend il y a beaucoup de choses à prendre en compte. » CA</p>
<p>Le cycle de vie pourra être imposé par l'État, ce qui est le cas en France</p>	<p>•« En gros les pôles par exemple on leur a demandé dans la politique 1.0 c'est collaborer donc il y a des projets collaboratifs, dans la politique 2.0 on leur a dit faites d'avantages des projets collaboratifs et des plus gros écosystèmes et dans la phase trois on leur a dit de créer de l'emploi. Donc on voit là que le cycle de vie du pôle, s'il veut maintenir sur la barre ça lui est imposé. Dans d'autres clusters qui ne sont pas labélisés pôles de compétitivité c'est le bon vouloir des entreprises qui déterminent un peu le parcours du cluster. » GM</p>
<p>Les clusters peuvent exister d'une façon informelle avant sa labélisation</p>	<p>•« Ce qui fait qu'on peut imposer un label cluster à quelque chose qui existe déjà, qui est déjà mature et donc effectivement il n'y aura pas tous ces stades de vies. » ML</p> <p>•« Je dirai en gros oui, avec quand même juste un petit point d'attention, c'est que par exemple si on prend les pôles de compétitivité, certains avaient une existence avant de recevoir le pôle de compétitivité. Donc ce qu'il faut bien prendre en considération, ce n'est pas la date d'obtention du label pôle de compétitivité, mais la date de création du cluster. Ce qui est parfois différent de la date d'obtention d'un label. » FK</p>

c) La durée des phases de développement

La durée de temps pour qu'un cluster passe d'une phase à une autre n'est pas la même, elle diffère d'un cluster à un autre. Elle dépend du secteur d'activité du cluster, de son contexte, de la nature de ses acteurs, de ses caractéristiques... etc.

« La durée de temps de chaque phase de développement dépend du secteur, des enjeux, de la maturité des entreprises qui sont dans le domaine. » **ML**

« Il faut une dizaine d'années pour qu'un pôle atteigne une maturité. Moi je dirais que ça varie énormément en fonction des filières quand même... c'est très très variable en fait, très très variable parce que ben déjà un pôle il va avoir des caractéristiques des entreprises qui sont très différentes » **FK**

« En moyenne, je pense qu'il faut trois ans pour les plus rapides, de trois à cinq ans. Ça ne se décrète pas en fait quoi. » **FS**

d) La coopération et les synergies entre les acteurs du cluster

Dans la première phase de développement, les acteurs collaborent ensemble autour des projets en commun afin de mutualiser les moyens et les compétences. Pour se développer dans le temps, les clusters s'ouvrent à l'extérieur afin d'attirer des acteurs diversifiés, de nouvelles idées et donc de nouveaux moyens et compétences.

Ouverture
du cluster

• « Par ce qu'il n'est jamais trop bon non plus qu'un cluster soit enfermé avec un périmètre complètement stable, il faut aussi être capable d'amener de nouvelles idées, de nouveaux partenaires pour s'en parler, de nouveaux sujets et être vraiment en capacité de répondre aux besoins des adhérents. » **ML**

Coopération
entre
les acteurs

• « Je dirais d'abord il y a une première étape ex ante, une qui est la vérification de la faisabilité de monter un cluster... mais encore faut-il que les acteurs soient prêt à collaborer ensemble, trouvent des axes de coopération ensemble, trouvent des axes sur lesquels il y a une mutualisation possible qu'ils apportent de la valeur ajoutée à chacun des membres etc. » **FK**

La
diversité
des
acteurs
d'un
cluster

• « Je dirai la diversité des membres du cluster, je pense qu'un cluster est d'autant plus fort que il est capable d'associer à la fois des acteurs entreprises, des grands groupes, des PME, mais en même temps des organismes de recherche, des organismes de formation, des acteurs de transfert de technologies, des acteurs de l'aménagement des utilisateurs aussi des technologies qui seront développées dans le cadre du cluster par exemple. Donc je pense qu'il y a un argument intéressant à voir, c'est la diversité de ces acteurs là. » **FS**

e) La masse critique

Dans sa première phase de vie, le cluster attire de nouveaux acteurs afin d'atteindre la masse critique. Ainsi, le nombre d'adhérents augmente dans la phase de développement afin d'atteindre la taille critique et faire preuve de son attractivité. L'attractivité du cluster permet d'attirer du monde et dépasser parfois la taille critique. Dans ce cas particulier, le cluster trouvera des difficultés afin de gérer et animer ces acteurs.

Dans la phase de développement le cluster atteint sa masse critique

- « En phase de développement... on est en état de mutualiser. C'est une phase aussi où on est quand même dans une optique d'accroissement du nombre d'adhérents, au départ on démarre avec une cinquantaine d'adhérents, l'objectif c'est d'essayer de croître le nombre d'adhésions aussi du cluster pour qu'il y ait une masse critique, donc c'est la phase où effectivement il s'agit d'atteindre la masse critique suffisante, à la fois pour le cluster pour, je dirais, exister financièrement, mais aussi en termes de visibilité à l'international... » **ML**

Le cluster attire de nouveaux acteurs dans la première phase de développement du cluster afin d'atteindre une masse critique

- « On va dire il y a une première phase où le pôle doit faire la démonstration de son attractivité... Le but étant de monter le nombre d'adhérents pour atteindre une masse critique et voilà. Plus il y a un grand nombre d'entreprises qui sont dans du pôle, plus d'autres entreprises vont avoir tendance à vouloir adhérer. Donc on est sûr une phase où voilà, il est vraiment là pour faire la preuve de son attractivité et l'atteinte de la masse critique. » **FK**

L'effet boule de neige

- « C'est vrai qu'il y a un effet boule de neige, plus il y a de nouvelles contributions, plus il y a de membres, plus le cluster apparait légitime et plus il y a des gens qui veulent entrer dedans et participer aux choses. L'effet taille critique a cependant un effet pervers. Après l'effet pervers est celui de l'identité c'est-à-dire plus il y a du monde plus c'est difficile d'animer ce collectif. » **XR**

f) La création de nouvelles entreprises et de l'emploi

Les acteurs qui appartiennent à un cluster peuvent accéder à de nouveaux marchés mais, surtout, à une meilleure couverture de la chaîne de valeur ajoutée dans leurs domaines d'activité. L'augmentation du marché stimule la croissance des adhérents, particulièrement la création de nouveaux produits *in finis* de l'emploi.

Objectif de création de l'emploi et de l'activité à long terme

- « Mais pour les acteurs publics qui sanctionnent les clusters, l'intérêt du cluster c'est évidemment à la fois infini, c'est des objectifs de création de l'emploi et la création d'activités, ça c'est sur le long terme, c'est de l'impact » **ML**

Phase 3 des pôles français
→ mise sur le marché des produits et services

- « Et donc là, on est dans la troisième phase qui était lancée en 2013. Une phase de mise sur le marché des produits et des services. » **CA**

L'objectif du pôle est l'augmentation du marché et des adhérents

- « Donc on a de l'émergence d'un pôle à la mise en place d'un pôle qui lui va de part l'augmentation du marché, il va y avoir une augmentation de nombre d'entreprises dans les différents niveaux d'intégration de cette industrie là, il va y avoir une augmentation du nombre de laboratoires, parce qu'on a la clientèle pour faire les recherches. Il va y avoir une augmentation des joueurs au niveau académique parce qu'on doit former la main d'œuvre. » **VD**

g) La relation de confiance entre les acteurs du cluster

Pendant la première phase de vie, les acteurs apprennent à travailler ensemble et créer une confiance entre eux. La construction de la confiance a besoin du temps. Au départ, on constate une absence de confiance entre les acteurs, ensuite, après trois ans de fonctionnement, les acteurs commencent à avoir confiance entre eux. La relation de confiance entre les acteurs est très importante, elle incite les acteurs à travailler ensemble, favorise le développement des projets en commun et facilite le transfert des connaissances et la diffusion de l'innovation.

existence d'une relation de confiance entre les adhérents d'un cluster	•« un cluster c'est quoi, c'est avant tout du réseau, du réseautage, ce qui signifie des relations de confiance entre les différents partenaires, entre les différents adhérents du cluster, peu importe la nature de ces adhérents... Et c'est d'autant plus important cette confiance que c'est de la confiance établie entre des adhérents dans le même secteur d'activité » ML
en France les PME n'ont pas de confiance dans les grandes entreprises	•« Ce qui est aussi un problème, entre les PME en France et les grandes entreprises. Les PME ont peur des grandes entreprises de piquer leurs innovations, il n'y a pas de confiance à 100% entre les acteurs au sein du pôle. Ce qui ne facilite pas le transfert des connaissances et la diffusion de l'innovation. Et c'est très difficile à mesurer la confiance entre les acteurs, pourtant une des grandes valeurs ajoutées des pôles de compétitivité français c'est d'avoir développé cette confiance. » FK
la non valorisation de la confiance peut causer la non évolution du pôle	•« moi je pense qu'il faut quand même trois ans pour pouvoir créer la confiance. Parce que je pense que la connaissance et la confiance, je suis un peu dans l'immatériel, mais moi je pense que justement dans les pôles ce n'est pas suffisamment valorisé, c'est une des causes parfois de la non évolution du pôle. Je pense que ces deux aspects-là sont très très importants pour un pôle. » FS
la confiance entre les acteurs favorise le développement des projets	•«Oui oui, indéniablement un cycle de vie des clusters sur lequel pendant les premiers temps les gens apprennent à nouer une confiance entre eux avant de développer des projets de grandes envergures, et ça les amène au bout de x années, ça dépend de la maturité des entreprises, à développer des projets vraiment structurants et collaboratifs. » GM

h) La diffusion de l'innovation au sein du cluster

L'objectif de la mise en place des clusters est de favoriser la diffusion des innovations de produits et services, des innovations sociales, des innovations organisationnelles, etc. Le parcours de l'innovation au marché est relativement long et complexe. Le temps de l'innovation est différent, il dépend du secteur d'activité dans lequel se trouve le cluster.

« Un cluster n'a pas nécessairement à vocation de traiter purement des problématiques d'innovation. Il peut traiter des problématiques de formation, de GPEC, de groupement à export, de groupements d'employeurs... etc. » **ML**

« Par ailleurs, vous avez un autre critère qui va beaucoup jouer sur le temps, c'est on va dire le temps de l'innovation, la question de temps d'innovation... Et puis voilà, aussi la question effectivement est ce qu'on est dans les filières où l'innovation collaborative est acquise depuis longtemps ou pas. » **FK**

« Donc, il y a une transformation du créneau d'origine ou traditionnel pour que le créneau joue sa phase vraiment de développement de recherche et d'innovation pour les amener ailleurs pour assurer une pérennité de l'économie dans ce créneau là. » **VD**

i) La demande

Les clusters sont mis en place afin de répondre à une demande locale, nationale ou internationale, au même temps, le changement du niveau de la demande constitue aussi une menace qui touche à la diffusion de l'innovation du cluster. Pour faire face à l'évolution du marché, les clusters doivent anticiper les changements afin de garantir leur compétitivité.

« Mais qui doit se renouveler régulièrement en fonction des besoins, enfin moi je suis trop entreprise, donc qui doit être toujours en amont des besoins des entreprises, des besoins du marché, et donc pour moi un pôle doit suivre en gros l'évolution du marché quoi. Si on devait le représenter; il y a l'évolution du marché dans telle ou telle filière, ben le pôle doit l'anticiper même, doit être en amont de cette évolution de façon à pouvoir l'anticiper, à apporter les moyens aux entreprises en termes d'innovation. » **FS**

j) Connectivité et accumulation de ressources

Les clusters regroupent des acteurs de nature différente afin d'accumuler des ressources et des compétences variées. Après quelques années de fonctionnement, les clusters accumulent des ressources financières et améliorent sa capacité de s'autofinancer. Le cluster peut éventuellement se décliner suite à un manque de ressources financières.

Capacité d'autofinancement d'un cluster mature	<ul style="list-style-type: none"> • « Je pense aussi au quatrième élément qui, de mon point de vue, est extrêmement important, et qui est aussi d'une certaine façon un critère de maturité du pôle, et au même temps un critère d'efficacité, c'est la question de l'autofinancement : est-ce que le pôle au bout de quelques années est capable d'assurer au moins cinquante pour cent de son budget en autofinancement, c'est-à-dire sans recourir à l'argent public. Et au moins cinquante voire plus. Parce que c'est finalement aussi un critère qui indique à la fois la valeur ajoutée qu'apporte le pôle à ses membres et un critère de pérennité du cluster en lui-même. » ML
La disparition du cluster suite à un manque de ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> • « En général, la principale raison de disparition était les niveaux de valeurs ajoutées perçus n'étant plus suffisant, et que soit les acteurs publics, soit les entreprises voire les deux diminuent leurs financements, alors les entreprises, ben du coup elles ne renouvellent pas leurs adhésions. Les acteurs publics vont diminuer leurs financements et ben il s'éteint faute de l'argent quoi. » FK
Lier des ressources différentes pour avoir un effet levier	<ul style="list-style-type: none"> • « Pour moi, l'enjeu d'un pôle ce n'est pas de créer des choses, c'est de pouvoir lier les différentes compétences, connaissances des différents acteurs pour donner un effet levier, qui transforme en cash pour les entreprises. » FS

k) La résilience

C'est la capacité de s'adapter aux changements internes et externes. Les acteurs trouvent des difficultés à coopérer ensemble en cas de crises, de compétition, d'évolutions technologiques, de changements économiques et géopolitiques... etc. Pour continuer à survivre, les clusters devront s'adapter à ces changements.

<p>Résilience du cluster face aux crises et aux évolutions technologiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Ben très clairement, en cas de crise c'est plus compliqué de faire coopérer des entreprises ensemble, parce que chacun a tendance à se resserrer sur son marché, et il a moins à partager l'information parce que le marché est plus réduit. » « Donc les évolutions technologiques, les sous technologiques influencent de mon point de vue assez fortement les clusters dans leurs programmes d'action, ou même dans la naissance de nouveau cluster. » ML
<p>La dissolution du cluster suite aux changements économiques et géopolitiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Il y a des choses que tu peux parrainer, puis il y a des choses qui sont aux aléas de la vie, le fait que le créneaux en transformation peut devenir de plus en plus important, puis peut avoir des caractéristiques économiques, géopolitiques qui fait qu'il va tomber. » VD
<p>Le cluster doit s'inscrire dans le temps pour faire face à la concurrence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « Donc derrière il y a quand même des enjeux de concurrence, de compétition etc. Et donc pour dépasser les phénomènes de compétitions etc., ben forcément un cluster doit s'inscrire dans le temps... enfin c'est pour ça cette mesure de cluster et prendre en compte son cycle de vie sont important effectivement. » ML

3. CONCLUSION

En l'absence d'un réel consensus sur la question du développement des clusters et sur leur cycle de vie, l'article adopte la méthodologie de la méta-analyse pour effectuer une revue qualitative de la littérature sur le cycle de vie des clusters. La comparaison entre les résultats des travaux sur le cycle de vie d'un cluster nous a permis de tirer des généralités et mettre en évidence les divergences des points de vue des chercheurs, ainsi testés sur le terrain³⁰.

Les travaux sur les clusters montrent clairement que les clusters ne sont pas statiques, ils changent, se développent et se transforment dans le temps. Ainsi, les clusters ne se développent pas de la même façon. La durée de vie du cluster et la façon dont laquelle il se développe dépend de la nature du cluster, de son contexte et de son domaine d'activité. On peut trouver des clusters qui disparaissent juste après leur émergence comme on peut trouver des clusters qui survivent pendant plusieurs années. Alors la durée de temps pour qu'un cluster passe d'une phase à une autre dépend d'un ensemble de caractéristiques du cluster.

Ainsi, les résultats de l'étude exploratoire rejoignent en majorité les résultats de la méta-analyse. En effet, les clusters se transforment et se développent dans le temps. Cela est justifié par les changements en interne du cluster (au niveau de ses acteurs) ainsi que les changements au niveau de son environnement externe. Les clusters ne se développent donc pas de la même façon, ils suivent des trajectoires et des étapes différentes qui dépendront du contexte dans lequel ils se trouvent ainsi que de la nature et de son domaine d'activité.

Par conséquent, la coopération et la collaboration entre les acteurs au sein d'un cluster permettent d'ancrer des entreprises, des centres de recherche et des centres de formation dans un même territoire. Ainsi l'ancrage territorial stimule l'émergence de nouvelles idées qui pourront faire naître de projets innovants, et donc de nouvelles entreprises. La création de

³⁰ Dans la partie « étude exploratoire » de notre travail de recherche.

nouvelles entreprises innovantes (ex : Start up) stimule la croissance économique, particulièrement la création de nouveaux produits, l'émergence de nouveaux marchés et finalement de l'emploi. Par conséquent, de nouveaux acteurs s'impliquent dans le cluster. Ceci influe positivement sur la visibilité du cluster à l'international, la compétitivité des entreprises impliquées dans le cluster ainsi que l'attractivité du territoire sur lequel le cluster se trouve. Bien sûr, un certain nombre de clusters meurent en cours de route, ou plus rapidement que d'autres, mais la trajectoire est relativement analogue en termes d'étapes, comme l'indiquent nos entretiens.

BIBLIOGRAPHIE

- Andersson, T., SchwaagSerger, S., Sörvik, J. et E. Wise Hansson (2004). *The Cluster Policies Whitebook*. IKED, p. 29-30.
- Andreani, J.C., Conchon, F. (2005). *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : état de l'art en Marketing*, p. 8.
- Boissel JP et al. (1989), *Considerations for the meta-analysis of randomised clinical trials*.
- Cassidy, E., Davis, C. Arthurs, D. et D. Wolfe (2005). *Measuring the National Research Council's Technology Cluster Initiatives*. Paper presented at the CRIC Cluster conference. Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies Ballarat, June 30-July 1, pp. 9-10.
- DTI (2005). *A Practical Guide to Cluster Development*, p. 11.
- Glass, G. (1976). *Primary, secondary, and Meta-Analysis of Research*, Educational Researcher, vol. 5, p.3-8.
- Levitt T. (1965). «Exploit the Product Life Cycle», Harvard Business Review, vol. 43, November-December, pp. 81-94.
- Lilla Knop (2011). *Crises in the Cluster Life-cycle*, Silesian University of Technology, International conference Poland, 355-364 p.
- Marshall A. (1906). *Principes d'économie politique*, V. Girard et T. Brière.
- Martin, R. et Sunley, P. (2011). *Conceptualising cluster evolution: Beyond the life-cycle model?* Papers in Evolutionary Economic Geography # 11.12. Urban & Regional Research Centre. Utrecht University: Utrecht, 46 p.
- Menzel, M.P. et D. Fornahl (2006). *Cluster life cycles*, Proceedings of Entrepreneurship, knowledge, learning and the evolution of industrial/territorial clusters and regions, Athens, Greece, November 30th - December 1st, 23 p.
- Michael Porter, on competition, The Harvard Business Review Book series, 1998, pp. 237-245.
- Porter, M. E. (2000). «Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in aGlobal Economy», Economic development Quarterly, vol. 14, no 1, p. 16.
- R. Vernon (1966). «International Investment and International Trade in the Product Cycle», Quaterly Journal of Economics, mai, no 80, pp. 190-207.
- Schumpeter, J.A. (1939). *Business cycles, a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalistic process*, New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company, 461 pp.
- Solvell, O. (2008). *Clusters – Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, First edition, Sweden, pp. 21-62.

8. DÉVELOPPEMENT COMME STRATÉGIE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ EN HAÏTI : CAS DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE ZONE (PDZ)

De Mislie Pierre, sous la direction de Christian Jetté, Université de Montréal

OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION

- Faire ressortir les particularités du PDZ en termes de stratégie d'innovation sociale
- Dégager ses limites
- Faire ressortir les leçons qu'on peut tirer d'une telle stratégie pour d'autres approches alternatives

Le programme de développement de zone (PDZ) est une initiative qui a vu le jour au cours des années 1990-1996 à partir de l'approche du ministère de la World Vision (WV) basée sur une vision de *développement transformationnel durable* par l'évangélisation ou la christianisation. Elle découle d'une conception de l'action sociale chrétienne stipulant que l'évangélisation n'est pas seulement au niveau de service évangélique, mais aussi au niveau d'aide caritative et vise la recherche de la promotion et de la transformation des conditions qui déterminent la pauvreté (Lindiwe, 2013). Elle est, en ce sens, la mise en application du Développement Transformationnel Soutenable (DTS) selon la WV, qui viserait à garantir un changement au niveau de la vie humaine dans toute sa plénitude, c'est-à-dire transcendé par le matériel, les domaines spirituels, culturels, psychologiques et sociaux (idem).

Le PDZ est une stratégie complexe et diversifiée à travers laquelle la WV établit un partenariat avec des Organisations Communautaires de Base (OCB), les églises, et des Organisation Gouvernementales pour implanter le processus de DTS que celle-ci prône. Financé fondamentalement par les fonds du parrainage et orienté par les valeurs du DTS, le PDZ se fonde à la fois sur une approche d'intervention caritative et une approche innovante de lutte contre la pauvreté. Elle est née d'un alliage entre une vision religieuse basée sur la croyance biblique et une vision laïque du développement. C'est, entre autres, une initiative internationale qui s'est localisée au niveau des communautés à travers des OCB dans une perspective globale. Elle œuvre, en ce sens, dans à peu près tous les domaines publics, tels que la santé, l'éducation, l'agriculture et le développement économique, la réduction de la vulnérabilité, etc., tout en restant attachée aux valeurs chrétiennes, aux croyances religieuses fondamentales encadrant tout le processus.

Dans le cadre de notre mémoire de maîtrise, nous avons étudié cette initiative en essayant de comprendre comment elle met en place des conditions de réussite d'un projet de développement local de lutte contre la pauvreté dans certaines communautés pauvres en Haïti. Ainsi, à partir de l'approche de développement par initiative locale développée par Klein *et al.* (2011), nous avons pu trouver des pistes d'analyses relatives aux conditions de réussite des initiatives locales de lutte contre la pauvreté.

La première condition de réussite des initiatives locales que nous avons analysée dans le cadre du PDZ, c'est l'appropriation de l'initiative par les membres de la communauté ou le processus de leadership communautaire.

Les données colligées nous ont permis de comprendre que le PDZ a favorisé le développement d'un leadership local tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Grâce au processus d'agglomération des localités, il a réussi à favoriser l'émergence d'un ensemble d'organisations communautaires de base par l'entremise duquel des activités génératrices de revenus sont mises sur pied.

Toutefois, ce leadership local se révèle très faible et en marge de l'autonomie : il ne permet pas de mobiliser les ressources qu'il faut pour le développement du processus de DTS.

La deuxième condition de réussite que le PDZ fait intervenir dans le processus est celle de la disponibilité des ressources à la fois endogènes et exogènes. En fait, les données nous renseignent que le PDZ mobilise des ressources matérielles, humaines, financières, économiques, organisationnelles et spirituelles à la fois endogènes et exogènes. Par exemple, 80 à 90 % des employés d'un PDZ sont locaux et les membres des OCB partenaires sont des leaders locaux bénévoles, mais il n'en demeure pas moins que le PDZ est une initiative dépendante des ressources exogènes.

La construction d'une identité positive, d'estime de soi et d'un sentiment d'appartenance est aussi une condition de réussite priorisée dans l'approche de Klein *et al.* Dans le cadre du PDZ, la dynamique associative créée par l'entremise de l'agglomération des localités a permis à certains membres de s'épanouir, d'augmenter leur estime de soi et de voir leur territoire désormais comme un milieu de vie. Le milieu associatif est un espace de construction d'une identité sociale et d'une nouvelle socialisation.

L'autre condition de réussite mentionnée dans l'approche de Klein c'est l'utilisation créative d'un programme public d'appui au développement des collectivités. Cette condition pose une limite par rapport la stratégie de PDZ, car le programme est mis sur pied par une ONG internationale, donc le partenariat se fait entre l'ONG et les OCB. De ce fait, les enjeux ne sont pas les mêmes. Par contre, en parlant de quête de sources de financement diversifiées, puisque le PDZ se base sur une approche partenariale triangulaire (ONG/OCB, État, Église), les initiateurs du PDZ considèrent l'appui du secteur public comme un élément de durabilité et de réussite des initiatives locales. Mais, dans la pratique le secteur est quasiment inexistant.

Klein *et al.* vont parler en dernier lieu de l'existence d'instances capable de gérer les conflits localement parce que, pour eux même, si les initiatives locales sont nées à partir de solidarité et de concertation, il y a toujours possibilité de luttes, de conflits entre les acteurs et la réussite des initiatives va dépendre aussi de la manière dont on les gère. Pour sa part, le PDZ aurait renforcé les structures traditionnelles de gestion de conflits dans les communautés en responsabilisant les églises, les notables, etc. Et, les acteurs locaux nous font part d'une nouvelle stratégie qu'ils entendent mettre sur pied pour gérer la concurrence et les luttes pour la gestion des ressources entre les OCB. C'est la création d'une plateforme avec tous les OCB.

RÉSUMÉ DES LEÇONS APPRISES À PARTIE DE L'ÉTUDE DU PDZ

- Le milieu associatif comme espace de construction d'une identité sociale.
- La participation des acteurs n'est pas toujours sur une base consciencieuse ou de défense d'intérêts collectifs, mais se fait aussi selon une logique de rationalité ou de stratégie de survie. Donc, il y a une logique de rationalité qui rentre dans l'action communautaire.
- Il ne faut pas homogénéiser les communautés locales et il faut tenir contre des contraintes objectives.
- L'existence d'une logique d'épargne associative ou collective comme une alternative à la prise en charge originale d'un autodéveloppement. La logique économique de subsistance persiste dans les communautés.
- Les structures locales communautaires ne sont pas tout à fait familières ou ouvertes à la normativité économique, ou à la logique capitaliste.

THÈME 4 : INNOVATIONS SOCIALES ET ALIMENTATION

9. LE CASSE-TÊTE DE LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION SOCIALE DANS LES MARCHÉS PUBLICS

De **Émilie Nollet**, sous la direction d'**Yves-Marie Abraham**, HEC Montréal

RÉSUMÉ

Les marchés publics sont des lieux dont la culture organisationnelle incite l'adoption de bonnes habitudes de vie chez les usagers. Or, il a déjà été démontré que ces lieux attirent une clientèle assez homogène et aisée plutôt que d'attirer les populations les plus démunies, qui bénéficieraient le plus des bienfaits procurés par les marchés publics. En utilisant une approche d'écologie politique, l'article suivant présentera les différentes entraves à l'inclusion sociale des plus démunis dans les marchés publics et proposera une approche holistique interdisciplinaire d'écologie politique pour l'analyse de stratégies d'inclusion sociale par opposition aux stratégies micro.

Mots clés : marchés publics (farmers' markets), inclusion sociale, lutte contre l'exclusion sociale.

INTRODUCTION

L'intérêt porté aux systèmes alimentaires locaux ne cesse de croître. Afin de répondre aux préoccupations grandissantes du public en matière de systèmes alimentaires locaux, le gouvernement du Québec, à travers le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, a publié en 2013 une Politique de Souveraineté alimentaire. Cette politique vise notamment l'accès, pour l'ensemble des Québécois, à une alimentation saine et sécuritaire, et encourage les initiatives alimentaires locales. Le soutien de ce type d'initiatives n'a pas seulement une logique économique : les activités en lien avec l'alimentation et les communautés peuvent également favoriser l'inclusion sociale (Champagne, Fontan et Klein, 2011) et la bonne santé des citoyens grâce aux changements positifs qu'elles entraînent dans les habitudes alimentaires (Kerton et Sinclair, 2010).

Malgré ses intentions déclarées, le MAPAQ ne propose aucun plan concret pour atteindre ses objectifs d'accessibilité. En outre, les organisations et initiatives liées à l'alimentation locale attirent de manière disproportionnée une fraction relativement aisée de la population (Guthman, 2008 ; Alkon et McCullen, 2010), ce qui rebute les populations démunies (Régner, 2009), qui constituaient, en 2010, 9,4 % de la population québécoise (Statistique Canada, 2012). En conséquence, le foisonnement de ces initiatives risque d'entraîner une croissance de l'exclusion

sociale involontaire et de la disparité des opportunités nutritionnelles auprès des populations démunies (Jones et Bhatia, 2011).

Avec la croissance rapide des initiatives liées à l'alimentation locale (Connell, 2012), il devient essentiel que le milieu se dote d'une stratégie concrète afin de planifier des changements permettant de contrer l'exclusion sociale. Les marchés publics (*farmers' markets*), grâce à leur structure organisationnelle flexible, à leurs nombreuses parties prenantes et à l'univers décisionnel riche les entourant, offrent une opportunité idéale pour fournir un véritable laboratoire de connaissances pour la lutte contre l'exclusion sociale.

Avant d'aborder le vif du sujet, nous définirons d'abord ce que sont les populations démunies. Ensuite, nous ferons une recension des entraves liées à une inclusion sociale réussie et les schématiserons. Enfin, nous proposerons des stratégies d'inclusion sociale à l'aide d'une approche managériale macro ouvrant la porte à des discussions sur la pertinence d'établir des stratégies d'inclusion sociale dans une perspective holistique interdisciplinaire d'écologie politique.

L'approche employée sera celle de l'écologie politique, qui est définie par Greenberg et Park (1994) comme suit : «Political ecology [...] is a historical outgrowth of the central questions asked by the social sciences about the relations between human society, viewed in its bio-cultural-political complexity, and a significantly humanized nature. It develops the common ground where various disciplines intersect.» (p. 1). L'écologie politique serait donc la réponse interdisciplinaire, et souvent macro (Greenberg et Park, 1994) à des préoccupations humaines au cœur des sociétés. Les stratégies d'inclusion sociale feront l'objet d'une « analyse multiniveaux d'influences (locales à globales) provenant de l'environnement naturel (biophysique) et de l'environnement politique (relations sociales, économiques et politiques étant liées aux hiérarchies de pouvoirs), en utilisant des perspectives contemporaines et historiques. » (p. 16) Quant au corpus employé, il se situera à la jonction des écrits sur l'inclusion sociale et ceux portant sur les marchés publics.

1. LES POPULATIONS DÉMUNIES

Dans le contexte d'une étude accordant une place centrale à l'aide aux populations démunies, il est nécessaire de comprendre le large spectre des besoins rencontrés au sein des divers groupes de ces populations, et les particularités étant propres à ceux-ci. Ces besoins forment le cœur de la recherche et peuvent être accordés ou non en fonction d'un ensemble de facteurs leur étant externes – facteurs qui seront explicités dans la partie suivante.

Il est à noter que les catégorisations sont toujours très délicates à effectuer puisque la réalité est beaucoup plus nuancée que la théorie. Toutefois, pour les besoins actuels de la recherche, nous diviserons les populations démunies en quatre groupes : les populations pauvres, les personnes âgées, les immigrants et les personnes handicapées – chaque groupe n'étant pas mutuellement exclusif. Ces groupes sont ceux étant le plus fréquemment ressortis dans les écrits scientifiques des corpus employés.

1.1 Une définition des populations démunies

Les gens les plus démunis sont ceux étant incapables ou ayant une grande peine à remplir leurs

besoins de base : ceux du logement, de l'alimentation et des besoins physiques. Dans le cas présent, nous prêterons attention aux besoins alimentaires et à la manière de les combler.

1.2 Populations pauvres

La pauvreté est l'un des facteurs compliquant la satisfaction des besoins alimentaires à cause d'un pouvoir d'achat restreint. Lorsque maints besoins doivent être comblés, la priorité est donnée à la quantité plutôt qu'à la qualité. Le Gouvernement du Québec (2013) affirme, dans sa Politique de Souveraineté alimentaire, que l'alimentation ne serait pas qu'une question de moyens financiers : elle serait également une question d'éducation, et il faudrait mettre celle-ci de l'avant. Toutefois, cette idée n'est pas approfondie dans la Politique. Régnier (2009) offre une hypothèse pouvant servir de piste de réponse à cette affirmation. En effet, elle affirme qu'au niveau de la réception des normes de santé liées à l'alimentation et à la question du poids santé, la population se divise en quatre catégories financières, possédant toutes une réceptivité différente par rapport aux habitudes alimentaires et aux questions touchant la santé et l'obésité. Les deux catégories nous intéressant sont la catégorie modeste ainsi que celle modeste et populaire. La catégorie précaire ne possède aucune réelle connaissance des normes d'alimentation et de corpulence, car son attention est mise sur sa recherche de nourriture à prix abordable. Celle étant modeste et populaire, quant à elle, fait preuve d'une réaction critique face aux normes d'alimentation et de corpulence : elle en a connaissance, mais affirme ne pas pouvoir les suivre. Elle critique les autorités – médicales, scolaires, médiatiques – souvent à cause d'une culpabilité de ne pas faire partie de la norme. L'éducation alimentaire devrait donc être adaptée.

1.3 Personnes âgées

Les personnes âgées peuvent certes avoir un budget serré à cause d'un régime de retraite insuffisant, mais puisque la question de la pauvreté a déjà été traitée, nous mettrons plutôt l'accent sur les particularités rendant ces individus spécialement vulnérables aux questions alimentaires : la mobilité réduite (Chung et coll., 2011) – impliquant à la fois une difficulté d'accès aux sources d'approvisionnement de nourriture et la difficulté à préparer des repas – de même que les préférences particulières liées à des habitudes ou à des croyances (Yen, 1995) et la santé fragile (Lee et Frongillo, 2001).

La mobilité réduite des personnes âgées joue un rôle important sur la consommation adéquate d'aliments. En effet, même si une personne âgée possède les moyens financiers de se procurer les aliments de son choix et qu'elle les sait présents dans le quartier, elle fait toujours face au problème de l'accès à un lieu d'approvisionnement (Woltil, 2012). De plus, plusieurs personnes âgées changent leurs habitudes alimentaires lorsqu'elles sont seules, et elles mangent plus, moins ou différemment que lorsqu'elles ont de la compagnie, ce qui résulte des carences alimentaires et problèmes de poids (Yen, 1995).

Les habitudes alimentaires des personnes âgées sont davantage le résultat de leur éducation familiale et culturelle au fil des ans et de leurs croyances alimentaires que le résultat d'une éducation alimentaire scientifique (Yen, 1995). En effet, Yen (1995) indique que les évidences scientifiques par rapport à la qualité de certains aliments ne sont pas reconnues par les personnes du troisième âge, et qu'il est plus facile pour elles de poursuivre leurs habitudes plutôt que d'être bouleversées dans leurs croyances. De plus, toujours selon Yen, certains aliments très

nutritifs – par exemple les fèves légumineuses – sont pratiquement mis à l'écart puisqu'ils rappellent une époque de pauvreté. Les aliments considérés comme riches sont ceux étant privilégiés dans la plupart des cas.

1.4 Immigrants

L'immigration implique un bouleversement complet. C'est bien ce qu'indiquent Sercia et Girard (2009) lorsqu'ils affirment qu'immigrer nécessite une réadaptation sur les plans familiaux, sociaux, professionnels, quotidiens, politiques et alimentaires.

En plus de tous les bouleversements vécus, les immigrants et enfants d'immigrants, à cause de leur statut, sont plus à risque de vivre l'insécurité alimentaire que les citoyens de longue date d'un pays. C'est notamment le cas aux États-Unis, où le programme gouvernemental du *Personal Responsibility and Work Opportunity Reconciliation Act* de 1996 (PRWORA), qui offre une assistance financière aux plus pauvres, ne permet pas la participation de personnes n'étant pas naturalisées (Van Hook et Stamper Balistreri, 2005). Les immigrants vivant dans les contextes les plus modestes ne peuvent donc pas recevoir d'argent ou même de bons d'achat pour de la nourriture.

Malgré le fait que la majorité des immigrants, à leur arrivée, conserve en grande partie ses habitudes alimentaires prémigratoires, on note des changements liés au remplacement de certains produits difficiles à trouver, à une plus grande consommation de viande engendrée par sa disponibilité et enfin à une visite plus fréquente des chaînes de restaurations rapides puisque celles-ci représentent, aux yeux des nouveaux arrivants, le mode de vie occidental (Sercia et Girard, 2009).

Les enfants jouent un grand rôle dans l'adoption, à la maison, de nouvelles habitudes alimentaires en encourageant leurs parents à essayer de nouveaux plats (Girard et Sercia, 2009). Les choix sont parfois peu éclairés, car entre les occupations, le travail, les efforts pour joindre les deux bouts et le désir de s'intégrer, on note une prise de poids significative chez les immigrants, tel que le note Marie-Philippe Gagnon-Hamelin dans le *Courrier du Sud* du 10 août 2013.

« Quelques mois après leur arrivée au Québec, les immigrants ont pris du poids et se considèrent en moins bonne santé, selon les données récoltées depuis 2010 par le Laboratoire de recherche sur la santé et l'immigration (LARSI) de l'UQAM auprès de 500 immigrants de Montréal, Longueuil et Brossard. Les chercheurs ont constaté une prise de poids significative de 4 kg (8,75 lb) pour les femmes, un poids que la plupart ne reperdront pas. Les hommes prennent quant à eux 3 kg (6,5 lb), en moyenne. »

À la lumière de cette information, il devient encore plus important d'intégrer les immigrants non seulement en augmentant leur pouvoir d'achat, mais aussi en leur montrant les alternatives nutritives et saines offertes dans le régime alimentaire de leur nouveau pays.

1.5 Handicapés

Encore une fois, les personnes souffrant d'un handicap représentent un groupe ayant le plus souvent des ressources économiques limitées étant donné leur degré de pauvreté et leur taux de

chômage plus élevé que celui des personnes ne possédant pas de handicap (Weathers, 2005, tiré de Huang, Guo et Kim, 2010). Pourtant, Huang, Guo et Kim (2010) démontrent que, comme pour les personnes âgées, même lorsqu'une personne à mobilité réduite possède les moyens financiers pour se procurer les aliments dont elle a besoin, ce sont les services offerts à elle qui sont défaillants, et elle doit s'assurer d'avoir un réseau d'entraide solide. En effet, bon nombre de lieux d'approvisionnement en nourriture ne sont pas équipés des infrastructures nécessaires pour accommoder l'emploi d'un fauteuil roulant (Mojtahedi et coll. 2008), ce qui implique une nécessité pour les personnes handicapées physiques d'avoir recours à d'autres personnes pour leur venir en aide.

Les personnes possédant une déficience de l'apprentissage sont tout autant à risque en termes alimentaires, surtout lorsqu'elles vivent en communauté (Walter, Cohen et Swicker, 1997). Walter, Cohen et Swicker (1997) indiquent qu'en institution, la santé de ces personnes est prise en charge et leur alimentation est adéquate étant donné les normes sévères entourant celle-ci. Toutefois, lorsque les personnes possédant une déficience de l'apprentissage vivent en communauté, elles peuvent rencontrer des problèmes liés à un manque de rigueur dans la nutrition et dans les normes hygiéniques nécessaires à leur bonne santé. Les personnes possédant un handicap intellectuel ont souvent des problèmes de santé plus compliqués à gérer que ceux de la moyenne des individus, dont des maladies chroniques et des défaillances immunitaires (Lucas et Blyler, 1997). C'est notamment pour cela que ce groupe d'individus, lorsque vivant en communauté, connaît un taux de mortalité 72 % plus élevé que lorsqu'il vit en établissement spécialisé (Straus et Kastner, 1996, tirés de Lucas et Blyler, 1997), et qu'il peut conséquemment être considéré comme étant vulnérable.

2. RECENSION DES ENTRAVES LIÉES À L'INCLUSION SOCIALE DANS LES MARCHÉS PUBLICS

Les sources scientifiques font ressortir un ensemble de tensions que nous catégorisons en quatre thèmes : le coût, l'accès, la pression sociale et le design, et la gestion du marché.

2.1 Les coûts

Les fermiers occupant des kiosques à plein-temps font, la plupart du temps et toutes proportions gardées, de meilleures ventes que les autres, et cela peut être imputable à la vaste sélection de produits offerts à leurs kiosques (Schmit et Gómez, 2006). À Montréal, le marché solidaire Frontenac n'a pas de structure permanente, et en suivant la logique de Schmit et Gómez (2006), ce n'est qu'artificiellement qu'il peut offrir des prix aussi bas à sa clientèle, c'est-à-dire en effectuant des partenariats avec des organismes locaux (Carrefour alimentaire Centre-Sud, 2014). La majorité des marchés publics ne font pas la même chose, et conséquemment, les prix y sont moins accessibles pour les populations démunies.

Les marchands quant à eux, fixent leur prix en fonction de la rareté et de la réputation (Fontaine, 2014), mais aussi du climat et des subventions (Stephenson, 2008). Bien qu'à l'époque, ou encore dans de nombreuses régions du monde, le marchandage soit chose courante, il ne l'est pas à Montréal, et les marchands établissent un rapport d'inégalité en déterminant des prix demeurant

fixes (Fontaine, 2014) jusque vers la fin de la journée, où il est chose courante d'observer que les marchandises les moins fraîches doivent être liquidées.

2.2 L'accès

Racine, Smith Vaughn et Laditka (2010) étudient un groupe pouvant bénéficier de timbres alimentaires : celui des femmes et des enfants (*Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children – WIC*). Leur recherche fait ressortir que les groupes ayant déjà utilisé les timbres alimentaires par le passé sont plus enclins à les utiliser à nouveau, et que les personnes ne fréquentant pas les marchés publics, malgré leur possession de timbres alimentaires, expliquent ce fait par le manque de proximité à un marché ou encore le fait de ne pas savoir ce qu'est un marché public ou l'emplacement du marché le plus près.

Schmit et Gómez (2011) exposent la réalité de personnes vivant une situation précaire dans les déserts alimentaires ruraux. Afin de permettre à ces personnes de fréquenter les marchés publics environnants, ils proposent que soit utile de mettre sur pied des services de transport spécialement conçus pour les achats. Toujours selon ces chercheurs, le manque d'accès au transport force souvent l'adoption d'alternatives alimentaires coûteuses et peu nutritives.

Baker (2014), quant à elle, aborde la question des déserts alimentaires urbains en critiquant certains systèmes de transports. Elle prouve la gravité de la situation en pointant le fait que certains jeunes des populations défavorisées de Toronto empruntent des raccourcis dangereux en traversant illégalement des voies ferrées pour pouvoir accéder plus rapidement à des lieux d'approvisionnement de nourriture. Ce faisant, ces jeunes sauvent jusqu'à deux kilomètres de marche. Les marchés doivent donc être plus accessibles à ces populations.

2.3 Entraves sociales et culturelles

Parmi les entraves à l'inclusion sociale réussie, on retrouve les sentiments engendrés par la perception sociale. En effet, certains groupes rencontrant des difficultés à se procurer des aliments frais bénéficient de timbres alimentaires. Or, il peut arriver que ces mêmes groupes aient l'impression d'être jugés par les vendeurs, et conséquemment de croire recevoir de la part de ceux-ci des produits de moins bonne qualité (Block et coll., 2012).

Aux États-Unis, mais peut-être moins au Québec, les populations de couleurs, dont les revenus sont en moyenne moins élevés que ceux des familles blanches, n'adhèrent pas de la même moyenne aux idéaux romantiques des marchés publics à cause de la lourdeur du passé et du présent de l'agriculture américaine en ce qui a trait à la main-d'œuvre (Alkon et McCullen, 2008). Les personnes de couleur ont, par le passé, appris à préférer l'anonymat des supermarchés plutôt que la froideur du service dans un contexte de tension raciale (Guthman, 2008). D'autres groupes, quant à eux, font preuve d'une réaction critique face aux prescriptions des autorités, et s'éloignent davantage à chaque tentative de ralliement des groupes dominants (Guthman, 2008).

Tout comme pour les questions de pauvreté, les questions raciales doivent être traitées avec une extrême délicatesse, et le sujet, afin d'être correctement exposé, mériterait à lui seul plusieurs pages. Toutefois, pour les besoins de la recherche, nous nous limiterons ici en incitant le lecteur à

s'informer au travers d'écrits scientifiques appartenant au corpus de l'approche systémique alimentaire critique³¹.

2.4 La gestion du marché

La gestion d'un marché public représente un véritable casse-tête pour les gestionnaires. Leurs responsabilités sont lourdes, et d'elles ne dépendent pas seulement la fréquentation des marchés, mais parfois même leur survie. Or, les stratégies de gestion employées peuvent être contre-productives pour l'inclusion sociale.

Dollahite et coll. (2005) font état du défi, pour diverses parties prenantes d'un marché public, d'entrer dans un processus de communication, de coopération et de collaboration, notamment à cause de priorités et de réalités différentes. Ces défis, liés entre autres à la structure et à la gestion des marchés ainsi qu'aux ressources limitées, compliquent les efforts d'inclusion sociale.

Parce que les priorités sont différentes, les gestionnaires de marchés publics doivent faire des choix. Alors qu'auparavant, les marchés publics étaient des lieux où tout un chacun pouvait se tailler une place en se procurant des matériaux premiers destinés à la fabrication de biens qui seraient revendus par la suite, il en est autrement aujourd'hui (Fontaine, 2014). Selon Fontaine (2014), pendant longtemps, les marchés appartenaient au peuple, qui savait pouvoir y trouver tout ce dont il avait besoin. Aujourd'hui, les marchés prennent de nouvelles formes et sont régularisés de manière à limiter l'accès aux produits d'artisanat, qui sont considérés, selon les gestionnaires de marchés, comme étant moins désirables aux yeux des clientèles loyales et plus aisées (Stephenson, 2008). On les proscriit donc dans plusieurs marchés.

Selon Stephenson (2008), les gestionnaires de marchés publics doivent prioriser trois éléments largement considérés, parmi eux, comme étant cruciaux à un bon marché : une atmosphère agréable, une variété intéressante de produits de qualité et des liens serrés et variés avec une clientèle loyale. La survie même des marchés est difficile à assurer et ce, pour plusieurs raisons, dont trois, qui nous paraissent particulièrement essentielles :

- Afin de fonctionner, un marché public doit satisfaire à la fois ses clients *et* ses fermiers vendeurs, occupant ainsi l'inconfortable position d'être entre l'arbre et l'écorce. Les gestionnaires doivent d'abord attirer des vendeurs offrant une variété intéressante de produits. Sans variété suffisante, les clients sont insatisfaits et cessent de fréquenter le marché (Schmit et Gómez, 2011 ; Stephenson, 2008). Si les clients ne viennent pas, les fermiers vendeurs quittent le marché pour offrir leurs produits dans un lieu leur étant plus rentable. Un trop gros roulement de vendeurs est le signe précurseur de la mort d'un marché (Stephenson, 2008).
- Selon Stephenson (2008), les fonds de roulement des marchés sont extrêmement limités, ce qui occasionne des difficultés dans la rétention de gestionnaires compétents, qui sont souvent des bénévoles ou encore des employés sous-payés pour leur travail. Sans gestionnaires expérimentés et capables de concilier les intérêts de chacun, au marché, il est difficilement envisageable de pérenniser ceux-ci.

³¹ Nous suggérons en première ligne l'ensemble des écrits de Julie Guthman et d'Alison Hope Alkon.

- Les marchés publics sont considérés comme faisant partir du mouvement de justice alimentaire (Watts, Ibery et Maye, 2005). Ce type de mouvement valorise le bénévolat et juge parfois durement ceux ayant des motivations monétaires (Alkon, 2008). Un regard aussi critique envers ce type de motivation dévalorise l'entrepreneuriat et complique l'accroissement des fonds de roulement.

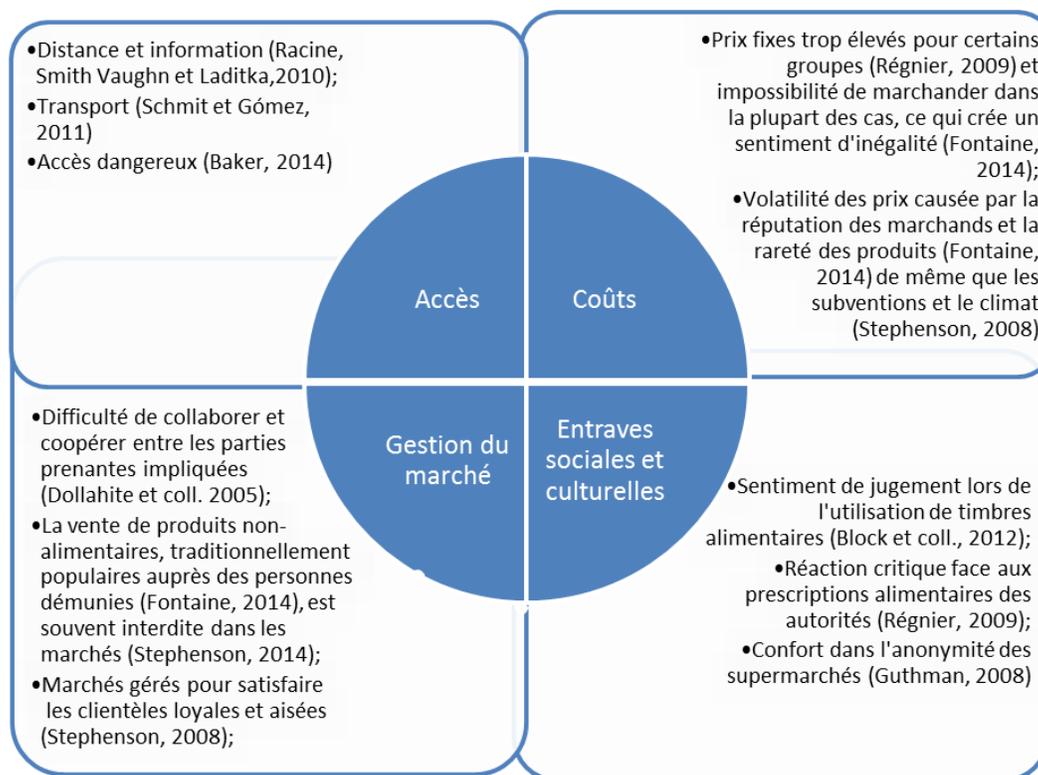
En tenant compte de tous ces facteurs, il devient facile de voir que les gestionnaires ont beaucoup d'éléments à prioriser avant de mettre la lutte contre l'exclusion sociale à l'avant-plan.

3. DISCUSSION

En juxtaposant les différents éléments présentés dans la section précédente, nous pouvons présenter le graphique ci-dessous (voir *Graphique 1*).

L'ensemble des entraves à l'inclusion sociale est bien plus grand que celles ayant été énumérées, complexifiant par le fait même la lutte contre l'exclusion sociale. Beaucoup d'articles proposant des stratégies d'inclusion sociale des populations démunies adoptent une approche micro d'études de cas (par exemple Yen, 1995 ; Van Hook et Balistreri, 2006 ; Racine, Smith Vaughn et Laditka, 2010 ; Woltil, 2012). Nous aimerions avancer la suggestion d'employer une approche plus holistique et interdisciplinaire d'écologie politique qui tiendrait compte des différents corpus touchant les marchés publics afin d'aborder avec plus de profondeur les enjeux liés à la lutte contre l'exclusion sociale des plus démunis dans les marchés publics.

Graphique 1 - Survol des entraves à l'inclusion sociale dans les marchés publics



Afin de défendre cette idée, nous procéderons à un exemple d'analyse. Dollahite et coll. (2005) font part d'une communauté qui, pour faciliter l'accès de personnes âgées à un marché public, a installé celui-ci en bordure d'un centre pour personnes âgées. Dans cette optique, les marchés de quartier peuvent s'avérer être une bonne option. Mais qu'arrive-t-il lorsqu'un marché est ouvert dans un quartier défavorisé sans offrir, comme le Marché solidaire Frontenac, des prix artificiellement bas ?

Les marchés de quartier sont bien souvent plus petits que les marchés à structure permanente. Leur taille limite le nombre de kiosques et, conséquemment, l'offre alimentaire. Celle-ci joue pour beaucoup dans la fréquentation des marchés publics : en effet, des usagers sentant avoir accès à une variété intéressante de produits frais auront tendance à y consommer davantage (Schmit et Gómez, 2011). Dans les plus petits marchés, une variété moins élevée entraîne une moins grande fréquentation du marché et une plus grande rotation des fermiers et marchands, qui préfèrent installer leurs kiosques dans des lieux où la performance de vente est supérieure – type de performance étant souvent associée aux grands marchés centraux (Schmit et Gómez, 2011 ; Stephenson, 2008). À cause du roulement, le consommateur ne s'habitue pas à un fermier en particulier, ni à une atmosphère spécifique et n'adopte pas la fréquentation du marché public comme premier choix pour ses achats de produits frais (Alkon, 2008). Le rapprochement du produit au consommateur répondrait donc certes à une demande, mais devrait être planifié à l'aide d'une lunette holistique sociologique *et* managériale. Les gestionnaires ont alors de la difficulté à trouver des vendeurs, et si ce problème n'est pas résolu rapidement, le marché est destiné à mourir (Stephenson, 2008). Nous croyons que les solutions employées doivent connecter des éléments politiques, économiques, sociaux, techniques, environnementaux et géographiques pour avoir de meilleures chances de succès.

4. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons d'abord déterminé ce que sont les populations démunies. Nous avons ensuite présenté quelques-unes des principales entraves à l'inclusion sociale des populations démunies aux marchés publics, c'est-à-dire le coût des produits, l'accessibilité, la perception sociale et culturelle et, enfin, la gestion des marchés. Nous avons ensuite suggéré l'emploi d'une perspective holistique et multidisciplinaire d'écologie politique pour résoudre les questions d'inclusion sociale.

La satisfaction des besoins alimentaires des populations démunies ne peut être comblée qu'à condition qu'un ensemble d'acteurs communiquent et collaborent (Dollahite et coll., 2005), de l'échelle locale à l'échelle nationale, des organisations communautaires aux gouvernements, des vendeurs aux consommateurs, etc. Il apparaît toutefois clair qu'il faut impliquer les principaux intéressés en les considérant comme des égaux et en leur donnant un droit de regard sur la formulation des différentes stratégies affectant directement leur vie. En cela, le marché public peut être un excellent lieu de rencontre. Après tout, comme le mentionne Fontaine (2014) :

« [L]e marché, qui est le lieu de la concurrence entre les vendeurs, fonctionne normalement au bénéfice des consommateurs, en même temps qu'il construit une société d'égaux qui s'entendent sur la valeur des biens après discussion, et ce n'est

pas un effet du hasard si dans les sociétés démocratiques anciennes le lieu des discussions politiques est aussi la place du marché » (p. 132).

BIBLIOGRAPHIE

- Alkon, A. H. (2008). From value to values: sustainable consumption at farmers markets. *Agriculture and Human Values*, 25(4): 487-498.
- Alkon, A. H. et C. G. McCullen (2010). Whiteness and Farmers Markets: Performances, Perpetuations... Contestations? *Antipode*, 43(4): 937-959.
- Baker, L. E. (2014). Succès et échecs des démarches de création d'un conseil sur les politiques alimentaires à Toronto, *L'alimentation : un enjeu municipal? Enjeux et opportunités*. Montréal.
- Block, D. R., Chavez, N., Allen, E. et D. Ramirez (2012). Food sovereignty, urban food access, and food activism: contemplating the connections through examples from Chicago. *Agricultural and Human Values*, 29: 203-215.
- Carrefour alimentaire Centre-Sud. (2014). Marché Solidaire Frontenac - Fruits et légumes frais. Locaux. Et même du bio! *Carrefour alimentaire Centre-Sud*. Accédé en ligne le 12 mars 2014 : <http://www.carrefouralimentaire.org/services-et-activites/manger/marche/>.
- Champagne, C., Fontan, J.-M. et J.-L. Klein (2011). Sécurité alimentaire et insertion socioprofessionnelle : la Cuisine collective Hochelaga-Maisonneuve. Dans J.-L. Klein et C. Champagne (Ed.), *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Chung, W. T., Gallo, W. T., Giunta, N., Canavan, M. E., Parikh, N. S. et M. C. Fahs (2012). Linking neighborhood characteristics to food insecurity in older adults: the role of perceived safety, social cohesion, and walkability. *Journal of Urban Health*, 89(3): 407-418.
- Connell, D. J. (2012). Economic and social benefits assessment of farmers' markets: 18. British Columbia: British Columbia Association of Farmers' Markets and School of Environmental Planning, University of Northern British Columbia.
- Dollahite, J. S., Nelson, J. A., Frongillo, E. A. et M. R. Griffin (2005). Building Community Capacity through Enhanced Collaboration in the Farmers Market Nutrition Program. *Agriculture and Human Values*, 22(3): 339-354.
- Fontaine, L. (2014). *Le marché. Histoire et usages d'une conquête sociale*. (Édition électronique). Paris : Gallimard.
- Gagnon-Hamelin, M.-P. (2013). Le Québec est mauvais pour la santé. In L. H. R. Q. Média (Ed.), *Le Courrier du Sud*, vol. 13 août. Longueuil : Québecor Média.
- Gouvernement du Canada. (2012). Le Revenu au Canada, 1976 à 2010. *Statistiques Canada*. En ligne.
- Greenberg, J. B. et T. K. Park (1994). Political Ecology. *Journal of Political Ecology*, 1(1): 1-12.
- Guthman, J. (2008). Bringing good food to others: investigating the subjects of alternative food practice. *Cultural Geographies*, 15(4): 431-447.
- Huang, J., Guo, B. et Y. Kim (2010). Food insecurity and disability: Do economic resources matter? *Social Science Research*, 39(1): 111-124.
- Jones, P. R. et Bhatia (2011). Supporting equitable food systems through food assistance at farmers' markets. *American Journal of Public Health*, 101(5): 781-783.

- Kerton, S. et A. J. Sinclair (2009). Buying local organic food: a pathway to transformative learning. *Agriculture and Human Values*, 27(4): 401-413.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2013). Politique de Souveraineté Alimentaire. Direction des Communications. Québec : Gouvernement du Québec.
- Mojtahedi, M. C., Boblick, P., Rimmer, J. H., Rowland, J. L., Jones, R. A. et C. L. Braunschweig (2008). Environmental barriers to and availability of healthy foods for people with mobility disabilities living in urban and suburban neighborhoods. *Archives of Physical Medical Rehabilitation*, 89(11): 2174-2179.
- Lee, J. S. et E. A. Frongillo (2001). Nutritional and Health Consequences Are Associated with Food Insecurity among U.S. Elderly Persons. *The Journal of Nutrition*, 131(5): 1503-1509. Régnier.
- Lucas, B. L. E. et Blyler (1997). Position of the American Dietetic Association. *Journal of American Diet Association*, 97(2): 189-193.
- Racine, E. F., Smith Vaughn, A. et S. B. Laditka (2010). Farmers' market use among African-American women participating in the Special Supplemental Nutrition Program for Women, Infants, and Children. *Journal of American Diet Association*, 110(3): 441-446.
- Régnier, F. (2009). Obésité, goûts et consommation - Intégration des normes d'alimentation et appartenance sociale. *Revue française de sociologie*, 50(4): 747-773.
- Schmit, T. M. et M. I. Gómez (2011). Developing viable farmers markets in rural communities: An investigation of vendor performance using objective and subjective valuations. *Food Policy*, 36(2): 119-127.
- Sercia, P. et A. Girard (2009). Migrer et manger dans un espace social alimentaire transculturel. *Cuizine: The Journal of Canadian Food Cultures*, 2(1).
- Stephenson, G. (2008). *Farmers' Markets - Success, Failure, and Management Ecology*. Amherst, New York: Cambria Press.
- Van Hook, J. et K. S. Balistreri (2006). Ineligible parents, eligible children: Food Stamps receipt, allotments, and food insecurity among children of immigrants. *Social Science Research*, 35(1): 228-251.
- Walter, A., Cohen, N. et R. C. Swicker (1997). Food Safety Training Needs Exist for Staff and Consumers in a Variety of Community-Based Homes for People with Developmental Disabilities. *J Am Diet Assoc*, 97(6): 619-625.
- Watts, D. C. H., Ilbery, B. et D. Maye (2005). Making reconnections in agro-food geography: alternative systems of food provision. *Progress in Human Geography*, 29(1): 22-40.
- Woltil, J. (2012). The Impact of Emotional Social Support on Elders' Food Security. *Sociation Today*, 10(2).
- Yen, P. K. (1995). What Elders Think about Food. *Geriatric Nursing*, 16(4): 187-188.

THÈME 5 : INNOVATIONS SOCIALES, INTERVENTIONS ET SERVICES SOCIAUX

10. INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET LES EFFETS DE TRANSFORMATION DES PRATIQUES INTER-ÉTABLISSEMENTS : COOPÉRATION, CONCURRENCE, CONFLIT

De Isaac Gueye, sous la direction d'Alain Penven, Université Bretagne Occidentale

GLOSSAIRE

ARS : Agence Régionale de Santé

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CROSMS : Consultation du Comité Régional de l'Organisation Sociale et Médico-sociale

DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

ESAT : Etablissements et Services d'Aide par le Travail

ESMS : Etablissements Sociaux et Médico-sociaux

GCSMS : Groupement de Coopération Sociale et Médico-sociale

GCS : Groupement de Coopération Sociale

GE : Groupement d'Employeurs

GES : Groupement d'Economie Sociale

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GIP : Groupement d'Intérêt Public

HPST : Hôpital, Patients, Santé, Territoires

LOLF : Loi Organique des Lois de Finances

RGPP : Révision Générale des Politiques Publiques

COMMENT JE ME POSITIONNE EN TANT QUE CHERCHEUR-SALARIÉ

Avec ma double posture de doctorant au LABERS (EA 3149) et d'assistant en Ressources Humaines à la Fondation Massé-Trévidy (Quimper), donc de chercheur immergé en entreprise, quelles peuvent être les implications épistémologiques et méthodologiques liées à mon statut ?

Dans son ouvrage « *L'expérience sociologique* », F. Dubet nous dit que « *la sociologie ne se fabrique pas seulement dans le secret des laboratoires. Elle est une activité intellectuelle autant que scientifique engagée dans le monde social et ses problèmes* » (Dubet, 2007: 98). Pour lui, il y a deux manières de faire de la sociologie : l'une qualifiée de sociologie académique part de la théorie et des œuvres pour construire ses propres cadres. La seconde, celle qu'il a faite sienne, part des

problèmes empiriques, de l'« expérience sociale » des acteurs dont il a essayé de faire l'analyse à la fois empirique et théorique.

A. Touraine a souligné que le sociologue, distant et neutre, rejeté et intégré au mouvement, risque de ne plus en être que l'idéologue de ces transformations (Touraine, 1978). Cette position de praticien-chercheur revient ainsi à endosser une pratique de recherche « *contextualisée* » et à cultiver plus que d'autres, non une bienveillante distanciation, mais « *l'implication* » dans son « *sujet de recherche* ». En tant que salarié de la Fondation Massé-Trévidy, je suis lié aux enjeux actuels et futurs de celle-ci, vivant ainsi la tension entre la recherche scientifique et la demande sociale. Je suis amené à construire une posture critique me permettant d'avoir un regard extérieur sur mon objet d'étude.

Ce sont de tels enjeux qui ont guidé notre posture épistémologique dans cette recherche. En effet, cette pratique de recherche entre la position professionnelle et la posture du chercheur doit échapper au piège de la subjectivité, du sens commun mais surtout à l'ordre institué par la Fondation en tant qu'objet d'étude. Le respect des principes sociologiques et la construction d'une distanciation sociologique seront deux éléments importants de notre recherche.

Même si l'on cherche à comprendre la réalité d'après les faits qui se produisent (Durkheim, 2007: 108), le chercheur ne pourra être totalement indépendant de son objet de recherche (Girin, 1975). Ayant une posture de sociologue « *dans l'action* » (Dahan, Pierre, 2007) dans la Fondation Massé-Trévidy, le risque est de perdre la capacité « à s'affranchir de catégories qui ont le pouvoir de définir mon action » (Matheu, 1986) pour construire le va-et-vient entre l'immersion et la prise de distance. Comme tout contexte, mon lieu de travail peut influencer sur l'orientation donnée à ma recherche. Cependant, pour éviter de subir une éventuelle « *pression politique* » (Cappelletti, 2010: 18), il faut une sorte de médiation permanente qu'il faut assumer pour ne pas perdre de vue l'aspect recherche. G. Bachelard (1938) a montré la nécessité d'une rupture épistémologique pour passer d'une explication « *toute prête* » d'un phénomène, suscitée par divers conditionnements ou habitudes, à une compréhension qui s'appuie sur une théorie ou une approche scientifique.

Au-delà de la dualité apparente de mon statut et d'une capacité à circuler entre deux mondes, à savoir l'univers de l'action en entreprise et l'univers de la recherche en sociologie, il s'agira de bien gérer la distanciation par rapport au terrain de recherche, la distance étant définie par Plane (1996) comme « *l'espace qui empêche toute familiarité* ». Cette distance du chercheur permet d'enlever aux phénomènes observés le caractère d'évidence qu'ils ont aux yeux des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Cet aller-retour entre théorie et terrain favorise une production de connaissances fondée sur l'expérimentation et argumentée par la théorie. On assiste ainsi à « *une double interrogation du cas par la théorie et de la théorie par le cas* » (David, 2004: 3).

INTRODUCTION

L'objet de cette communication sera d'éclairer la notion d'innovation organisationnelle et ses formes de mobilisation dans le secteur social et médico-social français dans un contexte de réformes des politiques publiques et de transformation des pratiques inter-établissements à travers les groupements de mutualisation.

Les évolutions de la réglementation, depuis la loi de 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales jusqu'à la loi du 2 janvier 2002 et ses textes d'application, ont instauré de nouvelles exigences qui traduisent une dimension de contrainte renforcée sur les ressources allouées aux associations. Ainsi, depuis quelques années, des groupements de coopération s'élaborent, s'organisent face à un environnement de contraintes venant, d'une part, du marché avec une marchandisation de l'action sociale et, d'autre part, des institutions publiques.

Les groupements associatifs sont-ils une réponse à l'incitation du législateur qui veut restructurer les associations gestionnaires d'ESMS sur les territoires ? En quoi les groupements de coopération peuvent être considérés comme une dynamique d'innovation organisationnelle ?

Pour répondre à ces questions, nous allons retenir, comme piste de recherche, l'étude de la dimension *organisationnelle* de l'innovation sociale des groupements de mutualisation. Nous postulons comme hypothèse principale de notre recherche que les Groupements d'associations gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS) développent des stratégies de négociation interne et externe afin de réduire les contradictions entre leurs projets associatifs et les prescriptions des pouvoirs publics.

1. UN ENVIRONNEMENT EN PLEINE MUTATION...

1.1 Une forme de régulation tutélaire

L'action publique connaît de profondes transformations caractérisées par une volonté de rationalisation et de *maîtrise* des dépenses publiques. Ce nouveau contexte se traduit par une forme de régulation de type « tutélaire » entre l'Etat et les associations gestionnaires (Enjolras, 1996 ; Laville et Nyssens, 2001). Cette volonté de maîtrise des dépenses s'accompagne d'un changement de méthode en vue de rationaliser l'action publique. Elle va donner naissance à de nouveaux modes d'interaction entre associations gestionnaires et pouvoirs publics qui vont dès lors s'inscrire dans un contexte de raréfaction des ressources. On assiste ainsi à un retour de l'Etat à travers la mise en œuvre de dispositifs et d'instruments de politiques publiques (Lescoumes, Le Galés). Le concept d'« *instrument* » peut être, selon les auteurs, appréhendé comme « une institution au sens sociologique du terme c'est-à-dire entendue en tant qu'ensemble plus ou moins coordonné de règles et de procédures qui gouverne les interactions et les comportements des acteurs dans les organisations » (Lescoumes, Le Galés: 16). On retrouve, en effet, plusieurs logiques derrière ces dispositifs et instruments (HPST, ARS, CPOM) qui sont révélateurs des changements de politiques publiques. En outre, ces dispositifs permettent d'analyser les transformations et les recompositions effectuées par l'Etat pour accroître son pouvoir de coercition et sa capacité à orienter les comportements. Ainsi, l'évolution de l'encadrement légal du secteur et l'émergence de nouvelles modalités de financement et d'évaluation des associations du secteur social et médico-social ont affecté ces dernières années la nature de l'offre, créé les conditions de développement d'une concurrence et renforcé les exigences professionnelles quant aux techniques requises. A travers la révision générale des politiques publiques (RGPP), la décentralisation et la gestion par les agences (ARS), l'Etat délègue la production de services sociaux aux associations tout en venant réglementer cette production.

De ce fait, on assiste à une transformation des rapports entre l'Etat et les associations gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux.

Par ailleurs, on peut constater des tensions ou contraintes venant, d'une part du marché avec un risque de marchandisation de l'action publique selon les secteurs et, d'autre part, des institutions publiques. Afin de réduire la dépendance à l'égard de l'administration, les associations gestionnaires d'ESMS tendent à s'engager dans des stratégies d'adaptation, d'évitement ou d'innovation. Ainsi, nous faisons l'hypothèse que les associations gestionnaires ont tendance à adopter des comportements proches des entreprises marchandes et du secteur public que nous pouvons qualifier de processus d'isomorphisme institutionnel. L'isomorphisme institutionnel est défini comme « un procédé contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population qui font face au même ensemble de conditions environnementales » (Di Maggio, Powell, 1991). Le terme « isomorphisme » est emprunté aux mathématiques et à la chimie. Le point de départ de la réflexion des deux auteurs réside dans l'interrogation fondamentale : *pourquoi les organisations deviennent-elles similaires ?*

Dans le cas des associations, le phénomène est plus complexe, car celles-ci ont subi la double influence d'une profonde insertion dans les politiques publiques, qui expliquent, dans certains cas, l'adoption des comportements et des règles de fonctionnement de l'administration et de l'immersion sur des marchés concurrentiels qui justifie le recours à des logiques capitalistes ou marchandes. L'isomorphisme institutionnel constitue un concept clé de l'analyse néo-institutionnaliste déjà utilisée pour qualifier les processus d'homogénéisation des comportements dans le champ de l'économie sociale entre diverses institutions évoluant au sein d'un même environnement (Enjolras, 1996 ; Bidet, 2003).

L'isomorphisme institutionnel se produit à l'intérieur d'un « champ organisationnel » que DiMaggio et Powell définissent comme l'ensemble des organisations qui appartiennent à une même « aire » de la vie institutionnelle. Au sein d'un même champ, les organisations partagent les mêmes fournisseurs, des ressources similaires ou des consommateurs identiques. Les organisations qui produisent des services ou des produits similaires appartiennent donc à un même champ, parce qu'elles sont connectées mais aussi parce qu'elles sont structurellement équivalentes.

1.2 Une gestion par les instruments : le cas des Agences Régionales de Santé (ARS)

La loi du 21 juillet 2009, dite loi HPST, portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, a créé des agences régionales de santé (ARS) qui sont chargées de réguler, soit seules, soit conjointement avec les présidents de conseils généraux, les établissements et services médicosociaux financés totalement ou partiellement par l'Assurance maladie ainsi que les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). La loi HPST a modifié assez profondément la régulation de tout le secteur social et médico-social, par exemple en introduisant une procédure d'appel à projets quasi-systématique pour la création, la transformation ou l'extension des établissements et services sociaux et médico-sociaux et lieux de vie et d'accueil.

Le code de la santé publique précise que l'ARS a notamment pour missions (article L1431-2 du CSP) de réguler, d'orienter et d'organiser, particulièrement en concertation avec les

professionnels de santé, l'offre de services de santé, de manière à répondre aux besoins en matière de soins et de services médico-sociaux, et à garantir l'efficacité du système de santé.

Ainsi, l'ARS, instaurée dans chaque région, régule l'offre d'accompagnement médico-social :

- Ce secteur recouvre les établissements et services pour les personnes âgées, et pour les enfants et adultes handicapés.
- Elle gère les procédures d'autorisation, les investissements et les appels à projet.
- Elle veille à la qualité et l'efficacité des établissements médico-sociaux.

L'ARS comprend une commission de coordination des politiques publiques de santé, associant les services de l'Etat, les collectivités territoriales et leurs groupements et les organismes de sécurité sociale dont l'objectif est d'assurer la cohérence et la complémentarité des actions déterminées et conduites par leurs membres dans le domaine des prises en charge et des accompagnements médico-sociaux (articles L1432-1 et D1432-6 et suivants du CSP).

Avec la création des ARS, les pouvoirs publics poursuivent plusieurs objectifs :

- « renforcer l'ancrage territorial des politiques de santé : l'agence régionale de santé devant permettre, dans le cadre des orientations fixées au niveau national, de mieux adapter les politiques de santé aux besoins et aux spécificités de chaque territoire ;
- simplifier le système de santé et réunir, au niveau régional, les forces de l'État et de l'Assurance maladie : les ARS regroupant en une seule entité sept organismes actuellement chargés des politiques de santé dans les régions et les départements, auxquels elles vont se substituer. Cette simplification devant favoriser les décloisonnements entre l'ambulatoire, l'hospitalier et le médico-social ;
- mettre en place de nouveaux outils pour améliorer l'efficacité du système de santé : les ARS devant renforcer la capacité d'action collective du système de santé. »

1.3 La procédure d'appel à projets

Depuis quelques années, la planification des structures médico-sociale se réalise à travers différents outils tels que la procédure d'appel à projets. Précédemment, pour obtenir une autorisation de création d'un établissement ou d'un service, les organismes gestionnaires d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux déposaient auprès de l'autorité compétente (DDASS) une demande présentant leur analyse des besoins du public concerné et la description du service assuré. La décision d'autorisation, de non autorisation, ou d'inscription sur une liste d'attente était alors rendue après consultation du comité régional de l'organisation sociale et médico-sociale (CROSMS). Dorénavant, la loi HPST a créé une procédure d'appel à projets qui précède la prise de décision du directeur général de l'ARS d'autoriser ou non l'établissement ou le service. Il s'agit d'une véritable mise en concurrence des promoteurs afin d'analyser les mérites respectifs de chacun des projets. Auparavant, on cherchait à promouvoir une initiative, sans lien nécessairement avec l'ensemble. Aujourd'hui, on recense les besoins régionaux d'abord et par, l'appel à projets, on demande qui veut y répondre et à quelles conditions.

2. LES GROUPEMENTS DE COOPÉRATION COMME PROCESSUS D'INNOVATION ORGANISATIONNELLE

Les réformes et restrictions budgétaires ont rendu beaucoup plus complexe le travail dans le secteur social et médico-social et engagent ainsi les associations gestionnaires de ce secteur dans une profonde transformation de leurs pratiques. Dans ce contexte d'évolution des politiques publiques, la perspective de ces structures est de s'engager dans une logique de mutualisation qui passe notamment par une adaptation de leurs organisations dans un contexte de mise en œuvre de convergence tarifaire et de rationalisation des moyens budgétaires. Ces contraintes se traduisent par des transformations organisationnelles qui vont favoriser une plus grande coopération entre les organisations gestionnaires. Elle peut s'effectuer par la création de différentes formes de regroupements associatifs en vue de mutualiser certains moyens ou services, de fusion-crédation ou de fusion-absorption dans un contexte où la loi du 2 janvier 2002 incite à une plus grande coopération entre établissements et services.

La mutualisation peut se faire sous une forme coercitive, à travers la législation, ou sous une forme négociée à travers le compromis (Boyer, 1986). La coopération entre associations peut aller de la simple convention de prestation de services de l'une au bénéfice de l'autre jusqu'à un partenariat plus élaboré ou durable. Elle peut également prendre la forme de la création d'un outil commun destiné, soit à mutualiser des moyens humains et matériels dans le but de développer ses propres activités économiques (GIE, GCSMS, union d'associations), soit à mutualiser uniquement des moyens humains (Groupement d'employeurs). La mutualisation peut également être envisagée pour élaborer une démarche politique commune (fédération d'associations).

Avec la loi du 2 janvier 2002, l'Etat a souhaité redynamiser la coopération entre les différents intervenants de l'action sociale et médico-sociale en introduisant, à côté des outils de coopération existants, un nouvel outil : le groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS). Inspiré du groupement de coopération sanitaire (GCS), le GCSMS ne verra son rôle clarifié qu'à l'occasion de la publication de la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées avant qu'un décret, en date du 6 février 2006, ne vienne fixer les modalités de sa mise en œuvre. C'est aujourd'hui, à côté du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM), un outil privilégié par la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) pour restructurer le secteur social et médico-social et, surtout, réduire le nombre d'intervenants et de discussions budgétaires jugé beaucoup trop élevé.

Tout comme le groupement d'intérêt économique (GIE) ou le groupement d'intérêt public (GIP), le GCSMS peut permettre d'exercer ensemble des activités dans les domaines de l'action sociale ou médico-sociale et de créer et gérer des équipements ou des services d'intérêt commun ou des systèmes d'information nécessaires à leurs activités.

Un partenariat se définit comme une association active de différents intervenant qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de partager leurs efforts. Il s'agit de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans ils ont un intérêt, une responsabilité, une obligation. Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) est le regroupement de deux ou plusieurs personnes physiques ou morales qui, pour une durée déterminée, vont

mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou accroître les résultats de cette activité.

Le Groupement d'Employeurs (GE) est une structure qui réunit plusieurs entités. Il est constitué dans le but exclusif de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés à ce groupement par un contrat de travail, dans le cadre de l'application d'une même convention collective. Le groupement d'intérêt public (GIP) permet de créer des partenariats entre collectivités locales et structures privées. Le Groupement de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS) permet aux établissements sociaux et médico-sociaux, quel que soit leur statut juridique, de rassembler une partie, voire toutes leurs activités sociales médico-sociales pour les gérer en commun. La fusion-absorption est l'opération par laquelle plusieurs associations sont dissoutes et immédiatement absorbées par une association déjà existante. Pour l'association absorbée, l'absorption entraîne la dissolution conformément à ses statuts. La fusion-crédation est l'opération par laquelle on crée une nouvelle association pour en réunir plusieurs. Les associations qui fusionnent disparaissent au profit de la nouvelle association.

Ces nouvelles formes organisationnelles semblent s'inscrire dans une dynamique d'innovation organisationnelle. En effet, les associations gestionnaires d'ESMS tentent d'inventer de nouvelles formes d'organisation, des formes de management, de construire des projets communs et de créer des rapports de forces avec la puissance publique. Dans cette perspective, l'innovation organisationnelle peut être analysée comme un processus construit socialement par divers types d'acteurs implantés sur un territoire donné dans le but de répondre à des besoins, construire des opportunités et pouvant induire un changement social à divers niveaux. Le territoire se construit comme un espace d'initiatives et de solidarités mobilisant les associations du secteur social et médico-social tant dans leur position d'acteur économique que dans leur positionnement social. Le territoire devient ainsi un lieu de construction d'innovations. Ce processus met en évidence les modalités et formes novatrices que les associations inventent ou s'approprient en vue de résoudre leurs problèmes ou réaliser leurs aspirations en valorisant le territoire comme producteur d'avantages concurrentiels. Cependant, pour qu'une innovation organisationnelle réussisse, il faut accepter les transgressions, censées permettre de travailler plus efficacement. L'innovation et l'organisation s'opposent, mais elles ont besoin l'une de l'autre. Au-delà de l'affrontement de rationalités ou de stratégies antagonistes, il y a, derrière ce choc entre innovation et organisation, la rencontre entre des forces de transformation et des formes établies. Ce processus crée ainsi une *combinaison de négociations* donc de rapports de force structurés par la perception des enjeux que sont la négociation entre associations et pouvoir public et la négociation entre associations. Ces stratégies de négociation contribuent à la formation d'un ordre négocié instable et en constante transformation. Le concept d'ordre négocié permet de souligner « l'absence de fixité de l'ordre social, son caractère temporel, mobile et instable » (Strauss, 1993).

Dans cette perspective, les associations du secteur social et médico-social sont conceptualisées comme des systèmes de négociations permanentes. L'ordre est sans arrêt en cours de construction par le biais d'arrangements négociés entre les acteurs du secteur. Comme l'explique Strauss (1993), les conditions données par le contexte (règles, rôles et rapports de pouvoir) ne contraignent pas totalement l'action, elles constituent les éléments par rapport auxquels les

acteurs vont réagir et qui, en même temps, évoluent, se renforcent ou s'affaiblissent, sous l'effet des négociations. Ainsi, le contexte dans lequel se déroule la négociation interagit avec elle et réciproquement. Ce qui nous semble pertinent dans cette approche au vu de notre objet d'étude, c'est le lien établi entre les initiatives portées par les différents acteurs du secteur social et médico-social et le renouvellement du mode de régulation ainsi que l'analyse faite de la situation de crise. Celle-ci traduit en ce sens une crise plus générale reflétant l'épuisement du mode de régulation d'une part et, d'autre part, une telle situation n'est pas que destructrice, la crise permet de renouveler les compromis sociétaux. Dans cette perspective, ces nouvelles formes organisationnelles que sont les groupements de mutualisation/coopération sont-elles des processus de destruction-créatrices (Schumpeter) ou d'innovation ordinaire (Alter) ?

Les innovations organisationnelles représentent des processus longs et complexes susceptibles de se heurter à de nombreux obstacles. Aussi est-il surprenant que peu de recherches se soient intéressées aux barrières à de telles innovations (Segarra-Blasco *et al.* 2008). Elles semblent, en effet, être les parents pauvres de la littérature sur l'innovation, qui favorisent majoritairement les approches centrées sur les innovations technologiques produits, et dans une moindre mesure, procédés (Reynaud, 1995). Selon cet auteur, la notion de réseau, est au cœur de l'innovation organisationnelle. Il n'y a pas de consensus quant à la définition de l'innovation organisationnelle (Lam, 2005) alors qu'elle représente déjà une des cinq innovations de la typologie de Schumpeter : *l'innovation de produits, l'innovation de procédés, l'innovation de modes de production, l'innovation de débouchés, l'innovation de matières premières* (1912). Deux approches principales peuvent être distinguées. D'une part, l'innovation organisationnelle peut être vue comme un dispositif organisationnel qui soutient l'activité d'innovation technologique (produit et process) de l'entreprise (Kimberly *et al.*, 1981). L'organisation représente ici l'unité d'analyse et ce sont ses caractéristiques (taille, âge, structure...) qui sont examinées pour évaluer leur impact sur l'innovation. D'autre part, Damanpour *et al.* (1984) définissent l'innovation organisationnelle comme l'adoption de nouvelles pratiques, de nouveaux concepts de travail et de management. Dans le cadre de cette communication, nous allons retenir la définition donnée par Aballéa. En effet, selon cet auteur, les innovations organisationnelles comme « l'ensemble des dispositifs et des politiques qui affectent l'organisation du travail et les modes de régulation des entreprises » (Aballéa *et al.*, 2003: 1)

Dans le secteur social et médico-social, l'innovation peut consister à la mise en place de nouvelles organisations regroupant souvent plusieurs associations ayant des préoccupations communes. C'est ainsi que des notions comme la coopération et la mutualisation sont de plus en plus souvent mises en avant. On parle aussi de restructurations, de regroupements, de fusions. Il s'agit ici de comprendre le sens de la mutualisation et d'en définir son périmètre dans le secteur social et médico-social où elle est souvent assimilée à la coopération, au regroupement, à la restructuration, à la fédération, au réseau, au rapprochement, à la fusion. L'idée de mutualisation renvoie à celle de partage. Mutualiser, c'est donc s'inscrire dans des systèmes de partage et d'échanges. Dans le cadre de nos travaux, nous retenons la définition suivante de l'innovation organisationnelle : un ensemble de formes organisationnelles innovantes, adaptatives ou opportunistes regroupant des associations ayant les mêmes préoccupations, les mêmes valeurs. Dans le cas du secteur social et médico-social, il est question d'échange de moyens techniques et d'échanges de services. Sur le territoire, la mutualisation devient un moyen de garantir le

développement ou le maintien d'activités tout en optimisant les coûts. Dans cette perspective, elle a la même signification que le terme coopération. L'idée de coopération renvoie donc à celle d'action organisée ou collective. Pour Erhard Friedberg, l'action collective ou organisée « n'est pas un exercice gratuit. C'est toujours une coalition d'hommes contre la nature, face à des problèmes matériels pour la solution desquels ils sont obligés ou ont décidé de coopérer » (Friedberg, 1977).

Les pratiques de mutualisation interrogent la territorialisation de l'action et des politiques publiques, considérant que le territoire est l'espace qui doit faire sens et être approprié et construit pour l'action collective des acteurs. Mais le territoire, à travers ses dimensions institutionnelles, géographiques, sociales, porte aussi des contraintes à cette action, et peut être saisi par des acteurs qui cherchent à résister aux mouvements de mutualisation en marquant leur espace de compétence.

La mutualisation et la coopération sont des instruments de développement et de modernisation de toute organisation sociale et médico-sociale. Ces mouvements de mutualisation bouleversent depuis quelques années ce secteur. Ils ont pour effets d'impulser des dynamiques institutionnelles autour de la mutualisation des compétences, de moyens, de projets. Les enjeux peuvent ainsi être très divers en fonction de la situation propre des associations mais également des relations qu'elles entretiennent avec leur environnement. Ce qui explique la pluralité des groupements de coopération.

3. LES RELATIONS POUVOIRS PUBLICS/ASSOCIATIONS : LOGIQUE DE PARTENARIAT OU DE PRESTATION DE SERVICE ?

Les difficultés financières de l'Etat providence et l'influence du *New Public Management* ont modifié les relations entre associations et pouvoirs publics : ces relations sont devenues moins partenariales et plus soumises à des impératifs marchands (appel d'offres, concurrence...). En effet, ces relations sont marquées par un passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service par le biais de la mise en concurrence. Ce passage d'une logique de partenariat à une logique de prestation de service dans les relations entre pouvoirs publics et associations s'inscrit plus globalement dans un contexte de fortes mutations avec de nombreuses réformes en cours :

- Mise en place de la loi organique des lois de finances (LOLF) accompagnée du développement d'une série d'indicateurs visant à évaluer l'efficacité de l'emploi des fonds publics
- Révision générale des politiques publiques (RGPP)
- Création des agences régionales de santé (ARS)
- Mise en place de dispositifs visant à inciter les associations à coopérer, se regrouper et contractualiser au niveau de l'organisme gestionnaire afin d'atteindre une taille critique et réduire ainsi la quantité d'interlocuteurs, notamment pour les discussions budgétaires.

En outre, la notion d'appel à projets induit une mise en concurrence tacite entre les porteurs de projets. Or, les logiques de mise en concurrence placent les associations uniquement comme prestataires des pouvoirs publics sur la base d'un cahier des charges élaboré de façon unilatérale et ne leur permettent pas d'exercer leur capacité d'initiative et de repérage des besoins. A côté du

développement de ces nouvelles logiques, un certain nombre de structures, notamment dans les secteurs de la petite enfance, de l'insertion, du socio-judiciaire ou de la prévention spécialisée sont de plus en plus souvent directement confrontées aux mécanismes formels de la commande publique dans le cadre de marchés publics de services ou de délégations de service public.

Les associations sont non seulement confrontées à des mises en concurrence entre elles mais également avec le secteur lucratif qui pénètre progressivement des secteurs qui leur étaient habituellement dévolus, en particulier les services à la personne et la petite enfance. Cette évolution a été favorisée par les mécanismes tendant à solvabiliser directement l'utilisateur et à déréguler l'activité. On peut citer le droit d'option instauré entre le régime de l'agrément prévu par la loi de 2005 et celui de l'autorisation prévu par la loi 2002/2 qui vise à favoriser le développement du secteur des services à la personne.

Dès lors, il est à craindre que les cahiers des charges ne portent que sur des types de réponses déjà existants et empêchent des projets novateurs ou à la marge d'émerger faute d'entrer dans le moule du cahier des charges. Cette démarche très descendante, très dirigiste risque d'enfermer les associations dans un rôle de simple prestataire de service avec une standardisation des réponses.

4. CONCLUSION

Soumis à des réformes successives, le secteur social et médico-social s'inscrit dans un paysage législatif et institutionnel en constante évolution. De plus en plus, le retrait des financements publics conduit à la recherche de formes de coopération, associatives en particulier. Celles-ci peuvent donner lieu à des innovations organisationnelles depuis des formes légères de mutualisation jusqu'à la concentration, en passant par des alliances entre structures demeurées indépendantes. Si les organisations du secteur social et médico-social, soumises à la régulation tutélaire des politiques publiques de rénovation sociale et médico-sociale, peuvent subir des phénomènes d'isomorphisme, nous observons aussi leur capacité, à travers l'exemple des groupements de coopération, à déployer des stratégies d'innovation.

Notre terrain de recherche se compose d'associations comparables qui ont des domaines d'activités proches ou similaires dans le secteur social et médico-social, des lieux de rencontre, des préoccupations communes avec des modes de financement et des modes d'intervention qui diffèrent sensiblement pour pouvoir établir des comparaisons. Ils fournissent donc un contexte intéressant pour étudier comment la coopération émerge des interactions dans un contexte de mutations. En effet, ce contexte commun permet de faciliter les comparaisons et de se rapprocher d'une logique proche de l'expérimentation (Yin, 1988).

Pour autant, des comparaisons seront établies entre différentes situations associatives, notamment entre le contexte français et celui canadien. Eisenhardt (1989) et Graebner (2007) soulignent en effet que c'est de la comparaison que naît la compréhension, ce qui est en accord avec notre approche.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Afchain J. (2001). *Les associations d'action sociale : outils d'analyse et d'intervention*, Paris : Dunod.
- Alter N. 2005. *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- Gaglio G. (2011) .Sociologie de l'innovation. Paris : Presses universitaires de France.
- Klein J-L et D. Harrisson (2007). L'innovation sociale émergence et effets sur la transformation des sociétés.
- Lévesque, B. et F. La Jeunesse-Crevier (2005). *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social : approches théoriques et politiques publiques*. Cahier du CRISES, Collection Études théoriques, 72 p., Montréal.
- Matthieu H. (2009). « *Les métamorphoses du monde associatif* », PUF, coll. Liens social.
- Touraine A. (1973). *Production de la société*, Seuil.

Articles

- Alter N. (1998). « *Action, culture et logiques d'innovation* ». Sciences sociales et santé n.123 134.
- Alter N. (2002). L'innovation : un processus collectif ambigu. Dans Alter. N (Ed), *Les logiques de l'innovation*. Paris : La Découverte.
- Bélanger Paul R, Lapointe P.A, Lévesque, B. (1998). « *Innovations organisationnelles et blocages institutionnels. Le cas des entreprises au Québec.* » Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).
- Bidet E. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale, *Revue du MAUSS*, n°21, pp. 162-178.
- Bloch-Laine F. (1994). Identifier les associations du service social, *RECMA (Revue des études coopératives, mutualistes et associatives)*, n°251.
- Bouchard M. (2006). « *L'innovation sociale en économie sociale* », Cahier de la chaire de recherche du Canada en économie sociale.
- Castel R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard, 770 p.
- Chauviere M. (2007). Les associations d'action sociale : quelle légitimité dans un contexte en mutation ?, *Regards sur l'actualité, La documentation française*, n°333, pp. 25-40.
- Chauvière. M, (2010). *Trop de gestion tue le social, Essai sur une discrète chalandisation*, Paris : La Découverte, 219 p.
- Catlla M. (2005). « *Action publique régionale et nouveau management public : le cas de la rhétorique de l'innovation* », *Sociologies pratiques*, 2005/1, N° 10, p. 77-95.
- Cloutier J. (2003). « *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* », Cahier du CRISES, Collection Études théoriques - no ET0314. Novembre.
- Commaille J. (2000). *Transformations du droit et de l'action publique*. Economie rurale, vol. 260, n°1, pp. 20-25.
- Dandurand L. (2005). *Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative*. *Revue française d'administration publique* 115(3): 377.

Di Maggio P. et Powell W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. in Di Maggio P. et Powell W. (eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago and London.

Enjolras B. (2005). *La marchandisation des services sociaux en France et aux USA ; le cas de l'aide à domicile*. Revue Française des Affaires Sociales, 4, 145-164.

Enjolras B. (1996). *Associations et isomorphisme institutionnel*, RECMA, n°261, pp. 68-76. Enjolras B. (2005). Economie sociale et solidaire et régime de gouvernance, RECMA, n°296.

Encaoua D. (2004). *Les enjeux économiques de l'innovation*, Revue d'économie politique, 2004/2, volume 114, p. 133-168.

Loncle P. (2005). *Territoires et innovation sociale*. Revue française d'administration publique 115(3): 399.

Reynaud E. (1976). *Innovation sociale, quel enjeu ?*, Informations sociales, L'innovation sociale pour quoi faire ?, 9-10, p. 67-74.

Textes de référence et Lois

- *Le code de l'action sociale et des familles*
- *Le code de la santé publique*
- *Le code de la sécurité sociale*
- *Loi n° 2010-1658 du 29 décembre 2010 de finances rectificative pour 2010 (1)*
- *Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009*
- *Loi n° 2006-911 du 24 juillet 2006 relative à l'immigration et à l'intégration*
- *Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées*
- *Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale*
- *Loi n°82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique de la France*
- *Loi 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association*
- *Ordonnance n° 2005-1477 du 1 décembre 2005 portant diverses dispositions relatives aux procédures d'admission à l'aide sociale et aux établissements et services sociaux et médico-sociaux.*
- *Décret n°2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination des interventions en matière d'action sociale et médico-sociale, pris pour l'application de l'article L. 312-7 du code de l'action sociale et des familles et modifiant ce code*
- *Décret n° 2009-1540 du 10 décembre 2009*
- *Décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009*
- *Décret n° 2010-862 Arrêté du 23 juillet 2010 relatif aux groupements de coopération sanitaire*
- *Circulaire n° DGCS/SD3/2010/97 du 23 mars 2010 relative à la répartition des compétences entre les agences régionales de santé et les directions régionales et départementales en charge de la cohésion sociale sur le champ de la politique du handicap.*
- *La circulaire DGCS n°DGCS/5B/2010/434 du 28 décembre 2010 relative à la procédure d'appel à projet et d'autorisations des établissements et services sociaux et médico-sociaux ;*
- *Le guide méthodologique pour la mise en œuvre de la procédure d'autorisation par appel à projet et l'élaboration du cahier des charges du 3 septembre 2010.*

THÈME 6 : INNOVATIONS SOCIALES ET JEUNESSE

11. LOGIQUES D'ACTION DE JEUNES ENTREPRENANTS ET ESQUISSE DE CONSTRUCTION D'UNE NOUVELLE CONTEMPORANÉITÉ AU CAMEROUN

De Gérard Martial Amougou, sous la direction de Marc Poncelet, Université de Liège

RÉSUMÉ

La jeunesse africaine est rarement perçue comme une entité autonome capable d'influencer les processus globaux de transformation sociale en cours. Cet article se propose de quereller ce diagnostic « pessimiste » et quelque peu « fataliste », sans toutefois renier sa portée objective. La démarche s'appuie à cet effet sur l'impact de la précarité prégnante pour montrer comment s'esquisse une voie alternative – quoiqu'utopique pour l'essentiel – de construction du contemporain au Cameroun, inspirée des logiques d'action de la figure construite du jeune entrepreneur et « mature ». À partir des récits de vie recueillis sur le terrain et des observations effectuées durant une période déterminée, la présente contribution participe d'un va-et-vient entre le vécu biographié et une certaine réalité objectivée.

Mots-clés : *Jeunes entrepreneurs – Contemporanéité – Trajectoires biographiques*

INTRODUCTION

Cette contribution interroge les déterminants biographiques de jeunes camerounais plus ou moins volontairement soucieux de promouvoir une « nouvelle » contemporanéité au Cameroun. Déterminée à rentrer d'une manière « inédite » dans la modernité – la libéralisation politique et la prolifération des NTIC aidantes – et affectée par la précarisation généralisée des différents secteurs de la vie sociale et politique, cette catégorie de jeunes entrepreneurs semble engagée dans une dynamique originale de restructuration profonde des liens de socialité. Cette dynamique innovatrice, loin d'être homogène, semble néanmoins avoir pour point commun de tourner véritablement le dos à un modèle de socialité « classique » jugé unanimement comme « retardé » et peu soucieux des impératifs de créativité et de productivité.

Un double objectif est poursuivi dans cette contribution. Le premier, relevant de l'ordre épistémologique, consiste à saisir à partir du « terrain » les fondements théoriques et empiriques permettant une lecture compréhensive du sens profond des innovations socio-individuelles observées. Il s'agit d'appréhender *in situ*, les raisons et logiques d'actions « légitimes » et « illégitimes » à même d'explicitier les raisons profondes d'agir des jeunes entrepreneurs (Bajoit, 2009). Le second objectif, assez proche du premier, consiste à explorer les « zones grises » de

cette dynamique de sortie de la précarité pour une rentrée dans un processus d'auto-prise en charge. Ici, l'accent est mis sur une parcelle de l'histoire sociale des sociétés africaines, souvent très peu restituée par les instruments et méthodes classiques (Éla, 1994). De manière globale, le travail présenté participe, d'un effort d'objectivation, à partir d'une lecture subjective du *vécu*, des perspectives de transformations sociales qui se laisseraient découvrir à travers l'orientation des pratiques de jeunes entrepreneurs vis-à-vis d'eux-mêmes certes, mais aussi en fonction de la responsabilité qu'ils s'assignent quant à leur entourage médiat et immédiat. Il s'agit en effet d'interroger le *contemporain en projection* à partir d'actions diversifiées de cette catégorie de jeunes « engagés » et presque déjà à la frontière du monde adulte. Dans quelle mesure peut-on lire la (ou les) transformation(s) sociale(s) en sourdine à travers leurs discours et actions ?

1. CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

1.1 Des prolégomènes théoriques et conceptuels

Cette exercice se propose d'interroger les soubassements théoriques susceptibles d'explicitier des fondements de l'action d'une tranche essentielle – quoique non majoritaire – de la jeunesse dite « active » au Cameroun. Une première évidence s'impose comme un préalable à cette contribution. C'est que l'observation de ces micros histoires se faisant (Jacquemain et Jamin, 2008) invite logiquement à l'interdisciplinarité. Aussi convient-il d'abord d'inscrire ce travail dans le cadre d'une certaine sociologie de la jeunesse « dynamiste » l'appréhendant comme un monde autonome dont les conditions de formation seraient fonction de chaque contexte historique (Galand, 1991: 7 ; Pugeault-Cicchelli *et al.*, 2004, Assogba, 2007 ; Honwana, 2012). À cette condition seulement, l'on pourrait s'autoriser de déplacer le regard sociologique porté sur la jeunesse du « tout social », pour interroger ses pratiques relationnelles à l'aulne des nouvelles théories propulsant le sujet individuel comme un pôle incontournable dans la compréhension du monde moderne (Kaufmann, 2001 ; Martuccelli et Singly, 2009 ; Touraine, 2005 et 2013 ; etc.). Cette incursion dans le vécu en plus d'informer sur le potentiel de créativité s'effectuant dans la banalité, permet entre autre de découvrir une jeunesse engagée au Nord comme au Sud à travers des formes qui répondent respectivement aux exigences de chaque contexte (Becquet et Linares, 2005 ; Calvès et Marcoux, 2007).

De manière plus étroite, les logiques de construction de la contemporanéité par les jeunes entrepreneurs camerounais s'appréhendent ici sous un double angle théorique. Elles s'inscrivent tout *naturellement* dans le cadre des études préoccupées par la mise en exergue des formes de précarité sociopolitiques qui entraveraient au quotidien leur processus d'entrée dans la vie (Mbembe, 1985 ; Lapassade, 1997 ; Assogba, 2007, etc.). En Afrique subsaharienne, ces pesanteurs seraient surtout la conséquence d'un modèle de gouvernance politique propre à l'État postcoloniale et peu soucieux des impératifs d'émancipation de la jeunesse ; les autorités politiques depuis les indépendances s'efforçant d'entretenir un environnement d'infantilisation permanent de la jeunesse afin de l'éloigner le plus loin possible des hautes sphères où se prennent pourtant des décisions déterminantes quant à son devenir historique. Il s'ensuit tout logiquement un effilochement continu du tissu social global au sein duquel la jeunesse, catégorie sociale la plus vulnérable et quantitativement importante, est la plus exposée. L'autre angle de lecture théorique des tentatives observées de construction d'un nouveau contemporain par les

jeunes s'inspire des travaux relatifs aux réponses apportées par cette catégorie sociale à son environnement en crise (Calvès et Marcoux, 2004). Il en ressort ainsi que la jeunesse, loin d'être inerte, serait l'artisan d'une modernité en construction au travers des processus d'individualisation plutôt inédits (Marie, 1997 ; Havard, 2005 ; Calvès et Marcoux, 2007).

Mais parce que prévenu du risque d'illusion qui guette toute volonté d'attribuer une définition cohérente au concept « contemporain » (Ruffel, 2010), cet exercice aborde la contemporanéité dans une perspective étroite qui ne renvoie guère à une situation sociale dominante et généralisée. La contemporanéité est peu appréhendée ici du côté de la *réception* en ce sens que l'accent est surtout mis sur le volet minoritaire de la *création*. Il s'agit donc moins du contemporain *objectif*, mais d'un certain contemporain *subjectif*. En cela, la contemporanéité préserverait une essence propre qui transcende la temporalité d'écoulement. Son originalité très souvent se trouverait dans sa position en marge de l'actualité (Agamben, 2008), tout en s'érigeant en un horizon de rencontre des figures historiques fortement reliées à leur temps. La contemporanéité renverrait ainsi à une concordance historique produite par l'acteur agissant de manière plutôt « anachronique ». Mais ce déphasage trouve une signification dans la manière dont le sujet-acteur s'inscrit effectivement dans son présent. Or, cette inscription elle-même dépend de deux principaux déterminants. À savoir les éléments objectifs propres à l'environnement de socialisation de l'individu, et la manière dont celui-ci se les approprie pour se forger une singularité biographique. Dans le cadre de cette contribution, cette figure singulière du sujet-acteur est symbolisée par le modèle du jeune entreprenant.

La notion de jeune entreprenant s'entend elle-même sous un double angle lié au contexte social et politique de l'évolution de l'individu. Selon l'angle de l'objectivité, cette notion décrit les propriétés socio-biographiques de ce jeune adulte âgé entre 25 et 32 ans, et donc au seuil de l'âge adulte parce qu'ayant franchi les trois étapes requises que sont la double autonomie professionnelle et résidentielle, et la mise en couple (Antoine *et al.*, 2001). Vu sous l'angle subjectif, la notion désigne la posture psychique du jeune préoccupé par un besoin de réussite personnelle couplé d'un sens de responsabilité quant au fonctionnement des affaires de la cité. En reliant ces deux principaux angles de prise de vue, la notion de « jeune entreprenant » apparaît comme une trajectoire biographique au sein de laquelle le cheminement parcouru vers le monde de la maturité emprunte des pistes de l'autonomie, de l'entrepreneuriat et de la responsabilité citoyenne. Bien entendu, ceci reste un idéaltype.

1.2 Techniques de recherche et échantillonnage

Les techniques de recherche mobilisées durant cette recherche ce sont limitées pour l'essentiel aux récits de vie et entretiens compréhensifs (Bertaux, 2006 ; Kaufmann, 2007). À travers le récit de vie, il s'est agi d'abord de recueillir le témoignage de l'interviewé sur le sens attribué à son expérience personnelle. L'objectif premier étant de comprendre le sens dévoilé et la face « cachée » de la trame narrative du jeune entreprenant (Ricoeur, 1983). C'est dire que dans un premier temps, l'entretien s'est opéré dans l'effacement relatif de l'enquêteur qui dès lors, n'intervient que pour approfondir certains aspects jugés « pertinents » dans l'appréhension des *logiques du sujet*. Par la suite, il s'est agi de situer chaque récit dans sa « temporalité » intrinsèque afin de se rapprocher davantage de la vérité subjective de l'enquêté. Toutefois, c'est dans le traitement et la combinaison des différents récits que des premières esquisses « objectives » de

construction de la contemporanéité ont pu être élaborées. Dans le cadre de cette élaboration, il s'est moins agi de dresser des portraits des jeunes entreprenant que d'esquisser une parcelle d'histoire sociale en construction au Cameroun. Aussi, parce que celles-ci s'inscrivent dans des « normes pratiques » plutôt éloignées des normes sociales officielles, l'on s'est proposé d'associer d'autres entretiens d'orientation compréhensive. À travers un guide d'entretien très souple, il s'est agi de rentrer dans l'univers construit par le jeune actif pour déterminer les raisons profondes de son entreprise, les finalités logiquement escomptées et surtout, les représentations et perceptions qu'il se fait de son environnement social. Dès lors, les problématiques relatives au rôle et responsabilités que le jeune s'assigne dans sa cité, à la manière dont il s'y prend, et aux restructurations permanentes des liens de socialité et de sociabilité que lui imposent son parcours, n'ont pas pu être éludées.

L'échantillon retenu dans le cadre de ce travail porte sur douze jeunes opérant dans la ville de Yaoundé, dans une pluralité de secteurs. Il s'agit par ordre alphabétique de : Aurélien, promoteur de NTIC à la tête d'un Cyber café et avec des lignes téléphoniques internationales ; Carine, promotrice d'une ONG opérant à la lisière de la formation socioprofessionnelle et de l'humanitaire, ciblant principalement les jeunes filles désœuvrées ; Christian, ancien étudiant en anthropologie « reconverti » en promoteur d'un Club de football qui évolue en troisième division, et affilié à la Fédération Camerounaise de Football ; Christelle, titulaire d'un Master en Sciences économiques et fondatrice depuis 2007 d'une association estudiantine préconisant la lutte contre le chômage ; Cyril, titulaire d'un Master en Droit et reconverti en autodidacte ecclésiastique au point d'être aujourd'hui un jeune leader dans sa communauté religieuse ; Félix est fondateur d'une association de jeunes étudiants promouvant la culture littéraire ; Henry, jeune écrivain engagé, est également actif dans le monde associatif et l'espace public ; Hervé est un ancien Président du « syndicat » des étudiants ; Levy est fondateur d'un mouvement de jeune opérant dans la « culture urbaine » ; Inès est une jeune journaliste « entreprenante » nouvellement enrôlée dans un quotidien privée ; Romano est un opérateur de marché public qui, avec Aurélien, jouit d'une longue expérience de terrain ; Enfin, Sylvain s'occupe du journal de sa Paroisse après avoir « volontairement » renoncé à un poste de télécom pourtant « intéressant ».

2. DESCRIPTION DES LOGIQUES D'ACTION EN EXERCICE

2.1 Des raisons « communes » d'agir

2.1.1. La lutte contre les différentes formes de précarité perçues

La lutte contre la précarité apparaît légitimement comme l'élément déclencheur de l'action des jeunes entreprenants. Elle se laisse percevoir à travers les différents récits et entretiens recueillis sous sa forme la plus naturelle et banale. Cette précarité se présente néanmoins sous plusieurs formes, dont la plus visible renvoie à la promiscuité de l'environnement primaire de socialisation du futur entreprenant. Ayant passé son enfance à la fin des années 1980 et au début des années 1990, le jeune en question se trouve ainsi parmi les premières victimes indirecte de la crise économique généralisée de 1987 et de la dévaluation du francs CFA en 1994. Cette double crise économique, associée à l'instabilité politique issue des trajectoires dévoyées de « démocratisations » (Eboussi Boulaga, 1997), va s'exaspérer avec la chute des salaires des fonctionnaires de près de 70 %. Le jeune entreprenant va ainsi faire ses premiers pas dans une

atmosphère chaotique et de pauvreté endémique qui va profondément désarticuler les équilibres familiaux et communautaires déjà mal en point. Sevré de « modèles » du fait de l'environnement de « survie » qui laisse libre cours à une anarchie généralisée et matérialisée par les pratiques de prévarication et de prédation à tous les échelons, le jeune entreprenant va apprendre quasiment seul à se prendre en charge. C'est dans ce contexte que Romano, alors adolescent en 2003 et « récupéré » par un proche parent, va se lancer dans la vente des bandes dessinées durant les heures de pause dans son collège, dans le but de s'assurer le pain quotidien. Inscrit désormais dans le monde de la débrouillardise, il découvrira ensuite le métier d'agent immobilier « informel » qui va le révéler par la suite comme un exemple de « réussite » :

J'ai dit bon "c'est un métier qui peut nourrir son homme, il suffit de travailler, éviter la paresse". J'ai fait la prospection au maximum.

La seconde forme de précarité renvoi au contexte socioprofessionnel de formation et d'insertion des jeunes. En ces temps de crise, l'insertion professionnelle devient une denrée rare qui va renchérir les places au sein de l'administration et autres sociétés. Dès lors, même muni d'une formation universitaire théorique ou pratique, trouver un emploi décent devient un autre « chemin de croix » qui va causer de nombreuses déperditions dans le monde de la jeunesse camerounaise. Mais encore, les jeunes « insérés » quelque part ne sont pas à l'abri de l'insécurité et de la précarité du fait des abus d'employeurs ou difficultés inhérentes au contexte d'émergence des entreprises privées. Aurélien va nourrir le besoin d'autonomie et d'indépendance professionnelle après une indignation profonde née de son traitement « subalterne » au sein d'une société privée de télécom. A la base de l'association fondée par Christelle se trouverait « la lutte contre la pauvreté à partir de la promotion de l'auto-emploi ». De fait, cette initiative traduirait une volonté de création des emplois des étudiants grâce à l'entraide et à l'union de leur ressources matérielles, intellectuelles et relationnelles. L'association caritative mise en place par Carine et ses amis a également pour objectif avoué de former les « jeunes en déperdition scolaire (surtout filles) » à la maîtrise minimum d'un savoir-faire (infographie, informatique, bureaucratique, etc.). Christian convoque à son tour le besoin de s'occuper des jeunes sportifs talentueux laissés à eux-mêmes, comme raison principale de création du club de football.

2.1.2. Le besoin de se démarquer ou de se singulariser vis-à-vis des cadres et structures classiques de socialisation

La seconde raison qui pousserait nos jeunes entreprenants à l'action se trouve dans leur besoin commun de démarcation et de singularisation vis-à-vis des cadres classiques de socialisation. La singularisation et la démarcation renvoient à un processus d'inscription de leur démarche hors des sentiers battus. Il s'agit d'une véritable démarche vers l'inconnu, sans « modèle » véritable d'inspiration et sans support pratique ou symbolique d'encouragement. Le jeune qui entreprend obéit à la seule voix dictée par sa passion, sa sensibilité, tout en s'appuyant prioritairement sur sa détermination à « réussir ». La singularité s'opère en outre à travers des choix littéralement opposés aux identités « assignées » (Bajoit, 2003). Dans la plupart des cas, le jeune prend un virage opposé aux *attentes relationnelles* de ses proches, ou à sa formation scolaire originelle, au point de briser l'équilibre symbolique de l'édifice social. Si les trajectoires de Romano, de Christelle, d'Aurélien, d'Abel et d'Inès présentent à première vue des formes de « transitions

paisibles », tel n'est pas le cas des autres jeunes dont les *retournements* ont nécessairement un impact spectaculaire dans l'entourage. Christian, Félix et Levy, par exemple, vont désarçonner leurs parents respectifs en sacrifiant leurs études universitaires sur l'autel d'une passion « logiquement » nébuleuse.

Observés de près, les trajectoires de démarcation supposées « paisibles » ne sont pas moins porteuses de singularités déterminantes qui vont jouer un rôle positif dans la réussite de l'entreprise de leurs initiateurs. Le besoin dès le départ de se « créer un nom » va pousser Romano à adopter une politique d'agent immobilier distincte de celle de ses homologues³². Une posture similaire se retrouve dans l'approche « originale » de l'outil Internet chez Aurélien. Le réseau télématique international cessant ainsi d'être un simple outil de travail procurant des « supports », pour devenir un véritable partenaire dans son « chemin de course ». En effet, il va désormais se rapprocher des partenaires internationaux afin d'être au rebond des grandes innovations qu'il compte bien s'en approprier. En outre, l'élan d'autonomie acquise va lui permettre de multiplier ses champs d'interventions et donc de se perfectionner par l'entremise du frottement avec une kyrielle d'expériences. Enfin c'est le besoin de participer de manière plus effective aux affaires de la cité qui va pousser Hervé et Henry dans les univers syndical et littéraire. Ce besoin commun de singularité qui pourrait traduire ce que Calvès et Marcoux appellent les processus d'individualisation « à l'africaine », s'opérationnalise dans les faits à travers une pluralité des logiques d'action que nous pouvons regrouper en deux principales catégories abstraites.

2.2 Des logiques plurielles d'action

2.2.1. La figure du jeune entreprenant « critique »

Le premier pôle observé est constitué de jeunes entrepreneurs inscrits plus ou moins volontairement dans une démarche de collision avec les structures institutionnelles et d'autorité en place. Les trajectoires reliées à cette catégorie sont préoccupées par les considérations du politique, sans nécessairement être captivées par le *politics*. Par pôle critique, il faut surtout comprendre une attitude mentale, voire une prédisposition subjective de rejet et de refus littérale d'incorporation au sein des structures dominantes de pouvoir, toute proportion gardée. Il ne s'agit donc guère d'un engagement volontairement orienté contre les autorités établies. Mais un besoin d'éloignement vis-à-vis de ces dernières, parce que considérées par le jeune de cette catégorie comme principales responsables de l'inertie généralisée. Dans cette logique, l'expérience de leurs entreprises culturelles et professionnelles peut être appréhendée comme de petits défis lancés pour convaincre et se convaincre sur la possibilité d'émergence d'une réalité *autre*.

La détermination d'Henry à écrire naît en effet de l'indignation ressentie quant au tableau désastreux dressé sur la jeunesse. Se considérant comme un « jeune » tout en répugnant ce portrait généralisé, il va s'inspirer de son expérience de vie personnelle pour écrire sur la jeunesse sous un angle qui s'efforce de lui restituer une certaine valeur. Or, en même temps qu'il acquiert du *self esteem* avec la publication de ses deux premiers romans, il va parallèlement

³² Dans son récit, une insistance revient à propos de l'accent mis sur la crédibilité et le service au détriment du gain immédiat. Cette patience et penchant pour l'auto-perfectionnement se trouve également mise en exergue dans le récit d'Aurélien.

rédiger des articles dans des journaux privés. Ce qui va révéler son regard critique sur l'attitude des pouvoirs publics en place. Dans la même foulée, il apparaît actif dans le monde associatif qui lui offre des opportunités supplémentaires de promotion de ses idéaux, avec des congénères aux sensibilités « similaires ». Ces différents axes d'action trouvent en effet une cohérence dans la volonté de mener une « vie bonne » et/ou « désirée » à l'intérieur d'un contexte de crise endémique. Le détachement progressif de Cyril du « monde » pour se recueillir spirituellement trouverait une explication dans son désaccord profond avec son environnement. Observé de près, il semble pourtant développer une attitude de non-conformiste même dans l'exercice de ses tâches « spirituelles ». Il en est de même pour Christian et Levy dans leur acharnement à tout abandonner pour s'accrocher à un projet « redoutable » sans financement véritable, ni expérience préalable. Opérant de surcroît dans un environnement agressif, ceux-ci trouveraient néanmoins une justification camouflée à leurs entreprises dans le profond le rejet des normes pratiques dominantes de l'environnement. Quant à Aurélien, son « égo » se serait développé avec la prise de conscience du déphasage existant entre le système éducatif camerounais et les exigences locales de développement. Le jeune entreprenant du pôle « critique » en arrive ainsi par ce procédé à se faire une certaine idée de son pays, construite progressivement au cours de sa confrontation quotidienne avec la réalité :

Au Cameroun on s'est arrangé à nous rendre la vie dure, de telle sorte qu'on se retrouve dans l'incapacité de penser au lendemain, et qu'on ne pense qu'à tout de suite (...). Mais nous survivons, nous vivotons (...). Le gouvernement ne facilite pas les choses.

D'une manière quasi-certaine, celui-ci est préoccupé par des idées quelque peu « révolutionnaires » qui en font un « dissident » en puissance. D'apparence apolitique et peu attiré par des organisations officielles de contestation, celui-ci n'en est pas moins prédisposé à l'esprit d'engagement et de leadership qu'il nourrit en toute discrétion dans la banalité de son quotidien. Cette dimension qui ne ressort pas directement dans le récit échappe pourtant peu à l'analyse couplée de l'observation. En cela, ce pôle diffère quelque peu de celui des entreprenants modérés.

2.2.2. La figure du jeune entreprenant « modéré »

Les jeunes entreprenants de ce pôle, sans se soucier à priori des considérations politiques – dans les deux sens de la compétition politique pour le pouvoir, et de l'entretien d'une vision globale sur les affaires de la cité – semblent surtout absorbés par la réalisation plus ou moins utopique des projets socioprofessionnels personnels. Bien plus encore que le jeune du pôle dit critique, les orientations citoyennes du jeune entreprenant « modéré » sont influencées par les exigences pratiques de son environnement de travail. Dans le cas de Romano, le désir de réussite articulé à la quête de reconnaissance, vont le rendre quelque peu « vulnérable » vis-à-vis des « autrui significatifs ». Ce qui aura une double conséquence sur sa trajectoire. D'abord, ceci le pousse à se remettre régulièrement en cause et à vouloir toujours « améliorer » son cadre privé et professionnel de réalisation. À la base, c'est en voulant être bien considéré par un « proche », que ce jeune découvrira le métier d'agent immobilier. Durant ses premiers pas dans ce métier, le besoin d'être pris au sérieux par ses clients va le pousser à « moderniser » son cadre d'habitation et de travail, en plus d'une attirance certaine de confort individuel. Par la suite, sa reconversion dans la prestation des marchés publics, en plus de la séduction d'un meilleur traitement

financier, sera stimulée par des supports externes qui en filigrane structurent son identité de manière plus ou moins indirecte³³. La posture citoyenne d'Inès également reflète l'esprit du journal privé qui l'emploie, reconnu comme un des rares à ne point avoir une opinion arrêtée au Cameroun. Camouflant d'ailleurs difficilement l'admiration vouée à son patron et promoteur dudit journal, la jeune journaliste semble plus préoccupée par son perfectionnement professionnel, tout en nourrissant doucement des projets culturels personnels.

De manière générale, les jeunes entrepreneurs du pôle modéré considèrent le phénomène de précarité comme un dysfonctionnement social généralisé dont la responsabilité ne saurait être imputée à la seule élite au pouvoir. Sans le reconnaître ouvertement, ils préfèrent néanmoins éluder les considérations politiques et de pouvoir pour mettre en avant la dimension socioprofessionnelle et interrelationnelle de leurs activités. Carine à cet effet est peu loquace sur les raisons du refus des autorités administratives à soutenir l'action de son association œuvrant pourtant pour les démunies. Quant à l'association présidée par Christelle, les débats, régulièrement inscrits à l'ordre du jour des réunions, éludent également les problématiques relatives aux causes profondes de l'accroissement exponentiel du taux de chômage.

Au demeurant, les logiques d'action de ces jeunes entrepreneurs sont fonction des influences provenant des cadres étroits de socialisation et de formation professionnelle. Ces influences jouent un rôle déterminant dans leur positionnement au sein de l'espace-temps social. Mais, ceci n'oblitére guère la place centrale occupée par l'individu en action, dont la sensibilité et la subjectivité contribuent aux réaménagements constants desdits espace³⁴. Cet investissement participe à un processus de construction du social qui relèverait de la constance. Il convient à présent d'en proposer une esquisse.

3. ESQUISSE DE LA CONTEMPORANÉITÉ EN PERSPECTIVE

Les jeunes entrepreneurs étudiés dans le cadre de cette contribution apparaissent comme des acteurs sociaux à part entière. La modernité en projection à travers leurs entreprises s'inscrirait en rupture – au moins partielle – avec certaines pratiques traditionnelles des relations sociales. On peut ainsi observer un développement de la réflexivité qui réactualise la pratique des relations sociales au profit de l'individualisation.

3.1 Une réflexivité permanente en développement ?

La réflexivité peut sommeiller en chaque individu et demeurer à l'état latent tant que celui-ci ne l'éprouve à travers une activité cohérente. C'est en réalité dans le feu de l'action que l'individu se découvre autrement et rentre dans un processus de création du quotidien. Dès lors, celui-ci peut s'autoriser d'évaluer son activité vis-à-vis du contexte, de nourrir de nouvelles projections et de poser un regard moins idéaliste sur son environnement. Il devient donc un être essentiellement réflexif qui, loin de se réduire à la posture contemplative, s'attaque de manière plus ou moins frontale à son destin pour lui attribuer une identité plus désirée qu'assignée. C'est dans le feu de

³³ Dans nombre de métiers informels et même formels au Cameroun, la réputation joue un rôle déterminant dans les variations qualitatives et quantitatives de la clientèle du prestataire.

³⁴ Il convient cependant de garder à l'esprit que ces analyses ont une portée relative dans la mesure où elles ne s'intéressent qu'à un aspect de la vie de ces jeunes, lui-même fixé par un moment. Des bifurcations et autres retournements des trajectoires biographiques ne sont donc pas exclus.

l'action que Romano, à travers certains « abus³⁵ » ou « gains » matériels et psychologiques, va décider d'élargir son champ opérationnel en passant de simple agent immobilier (domaine de l'informel) à un véritable entrepreneur-prestataire de service (domaine du légal-formel). Par ce fait même, le jeune entreprenant développe également un esprit professionnel qui lui confère une base citoyenne déterminante dans la reconnaissance de ses droits et devoirs vis-à-vis de la chose publique. Même si l'idée d'évoluer en son propre compte rôde dans son esprit suite à la « galère » qu'il semble vivre dans son premier travail, Aurélien ne se lancera véritablement dans l'aventure « autonome » qu'à la suite d'une longue réflexion sur lui-même et sur son environnement :

Progressivement je prends goût à l'autonomie du fait de ne pas avoir à gérer les humeurs d'un patron, de gagner un peu plus de temps pour développer, rafraîchir, optimiser mes compétences et faire prévaloir mes gains, améliorer la qualité du service que je rends aux clients. Tu vois, plus tu as du temps à toi-même plus tu as du temps pour développer d'autres choses : nouvelles idées, et c'est la meilleure façon de bosser.

De manière générale, « frustrations » et « abus » apparaissent en même temps comme des adjuvants de la précarité et un passage « normal » de structuration d'une identité plus ou moins « solide » et « cohérente » au cours de la trajectoire du jeune engagé. On pourrait même affirmer que, grâce à la réflexivité, l'individu assume mieux la précarité ambiante de son environnement sans toutefois renoncer à ses rêves d'aboutir à une cité moins « archaïque ». Ce rêve constamment nourri et motivé par ses « percées » propulse le jeune entreprenant en artisan d'un nouveau quotidien. Néanmoins, le caractère « nouveau » de cette contemporanéité ne signifie guère rupture avec le passé, au contraire. Celle-ci s'inscrit dans une certaine historicité sociale qui s'est toujours construite à la marge des *boîtes noires* officielles, et au sein de laquelle des figures indociles et dissidentes ont très souvent émergé (Mbembe, 1988).

À côté de l'abus, nous pouvons également relever les apories propres au milieu d'insertion du jeune qui, empreint d'une certaine subjectivité, va continuellement questionner les différentes logiques de fonctionnement dudit milieu. Le désir de vérification par lui-même de l'orthodoxie des pratiques œcuméniques de son Église poussera Cyril à rentrer dans un processus de recueillement individuel et d'investigation personnelle. De même, Hervé dans son engagement au sein du syndicat des étudiants va se retrouver en train de re-questionner la légitimité véritablement des élites gouvernantes qui, de fil en aiguille, apparaissent à ses yeux comme les véritables responsables de la léthargie socioculturelle généralisée. La longue expérience acquise par Carine au sein des associations et mouvements caritatifs depuis son adolescence va développer en elle des réflexes humanitaires qui vont déboucher à la fondation de son association :

Comme cette flamme-là était déjà ancrée en moi, je ne pouvais pas m'arrêter.

Autant dire que c'est au cours de son engagement et dans l'optique d'un perfectionnement personnel que le jeune entreprenant découvre les « limites » de son environnement

³⁵ Le domaine de l'informel, en même temps qu'il permet à chacun d'y rentrer sans une formation professionnelle préalable, est également très vulnérable dans la mesure où il garantit peu les droits des individus. Toutefois, ces « abus » peuvent dans la pratique être relativisés par la capacité des individus regroupés en petits corps de métiers, à aménager des règles de jeu « acceptables » en vue d'harmoniser leurs activités.

sociopolitique qu'il regardait encore d'une manière « idéalisée » quelques temps auparavant. Le sentiment de déception qui va le gagner n'est pourtant pas le seul effet induit de cette découverte. En effet, cette dernière, après coup, va dans les 2/3 des cas renforcer l'auto-estime du jeune entreprenant, et le propulser incidemment comme une « figure de réussite » à part entière. Ladite découverte peut en outre déboucher sur une bifurcation biographique fondamentale, après qu'elle ait heurtée la sensibilité du jeune sujet³⁶. Même dans un cadre apparemment « neutre » comme celui de l'association fondée par Christelle, l'assistance aux rencontres permet de percevoir un cadre de formation véritable à la vie active. En effet, les jeunes y apprennent à défendre leurs idées, tout en se confrontant au débat pluriel et forcément contradictoire. Tandis que l'implication au sein des micros projets, dont le succès reste encore assez mitigé pourtant, confère une certaine expérience à bon nombres de jeunes découvrant autrement leur propre réalité. Enfin, c'est également le lieu d'affrontement des intérêts divergents qui finissent de toute évidence par stimuler une certaine émulation.

La réflexivité assure le développement par l'individu des schèmes et mécanismes de fonctionnement de son environnement. Ce faisant, cette aptitude permet au jeune entreprenant de porter un regard relativement plus « ancré » sur la réalité. Et, par ricochet, d'améliorer la définition des limites et orientations de son action, toute proportion gardée.

3.2 Des nouveaux liens de socialité ?

Le développement de la réflexivité débouche sur l'établissement progressif des nouveaux rapports de socialité qui accordent une certaine prime à l'individualisation et à l'entrepreneuriat. À travers l'esprit d'entreprise en effet, le jeune actif relativise ses attentes relationnelles pour se forger davantage une responsabilité sociale et citoyenne. Ce faisant, il intègre la difficulté comme une banalité, voire une « norme » qui atteste et justifie l'impérativité de son entreprise. Le jeune entreprenant s'installe tout logiquement dans une logique de *leadership* nourrie continuellement par des projections sur soi et l'environnement. De manière quelque peu paradoxale, ce sont surtout les trajectoires du pôle critique qui, dans la pratique, démarquent assez difficilement leurs projets socioprofessionnelles personnelles de la destinée collective de leur cité. En effet, si les bénéfices escomptés des activités animées par Romano, Christelle et Abel leurs reviennent d'abord de tout droit, il n'est pas certain que Christian, Hervé ou encore Félix, pour ne prendre que ces cas, soient directement les principaux bénéficiaires des retombées symboliques et matérielles de leur entreprise³⁷. Et si l'ensemble des jeunes de l'échantillon joue un rôle actif dans la production de la contemporanéité en projection, les représentants du pôle « critique » semblent être davantage à la pointe des processus d'individualisation en esquisse.

Par individualisation, il ne faut entendre nécessairement une idéologie moderne propre aux sociétés « égalitaires » occidentales (Dumont, 1983), mais un processus inédit d'émancipation de l'individu subsaharien vis-à-vis d'un ensemble de contraintes à la fois sociopolitiques,

³⁶ Ce micro phénomène se trouve très souvent à l'origine du déclenchement des processus de subjectivation à grande échelle.

³⁷ La crédibilité du club de football de Christian a ainsi pu lancer la carrière de jeunes talents dont quelques-uns se trouvent actuellement dans des grands centres de formations européennes. Les « retombées » de l'action d'Hervé à la tête du syndicat étudiantin auront été bénéfiques à l'ensemble des étudiants camerounais. Idem pour l'association fondée par Félix qui sert surtout d'espace de visibilité aujourd'hui aux jeunes artistes « talentueux » mais sans support.

socioculturelles et socioéconomiques. Il s'agit donc d'un mouvement plus ou moins latent, d'essence populaire et citoyenne, dirigée pour l'essentiel contre les pouvoirs dominants et nourrit au quotidien par la réflexivité subjectivée de l'acteur. Dans son stade actuel, l'individualisation puiserait sa source dans la volonté de chaque individu de vaincre la précarité, tout en se développant au quotidien à travers les logiques plurielles du sujet en quête constante d'autonomie. C'est dire qu'à la différence de l'expérience du modèle occidental où certains cadres institutionnels et normes de socialisation peuvent prédisposer au développement d'une culture individualisée (Kaufmann, 2001 ; Le Bart, 2008 ; etc.), le sujet africain actuel pour s'individualiser doit nécessairement s'extraire de l'emprise des contraintes socioprofessionnelles, socioculturelles et sociopolitiques. En cela, le développement de sa réflexivité prend également une orientation quelque peu originale et propre à chaque expérience individuelle.

J'ai compris que ça ne sert à rien de te mettre dans un engrenage où tu ne te sens pas à l'aise, car si ça ne va pas, n'essaye pas de faire semblant parce que quand tu fais semblant, tu nuis à l'entreprise d'autrui et en plus tu te crées des problèmes.

Ces propos d'Aurélien, qui ne sont que la conséquence d'un long travail sur soi, informent sur l'orientation globale des liens de socialité qui se construisent au sein de l'espace citoyen camerounais. Ils sont prémonitoires d'une nouvelle contemporanéité qui de plus en plus s'annonce, en dépit de résistances certaines et de l'hégémonie toujours effective de la temporalité autoritaire postcoloniale (Owona Nguini, 2004). À ce niveau aussi, le jeune entrepreneur érigé en modèle de « réussite » pourrait devenir un ambassadeur de cette nouvelle culture qu'il incarne à travers son expérience. Il devient ainsi de « fait » un agent du changement social dans la mesure où sa trajectoire personnelle est la preuve d'un autre « possible », d'une possibilité d'alternative de réussite dans un contexte longtemps imprégné par le modèle culturel monopolistique.

Ainsi s'esquisse la conception pratique d'une existence libre : celle qui, sans chercher à esquiver la contrainte, accepte l'affrontement avec le contexte. C'est la base de toute innovation qui par la suite va s'inscrire comme une norme pratique donnant désormais un sens à la vie de l'individu. C'est dire que dans un contexte marqué par la précarité, le goût de l'innovation seule améliore et dynamise les liens de socialité. Le changement social véritable cesse dès lors d'être une illusion pour devenir un possible. Et si le changement devient un possible, voire une évidence, c'est parce que le sujet agissant inscrit désormais la « bataille » contre la précarité comme une vertu, voire comme une éthique de vie à partir de laquelle l'identité individuelle pourrait se construire.

4. CONCLUSION

La contemporanéité en travail à travers la dynamique – quoique restreinte – des jeunes entrepreneurs camerounais s'édifie aux interstices d'une quête permanente d'autonomie et d'un désir profond de réussite et de reconnaissance. Celle-ci prend en effet une signification particulière à travers l'effort de dépassement de la seule « réussite » personnelle pour promouvoir l'inscription des individualités dans des dynamiques historiques et universelles. Véritables contemporains de leur époque, les trajectoires étudiées ici évolueraient à la marge de leur temps social marqué globalement par une triple obsession de l'*entrisme* (entrée dans le

système à tout prix), de *l'ailleurs* (émigration vers l'étranger) et du *gain facile* (Manga, 2012 : 224). L'analyse des récits et l'observation des logiques d'action de ces jeunes entrepreneurs attesteraient ainsi les soupçons du sociologue camerounais Armand Leka sur l'existence des signaux de « trajectoires neuves » inscrites dans la « rupture des modèles qui séduisent la majorité » ; à travers une double tentative de désacralisation des modèles dominants et de production des modèles alternatifs³⁸. Dès lors, la progression de ces trajectoires actives élude difficilement la confrontation – ne serait-ce que symbolique – avec les autorités institutionnelles en place. Car, en effet, la précarité inhérente au temps social dominant ne serait qu'une excroissance d'une temporalité politique marquée davantage par l'inertie entretenue par une élite ayant privatisé l'État en Afrique (Hibou, 1999 ; Éla, 1998, 2006).

C'est dire que la jeunesse africaine, bien qu'évoluant dans un contexte sociale-historique délicat, demeure aussi porteuse du possible et du souhaitable (Diouf et Collignon, 2004). Elle serait même porteuse d'une nouvelle temporalité qui s'appréhenderait par le vécu, les représentations, les affects et la réflexivité, au-delà des événements historiques et des faits objectifs (Burrick, 2010). À travers son déphasage quasi-anachronique, le jeune entrepreneur camerounais inscrit sa singularité au travers d'une touche « artistique » prémonitrice d'un devenir susceptible d'autoriser et de promouvoir une certaine réconciliation avec l'histoire. Sa prise de distance vis-à-vis des cadres et structures de socialisation en vigueur le propulserait comme un agent du changement social. Ce désir de changement devient une réalité dès lors qu'il s'incorpore dans ses schèmes comme une exigence de réponse à la précarité et une éthique pratique de travail. Architecte de la société opérant dans l'inconscient, le jeune entrepreneur innove au quotidien en s'efforçant de transcender les vicissitudes de son temps pour œuvrer à l'avènement d'une contemporanéité à même de relier « dignement » l'historicité des sociétés africaines à la modernité. Cet anachronisme ou décalage temporel de l'action serait, par définition, le fondement même du véritable contemporain (Agamben, op.cit.). C'est-à-dire un sujet historique présent « dans son présent » et en même temps précurseur des transformations sociales en perspective. Au bout du compte, la contemporanéité apparaît comme un travail permanent de *souci de soi*³⁹ entretenant une actualisation constante de l'inactuel à travers un processus social de production quotidienne et banale de l'inédit.

BIBLIOGRAPHIE

- Agamben, G. (2008). *Qu'est-ce que le contemporain ?* Paris : Payot & Rivages.
- Antoine, P., Razafindrakoto, M. et F. Roubaud (2001). Contraints de rester jeunes ? Évolution de l'insertion dans trois capitales africaines : Dakar, Yaoundé, Antananarivo. *Autrepart*, 18, 17-36.
- Assogba, Y. (2004). *Sortir l'Afrique du gouffre de l'histoire. Le défi éthique du développement et de la renaissance de l'Afrique noire*. Laval : PUL.
- Assogba, Y. (Éds). (2007). *La jeunesse en Afrique subsaharienne*. Laval-Québec : PUL-IQRC.
- Bajoit, G. (2003). *Le changement social. Approche sociologique des sociétés contemporaines*. Paris : Armand Colin.

³⁸ Lire la postface rédigée du livre de Jean-Marcellin Manga, pp. 225-226.

³⁹ Au sens attribué par Michel Foucault (1984), inspirée de l'œuvre de Socrate.

- Bajoit, G. (2009). *Socio-analyse des raisons d'agir. Études sur la liberté du sujet et de l'acteur*. Laval : PUL.
- Becquet, V. et C. de Linares (2005). *Quand les jeunes s'engagent. Entre expérimentations et constructions identitaires*. Paris : L'Harmattan.
- Bertaux, D. (2006). *L'enquête et ses méthodes. Le récit de vie*. Paris : Armand Colin.
- Burrick, D. (2010). Une épistémologie du récit de vie. *Recherche Qualitative - Hors Série - 8*, 7-36.
- Calvès, A-E. et R. Marcoux (2004). Réponse des populations à la crise en Afrique francophone : l'éclairage des enquêtes biographiques récentes. *Cahier québécois de démographie*, 2 (33), 161-165.
- Calvès, E. et R. Marcoux (2007). Présentation : les processus d'individualisation "à l'africaine". *Sociologie et sociétés*, 2 (39), 5-18.
- Certeau, M. (1990). *L'invention du quotidien*. Paris : Gallimard.
- Corcuff, P., Le Bart, C. et F. de Singly (Éds). (2010). *L'individu aujourd'hui. Débats sociologiques et contrepoints philosophiques*. Rennes : PUR.
- Diouf, M. et R. Collignon (2001). Les jeunes du Sud et le temps du monde. Identités, conflits et adaptations. *Autrepart*, 18, pp 5-11.
- Dumont, L. (1983). *Essai sur l'individualisme : une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*. Paris : Le Seuil, coll. « point ».
- Eboussi Boulaga, F. (1997). *La démocratie de transit au Cameroun*. Paris : L'Harmattan.
- Ehrenberg, A. (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. Paris : Odile Jacob.
- Éla, J.-M. (1998). *Innovations sociales et renaissance de l'Afrique noire. Les défis du monde d'en-bas*. Paris : L'Harmattan.
- Éla, J.-M. (2006). *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*. Paris : Karthala.
- Foucault, M. (1984). *Histoire de la sexualité III. Le souci de soi*. Paris : Gallimard.
- Galland, O. (1991). *Sociologie de la jeunesse*. Paris : Armand Colin.
- Gaudet, S. (2007). *L'émergence de l'âge adulte, une nouvelle étape du parcours de vie. Implications pour le développement de politiques*. Repéré à <http://www.recherchepolitique.gc.ca>.
- Glaser, B.G. et A. Strauss (2010). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Stanford University Press, Cambridge, 258p.
- Havard, J.-F. (2005). BUL FAALE ! Processus d'individualisation de la jeunesse urbaine et conditions d'émergence d'une « génération politique » au Sénégal. *Thèse de doctorat en science politique*, Université de Lille 2.
- Hibou, B. (Ed). (1999). *La privatisation des États*. Paris : Karthala.
- Honwana, A. (2012). *The Time of Youth: Work, Social Change and Politics in Africa*. Washington DC : Kumarian Press.
- Jacquemain, M. et J. Jamin (2008). *L'histoire que nous faisons. Contre les théories de la manipulation*. Loverval : Labor.
- Kaufmann, J.-C. (2001). *Ego. Pour une sociologie de l'individu*. Paris : Nathan.
- Kaufmann, J.-C. (2007). *L'enquête et ses méthodes. L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin.

- Lahire, B. (1998). *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*. Paris : Nathan.
- Lapassade, G. (1997). *L'entrée dans la vie. Essai sur l'inachèvement de l'homme*. Paris : Economica.
- Malaquais, D. (2001). Arts de feyre au Cameroun. *Politique Africaine*, 82, 101-118.
- Manga, J.-M. (2012). *Jeunesse africaine et dynamique des modèles de la réussite sociale. L'exemple du Cameroun*. Paris : L'Harmattan.
- Mannheim, K. (2011). *Le problème des générations*. Paris : Armand Colin.
- Marie, A. (eds) (1997). *L'Afrique des individus. Itinéraires citadins dans l'Afrique contemporaine (Abidjan, Bamako, Dakar, Niamey)*. Paris : Karthala.
- Martuccelli, D. et F. Singly (2009). *Les sociologies de l'individu*. Paris : Armand Colin.
- Mauss, M. (1985). *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF.
- Mbembe, J.-A. (1985). *Les jeunes et l'ordre politique en Afrique noire*. Paris : L'Harmattan.
- Mbembe, A. (1988). *Afriques indociles. Christianisme, pouvoir et Etat en société postcoloniale*. Paris : Karthala.
- Olivier de Sardan, J.-P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-La-Neuve : Bruylant-Academia.
- Owona Nguini, M.-E. (2004). Le gouvernement perpétuel en Afrique centrale. Le temps politique présidentieliste entre autoritarisme et parlementarisme dans la CEMAC, *Enjeux*, n°19, avril-juin.
- Pugeault-Cicchelli, C., Cicchelli, V. et T., Ragi (2004). *Ce que nous savons des jeunes*. Paris : PUF.
- Ricœur, P. (1983). *Temps et récits. Tome 1*. Paris : Le Seuil.
- Rocher, G. (1968). *Introduction à la sociologie. T.3, Le changement social*. Paris : Le Seuil.
- Ruffel, L. (Ed). (2010). *Qu'est-ce que le contemporain ?* Nantes : Cécile Defaut.
- Touraine, A. (2005). *Un nouveau paradigme. Pour comprendre le monde d'aujourd'hui*. Paris : Fayard.
- Touraine, A. (2005). *La fin des sociétés*. Paris : Le Seuil.

12. L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE VUE PAR LES JEUNES EN DIFFICULTÉ ET LEURS INTERVENANTS : LE CAS DU PROGRAMME JEUNES EN ACTION

De Mathieu Pigeon, sous la direction de Jean-Marc Fontan, Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

La mesure Jeunes en action, dispositif d'insertion destiné aux jeunes de 18 à 24 ans, s'inscrit dans la logique des politiques d'activation. Dans cet article, nous présentons les grandes lignes de notre projet de thèse, qui portera sur cette mesure. Malgré un bilan plutôt positif depuis ses débuts, la mesure fait néanmoins face à un taux élevé d'abandon durant le parcours. Après avoir présenté les différentes dimensions qui la caractérisent, telles que le « volontariat » et sa logique du plan d'action vers l'insertion, une première hypothèse de travail est circonscrite : nous envisageons qu'il existe un écart significatif entre les représentations du processus d'insertion socioprofessionnelle présentes chez les participants et leurs intervenants. Essentiellement, il s'agira de procéder à une analyse comparative de ces représentations pour mettre en lumière les points de tensions mais aussi les zones de convergence qui pourraient permettre plus de rapprochements entre les deux acteurs concernés.

INTRODUCTION

Cet article présente les grandes lignes du projet de thèse que nous entamons au doctorat en sociologie, qui portera sur la question des difficultés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes adultes âgés de 18 à 24 ans, inscrits à la mesure Jeunes en action. Implantée dans la majorité des Carrefours jeunesse-emploi du Québec (CJE), cette mesure constitue une innovation dans la pratique de l'intervention auprès des jeunes à risque d'exclusion sociale et professionnelle, entre autres par sa dynamique partenariale. En cherchant à créer et à entretenir des ponts entre les acteurs institutionnels, communautaires et économiques, Jeunes en action vise à dépasser les lectures strictement « individualisantes » des difficultés d'insertion des jeunes et souligne l'importance d'une dynamique de solidarité sociale (agir aussi sur les causes structurelles de l'exclusion).

Dans un premier temps, nous ferons ressortir les éléments clés de pertinence liés à la réalisation de l'objet étudié. Ceci nous permettra de dégager les principaux éléments théoriques qui seront mobilisés par l'énigme que nous tenterons de dénouer par cette recherche doctorale. Dans un deuxième temps, nous présenterons la mesure et ses objectifs. Ainsi, nous mettrons en lumière son évolution depuis ses débuts en 1999, ainsi que les différentes dimensions qui la caractérisent, telles que le « volontariat », sa dynamique partenariale et la logique du plan d'action qui la sous-tend. Dans un troisième temps, nous indiquerons les pistes méthodologiques que nous envisageons d'utiliser pour mener à bien cette recherche.

1. MISE EN CONTEXTE

Dans le contexte présent d'accroissement des inégalités sociales, de précarisation du travail et d'effritement des supports sociaux traditionnels (famille, protections sociales de l'État-providence, etc.), les questions entourant les difficultés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes sont au cœur des préoccupations politiques, scientifiques et sociales (Goyette *et al.*, 2006, 2011 ; Papinot et Vultur, 2010). Aggravées par les phénomènes du décrochage scolaire et des mutations du marché du travail des dernières décennies, ces difficultés d'insertion ont pris la forme d'un véritable problème social au Québec, avec pour corollaire le déploiement de politiques et de programmes sociaux visant à les résorber (Bélisle *et al.*, 2011 ; Secrétariat à la jeunesse du Québec, 2012).

Ainsi, depuis la fin des années 1990, de nombreux programmes et mesures d'aide à l'insertion socioprofessionnelle ont été développés afin de venir en aide aux jeunes non diplômés qui peinent à se trouver une place sur le marché du travail (Vultur, 2003, 2009 ; Bélisle *et al.*, 2011). Les objectifs visés par ces mesures sont de deux ordres : 1/ sur le plan structurel, permettre la construction d'une force de travail qualifiée, en mesure de s'adapter aux impératifs de productivité des entreprises ; 2/ sur le plan individuel, accroître les possibilités d'insertion et les performances des jeunes faiblement qualifiés sur le marché de l'emploi (Vultur, 2009, p. 56).

Pour y arriver, plusieurs de ces dispositifs vont adopter, sous la gouverne de l'État québécois, une programmation plus souple et ouverte afin de réussir à mieux composer entre, d'une part, la prescription de l'État pour le développement de l'employabilité des jeunes et leur placement en emploi et, d'autre part, les réalités et difficultés variées que rencontrent les jeunes adultes faiblement qualifiés (Bélisle *et al.*, 2011, para. 6). Par ailleurs, c'est sous cette orientation que les Carrefours jeunesse-emploi (CJE) ont vu le jour au milieu des années 1990 (Lima, 1999), afin de lutter contre le taux de chômage croissant chez les jeunes. Avec leur structure de type hybride, entre le communautaire et l'institutionnel, ces organismes à but non lucratif se sont ainsi spécialisés dans le champ de l'insertion sociale et professionnelle des jeunes (16-35 ans) et sont devenus un partenaire clé de l'État québécois en matière de politiques et de programmes d'insertion jeunesse.

Au nombre des mesures d'insertion qui sont offertes de nos jours au Québec, Jeunes en action représente sans aucun doute la mesure phare du gouvernement pour les jeunes considérés à risque de développer une dépendance à l'assistance sociale (Emploi-Québec, 2013). Sont ainsi ciblés en priorité les jeunes non diplômés, sous-scolarisés, ne possédant pas d'expérience de travail significative et étant aux prises avec différents problèmes psychosociaux (ex. : isolement, problèmes d'attitude ou de comportement, toxicomanie, monoparentalité, etc.). Soulignons ici que la problématique de la sous-scolarisation chez cette catégorie de jeunes constitue une sérieuse contrainte lorsqu'il est question d'insertion sur le marché du travail. À ce titre, Vultur (2009, p. 56) affirme que le fait d'être sans diplôme de nos jours accroît significativement le risque de chômage et d'exclusion professionnelle, entre autres en raison du fait que de nombreux emplois qui étaient auparavant accessibles aux non qualifiés ne le seraient plus aujourd'hui. Une situation qui aurait tendance à créer une compétition entre des jeunes non qualifiés et d'autres plus qualifiés, ces derniers se rabattant alors sur des catégories d'emploi exigeant un niveau de qualification inférieur à celui de leur diplôme (Vultur, 2009, p. 56).

Bien que certaines des mesures publiques d'insertion ciblent les dimensions structurelles du problème (ex. : investissements publics sectoriels pour stimuler l'offre d'emplois, programmes de subventions salariales pour les entreprises, etc.) afin de favoriser l'adaptation du marché du travail et la création d'offres d'emplois pour les jeunes en difficulté, la plupart d'entre elles demeurent centrées sur l'adaptation du jeune aux exigences du marché, dans une optique de développement de l'employabilité (Goyette *et al.*, 2006 ; Lima, 2010). De surcroît, les résultats mitigés de ces deux types d'approche soulignent l'importance d'une voie mitoyenne, c'est-à-dire d'une dynamique de « coresponsabilisation » entre les jeunes et la communauté (Goyette *et al.*, 2006 ; Lima, 2010 ; Dufresne, 2010 ; Castra et Valls, 2007).

Dans ses fondements, la mesure Jeunes en action s'inscrit au sein de cette perspective mitoyenne. S'appuyant sur une logique partenariale, elle cherche à créer et à entretenir des ponts entre les acteurs institutionnels (éducation, emploi, solidarité sociale), communautaires (organismes jeunesse, d'aide à l'emploi, d'éducation populaire) et économiques (entreprises d'économie sociale, entreprises privées) afin de dépasser les lectures strictement « individualisantes » des difficultés d'insertion des jeunes et de stimuler le développement d'un climat de solidarité sociale autour de cet enjeu. Il est important de préciser toutefois que l'objectif principal de ce type de mesure – tel qu'inscrit dans ses documents officiels (Emploi-Québec, 2013) – demeure l'acquisition, chez le jeune, de l'autonomie et des compétences nécessaires à une démarche d'insertion socioprofessionnelle durable.

Pour atteindre cet objectif, ces mesures misent sur des pratiques d'intervention adaptées à la situation particulière de chaque participant, dans une visée d'accompagnement vers le développement et la réalisation d'un projet professionnel (Emploi-Québec, 2013 ; Goyette *et al.*, 2006 ; Lima, 2010). Les partenariats qu'elles essaient d'établir sont censés jouer un rôle de support, dans une logique de continuité des services (ex. : autres ressources communautaires ou institutionnelles dont le jeune pourrait avoir besoin, en santé, en éducation, etc.) ou de tremplin vers l'insertion professionnelle (ex. : entreprises ou organismes qui permettent aux jeunes d'effectuer des stages).

2. ÉLÉMENTS DE PERTINENCE

Bien que la mesure Jeunes en action affiche des résultats relativement positifs depuis ses débuts (Goyette *et al.*, 2006 ; CACJEQ, 2012 ; RCJEQ, 2013), sur les plans quantitatif (insertion en emploi, retour aux études) et qualitatif (amélioration de l'estime de soi, meilleure connaissance des ressources, etc.), de nombreux participants ont toutefois tendance à abandonner la mesure durant leur parcours. Par exemple, d'avril 2009 à septembre 2011, le taux d'abandon était de 32 % dans les CJE membres du CACJEQ (2012, p. 5). De plus, selon les auteurs de la recherche évaluative qui avait porté sur le projet Solidarité jeunesse (Goyette *et al.*, 2006) – qui a mené à la forme actuelle de la mesure Jeunes en action –, une proportion non négligeable de jeunes participants avaient tendance à retourner à l'aide sociale après leur participation, sans avoir amélioré significativement leurs possibilités d'insertion socioprofessionnelle.

Quant aux jeunes qui réussissent à se dénicher un emploi aux termes de leur participation à la mesure (ex. : environ 20 % des participants de 2009 à 2011 chez les membres du CACJEQ (2012,

p. 5), 30 % d'entre eux ayant plutôt intégré une formation), nous sommes en droit de nous demander jusqu'à quel point cette insertion professionnelle à court terme leur permettra réellement de sortir de la précarité. De ces constats émerge donc le questionnement qui est à la base de ce projet de recherche doctorale : comment expliquer l'inefficacité de ce type de mesure – ou son fort taux d'abandon – chez une partie significative de sa clientèle cible ?

Il va sans dire que le phénomène des difficultés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes visés par la mesure Jeunes en action constitue une réalité complexe, dynamique et multidimensionnelle. D'où l'importance que les créateurs de cette mesure accordaient à l'établissement d'un cadre partenarial et d'alliances sectorielles permettant le développement de liens de collaboration entre les différents acteurs susceptibles d'influencer l'entrée et le maintien des jeunes sur le marché de l'emploi (Comité aviseur de Solidarité jeunesse, 2002). Mais, considérant les tendances récentes de l'évolution de l'emploi, telles que l'accroissement des formes de travail atypique (conditions précaires, travail à temps partiel ou temporaire, etc.) et le maintien d'un taux de chômage relativement important chez les jeunes âgés de 15 à 29 ans (ISQ, 2014), il nous apparaît important de nous questionner sur l'existence de ces partenariats avec les employeurs susceptibles d'engager les jeunes en difficulté.

Ainsi, malgré les nombreux efforts investis pour transformer les mesures d'aide à l'insertion des jeunes en de véritables projets de solidarité sociale, nous pouvons aussi nous demander si la réalité concrète de ces mesures ne demeure pas plutôt centrée sur un certain « formatage » des jeunes envers les exigences du marché. La recherche évaluative de Goyette *et al.* (2006) pointait d'ailleurs vers ce type de constat, en soulignant l'importance de sensibiliser et d'impliquer davantage les employeurs face aux enjeux soulevés par les difficultés d'insertion des jeunes.

Avec son approche d'intervention personnalisée et sa logique du plan d'action individuel vers l'insertion, la mesure Jeunes en action semble plutôt continuer à s'inscrire dans ce qu'Astier (2009) appelle la tendance à l'individualisation des dispositifs d'insertion : on cherche ainsi à agir sur la subjectivité des individus, par un traitement personnalisé, pour les amener à prendre place parmi les autres acteurs sociaux à travers la formulation d'un projet professionnel individuel. La logique du plan d'action est elle-même conforme au « principe d'activation » qui sous-tend la plupart des politiques sociales des États occidentaux depuis la fin des années 1990 (Isaac *et al.*, 2012). Ce principe consiste à « exiger des demandeurs une contrepartie, sous la forme d'un emploi, d'une activité ou, tout au moins, d'un "effort d'insertion", en échange d'une allocation ou d'une indemnisation » (Isaac *et al.*, 2012, p. 83). Par conséquent, nous serions passés en quelques décennies d'un État-providence qui assurait des « ayants droit » à un État social actif accompagnant, « sous conditions, des individus responsables et engagés contractuellement » (Isaac *et al.*, 2012, p. 83).

Dans ces conditions, force est de se demander si la logique de la contractualisation ou du plan d'action convient à l'ensemble des jeunes à risque d'exclusion sociale et professionnelle ? À l'instar de Castra (2003), nous pouvons aussi nous interroger à savoir si cette logique ne risque pas de produire des effets paradoxaux chez une partie de la clientèle visée par les mesures d'insertion, notamment celle qui est plus éloignée du marché du travail. Dans le même ordre d'idées, l'hypothèse sur laquelle reposera ce projet doctoral consiste à envisager qu'il existe un écart significatif entre les représentations du processus d'insertion socioprofessionnelle

présentes chez les participants de la mesure Jeunes en action et chez leurs intervenants. Un décalage que nous concevons comme source possible de tensions et de ruptures de l'interaction entre les deux acteurs considérés, et qui pourrait expliquer en partie le taux élevé d'abandon de la mesure.

Le fait d'envisager la piste d'une comparaison entre l'univers représentationnel des jeunes et celui des intervenants de la mesure Jeunes en action confère à ce projet sa pertinence scientifique, puisque peu d'études ont jusqu'à présent investigué cette dimension dans le cadre de mesures d'insertion destinées aux jeunes en difficulté. En ce qui concerne Jeunes en action spécifiquement, aucune étude scientifique n'a encore cherché à documenter le point de vue des acteurs qui s'y retrouvent. De surcroît, comme la dernière recherche ayant porté sur Jeunes en action remonte à 2006 (Goyette *et al.*, 2006) – en fait elle portait sur l'ancienne version de cette mesure, c'est-à-dire sur le projet Solidarité jeunesse –, nous croyons qu'il soit maintenant tout à fait justifié de chercher à produire de nouvelles connaissances sur cet objet.

Sur le plan de la pertinence sociale, mentionnons que les difficultés d'insertion socioprofessionnelle des jeunes demeurent un problème social d'actualité, qui appelle à des analyses critiques concernant les interventions que la société choisit d'y apporter. Alors que nous sommes toujours confrontés à un contexte de ralentissement économique et que les mesures d'austérité publique s'enchaînent depuis quelques années, il y a tout lieu de chercher à comprendre comment les jeunes s'adaptent à ces tendances, a fortiori les jeunes qui sont moins bien « équipés » pour y faire face.

3. DESCRIPTION DE LA MESURE JEUNES EN ACTION

Jeunes en action est une mesure d'insertion issue du projet Solidarité jeunesse. Ce dernier avait fait l'objet d'une phase pilote entre septembre 1999 et août 2000 avant de devenir un projet de recherche-action (CASJ, 2003) offert dans la majorité des CJE du Québec, de 2000 à 2002. À l'origine, le projet pilote ciblait spécifiquement les jeunes âgés entre 18 et 21 ans issus de familles dont les parents étaient prestataires de la sécurité du revenu (Goyette *et al.*, 2006, p. 21). Il s'inscrivait ainsi directement dans le sillon de la réforme de la sécurité du revenu de 1997, qui avait pour objectif de lutter contre le recours passif des jeunes aux prestations d'aide financière de dernier recours, et qui allait donner naissance aux parcours obligatoires d'insertion vers l'insertion, la formation et l'emploi pour les jeunes prestataires âgés de 18 à 25 ans (Ministère de la Sécurité du Revenu, 1996).

Avec cette réforme, le Ministère de la Sécurité du Revenu (MSR) proposait un changement de perspective face aux difficultés d'insertion socioprofessionnelle des personnes faisant appel à l'aide sociale, en misant sur une approche de « réciprocité, reposant sur un rapport ouvert, démocratique et solidaire entre l'individu, l'État, les partenaires du marché du travail et les collectivités » (MSR, 1996, p. 14). Ainsi, les agents de la sécurité du revenu allaient dorénavant devoir examiner toutes les solutions de rechange au recours à l'aide financière de dernier recours avec les demandeurs, notamment dans l'intention de favoriser un retour aux études lorsque cela serait approprié. Il s'agissait donc de mettre en place une approche d'intervention guidée par une logique d'accompagnement, le prestataire étant appuyé par un conseiller d'aide à

l'emploi du ministère afin de déterminer, en fonction de ses besoins, ses intérêts et ses aptitudes, un parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi (MSR, 1996).

Dès l'application de la réforme, le parcours individualisé vers l'insertion est devenu une obligation pour tout prestataire ou nouveau demandeur d'aide financière de dernier recours âgé de moins de 25 ans. Et pour atteindre les résultats escomptés, le MSR comptait s'appuyer sur des partenariats avec des organismes communautaires locaux, afin d'élargir l'offre et l'accessibilité des services d'accompagnement vers l'insertion pour les jeunes (MSR, 1996, p. 13). À ce titre, les principaux partenaires visés étaient les Carrefours jeunesse-emploi, des organismes communautaires qui venaient tout juste d'être créés à l'échelle provinciale, en réponse à un appel à l'initiative locale lancé par le gouvernement québécois en 1994 pour la mise en place de CJE dans toutes les régions (Lima, 1999, p. 7). Les activités des CJE allaient donc être financées par l'État sous forme d'ententes annuelles pour la prestation de services d'aide à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de 16 à 35 ans – ce qui est toujours le cas aujourd'hui pour les 110 CJE en fonction au Québec.

En tant que nouveaux partenaires privilégiés de l'État concernant les difficultés d'insertion des jeunes, les CJE représentaient le type d'organisme tout indiqué pour réaliser un projet pilote auprès des jeunes à risque d'exclusion sociale et professionnelle. La version pilote de Solidarité jeunesse a donc été testée en 1999-2000 au sein de CJE situés dans dix régions différentes du Québec (Goyette *et al.*, 2006, p. 21) avant d'être expérimentée à plus large échelle en tant que recherche-action dans la plupart des CJE du Québec de 2000 à 2002 (CASJ, 2002). L'objectif consistait en l'expérimentation d'une nouvelle approche d'intervention auprès des jeunes âgés de 18 à 21 ans qui effectuaient une première demande d'aide financière de dernier recours. Étaient visés les jeunes considérés à risque de développer une dépendance à l'aide sociale, en raison notamment de leur sous-scolarisation, de leur manque d'expérience de travail significative ou de leurs problématiques psychosociales diverses.

Lors de leur admission au programme d'aide financière de dernier recours, les jeunes correspondant au profil cible se voyaient offrir la possibilité de participer au projet Solidarité jeunesse ou de suivre la filière habituelle du parcours obligatoire vers l'insertion avec leur agent au ministère de la Sécurité du Revenu. Ainsi, les concepteurs du projet Solidarité jeunesse privilégiaient le « volontariat » dans la participation des jeunes. À noter toutefois que les participants recevaient une allocation financière supplémentaire de 130 \$ par mois durant leur parcours à Solidarité jeunesse (CASJ, 2002, p. 15), ce qui vient relativiser la nature « volontaire » de leur participation. En effet, lorsqu'un jeune se retrouve dans une situation précaire qui l'amène à demander une assistance financière de dernier recours, nous sommes en droit de nous demander si son choix pour une participation à Solidarité jeunesse – qui lui procure un montant supplémentaire non négligeable de 130 \$ – ne constitue pas plutôt un choix de subsistance « obligé ».

Une fois admis dans le projet, le jeune était ensuite référé au CJE de son territoire, où sa participation à Solidarité jeunesse allait se dérouler en deux phases : une phase d'intervention d'une durée maximale de trois mois – à raison d'un minimum de 20 heures de démarches et de participation par semaine – ainsi qu'une phase d'accompagnement et de suivi pour une période d'un an suivant le début de la participation (CASJ, 2002). Objectif central de la participation à

Solidarité jeunesse, la conception d'un plan d'action vers l'autonomie mobilisait l'essentiel des démarches entreprises par les jeunes lors de la phase d'intervention. Avec l'aide et le soutien des intervenants, les participants étaient ainsi amenés à définir un projet professionnel (retour aux études, cibles de recherche d'emploi, formations ou autres mesures d'Emploi-Québec) réaliste en fonction de leur situation, de leurs besoins et de leurs intérêts et aptitudes. Pour ce faire, une gamme d'activités et de services différents étaient mis à leur disposition afin de les aider à concevoir ce plan d'action (ex. : counseling individuel avec leur intervenant, ateliers de groupe sur la connaissance de soi et l'orientation, outils informatiques et documentaires, conférences d'organismes communautaires, visites d'entreprises, stages d'observation, etc.). Ainsi, la structure du projet misait sur une intervention continue et personnalisée auprès des jeunes, entre autres en privilégiant la présence et l'action continue d'un même intervenant tout au long de leur participation au CJE.

Mais les concepteurs du projet misaient aussi sur l'établissement de liens de collaboration entre les différents acteurs de la communauté (institutionnels, privés, communautaires) qui peuvent favoriser l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. Par conséquent, il est possible d'affirmer que Solidarité jeunesse représentait une innovation sociale de par la dynamique partenariale qu'il cherchait à mettre en place, en tentant de mobiliser plusieurs acteurs sociaux autour de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes en difficulté. Cette dimension partenariale s'incarnait à travers la mise en place d'un comité local de suivi (CLS) pour chaque CJE ou organisme jeunesse qui offrait le projet. Un CLS était composé de représentants du CJE, de la Sécurité du Revenu et d'Emploi-Québec – ces deux derniers constituant deux modules différents du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Sociale du Québec (MESS), le bailleur de fonds du projet. Partageant la responsabilité conjointe d'effectuer le suivi des plans d'action des participants, les membres des CLS avaient aussi pour mandat de développer des partenariats locaux avec les milieux scolaires, de la santé, des affaires et communautaires pour soutenir la réalisation des plans d'action de leurs participants (Goyette *et al.*, 2006, p. 25).

Dans le bilan qu'il a effectué de sa recherche-action, le Comité aviseur de Solidarité jeunesse (2003, p. 15) avance que 88,2 % des participants ayant complété le parcours étaient « en mouvement » 18 mois après avoir commencé leur participation. Pour être considéré « en mouvement », un jeune ne pouvait être prestataire de l'aide sociale, et il devait soit déclarer des revenus de travail, soit être participant d'une autre mesure d'Emploi-Québec (ex. : subvention salariale, mesure de formation de la main-d'œuvre ou programme de soutien au travail autonome). À titre comparatif, le bilan mentionne que « les jeunes du même groupe d'âge n'ayant pas pris part à Solidarité jeunesse [...] et [qui étaient] soumis au Parcours individualisé vers l'insertion, la formation et l'emploi étaient en mouvement dans une proportion de 65,3 % » (CASJ, 2003, p. 16).

Les responsables du projet ont donc conclu que l'approche novatrice de Solidarité jeunesse avait démontré des effets probants concernant l'insertion socioprofessionnelle des participants. Par conséquent, la poursuite du projet sous forme de mesure officielle fut recommandée. Parmi les autres recommandations se trouvaient l'élargissement de l'accessibilité à tous les jeunes adultes de moins de 25 ans (peu importe leur statut), la possibilité d'allonger la période et l'intensité du

suivi après la phase d'intervention, ainsi que la nécessité de concrétiser et de solidifier les réseaux de collaboration avec les différents acteurs locaux (CASJ, 2003, p. 54-55).

De cette façon, Solidarité jeunesse est devenue en 2003 la mesure de référence au Québec pour les jeunes de 18 à 24 ans éloignés du marché du travail. En 2007, elle a pris la dénomination « Jeunes en action », parallèlement à l'instauration du programme Alternative jeunesse du MESS (Emploi-Québec, 2013). Alors que son ancienne structure intégrait à la fois un volet aide financière et un volet intervention, Jeunes en action allait maintenant se concentrer seulement sur le volet de l'intervention (Emploi-Québec, 2013). De son côté, le programme Alternative jeunesse devenait la principale porte d'entrée à l'aide sociale pour tout jeune adulte âgé de moins de 25 ans effectuant une demande d'aide financière de dernier recours. En effet, ce nouveau programme constituait maintenant l'alternative à la filière habituelle du parcours obligatoire vers l'insertion, en offrant un accompagnement et un soutien du revenu différencié de l'aide sociale de base aux jeunes – qu'ils soient nouveaux demandeurs ou déjà prestataires (Emploi-Québec, 2013, p. 4). En choisissant Alternative jeunesse, les jeunes ont maintenant accès à l'ensemble des services et mesures d'employabilité financés par le MESS, dont la mesure Jeunes en action.

Globalement, la structure de l'intervention de la mesure Jeunes en action ressemble à celle qui prévalait dans Solidarité jeunesse – avec les phases d'intervention et d'accompagnement –, dont elle reprend les forces, « à savoir le volontariat, l'approche personnalisée, la continuité de services et le partenariat » (Emploi-Québec, 2013, p. 5). Par contre, cette nouvelle mesure se caractérise par une intervention encore plus personnalisée et plus souple, afin d'être en mesure de mieux répondre aux besoins et aux problématiques diverses des jeunes participants. Cette souplesse prend forme entre autres dans la durée variable de la participation, qui peut être allongée à 52 semaines lorsque le besoin s'en fait sentir (Emploi-Québec, 2013, p. 14). L'objectif demeure toutefois le même, c'est-à-dire celui « d'amener les jeunes à développer leur autonomie sur les plans personnel, social et professionnel et les accompagner dans leur intégration et leur maintien en emploi » (Emploi-Québec, 2013, p. 6) ou dans tout autre projet professionnel (ex. : autres mesures actives d'Emploi-Québec, retour aux études, travail autonome, etc.). Pour ce faire, l'établissement du plan d'action vers l'insertion demeure le cadre normatif d'intervention privilégié par Jeunes en action.

4. PISTES MÉTHODOLOGIQUES

Rappelons premièrement que l'hypothèse de départ de cette recherche consiste à envisager qu'il existe un écart significatif entre les représentations des intervenants – qui s'inscrivent dans un cadre normatif préétabli et qui prescrivent une forme particulière de socialisation institutionnelle des jeunes – et celles des jeunes – qui ont pour leur part souvent été marqués par des difficultés ou ruptures par rapport aux institutions (famille, école, travail).

Pour jeter un éclairage nouveau sur le phénomène des difficultés d'insertion socioprofessionnelle de la catégorie des jeunes ciblés par la mesure Jeunes en action, nous proposons une démarche de nature compréhensive : partir du point de vue des acteurs concernés (les jeunes participants et leurs intervenants), et de leurs représentations de l'insertion socioprofessionnelle dans le contexte singulier d'une mesure d'insertion, pour tenter

de comprendre les facteurs qui amènent une partie des jeunes à abandonner leur parcours. À l'instar de Longo (2011), nous croyons que « les dimensions subjectives et les représentations révèlent leur intérêt dans un contexte de désinstitutionnalisation croissante et de différenciation [des trajectoires des jeunes] » (Longo, 2011, p. 69). Elles peuvent ainsi constituer des éléments clés pour comprendre les pratiques concrètes d'insertion socioprofessionnelle des jeunes.

Avec une telle démarche, nous nous éloignons ainsi de l'identification de ce qui fait obstacle à l'insertion des jeunes, en termes de « capacités » personnelles ou de contraintes structurelles, pour nous intéresser plutôt à la manière dont leurs pratiques d'insertion sont influencées par le sens qu'ils y attribuent, ainsi que par la négociation (l'ajustement) de ce sens à travers leurs interactions avec les intervenants dans le cadre d'une mesure d'insertion. Nous croyons qu'une telle perspective permettrait de mettre en lumière des dimensions qui demeurent voilées par les lectures « individualisantes » (identification de troubles ou carences psychologiques et/ou comportementales) ou par les analyses macrosociologiques (déficits structurels d'offres d'emploi, mutations du marché du travail, etc.).

S'intéresser à la culture des groupes sociaux et aux symboles qu'ils partagent, ou auxquels ils s'opposent, constitue aussi une exigence lorsque nous adoptons une telle posture compréhensive. Ainsi, les pratiques des intervenants auprès des participants de la mesure Jeunes en action peuvent être considérées comme relevant d'une forme de socialisation institutionnelle : les différences en termes de statut social instituent un rapport de force entre les participants et les intervenants, où le principal enjeu de l'interaction devient la conformité à une culture dominante du travail, qui est au fondement de la vision normative de l'insertion socioprofessionnelle et de la logique du plan d'action vers l'insertion.

De cette façon, la logique du plan d'action est envisagée comme une forme de prescription institutionnelle, à travers laquelle la mission principale des intervenants consiste à amener les participants à s'approprier et à intérioriser les valeurs, normes et pratiques jugées essentielles à une insertion durable sur le marché du travail. Mais cette socialisation institutionnelle ne va pas sans heurts, surtout lorsque nous savons que les trajectoires de la majorité des participants à Jeunes en action ont déjà été marquées par une série de ruptures et de tensions auprès des institutions socialisantes (problèmes familiaux, difficultés scolaires, emplois précaires, etc.). Ainsi pouvons-nous avancer que ces jeunes arrivent dans cette mesure avec leur vision tout à fait singulière de l'insertion socioprofessionnelle, forgée au fil de leurs interactions passées auprès de différents représentants institutionnels.

Afin de collecter les données pertinentes à l'analyse des représentations que nous souhaitons réaliser, nous envisageons de procéder par entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de participants et d'un échantillon d'intervenants de la mesure Jeunes en action. Cette technique nous apparaît pour l'instant comme la plus indiquée, considérant le travail d'analyse comparative qui suivra. En démontrant comment ces deux catégories d'acteurs se représentent le processus d'insertion socioprofessionnelle (normes, valeurs, modèles, pratiques, etc.), nous espérons identifier les points de tensions mais aussi les zones de convergences qui pourraient permettre plus de rapprochements entre la réalité des intervenants et celle des jeunes participants. Ainsi, les résultats de cette analyse pourraient éventuellement servir de pistes de réflexion concernant les marges de manœuvre qui pourraient être débloquées à travers

l'intervention, ou même dans la structure même de la mesure Jeunes en action. Car, au-delà des apprentissages et des projets réalisés dans le cadre de ce type de mesure d'insertion, l'établissement d'un lien de confiance durable auprès d'un intervenant semble demeurer un facteur garant de succès pour une insertion qui se maintient dans le temps.

BIBLIOGRAPHIE

- Astier, I. (2009). Les transformations de la relation d'aide dans l'intervention sociale. *Informations sociales*, 152(2), 52-58.
- Bélisle, R., Yergeau, E., Bourdon, S., Dion, M. et V. Thériault (2011). Défis de la programmation ouverte dans l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en difficulté, *Sociétés et jeunesse en difficulté*, 11, <http://sejed.revues.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/7093>.
- Castra, D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*. Paris : Presses universitaires de France.
- Castra, D. et F. Valls (2007). *L'insertion malgré tout : l'intervention sur l'offre et la demande, 25 ans d'expérience*. Toulouse : Octarès Éditions.
- Collectif autonome des Carrefours jeunesse-emploi du Québec (CACJÉQ) (2012). *Deuxième avis du Collectif autonome des Carrefours jeunesse-emploi du Québec au Ministère de l'Emploi et la Solidarité sociale dans le cadre de la révision de la mesure Jeunes en action*. [Document PDF]. Récupéré le 27 février 2014 de <http://www.cacjeq.ca/enjeux/politique-programmes-et-mesures/avis-jeunes-en-action/>.
- Comité aviseur de Solidarité jeunesse (CASJ) (2002). *Bilan de l'an 1 de Solidarité jeunesse*. [Document PDF]. Récupéré le 15 février 2014 de http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/SR_bilan_an_un_solidarite_jeunesse.pdf.
- Comité aviseur de Solidarité jeunesse (CASJ) (2003). *Bilan de la recherche-action Solidarité jeunesse*. [Document PDF]. Récupéré le 15 février 2014 de http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/SR_bilan_recherche_action_solidarite_jeunesse.pdf.
- Dufresne, F. (2010). Trente ans de politique de l'emploi des jeunes en France : une tentative d'évaluation. Dans Papinot, C. et M. Vultur (dir.), *Les jeunes au travail : regards croisés France-Québec (p. 185-206)*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Emploi-Québec. Direction des ressources externes et du partenariat. (2013). *Projet de préparation à l'emploi – volet Jeunes en action*. [Document PDF]. Récupéré le 1^{er} mars 2014 de http://emploi.quebec.gouv.qc.ca/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_2_Projets_preparation_emploi/Guide_PPE_volet_Jeunes_en_action.pdf.
- Goyette, M., Panet-Raymond, J. et C. Bellot (2006). *Le Projet Solidarité jeunesse : dynamiques partenariales et insertion des jeunes en difficulté*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Goyette, M., Pontbriand, A. et C. Bellot (2011). *Les transitions à la vie adulte des jeunes en difficulté : concepts, figures et pratiques*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ) (2014). *Regard statistique sur la jeunesse. État et évolution de la situation des Québécois âgés de 15 à 29 ans, 1996 à 2012*. [Document PDF].

- Récupéré le 1^{er} mars 2014 de <http://stat.gouv.qc.ca/statistiques/conditions-vie-societe/regard-jeunesse.html>.
- Isaac, R., Lima, L., Rist, B. et C. Trombert (2012). Les dispositifs d'insertion. Dans Lima, L. et C. Trombert (dir.), *Le travail de conseiller en insertion* (p. 81-119). Paris : ESF éditeur.
- Lima, L. (1999). Logiques d'action dans les Carrefours jeunesse-emploi de Montréal : essai pour l'élaboration d'une grille d'analyse. *Les Cahiers du CRISES*. Montréal : Collection Études de cas d'entreprises d'économie sociale.
- Lima, L. (2010). Les référentiels des dispositifs d'insertion professionnelle des jeunes au Québec. Dans Papinot, C. et M. Vultur (dir.), *Les jeunes au travail : regards croisés France-Québec* (p. 207-232). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Longo, M. E. (2011). *Transitions des jeunes vers la vie adulte : processus d'insertion et rapports à la vie professionnelle. Perspectives pour les programmes d'action*. Rapport d'étude. INJEP. Paris.
- Ministère de la Sécurité du Revenu du Québec (1996). *La réforme de la sécurité du revenu : un parcours vers l'insertion, la formation et l'emploi. Synthèse du document de consultation*. [Document PDF]. Récupéré le 27 février 2014 de http://www.mess.gouv.qc.ca/telecharger.asp?fichier=publications/pdf/SR_parcours_vers_insertion_synthese.pdf.
- Papinot, C. et M. Vultur (dir.) (2010). *Les jeunes au travail : regards croisés France-Québec*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Réseau des Carrefours jeunesse-emploi du Québec (RCJEQ) (2013). *Avis du RCJEQ dans le cadre du renouvellement de la politique jeunesse du gouvernement du Québec*. [Document PDF]. Récupéré le 27 février 2014 de <http://www.rcjeq.org/le-rcjeq/publications-communiques/memoires-2/>.
- Secrétariat à la jeunesse du Québec (2012, 22 mai). *Enrichir le Québec de sa relève. Stratégie d'action jeunesse 2009-2014*. [Document PDF]. Récupéré le 15 février 2014 de <http://www.jeunes.gouv.qc.ca/documentation/publications/documents/strategie-action-jeunesse-2009-2014.pdf>.
- Trottier, C., Vultur, M. et M. Gauthier (2003). Vocational integration and relationship to work among Quebec youths without high-school diplomas. Dans L. Roulleau-Berger (dir.), *Youth and work in the Post-Industrial city of North America and Europe*. Boston: Brill.
- Vultur, M. (2003). *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes « désengagés »*. Analyse du programme d'intervention de La Réplique. Québec : Institut national de la recherche scientifique.
- Vultur, M. (2009). Les jeunes qui abandonnent les études secondaires ou collégiales : rapport à l'école et aux programmes d'aide à l'insertion socioprofessionnelle. *Revue des sciences de l'éducation*, 35(1), 55-67.

THÈME 7 : INNOVATIONS SOCIALES, STRATÉGIES ET RÉSEAUX

13. QUELS PROCESSUS CONCOURENT À LA PÉRENNITÉ D'UNE INNOVATION SOCIALE EN ÉDUCATION ? L'EXEMPLE DES RÉSEAUX D'ÉCHANGES RÉCIPROQUES DE SAVOIRS (RERS)

**De Caroline Le Boucher, sous la direction de Brigitte Albero et Jérôme Eneau,
Université de Rennes 2**

RESUME

Durer dans le temps est l'ambition majeure de toute forme d'innovation sociale. Apparue dans un contexte, pour se diffuser, elle s'institutionnalise. C'est le cas des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs (RERS) en France, un mouvement associatif de formation en réseaux réciproques, paritaires et gratuits.

L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale s'avère pertinente pour comprendre les processus soutenant la pérennisation d'une innovation pédagogique, en permanence investie de pratiques institutionnelles et innovantes. La discontinuité majeure de sa temporalité est pourtant essentielle à sa réussite et à sa diffusion.

Trois principaux processus permettent de dégager des axes de catégorisation : la formalisation, la traduction et le bricolage. Les éléments proposés pour comprendre le processus de pérennisation sont mis en perspective réciproquement. Suivant leurs inter-relations ou leur situation de réalisation, ils peuvent se manifester à des périodes de déstabilisation, en tant que germes potentiels à la fin de l'innovation sociale considérée.

INTRODUCTION

L'innovation est investie d'enjeux forts dans une « société du savoir » où s'entremêlent les questions de technologies, de savoirs, d'organisation réticulaire et de transformation sociale. Souvent associée au champ technologique, elle est perçue comme porteuse de progrès social et économique, notamment à partir des années soixante-dix. Devenue enjeu de société, des grandes institutions s'en emparent, tel que l'Unesco en 2005.

Les savoirs et la connaissance deviennent des avantages compétitifs et présupposent d'autres types d'organisations sociales qui peuvent prendre une forme réticulaire. La notion de réseau se trouve à la fois convoquée comme marqueur d'une société en changement et comme projet de société (Breton, 2004 ; Musso, 2003). Il est porteur de valeurs comme celles d'égalité,

d'autonomie, d'initiative, de coopération et de responsabilité (Coutant et Stenger, 2012). Ce discours enjoint à un modèle d'action se caractérise par l'horizontalité, la flexibilité, l'informalité des tâches et des statuts (Dumoulin Kervran et Pépin-Lehalleur, 2012).

Ces transformations économiques et sociales affectent également la connaissance, parfois par l'injonction à la participation à des réseaux sociaux d'accès et d'échanges de savoirs (Kiyindou et Amador Bautista, 2012). Dans le cadre de la « société du savoir », le rôle du formateur n'est plus de transmettre mais de favoriser les dispositions favorables à l'acte d'apprendre tout au long de la vie (Carré et Boisonat, 2000).

Sue et Peter (2012) rapprochent la société de la connaissance d'autres modèles de transmission et de la diffusion plus informels, plus électifs, horizontaux et sociaux. Le schéma vertical de transmission des savoirs semble partiellement remis en cause au profit d'une reconnaissance du rôle du sujet dans ses apprentissages. Émerge un mouvement de diversification des modalités de formation dont certaines échappent aux institutions classiques d'éducation et de formation (Géhin, 2009 ; Portelli, 1995). Il s'accompagne d'un discours de crise ou de complémentarité vis-à-vis de l'institution scolaire. En France, le milieu associatif porte historiquement ces dynamiques (Portelli, op. cit), particulièrement l'éducation populaire.

Cette réintégration de nouvelles modalités de relations sociales rejoint une vision du progrès qui, dans un contexte de crise, remet en cause le rapport de causalité entre les progrès technologique, social et économique (Durance, 2011). Émergent des innovations qui ont pour objectif de répondre à des questions sociales à partir de coalitions d'acteurs de la société civile en vue de résoudre une situation vécue comme problématique. Dans cette communication, ce processus est convoqué pour comprendre la durabilité des dispositifs de formation émergeant en dehors d'institutions dédiées à l'éducation et à la formation.

L'innovation peut être à la manière de Schumpeter envisagée comme destruction créatrice, aboutissant à un renouvellement constant des initiatives innovantes, au risque d'engager des moyens humains et financiers importants sans s'assurer de la pérennité de tels dispositifs. Or, la réussite d'une innovation sociale se comprend plutôt sur un temps long, celui qui débouche à des transformations individuelles et sociales. L'innovation réussie est celle qui devient une norme et en même temps s'adapte.

Une première partie présente la définition choisie des termes de dispositif et d'innovation sociale, spécifiquement en ce qui concerne le champ de la formation. Ces caractérisations de l'innovation sociale tendent à poser la question d'une temporalité longue et incertaine. Trois processus, ceux de formalisation, traduction et bricolage sont caractérisés. Une seconde partie présente la méthodologie inductive, itérative et qualitative. Enfin, les résultats sont présentés selon les trois processus de pérennisation.

1. LE CADRE DE REFERENCE : LE PARCOURS D'UNE INNOVATION SOCIALE EN FORMATION

1.1 L'innovation sociale, un cadre pertinent pour aborder un dispositif de formation innovant

La notion de dispositif est au centre de notre recherche. Foucault (1975) la définit comme un ensemble d'éléments inter-reliés, « en jeux », qu'ils soient des institutions, des aménagements, des règlements, des énoncés scientifiques ou des valeurs. Le concept, fréquemment utilisé dans les domaines militaires et techniques, tend à mettre l'accent sur sa visée stratégique et normalisatrice (Agamben, 2007 ; Jacquinet-Deleunay et Monnoyer, 1999). Pourtant, le dispositif peut être également habilitant et évoluer au fil des interactions des acteurs (Barbier, 2009 ; Belin, 1999 ; Berten, 1999). Albero (2010a, 2010b, 2011) propose une approche conceptuelle du dispositif en formation suivant trois logiques axiologiques, fonctionnelles et vécues, en inter-relation participant à la durabilité d'un dispositif de formation.

Le processus d'émergence et de durabilité de nouveaux dispositifs de formation qui se constituent à partir d'initiatives amène à la question de l'innovation.

Par rapport à la novation, l'innovation sociale se caractérise par un contexte spécifique et en rapport avec un état antérieur (Chambon, David et Devevey, 1982). Elle se présente également comme une invention stabilisée dans un espace social (Adamczewski, 1996 ; Akrich, Callon et Latour, 1988 ; Alter, 2000). Cros (1993, 2002) s'est intéressée spécifiquement au processus d'innovation à l'école comme innovation sociale en raison de la part du marché et de l'aspiration sociale. La prise en compte du contexte est également essentielle, la pratique est nouvelle en fonction des pratiques habituelles d'un milieu donné (Besançon et Chochoy, 2013).

Besançon et Chochoy (op. cit.) identifient deux grandes conceptions de l'innovation sociale dans les recherches. La première conception est essentiellement caractérisée par la logique de marché, de la nouveauté et de la figure de l'entrepreneur. La seconde approche met l'accent sur la construction collective, l'aspiration sociale, des ressources économiques plurielles et l'ancrage territorial fort (Besançon et Chochoy, *ibid.* ; Cloutier, 2003 ; Fontan, 1998).

1.2 La prise en compte d'une temporalité particulière

Ce type de pratique innovatrice se réalise selon une temporalité longue puisqu'elle vise une transformation sociale (Besançon et Chochoy, *ibid.* ; Richez-Battesti, 2008). Il s'appuie sur la participation active de l'utilisateur. Tel que dans un modèle de l'agir-en-réseaux, le collectif ascendant, voire la gouvernance démocratique, est mis en avant. L'innovation sociale se constitue alors par une co-construction et négociation des objectifs en cours d'action, selon les modifications du contexte et des acteurs impliqués (Cloutier, *ibid.*). Le parcours de l'innovation sociale n'est ainsi pas fait de répétitions et répliques mais d'investissements, de déstabilisations, de réajustements ou de reprises inattendues : en résumé, le processus est profondément discontinu et incertain (Cros, *ibid.*).

Cette temporalité longue et non linéaire interroge sa durabilité. Elle se situe dans cet entre-deux, entre une pratique en rupture dans un contexte particulier et sa progressive intégration dans d'autres contextes. Les innovations réussissent lorsqu'elles disparaissent en tant que pratique

innovante, à la suite d'adaptations (Besançon, Chochoy et Guyon, *ibid.*). Leur inscription dans la durée n'est pas simplement l'affaire d'une adoption progressive par une pluralité d'acteurs et de territoires, celui du modèle épidémiologique d'une propagation progressive (Cros et Bénévent, 2001).

La durabilité d'une innovation sociale interroge en outre le rapport à l'institution. L'innovation en émerge tout en se construisant en rupture avec elle (Alter, 2000, 2002). Décalée par rapport à des pratiques et des représentations stabilisées, insérée dans des espaces intersticiels de liberté (Crozier et Friedberg, 1977), l'innovation se trouve au cœur de conflits et régulations. Pourtant, une institution peut mettre en place un cadre favorable voire prescripteur de pratiques innovantes pour pallier à un dysfonctionnement (Cros, 1993 ; Alter, *ibid.*). L'institutionnalisation d'une innovation correspond à une formalisation de nouvelles règles à laquelle participent des acteurs jouant avec les règles de l'institution. L'institution ne peut pas être réifiée comme espace contraignant, ordonné et répétitif déstabilisé à l'arrivée d'une innovation. Entre pratiques innovantes et pratiques institutionnelles (Alter, *ibid.*), l'incertain processus d'innovation sociale est investi par des pratiques de formalisations, de reconfigurations, de réinventions et de négociations d'acteurs. L'institution est à la fois une condition et un résultat de l'activité des acteurs (Giddens, 1984).

Les processus d'innovation sociale et de pérennisation d'un dispositif de formation sont alors abordés selon ce processus discontinu de pratiques sociales dont trois modalités sont présentées dans cet article : formalisation, traduction et bricolage.

La **formalisation**, proche de la logique fonctionnelle caractérisée par Albergo (*ibid.*), fait référence à une explicitation, voire codification, par des règles et des coutumes partagées à la fois communes et récursives (Jablin & Robichaud, 1992).

Le terme de **traduction** fait référence à la sociologie de l'acteur-réseau (Akrich, Callon, et Latour, 2006 ; Callon, 1986 ; Callon *et al.*, 1999). Cette dernière s'attache à la constitution et à l'évolution de collectifs hétérogènes, nommés réseaux sociotechniques. Cet agencement précaire et en constante redéfinition assure sa pérennité lorsqu'il réussit à intégrer de nouveaux acteurs qui auraient pu menacer son équilibre et sa durabilité. Pour ce faire, les porte-paroles usent du processus de traduction qui consiste en des stratégies de reformulation, d'intéressement et de renégociation des intérêts. Les acteurs conduisent des actions, parfois collectives, visant à développer des alliances et une légitimité d'action (Klein, Laville et Moulaert, 2014).

Le terme de **bricolage** est choisi pour exposer les tactiques (De Certeau, 1990) mises en œuvre par les acteurs qui, en situation, s'arrangent avec les règles et normes (Levi-Strauss, 1962). Dans cette communication le terme réfère plus largement aux pratiques quotidiennes des acteurs qui, pour mener à bien leurs activités, sont en décalage avec la démarche prescrite.

2. UNE METHODOLOGIE ITERATIVE ET INDUCTIVE

2.1 Un terrain : les Réseaux d'Échanges Réciproques de Savoirs

Le travail de terrain, limité au territoire français, porte sur les Réseaux d'Échanges Réciproques de Savoirs (RERS). Initiés par une institutrice dans les années soixante-dix, ils proposent des échanges de savoirs paritaires, gratuits et réciproques. S'ils partagent une charte commune, ces

trois cent groupes présents sur le territoire s'organisent de façon contrastée. Pour prendre un exemple, des RERS sont associatifs, d'autres sont intégrés à des centres socio-culturels. Les savoirs dont il est question peuvent être des savoirs pratiques, d'expériences ou disciplinaires, tels que la cuisine ou l'histoire. Ces réseaux fonctionnent à différentes échelles : les groupes d'échanges locaux (RERS), l'association nationale, les rencontres entre RERS (inter-réseaux), un réseau de formateurs et des réseaux régionaux, départementaux et internationaux.

2.2 Une théorisation progressive à partir des données empiriques

La démarche méthodologique de la thèse s'apparente à la théorie ancrée (Strauss et Glaser, 2010). Inductive, les éléments permettant de comprendre la durabilité d'un dispositif de formation innovant sont issus du terrain et non d'une confrontation des données à des indicateurs préétablis (Bryant, 2002 ; Charmaz, 2006 ; Paillé, 1994). Progressivement, de l'empirique, émerge des composantes plus générales et abstraites. Pourtant, le chercheur ne fait pas table rase de la théorie et des hypothèses (Kelle, 2005), mais celles-ci se forment progressivement : une question et thématique sont présentes au départ de la recherche, puis, au fil de l'analyse, sont mobilisés des concepts et théories. La méthodologie est donc particulièrement itérative (De Sardan, 1995) : des premières catégories sont constituées à partir du terrain puis réinterrogées par des lectures théoriques et d'autres données empiriques, et reformulées jusqu'à atteindre une saturation.

Le travail d'analyse est actuellement en cours. Cette communication se situe à un moment spécifique dans ce processus. Un premier moment de recueil de données a permis de retracer de façon historique l'évolution du dispositif étudié au travers de traces d'activités documentaires couvrant la période de 1989 à 2012. Leur analyse, avec le support Nvivo, a abouti à la reconstruction historique de phases de développement et de transformation.

Par la suite, vingt-et-un entretiens semi-directifs ont été menés auprès de personnes impliquées au niveau national au sujet de leur engagement dans les RERS et de leur point de vue sur l'histoire du mouvement. Par la suite, vingt-neuf animateurs et responsables de RERS, de la même région française, la Bretagne, ont été rencontrés lors d'entretiens semi-directifs portant sur leur engagement mais aussi sur le fonctionnement de leur réseau de manière à comprendre les différentes configurations locales.

Les résultats de cette communication sont issus d'un premier travail d'analyse historique et diachronique des données documentaires. Ils ne seront pas présentés de manière chronologique mais au regard de leur pertinence à l'issue d'une première confrontation aux entretiens dont l'analyse est en cours.

3. DES PROCESSUS ACTIFS DE PERENNISATION : FORMALISER, TRADUIRE, BRICOLER

3.1 Formalisations sur le plan énonciatif et des pratiques

Les objectifs explicites des RERS combinent dans leur charte deux visées : celle de « *transmettre ses savoirs et acquérir des savoirs* », celle de création de liens et de projets communs⁴⁰.

⁴⁰ Charte de 1989 établie par le Mouvement des Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs et compris également dans la charte du nouveau mouvement national actuel le Foresco, crée en 2009.

Ces deux visées se retrouvent dans les valeurs explicites. L'une des valeurs la plus présente dans les documents et dans les discours des personnes engagées est celle de la reconnaissance de la personne. Idéalement la personne est aussi autonome, compréhensive et prend des initiatives. Chaque personnalité, unique, est alors irremplaçable et est capable d'apprendre et d'enseigner : « *tout le monde est important* » (Marie-Jeanne, 6 ans, enseignante retraitée, responsable actuelle au bureau du mouvement national et du journal interne et initiatrice de plusieurs RERS en France).

Les connaissances sont décrites comme un bien commun, dont la rétention est jugée contre-productive dans l'apprentissage. Dédratiser les savoirs s'accompagne d'une valorisation de la réflexivité sur les pratiques. Les valeurs liées au don et à l'éducation populaire explicites dans les documents sont moins évoquées lors des entretiens.

Contre-modèle, l'Éducation Nationale est souvent critiquée comme rétentrice de savoirs, excluante et écrasante pour le développement global des personnes alors que la facilitation de l'accès aux savoirs est particulièrement revendiquée. Les transformations individuelles observées donnent également du sens à l'engagement. « *J'ai écouté des gens parler de leur expérience dans les réseaux et que ça avait complètement chamboulé leur vie* », témoigne ainsi Delphine, pour expliquer son implication dans le mouvement (Delphine, 32 ans, animatrice de RERS salariée, dans un centre social, engagée dans l'équipe nationale d'animation).

Cette aspiration sociale et politique porte plus largement sur une conception du vivre-ensemble. L'aspiration à « *modifier éventuellement les possibles* » (André, 72 ans, avocat retraité, initiateur de RERS, a eu des responsabilités plusieurs dizaines d'années au sein de l'association nationale) est profondément liée à une vision négative de la société environnante, trop cloisonnée, obsédée par la rareté, fataliste et trop peu démocratique, « *une société d'assistance* » (Rapport d'activité du MRERS, l'association nationale, 1992).

L'expression forte de ces valeurs a servi de base aux RERS pour opérer un mouvement de formalisation de son identité et de ses pratiques. Des outils ont ainsi été mis en place pour incarner son aspiration démocratique et assurer la cohérence des activités éclatées sur tout le territoire autour d'un projet global.

Sur le plan des pratiques, l'association nationale voit ainsi le jour en 1987, avec des fonctions précises (médiation entre les RERS, aide au démarrage, recherche, formation, communication). Des rencontres inter-réseaux ont lieu, autour de thématiques spécifiques ou d'un territoire. D'autres groupes, plus ou moins éphémères, se constituent autour de recherches ou d'événements collectifs. Un réseau de formateurs a également pour mission de former des participants et des animateurs de RERS. Une boîte à outils (document composite répertoriant des fiches pratiques) est constituée et diffusée dans les années quatre-vingt-dix. Le rôle et métier d'animateur de RERS est également formalisé progressivement, jusqu'à être homologué et accompagné par une formation universitaire. Concernant la communication, un logo et un journal interne participent à la diffusion régulière d'informations. La démarche s'inscrit progressivement dans le champ associatif mais aussi dans le champ social et socioculturel, à la manière dont certaines initiatives d'éducation populaire se sont institutionnalisées en France.

Le modèle financier des RERS est associatif, avec des militants et des bénévoles, subventionné, sans recherche de financement propre. La quête permanente de fonds et le délai de leur

obtention déséquilibre les finances de l'association nationale. Elle entraîne potentiellement des difficultés relationnelles avec les salariés de l'association, alors que certains bénévoles exercent avec embarras leur rôle d'employeur.

3.2 Une constante constitution d'alliances à différentes échelles

La mobilisation du réseau social politique, professionnel et associatif d'un groupe d'initiateurs a permis de développer un premier réseau. La dimension éducative de départ s'adjoint de dimensions sociales et politiques, dans une ville à forte croissance démographique dans laquelle les élus s'interrogent sur la constitution de sociabilités de quartier. En effet, les mesures sociales mises en œuvre n'atteignent pas les personnes qui en auraient le plus besoin : *"Les classes moyennes se précipitent toujours sur les opportunités alors que les gens qui sont de classes plus inférieures n'y vont pas"* (Yves, 73 ans, retraité, responsable au sein d'une association dédiée à la formation et l'insertion socioprofessionnelle, l'une des premières alliances des RERS). L'implication à la mairie de l'un des fondateurs, dans un contexte d'alliance politique favorable, permet de revaloriser le projet comme un moyen de lutte contre l'exclusion et de dynamisation des exclus. Effectivement, les travailleurs sociaux et les militants des associations constatent avec regrets des usages passifs des services sociaux. La mise en place du Revenu Minimum d'Insertion en 1988 en France, qui comporte la contrepartie d'un projet d'insertion, va renforcer la reconnaissance des RERS « *pour leurs effets sociaux* »⁴¹. Des formations de travailleurs sociaux évoquent ainsi les RERS comme outil de valorisation et dynamisation des personnes et des liens sociaux, mais également un support à un autre type de relation entre l'usager et le professionnel.

Dès les premières années, le mouvement national se préoccupe au monde de la recherche, avec qui ils constitueront des partenariats réactivés à l'occasion de recherches-actions, de colloques, d'universités d'été ou d'une co-animation d'une formation universitaire. L'objectif est à la fois de réinterroger les pratiques des RERS par des travaux de recherche et de montrer leur intérêt spécifiquement dans le domaine pédagogique et éducatif.

D'autres tentatives de traductions sont mise en œuvre sans aboutir à la construction d'alliances solides, par exemple dans le domaine éducatif et scolaire. Les échanges sont davantage conviviaux et portés sur des savoirs pratiques ou de loisirs dans les centres sociaux, maisons de quartiers ou centres socioculturels. De même, si l'initiative a émergé du milieu scolaire, elle peine à y trouver une légitimité, même si des universités d'été sur les échanges de pratiques ont été reconnues par le Ministère de l'Éducation Nationale (1989-1995).

Enfin, l'agir-en-réseaux assez spontanément associé aux technologies, en particulier aux réseaux sociaux numériques, pose la question des orientations prises par les RERS. Des projets dans ce domaine émergent, à partir des années quatre-vingt-dix, par exemple sur des liens avec les arbres de connaissances ou une recherche qui met en perspective les RERS et des formations hybrides par les pairs. La plupart de ces projets n'aboutissent pas. Parfois, au regard des valeurs,

⁴¹ Cette formulation est présente in-extenso tout d'abord dans un Rapport d'évaluation de RERS (1990), puis dans plusieurs rapports d'activité (2000, 2004, 2005 et 2006), ainsi que dans le Rapport des Etats Généraux (2003). De plus, dans le rapport d'activité de 2004, se trouvent deux expressions proches, celles des effets d'insertion et des effets d'intégration.

internet n'est pas perçu comme pertinent dans le cadre de construction de liens sociaux et transmission de savoirs pratiques (Le Boucher et Eneau, 2013).

3.3 Le bricolage : introduire du jeu dans la formalisation pour faire durer le Réseau

Le principe de réciprocité, comme pratique spécifique d'échange, est vécu difficilement par les animateurs et donc appliqué de façon souple. Les personnes sont incitées à proposer des savoirs mais bénéficient parfois de plusieurs mois pour proposer un savoir. Le contre-don est élargi de l'échange de savoirs à des missions d'intendance pour la structure. Des personnes, fréquemment en position de demandeur, soutiennent ainsi l'activité du Réseau, le plus souvent lors de l'organisation d'un événement.

La réciprocité fonctionne à d'autres échelles : celle du RERS qui échange des informations et des pratiques avec d'autres RERS et celle des relations entre les RERS et le mouvement national. L'investissement fort que nécessite l'animation d'un RERS participe d'une variété d'investissements possibles à ces échelles. Lors de tensions à certaines échelles, les personnes ne se désengagent pas ainsi de l'ensemble du mouvement mais peuvent continuer à animer des échanges dans un quartier ou s'investir dans des projets parallèles, tel qu'une recherche-action.

Par confrontation des valeurs et du fonctionnement, les controverses qui déstabilisent cette innovation sont l'objet de tentatives d'ajustements par le mouvement national.

L'organisation en réseaux, à différentes échelles, interroge le processus de formalisation au sens où la visibilité du mouvement, y compris pour l'association nationale, est parfois difficile à saisir. Lors de demandes de financements, l'identification des RERS et des responsables est difficile à fournir. L'association nationale réalise alors un état des lieux.

Ces tentatives renouvelées mettent en évidence également un manque d'intérêt pour le mouvement national de la part de certains animateurs. Pour prendre un exemple, certains travailleurs sociaux favorisent leur implication professionnelle à une implication militante dans le mouvement. Plus encore, le processus de mise en visibilité des RERS fait émerger une tension récurrente entre les valeurs de parité et démocratiques et l'organisation en réseaux et les actions potentiellement centralisatrice, régulatrice ou évaluative, qui sert d'argument au refus d'implication et de liens au niveau national.

L'association réagit en proposant des consultations des RERS, la diffusion d'un journal, mais aussi une organisation avec des représentants régionaux et une collégialité des responsabilités. Ces controverses sur la formalisation et l'organisation seront à certains moments assez forts, notamment sur la question des fonctions formelles, informelles et symboliques, pour provoquer le désengagement d'un certain nombre de personnes et la refondation d'une nouvelle association nationale.

4. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Durer dans le temps est l'ambition majeure de toute forme d'innovation sociale. Apparue dans un contexte, en un temps, elle doit pour se diffuser s'adapter à de nouveaux environnements et opérer ainsi une institutionnalisation.

A partir de l'exemple des RERS, nous avons décrit ici des éléments qui contribuent à leur pérennisation et inversement des facteurs susceptibles de la remettre en cause.

L'approche institutionnaliste de l'innovation sociale se révèle particulièrement pertinente pour penser l'innovation dans le champ de l'éducation et de la formation. Or, il est une caractéristique importante de l'agir-en-réseaux et de l'innovation sociale : la question de la temporalité et de la durabilité d'une innovation sociale. L'innovation s'institutionnalise et s'adapte conjointement en permanence. La question centrale de cette communication peut se formuler ainsi : quels sont les processus qui permettent à une innovation sociale en formation de se pérenniser, en prenant en compte cette temporalité longue et incertaine ?

A partir des données issues du terrain, certains processus ont été identifiés et précisés grâce à trois processus. Le premier, la formalisation, participe d'une explicitation et codification de l'innovation. Elle se situe sur deux plans : celui des valeurs (explicitations et insertion dans un projet global, solidaire) et des outils qui l'incarnent (création d'un journal, de documents internes, d'un logo, d'une formation, d'une association nationale et de groupes de travail, d'une boîte à outils).

Le second, la traduction, décrit la démarche de mobilisation, d'enrôlement et de construction d'alliances qui permet au réseau sociotechnique de se solidifier. Le rôle de porte-parole endossé par les militants du mouvement a permis de mobiliser de nouveaux acteurs autour des RERS, qu'il s'agisse de partenaires politiques, universitaires, scolaires ou des professionnels du travail social.

Le troisième consiste en des pratiques de bricolage qui permettent aux acteurs de faire vivre l'innovation sociale au quotidien. Dans la dynamique des RERS, une tension entre formalisation et l'appropriation locale semble effective. La tolérance vis-à-vis de l'application de la réciprocité renforce paradoxalement l'existence de ces réseaux : les espaces de jeux ouverts aux acteurs au moment de la formalisation soutiennent la durabilité.

Parallèlement, des éléments potentiellement déstabilisateurs ont été identifiés. Il s'agit de controverses entre des valeurs et une organisation formelle, la centralité des animateurs et un modèle de financement dépendant des subventions.

En résumé, l'adaptabilité est au centre de la réussite et de la pérennisation d'une innovation sociale. Les éléments de solidification du réseau sociotechnique n'ont aucun sens pris isolément : il s'agit au contraire d'une forme d'alchimie, propre à un contexte, qui assure une certaine stabilité. Éléments de pérennisation et de déstabilisation obéissent en effet à un principe de réversibilité qui modifie leur influence en fonction du contexte où ils sont observés.

Les nouvelles pistes de cette recherche portent sur la question de la transmission. En effet, certains animateurs des RERS évoquent la difficulté à transmettre l'animation des réseaux locaux. Ils appartiennent à une certaine génération de militants, présents pour certains depuis des décennies et sont des figures qui peinent à être remplacées, du fait de la construction du réseau social autour de leur centralité. Le leadership de l'animateur, celui de l'initiateur et la répartition des tâches pourraient être des pistes de réflexion sur cette transmission.

BIBLIOGRAPHIE

- Adamczewki, G. (1996). La notion d'innovation : figures majeures et métaphores oubliées. Dans Cros, F. et Adamczewki, G. (dir.) *L'innovation en éducation et en formation* (p. 15-29). Bruxelles : De Boeck Université.
- Agamben, G. (2007). *Qu'est-ce qu'un dispositif ?* Paris : Rivage Poche.
- Akrich, M., Callon, M. et B. Latour (1988). A quoi tient le succès des innovations ? Gérer et comprendre - *Annales des mines* (11-12), 4-29.
- Akrich, M., Callon, M. et B. Latour (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Paris : Presses de l'Ecole des Mines.
- Albero, B. (2010a). De l'idéal au vécu : le dispositif confronté à ses pratiques. Dans Albero, Brigitte et Poteaux, Nicole (dir.), *Enjeux et dilemmes de l'autonomie, une expérience d'autoformation à l'université, étude de cas* (p. 67-94). Paris : Editions MSH.
- Albero, B. (2010b). La formation en tant que dispositif : du terme au concept. Dans Charlier, B. et Henri, F. (dir.), *La technologie de l'éducation : recherches, pratiques et perspectives* (p. 47-59). Paris : PUF.
- Albero, B. (2011). Une approche trilogique des dispositifs en formation : pourquoi les « choses ne fonctionnent jamais comme prévu » ? Acte de colloque, présenté au colloque « Outils pour la Formation, l'Éducation et la Prévention », OUFOPREP, 6 juin 2011.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.
- Alter, N. (2002). *Les logiques de l'innovation: approche pluridisciplinaire*. Paris : La Découverte.
- Barbier, J. M. (2009). Les dispositifs de formation: diversités et cohérences - outils d'approche. Dans Barbier, J-M., Bourgeois, E., Chapelle, G. et Ruano-Borbalan, J-C (dir.). *Encyclopédie de la formation* (p. 223-249). Paris : PUF.
- Belin, E. (1999). De la bienveillance dispositif. *Hermès*, (25), 245-259.
- Berten, A. (1999). Dispositif, médiation, créativité : petite généalogie. *Hermès*, (25), 33-47.
- Besançon, E., Chochoy et N. T. Guyon (2013). *L'innovation sociale principes et fondements d'un concept*. Paris : l'Harmattan.
- Breton, P. (2004). *L'utopie de la communication: Le mythe du « village planétaire »*. Paris : La Découverte.
- Bryant, A. (2002). Re-grounding grounded theory. *The journal of Information Technology Theory and Application*, 4 (1), 25-42.
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St. Brieuc. *L'année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M., Cohendet, P., Curien, N., Dalle, J.-M., Eymard-Duvernay, F., Foray, D. et E. Schenk (1999). *Réseau et coordination*. Paris : Economica.
- Carré, P. et J. Boissonat (2000). *L'apprenance: rapport au savoir et société cognitive. Formes et formations du rapport au savoir*. Paris : L'Harmattan.
- Chambon, J.-L., David, A. et J.-M. Devevey (1982). *Les Innovations sociales*. Paris : PUF.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. Thousand Oaks : Sage.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Cahiers du CRISES*, no ET0314, consulté en ligne le 13 septembre 2013 à l'adresse

- http://www.innovationsociale.lu/sites/default/files/2003_Qu%E2%80%99est-ce_que_IS_Cloutier.pdf.
- Coutant, A. et T. Stenger (2012). Les médias sociaux : une histoire de participation. *Le Temps des médias*, 18(1), 76-86.
- Cros, F. (1993). *L'innovation à l'école : forces et illusions*. Paris : PUF.
- Cros, F. (2002). L'innovation en éducation et en formation : topiques et enjeux. Dans Alter, N. (dir.) *Les logiques de l'innovation, approches pluridisciplinaire* (p. 211-240). Paris : La Découverte.
- Cros, F. et R. Bénévent (2001). *L'innovation scolaire : synthèse et mise en débat*. Paris : INRP.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.
- De Certeau, M. (1990). *Arts de faire*. Paris : Gallimard.
- De Sardan, O. (1995). La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologies. *Enquête*, 1, 71-112.
- Dumoulin Kervran, D. et M. Pépin-Lehalleur (2012). *Agir-en-réseau: modèle d'action ou catégorie d'analyse ?* Rennes : PUR.
- Durance, P. (2011). Innovation et territoires : quel modèle pour sortir de la crise ? Métropolitiques. Consulté le 14 mars 2014, à l'adresse <http://www.metropolitiques.eu/Innovation-et-territoires-quel.html>
- Fontan, J.-M. (1998). Innovation sociale et société civile québécoise. *Possibles*, 22, (3-4), 116-135.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris : Gallimard.
- Géhin, J. P. (2009). Le marché de la formation. Dans Barbier, J.-M. , Bourgeois, E., Chapelle, G. et J.-C. Ruano-Borbalan (dir.) *Encyclopédie de la formation* (p. 309-323). Paris : PUF.
- Héber-Suffrin, C. (2004). *Quand l'Université et la formation réciproque se croisent*. Paris : L'Harmattan.
- Jablin, F. M. et D. Robichaud (1992). Communication et structure formelle de l'organisation : une revue de la littérature. *Communication et organisation*, (2), en ligne, consulté le 9 octobre 2013 à l'adresse : <http://enquete.revues.org/263>.
- Jacquinet-Deleunay, G. et L. Monnoyer (1999). Genèse du concept. *Hermès*, (25), 9-14.
- Kelle, U. (2005). «Emergence» vs. «Forcing» of Empirical Data. A Crucial Problem of «Grounded Theory» reconsidered. In *Forum Qualitative Sozialforschung*, 6, en ligne, consulté le 18 février 2013 à l'adresse <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/467/1000>.
- Kiyindou, A. et R. Amador Bautista (2012). Nouveaux espaces de partage des savoirs : dynamiques des réseaux et politiques publiques. Paris : l'Harmattan.
- Klein, J.-L., Laville, J.-L. et F. Moulaert (2014). *L'innovation sociale*. Paris : ERES.
- Le Boucher, C. et J. Eneau (2013). Les Réseaux d'Echanges Réciproques de Savoirs à l'heure du numérique : analyse des réseaux comme dispositifs de formation. *Education Permanente, Hors-Série*, 139-150.
- Lévi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris : Plon.
- Musso, P. (2003). *Critique des réseaux*. Paris : PUF.

- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181.
- Portelli, P. (1995). Dynamique individuelle et collective d'autoformation en milieu associatif. *Educations*, (2), 52-56.
- Richez-Battesti, N. (2008). Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité. *Marché et organisations*, 7, (2), 36-51.
- Strauss, A. L. et B. G. Glaser (2010). *La découverte de la théorie ancrée : Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.
- Sue, R. et J.-M. Peter (2012). Les apprentissages informels au sein des associations dans une société de connaissances en mutation. Actes de colloque présenté à Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles, Cnam, juillet 2012, en ligne, consulté le 25 juin 2013 à l'adresse http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/50/55/PDF/roger-sue-jean-michel-peter-com-n-87-atelier-22_1364295518270.pdf.

14. POUR UN NOUVEAU CADRE DE COMPRÉHENSION DE L'INNOVATION SOCIALE. UNE APPROCHE COMMUNICATIONNELLE

De Nicolas Duracka, sous la direction d'Eric Dacheux, Université Blaise Pascal

RÉSUMÉ

Dans un contexte européen largement dominé par la « crise », il semblerait que deux trajectoires émergent. Du point de vue des pouvoirs publics, l'innovation sociale devient une priorité économique (Mulgan, 2009). Du point de vue des citoyens qui s'organisent, une forte aspiration sociale au changement fait émerger de part et d'autre de nombreux projets innovants socialement. Deux trajectoires et une même finalité, celle de l'innovation sociale, terme encore très jeune⁴² et au dessus duquel plane encore beaucoup d'imprécisions.

Mots clés : Innovation sociale, Economie Sociale et Solidaire, Sciences de l'Information et de la Communication, Sociologie de la traduction, Co-construction de sens commun.

INTRODUCTION

Nous n'offrirons pas ici une énième définition, préférant se rallier aux travaux récents. Nous optons alors pour un approfondissement et une mise en perspective novatrice du concept d'innovation sociale à partir de deux constats. Tout d'abord, nous nous appuyons sur une approche très largement liée à l'économie sociale et solidaire⁴³, qui est ainsi vue comme un « *terreau fertile* » à l'innovation sociale (Besançon, Chochoy et Guyon, 2013 ; Bouchard et Lévesque, 2013 ; Bouchard, 2011 ; Lévesque, 2007). Par ailleurs, nous adoptons la position d'Eric Dacheux et affirmons que cette économie sociale et solidaire est une « *utopie qui n'en a pas la force symbolique* » affrontant aujourd'hui de nombreux obstacles de communication dans l'espace public (E. Dacheux (Dir.), 2007 ; E. Dacheux, 2011a).

Ainsi, en nouant ces deux constats à notre interrogation principale, nous voulons montrer l'importance du positionnement dans un nouveau cadre tridimensionnel de compréhension de l'innovation sociale en liant celle-ci à l'économie sociale et solidaire (ESS) et aux sciences de l'information et de la communication. Le questionnement central de notre travail s'articule alors autour de la notion de co-construction de sens commun et de connaissances partagées entre les multiples acteurs de l'innovation sociale, au sein d'un espace public (Delaforge et Moinet, 2008). Notre démarche de recherche reposera sur les apports de la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988a, 1988b, 2006 ; Callon, 1986, 2007). Nous retenons cette approche constructiviste mettant l'accent sur une définition performative de l'acteur évoluant dans une société perçue comme une construction, relayant ainsi notre intérêt pour une sociologie phénoménologique (Berger et Luckmann, 1966 ; Schütz, 1987).

⁴² Selon Julie Cloutier (Cloutier, 2003), le premier à avoir fait mention de ce terme semble être James Taylor en 1970 (Taylor, 1970).

⁴³ L'approche française s'appuie sur une alimentation commune de l'économie sociale et de l'économie solidaire.

Enfin, on notera que ce texte présente le cadrage théorique d'un travail de thèse financé par le Conseil Régional d'Auvergne et intitulé : « Innovation sociale des acteurs de l'ESS et communication, en Auvergne ».

1. POUR UN NOUVEAU CADRE TRIDIMENSIONNEL DE COMPRÉHENSION DE L'INNOVATION SOCIALE

La notion d'interdisciplinarité apparaît comme fondatrice des sciences de l'information et de la communication. En ce sens, le Conseil National des Universités (CNU) écrit : « *Le champ de la section est résolument interdisciplinaire* »⁴⁴. Par ailleurs, Eric Dacheux (E. Dacheux, 2004) affirme que l'extraordinaire hétérogénéité de l'objet des sciences de l'information et de la communication commande l'adoption d'approches plurielles. Alors, si l'innovation sociale et l'économie sociale et solidaire ont d'ores et déjà été abordées de paire, et si l'économie sociale et solidaire et les sciences de l'information et de la communication ont elles aussi eu la chance d'être traitées communément, jamais un cadre commun à ces trois dimensions n'a été proposé⁴⁵. Ainsi, dans notre démarche tridimensionnelle, nous allons dans le sens d'Eric Dacheux, lorsque celui-ci regrette de ne voir traitée l'interdisciplinarité dans les sciences de l'information et de la communication que par paire (E. Dacheux, 2009).

1.1 Une approche institutionnaliste de l'innovation sociale

Pendant très longtemps l'innovation a reposé sur un dogme technologique, notamment développé par Joseph Schumpeter (Schumpeter, 1939), qui positionnait le progrès technique au cœur de l'économie. Or, nous assistons aujourd'hui au passage d'un modèle de développement manufacturier, à un modèle tentant de ré-encastrent l'homme au cœur des logiques économiques. Approche qui affleure déjà chez Norbert Alter (Alter, 2000) lorsqu'il appréhende l'innovation comme un processus collectif et permanent basé sur une coopération proche de la dynamique « don contre don » élaboré par Marcel Mauss (Mauss, 2012), et dans laquelle les acteurs de l'innovation sont souvent transgressifs mais avant tout liés par des intérêts, des croyances et une recherche de sens partagé⁴⁶. La notion d'innovation sociale apparaît véritablement en 2005, dans le Manuel d'Oslo (OCDE, 2005), ouvrant ainsi la voie institutionnelle à cette notion⁴⁷.

Si certains auteurs offrent une vision « classique » de l'innovation sociale (Chambon, David et Devevey, 1982 ; Cloutier, 2003), nous préférons quant à nous éclairer une approche plus contemporaine à travers les travaux récents du CRISES⁴⁸ (Klein, Laville et Moulaert, 2014) et de l'Institut Jean Baptiste Godin⁴⁹ (Besançon *et al.*, 2013). Ces derniers proposent alors un regard

⁴⁴ Section 71 des sciences de l'information et de la communication : <http://www.cpcnu.fr/web/section-71>.

⁴⁵ Concernant l'innovation et les sciences de l'information et de la communication, on se référera au numéro 50 de la revue *Hermès* (D'Almeida, Griset, & (Coord.), 2008).

⁴⁶ « *Le développement d'une innovation ne repose aucunement sur la qualité intrinsèque des inventions mais sur la capacité collective des acteurs à leur donner sens et usage* » (Alter 2000, p. 88).

⁴⁷ Aujourd'hui on notera la place prépondérante de l'innovation sociale dans le projet « Initiative phare Europe 2020. Une union de l'innovation » (Européenne, 2010).

⁴⁸ Centre de recherche sur les innovations sociales (Montréal, Canada).

⁴⁹ Centre de transfert en pratiques solidaires et innovation sociale (Amiens, France).

basé sur quatre approches et deux conceptions⁵⁰. La première conception est basée sur la logique de marché et de nouveauté à travers deux approches distinctes. Tout d'abord une approche qui porte sur la transformation des politiques publiques, puis une approche qui repose sur les nouvelles solutions et réponses portées par des entrepreneurs sociaux (comme concept d'obédience anglo-saxonne). La deuxième conception de l'innovation sociale développée par Besançon et al. (2013) s'attache davantage au processus et rejoint une vision principalement développée en Europe et au Québec. Ainsi, la première approche est celle de l'entreprise sociale, notamment développée par les chercheurs du réseau EMES⁵¹ en Europe. La seconde approche est nommée institutionnaliste, et est principalement développée par le CRISES au Québec⁵².

Nous emboîtons le pas des chercheurs de l'Institut Godin (Besançon et al., 2013), ainsi que ceux du CRISES, pour adopter une approche institutionnaliste de l'innovation sociale. Celle-ci insiste sur la dimension collective du processus définit par Marie J. Bouchard (Bouchard, 2011) comme « *une intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles* ». Cette entrée met en avant la volonté de transformation sociale, l'aspiration au changement, qui peut être au fondement de l'action portée par des « acteurs sociaux » et qui prend, de ce fait, une tournure politique plus forte que dans les autres approches (Besançon et al., 2013). Enfin, elle met en exergue le processus collectif ascendant qui prend forme sur les territoires à partir de la participation d'acteurs multiples, créant ainsi les conditions d'« *un système d'innovation localisé, au sens d'organisation des coopérations entre acteurs sur un territoire donné* » (Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, 2012), ou encore d'un « *développement territorialement intégré* » (Hillier, J., Moulaert, F., Nussbaumer, 2004).

Il nous semble particulièrement intéressant de s'accorder à cette approche pour plusieurs raisons. Tout d'abord, en s'appuyant largement sur les travaux de Besançon et al. (2013), nous nous rattachons à un processus d'innovation centré sur la co-construction s'appuyant sur la participation d'une pluralité d'acteurs⁵³. Nous insistons sur une participation démocratique où le changement apporté par l'innovation est vu comme une rupture avec l'existant ne prenant sens que si les pratiques et les représentations qui s'y attachent se diffusent pour laisser place à un changement institutionnel (Veblen, 1899)⁵⁴.

1.2 L'économie sociale et solidaire, laboratoire d'innovation sociale

Pour Jean-Louis Laville, l'économie sociale et solidaire regroupe « *l'ensemble des activités contribuant à démocratiser l'économie par des engagements citoyens* » (Laville, 2011b). Cette économie plurielle apparaît aujourd'hui comme un « *terreau fertile* » à l'innovation sociale

⁵⁰ À partir des travaux de Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, D. (2012). « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, vol. 2, n° 38, p. 15-36 (Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, 2012).

⁵¹ Emergence of Social Enterprise.

⁵² Pour plus de détails concernant ces différentes approches voir Besançon et al. 2014.

⁵³ Les aspirations ou besoins sociaux ne sont pas une donnée, mais une véritable co-construction entre acteurs, dans un processus démocratique et ascendant (Besançon et al., 2013, p. 45).

⁵⁴ Vue comme une évolution des habitudes de pensée (représentations) et de faire (pratiques) (Besançon et al., 2013, p. 47).

(Besançon *et al.*, 2013 ; Bouchard, 2007, 2011 ; Lévesque, 2007), car tout comme elle « *au fond, le but est fondamentalement de trouver des solutions et de répondre à des besoins qui sont constamment changeants et évolutifs* » (Defourny et Campos, 1992). Cette analogie repose notamment sur la dimension ontologiquement collective de l'économie sociale et solidaire (Hiez et E. Lavillunière, 2013), ainsi que sur la notion de transformation sociale, soit la capacité à promouvoir d'autres formes de coordination et de coopération que les relations marchandes, voire à participer à un processus de ré-encastrement de l'économie dans un projet politique démocratique comme le souligne avec insistance Jean-Louis Laville et Eric Dacheux (E. Dacheux, 2011b ; Laville, 2011a). Sans oublier que ce qui fait de l'économie sociale et solidaire un « laboratoire d'innovations sociales », c'est sa double contrainte, soit celle de se développer « pour » les usagers mais aussi « par » les usagers, en leurs laissant un place primordiale dans le processus de co-construction. Notons enfin que Jean-Louis Laville, dans sa conception, appelle au changement institutionnel⁵⁵ en mobilisant là aussi la notion de co-construction des acteurs multiples d'une réponse ouverte dans l'action commune (Laville, 2011b).

1.3 Les obstacles de communication des acteurs de l'économie sociale et solidaire

Selon Eric Dacheux (E. Dacheux, 2011a), l'économie sociale et solidaire est tout à la fois un militantisme politique, un ensemble d'initiatives économiques cherchant à tisser du lien social et un projet démocratique global à forte dimension symbolique qu'il qualifie d'utopie (E. Dacheux (dir.), 2007). Alors, l'économie sociale et solidaire affronte plusieurs obstacles de communication. Tout d'abord, elle souffre d'une invisibilité médiatique partielle liée à son éclatement. La multiplication des appellations renforce la méconnaissance des journalistes et le pluralisme de cette économie laisse planer une cacophonie de discours sans axe fédérateur fort. En effet, ses acteurs semblent dans l'incapacité de se rassembler derrière quelques idées communes et affrontent ainsi un cruel manque d'identité partagée. Alors, comment se faire connaître du grand public lorsque l'on peine à se connaître soi-même ? Ensuite, Eric Dacheux (2011) révèle la dimension onirique du projet de l'économie sociale et solidaire et affirme que la force latente que représente cette dimension est malheureusement un frein pour des acteurs qui affrontent les difficultés inhérentes au partage d'un rêve collectif. C'est ainsi l'illusion du « grand soir » qui s'envole dans une réalité éminemment tournée vers l'individualisme et le pragmatisme. En effet, le secteur est lui aussi exposé au principe de réalité qui révèle que son éparpillement et son « faible poids économique » ne fait pas pencher la balance face à la globalisation financière et à la puissance du capitalisme. Eric Dacheux affirme enfin que l'économie sociale et solidaire est un discours utopique qui n'a pas la force symbolique de l'utopie (E. Dacheux (dir.), 2007 ; E. Dacheux, 2011a) et que c'est bien là sa principale faiblesse communicationnelle.

Par ailleurs, l'économie sociale et solidaire est une économie politique qui questionne le concept d'espace public⁵⁶ (Laville, 2011b) en révélant ces trois dimensions (E. Dacheux, 2011a). Sa dimension politique repose sur un militantisme conjuguant discours antilibéral et actions pragmatiques dans le domaine économique qui appelle un débat public comme instance de

⁵⁵ Cette nomination rappelle le phénomène d'homogénéité dans les organisations et l'influence de l'environnement institutionnel sur les organisations. Le préfixe « néo » indique un renouvellement de la théorie institutionnelle développée dans les années 40 en sciences sociales.

⁵⁶ Un espace public au sens de Jurgen Habermas, c'est-à-dire une instance de régulation des conflits entre ordre politique, symbolique et économique propre à la démocratie.

régulation. Sa dimension économique repose sur des initiatives qui s'efforcent d'ajuster l'offre et la demande, non pas par la main invisible du marché mais par la délibération (tout du moins dans une approche idéale). Elles cherchent à subordonner le bien au lien, à retisser par la pratique économique des liens sociaux. Et enfin, la dimension symbolique de l'espace public repose sur le vaste projet d'approfondissement et d'élargissement de la démocratie afin de soumettre les logiques économiques aux logiques démocratiques.

Ainsi, nous avons vu que l'économie sociale et solidaire est un laboratoire d'innovation sociale. Par ailleurs, elle affronte des obstacles identitaires, souffre de faiblesses symboliques, mais s'affirme cependant comme un révélateur de la tridimension de l'espace public. Ces trois axes offrent donc un vaste champ d'investigation aux sciences de l'information et de la communication. Alors, nous avançons que l'étude de l'innovation sociale doit être liée à celle de l'économie sociale et solidaire tout comme à celle des sciences de l'information et de la communication.

2. POUR UN REGARD COMMUNICATIONNEL À L'INNOVATION SOCIALE CHEZ LES ACTEURS DE L'ESS

Alex Mucchielli affirme que « *la communication des acteurs est fondamentalement un phénomène de sens* » (Mucchielli, 1999). Par ailleurs, André Delaforge et Nicolas Moinet, dans un article de la revue *Hermès* consacré au lien entre innovation et communication (Delaforge et Moinet, 2008), tentent d'expliquer qu'il « *n'existe pas d'innovation réussie sans co-construction de connaissances partagées par l'ensemble des acteurs intéressés au sein d'un espace public* ».

Reprenant ces deux visions nous nous intéressons aux notions de sens commun et de connaissances partagées qui nous mènent tout d'abord vers la sociologie phénoménologique de Peter Berger et Thomas Luckmann. En effet, dans la *Construction sociale de la réalité* (Berger et Luckmann, 1966), ils nous montrent l'importance du sens commun dans la vie quotidienne et du stock de connaissances sur lequel il repose.

Ensuite, nous nous pencherons sur la notion d'espace public qui fait inévitablement appel aux travaux de Jürgen Habermas (Habermas, 1978, 1992a, 1997), mais aussi à la vision de Jean-Louis Laville concernant un « espace public de proximité » particulièrement présent dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (Laville, 1994).

Enfin, nous reviendrons sur la notion de « stock de connaissances » emprunté par Berger et Luckmann au père de la phénoménologie Alfred Schütz (Schütz, 1987). Approche qui n'est pas sans rappeler la notion de « boîte noire » développée par la sociologie de l'acteur réseau de John Law (Law, 1992), et largement réemployée par les chercheurs de l'école des Mines de Paris dans la sociologie de la traduction⁵⁷ (Akrich *et al.*, 2006 ; Callon, 2006b). Ainsi, nous nous appuyons sur cette approche sociologique constructiviste qui nous amène à considérer le processus d'innovation en quatre étapes (Callon, 1986) reprenant des notions importantes comme celles de « cadrage et débordement » (Callon, 2007), « d'intéressement » (Akrich *et al.*, 1988b), « d'enrôlement » ou encore de « porte parole » (Akrich *et al.*, 1988a).

⁵⁷ Approche développée en philosophie par Michel Serres (Serres, 1974).

2.1 L'innovation sociale et la nécessaire co-construction de sens commun...

Marie J. Bouchard et le groupe de travail sur l'innovation sociale du CRISES (Bouchard et GTIS, 1999) nous montrent que « *la réussite d'un projet est une notion subjective conditionnelle aux critères de succès retenus pour chacune des parties prenantes* ». Traduit dans une approche communicationnelle, cette dernière nous renvoie à une analyse de la réalité des différentes parties prenantes. Cette réalité est selon nous vue comme « socialement construite » en fonction des interprétations des acteurs hétérogènes et du sens que ces parties prenantes donnent à cette réalité sur la base de capital de connaissances distinct. Dans cet axe, nous mobilisons une approche de « communication expression du monde » formalisée par Alex Mucchielli (Mucchielli, 2000), soit une proposition de définition de la situation faite dans un espace public aux acteurs de la situation qui s'appuie sur « *un savoir normatif commun partagé* » (Mucchielli 2000, p. 33) de l'ordre de l'implicite. En effet, nous faisons notre une approche de la communication qui est « *fondamentalement un phénomène de sens* » (Mucchielli, 1999). Cette posture nous conduit alors aux apports phénoménologiques⁵⁸ (Schütz, 1987) en s'appuyant par ailleurs sur les travaux de Peter Berger et Thomas Luckmann (Berger et Luckmann, 1966), et au sens d'une communication dans la situation reposant sur les systèmes de pertinence des acteurs de cette situation. On traitera ainsi directement des enjeux, des intentions, des intérêts (etc.) de ces acteurs délimitant et découpant les « choses à voir », c'est-à-dire les éléments constitutifs de la situation en question qu'ils construisent dans une « situation pour eux », à partir de significations attachées aux éléments essentiels d'après leurs visions.

2.2 ... dans un espace public

Nous relayons ici deux conceptions de l'espace public qui s'alimentent l'une et l'autre. Tout d'abord, nous nous intéresserons à la définition de Jürgen Habermas (Habermas, 1978, 1992b, 1997) donnée par Dominique Wolton : « *Il désigne l'espace intermédiaire entre la société civile et l'Etat. C'est un espace symbolique où s'expriment et s'échangent les opinions contradictoires des individus et des groupes. (...) Il réclame du temps pour se former, un vocabulaire et des valeurs communes, une vision suffisamment proche des choses pour discuter, s'opposer, délibérer. On ne décrète pas l'existence d'un espace public, on constate son existence* » (Wolton, 2005).

Ensuite, nous nous pencherons sur la notion « d'espace public de proximité » développée par Jean-Louis Laville (Laville, 1994). Plus précisément, cette approche renvoie « *au noyau institutionnel de la société civile (...) constitué par des regroupements volontaires hors de la sphère de l'Etat et de l'économie* » (Habermas, 1999, p. 31), organisé autour d'une « politique délibérative » (Habermas, 1997, p. 32). Quant à la notion de proximité, elle renvoie à l'aspect local de ces initiatives rattachées à la définition des services de proximité (Eme et Laville, 1992) directement liés dans notre approche au secteur de l'économie sociale et solidaire.

Nous postulons donc ici qu'il existe un processus qui n'est certainement pas linéaire, mais tout du moins séquencé, par lequel on constate un élargissement progressif de l'espace public par un processus d'élaboration collective d'une volonté commune. Plus précisément, on parle d'« espace public de concertation » (genèse du projet), puis d'« espace public d'intermédiation » (passage de la confrontation des idées à l'articulation des idées), qui facilite la constitution d'« espace public

⁵⁸ Un acteur agit en fonction de la perception qu'il a de la situation à laquelle il fait face.

de proximité» (un espace de délibération construit) (Codello-Guijarro, 2003), pouvant éventuellement intégrer un « espace public élargi » dans le cas d'une institutionnalisation de l'innovation sociale.

2.3 Une approche par la sociologie de la traduction

Suivant Berger et Luckmann dans une approche constructiviste du social replaçant ainsi les acteurs multiples étudiés au cœur d'un processus de co-construction de sens commun et de connaissances partagées, au sein d'un espace public, nous optons par ailleurs pour une approche par la sociologie de la traduction. En effet, comment adosser une approche constructiviste à la réalité sociale des acteurs de l'innovation, sans aborder la sociologie de Michel Callon, Bruno Latour et Madeleine Akrich ? Également connue comme la sociologie de l'acteur-réseau (SAR) (Callon, 2006b ; Law, 1992), elle considère que la société ne constitue pas un cadre à l'intérieur duquel évoluent les acteurs mais au contraire qu'elle est le résultat toujours provisoire des actions en cours. Elle se distingue des autres approches constructivistes par le rôle actif qu'elle fait jouer aux entités produites par les sciences et les techniques dans l'explication de la société en train de se faire (Callon, 2006b, p. 267). La SAR place au centre de l'analyse la prolifération des inscriptions qui sont produites au cours de l'élaboration d'un projet. En circulant, les inscriptions articulent un réseau, qualifié de socio-technique, dû à sa nature hybride (humains/non-humains). En certains points de ce réseau sont placés des centres de traduction qui capitalisent l'ensemble (ou une partie) des inscriptions et des énoncés en circulation. Les inscriptions constituent des informations, qu'il est possible de combiner et d'évaluer et qui permettent à des centres de décider et d'engager des actions stratégiques mobilisant le réseau, en vue d'agir sur les états du monde. L'action et le réseau sont deux faces d'une même réalité : d'où la notion d'acteur-réseau (Callon, 2006b, p. 270). L'activité collective entre acteur et réseau peut être mise en « boîte noire »⁵⁹ (Callon et Latour, 2006), or, avant cela, on assiste à d'inévitables négociations et ajustements entre actants humains et non-humains. C'est vers ce processus de constitution que la SAR tourne son attention (Law, 1987) en mobilisant des concepts comme ceux de « cadrage et débordement », « traduction », « intéressement », « enrôlement », « porte parole » ou encore « controverse ».

Reprenant Erving Goffman (Goffman, 1984), Michel Callon souligne qu'il n'y a pas d'interactions sans cadrages (Callon, 2007). Pour le sociologue, le marché crée de plus en plus de cadrages et de débordements (ou externalité)⁶⁰, créant des groupes concernés qui réagissent et accélèrent l'innovation. On ne peindra pas ici à faire le lien avec l'approche institutionnaliste du processus d'innovation sociale des chercheurs de l'Institut Godin qui nous parlent de l'importance de « l'aspiration sociale au changement » (Besançon *et al.*, 2013). Les groupes concernés émergents sont en avance sur leur temps, ce sont des forces positives, créatrices et non-rétrogrades. Ils sont au cœur du nouveau régime d'innovation qui combine innovations sociales, techniques et

⁵⁹ La notion de « boîte noire » permet de maintenir la taille relative d'un acteur. La différence entre un micro-acteur et un macro-acteur est obtenue lorsqu'un micro-acteur peut ajouter à l'enrôlement des corps celui du plus grand nombre de matériaux durables. Il crée ainsi de la grandeur et de la longévité. Plus on met d'éléments en « boîte noire » (raisonnements, habitudes, forces, objets) plus l'on peut édifier des constructions larges.

⁶⁰ Une action cause une externalité si elle affecte sans compensation d'autres personnes que les décideurs (Callon, 2007, p. 19).

économiques (Callon, 2007, p. 41). Mais comment cela fonctionne-t-il ? La sociologie de la traduction nous éclaire.

L'approche de la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 2006 ; Callon, 1986) repose sur quatre étapes. Tout d'abord, la problématisation qui consiste à formuler un problème et tenter d'identifier un ensemble d'acteurs à enrôler. La problématisation démontre un système d'alliance, d'association, entre des entités dont elle définit l'identité ainsi que les problèmes qui s'interposent entre elles, et ce qu'elles veulent. Cette première étape renvoie aux limites de la communication définies par Dominique Wolton (Wolton, 1997). En effet, selon lui, il n'y a pas de communication sans incommunication, alors il est nécessaire de s'interroger sur la culture et les valeurs communes partagées par les acteurs, ainsi que sur la reconnaissance mutuelle des identités et l'acceptation de l'altérité. Selon nous, ce regard permet alors de préciser les limites de l'incommunication (Wolton 1997, p. 58) et faciliter la compréhension de la problématisation.

Vient ensuite le dispositif d'intéressement (ou comment sceller les alliances) qui repose sur la réalité comme un processus qui « *passé par des états successifs se réalisant ou s'irréalisant en fonction des épreuves de force qui s'engagent* » (Callon 1986, p. 185). Chacune des entités convoquées par la problématisation peut se soumettre et s'intégrer au plan initial, ou à l'inverse, refuser la transaction en définissant autrement son identité, ses buts, ses projets, ses orientations, ses motivations ou ses intérêts. Ceci ne se met en forme et ne s'ajuste que dans un ensemble d'actions qui tendent à former et consolider le lien social. Pour cela, l'éventail des stratégies et des dispositifs est illimité : force, séduction ou simple sollicitation. Sauf dans de rares cas, les acteurs impliqués dans une action commune voient leur géométrie se modifier tout au long du processus d'intéressement.

Ensuite, en suivant toujours le processus de traduction (Callon, 1986), se pose la question de comment définir et coordonner les rôles ?⁶¹ Le dispositif d'intéressement ne débouche pas nécessairement sur l'alliance. L'enrôlement désigne le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte ; c'est un intéressement réussi. Décrire l'enrôlement c'est donc décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir. « *La définition et la distribution des rôles résultent de négociations multilatérales au cours desquelles l'identité des acteurs est testée* » (Callon 1986, p. 193). Nous pensons aussi, à la suite de Bruno Latour (Latour, 2006), que les pratiques d'écriture et d'imagerie permettent d'accroître la mobilisation, la présentation, la fidélité ou encore la discipline des alliés dont la présence est nécessaire pour convaincre et tendre vers l'institutionnalisation de l'innovation. Or, là encore, la recherche en communication peut contribuer à décrypter les « *mobiles immuables, présentables, lisibles et combinables* » (Latour 2006, p. 49) utilisés par les innovateurs pour enrôler.

Enfin, vient la mobilisation des alliés, soit : Qui parle au nom de qui ? Qui représente qui ? Voilà des questions cruciales pour la réussite d'un projet. La question posée est celle de la représentativité : La masse suivra-t-elle ?⁶² Or, en ce qui concerne l'innovation sociale, nous ajoutons à cette approche la notion centrale d'institutionnalisation, c'est à dire la phase qui doit « consacrer » l'innovation dans la mesure où elle permet une diffusion de ses apports dans la

⁶¹ Ce que Michel Callon nomme l'enrôlement.

⁶² Pour Michel Callon, nous sommes là dans un cas particulier du problème plus général de l'induction.

société (Bouchard et Lévesque, 2013). Grâce au processus d'enrôlement, les porteurs d'un projet deviennent « porte parole » et la « réalité » sociale et naturelle est une conséquence à laquelle aboutit la négociation généralisée sur la représentation de ceux-ci. Si le consensus est atteint, les marges de manœuvre de chaque entité sont alors étroitement délimitées. La problématisation initiale, qui avançait des hypothèses sur l'identité des différents acteurs, leurs relations et leurs objectifs, a laissé place au terme des quatre étapes que nous venons de survoler théoriquement, à un réseau de liens contraignants. Mais le consensus et la mobilisation qui rendent possible l'alliance peuvent être contestés à tout moment, alors la traduction se mû en trahison (Callon 1986, p. 198-199).

C'est à partir de cette quatrième étape qu'entre en scène la notion de controverse et de dissidence⁶³, où l'on se bat pour redéfinir l'identité des acteurs impliqués soulignant la dimension « infinie » du processus d'innovation (Alter, 2000). Or, selon Michel Callon, traduire serait « déplacer » constamment et durant chaque étape pour qu'à la fin du processus, s'il réussit, on entende « *plus que des voix parlant à l'unisson et se comprenant mutuellement* » (Callon 1986, p. 203). Dans une approche communicationnelle, comme celle que l'on entreprend ici, la seule voix que l'on entend est celle de Dominique Wolton (Wolton, 1997, 2005), dans laquelle raisonne celle d'Eric Dacheux (E. Dacheux, 2004) et plus récemment celles des auteurs de la revue Hermès (Lepastier, 2013), lorsque ceux-ci nous parlent d'impossibilité d'atteindre la compréhension mutuelle, voir d'incommunication. On voit se renforcer ici l'idée d'un processus infini, où la quête utopique d'une intercompréhension ne sera jamais réellement atteinte, réaffirmant la nécessité d'une réflexion en termes de communication autour de l'innovation sociale.

Si l'on suit l'ensemble de la démarche de la traduction, le marché crée de plus en plus de cadrages et de débordements. Cela donne naissance à des groupes émergents concernés particulièrement portés par une « aspiration sociale au changement ». S'enclenche alors le processus d'innovation décrit en quatre étapes : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation des alliés par des porte-paroles. Enfin, apparaît la phase de controverse renvoyant à cette dimension infinie de l'innovation. Est-ce que cette approche par la sociologie de la traduction, principalement développée autour de l'innovation technique, peut s'adapter à notre processus d'innovation sociale ? C'est là tout l'enjeu de cette recherche.

3. CONCLUSION

Nous présentons ici les premiers pas d'une étude concernant l'innovation sociale chez les acteurs de l'économie sociale et solidaire par une approche communicationnelle. Notre objectif est de développer un nouveau cadre conceptuel tridimensionnel en faisant appel à la constituante « *résolument interdisciplinaire* » des sciences de l'information et de la communication dans le sens notamment souhaité par Eric Dacheux (E. Dacheux, 2009).

Notre hypothèse se fonde sur une approche institutionnaliste de l'innovation sociale (Besançon *et al.*, 2013) vue comme un processus collectif centré sur la notion d'aspiration sociale, très largement alimentée par le secteur de l'économie sociale et solidaire (Bouchard et Lévesque, 2013 ; Bouchard, 2011 ; Lévesque, 2007). Or, cette économie est aujourd'hui une « *utopie qui n'en*

⁶³ Pour plus de détails concernant ces notions, voir (Callon, 2006a).

a pas la force symbolique » appelant la nécessaire prise en compte de sa dimension communicationnelle (E. Dacheux (Dir.), 2007 ; E. Dacheux, 2011a). Tout ceci nous amenant à postuler sur la présence d'obstacles de communication chez les acteurs de l'innovation sociale issus de l'économie sociale et solidaire.

Pour mieux comprendre ces obstacles de communication, notre ancrage épistémologique au sein des sciences de l'information et de la communication est basé sur trois approches. Tout d'abord, celle d'une « communication expression du monde » (Mucchielli, 2000) qui est « *fondamentalement un phénomène de sens* » (Mucchielli, 1999). Ensuite, celle d'une double approche constructiviste faisant appel en premier lieu aux travaux de Delaforge et Moinet (Delaforge et Moinet, 2008) rappelant l'importance, dans le processus d'innovation, de la co-construction de sens commun et de connaissances partagées dans un espace public ; puis, dans un second temps, à la posture de Berger et Luckmann reprenant les apports de la sociologie phénoménologique (Berger et Luckmann, 1966 ; Schütz, 1987). Ensuite, nous nous appuyons sur la sociologie de la traduction développée par les chercheurs du CSI⁶⁴ (Akrich *et al.*, 2006; Callon, 1986). Reprenant l'innovation comme un processus collectif, nous rejoignons ces auteurs sur le processus général de traduction qui repose sur quatre étapes de co-construction (problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation) que nous regarderons évoluer dans un espace public (Habermas, 1992a ; Laville, 1994).

Enfin, pour mener à bien ces travaux, nous employons l'étude de cas sur laquelle nous alignons des techniques qualitatives d'observations participantes et d'entretiens semi-directifs. Tout cela dans le but de fournir un nouveau regard conceptuel à l'innovation sociale chez les acteurs de l'économie sociale et solidaire, par une approche communicationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Akrich, M., Callon, M. et B.Latour (1988a). A quoi tien le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-paroles, Gérer et comprendre. Annales Des Mines, 12, pp. 14–29.
- Akrich, M., Callon, M. et B.Latour (1988b). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement, Gérer et comprendre. Annales Des Mines, 11, pp. 4–17.
- Akrich, M., Callon, M. et B.Latour (2006). Sociologie de la traduction_Textes fondateurs. Paris : Ecole des Mines.
- Alter, N. (2000). L'innovation Ordinaire (PUF Sociol., p. 278). Paris.
- Berger, P. L. et T.Luckmann (1966). The Social Construction of Reality. New York: Doubleday.
- Besançon, E., Chochoy, N. et T. Guyon (2013). L'innovation sociale, principes et fondements d'un concept (p. 160). L'Harmattan, Coll. L'esprit Economique.
- Bouchard, M. J. (2007). L'innovation Sociale en économie sociale. Dans Klein Juan-Luis et Harrisson Denis (dir.), L'innovation Sociale – Emergence et effets sur la transformation des sociétés (pp. 121–138). Québec : Presses de l'Université du Québec, Coll. Innovation Sociale.
- Bouchard, M. J. (2011). L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec. Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, M. J. et GTIS (1999). Recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales. Contribution à une politique de l'immatériel.

⁶⁴ Centre de Sociologie de l'Innovation, Mines Paris tech.

- Bouchard, M. J. et B. Levesque (2013). L'innovation sociale et les transformations sociales, une approche théorique plurielle de l'économie sociale. Le cas du Québec. Dans David Hiez et Eric Lavillunière (dir.), *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire* (p. 475). Larcier.
- Callon, M. (1986). *Eléments pour une sociologie de la traduction, la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*. *L'Année Sociologique*, 36.
- Callon, M. (2006a). *Pour une sociologie des controverses technologiques*. Dans *Sociologie de la traduction, Textes fondateurs* (pp. 135–157). Paris : Ecole des Mines.
- Callon, M. (2006b). *Sociologie de l'acteur réseau*. Dans Akrich M., Callon M. et Latour B., *Sociologie de la traduction, Textes fondateurs* (pp. 267–277). Paris : Ecole des Mines.
- Callon, M. (2007). *L'innovation sociale, quand l'économie redevient politique*. Dans Klein Juan-Luis et Harrison Denis (dir.), *L'innovation Sociale – Emergence et effets sur la transformation des sociétés* (p. 484). Québec : Presses de l'Université du Québec, Coll. Innovation Sociale.
- Callon, M. et B. Latour (2006). *Le grand Léviathan s'apprivoise-t-il ?* Dans Akrich M., Callon M. et Latour B., *Sociologie de la traduction, Textes fondateurs* (pp. 11–32). Paris : Ecole des Mines.
- Chambon, J. L., David, A. et J. M. Devevey (1982). *Les innovations sociales* (Coll. Que.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Cloutier, J. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* Cahiers du CRISES, no ET0314, 46 p.
- Codello-Guijarro, P. (2003). *Vers la construction d'un espace public de proximité*. Hermès, 36 p.
- D'Almeida, N., Griset, P. et (Coord.) S. Proulx. (2008). *Communiquer, Innover, réseaux, dispositifs, territoires*. Paris : Hermès no 50 - CNRS Editions.
- Dacheux, E. (2004). *La communication : éléments de synthèse*. *Communication et Langages*, 141(1), pp. 61–70. doi:10.3406/colan.2004.3288.
- Dacheux, E. (2009). *Les SIC approche spécifique d'une recherche en communication mondialisée*. Hermès, pp. 9–36.
- Dacheux, E. (2011a). *Economie solidaire et communication*. Hermès, 61, pp. 131–144.
- Dacheux, E. (2011b). *Principes d'économie solidaire*. Paris : Ellipses.
- Dacheux, E. (dir.) (2007). *Communiquer l'utopie, Economie solidaire et démocratie* (p. 248). Paris : L'Harmattan.
- Defourny, J. et J. L. M. Campos (1992). *Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*. Paris : De Boeck.
- Delaforge, A. et N. Moinet (2008). *Le rôle de la communication dans l'adoption d'une technologie innovante*. Hermès - Communiquer, Innover, 50, pp. 157–162.
- Eme, B. et J. L. Laville (1992). *Cohésion Sociale et emploi*. (dir., Ed.). Paris : Desclée de Brouwer.
- Européenne, C. (2010). *Initiative phare Europe 2020. Une union de l'innovation*. Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Bruxelles, 6 octobre. Retrieved from <http://ec.europa.eu>.
- Goffman, E. (1984). *La mise en scène de la vie quotidienne, volume 1, la présentation de soi* (p. 251). Paris : Les éditions de minuit.
- Habermas, J. (1978). *L'espace public*. Paris : Payot.
- Habermas, J. (1992a). *L'espace public trente ans après*. Quaderni, p. 18.
- Habermas, J. (1992b). *L'espace public. Archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. (T. M. B. de Launay, Ed.). Paris : Payot.
- Habermas, J. (1997). *Droit et Démocratie*. Paris : Gallimard.

- Hiez, D. et E. Lavillunière (2013). Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire, Coll. Droit et économie sociale et solidaire (p. 475). Larcier.
- Hillier, J., Moulaert, F. et J. Nussbaumer (2004). Trois essais sur el rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. Géographie, Economie, Société, 6, pp. 129–152.
- Klein, J. L., Laville, J. L. et F.Moulaert (2014). L'innovation sociale. (C. S. Economique, Ed.) (p. 256). Toulouse : Eres.
- Latour, B. (2006). « Les « vues » de l'esprit »-Une introduction à l'anthropologie des sciences et techniques. Dans Sociologie de la traduction, Textes fondateurs. Paris : Ecole des Mines.
- Laville, J. L. (1994). L'économie solidaire une perspective internationale. Paris : Desclée de Bouwer.
- Laville, J. L. (2011a) (Coord.) L'économie solidaire. Coll. Les essentiels d'Hermès.
- Laville, J. L. (2011b). Economie Solidaire et changement sociale. Dans Jean-louis Laville (coord.), L'économie Solidaire. Coll. Les essentiels d'Hermès.
- Law, J. (1987). Technology and heterogeneous engineering: The case of Portuguese expansion. In Bijiker W.E., Hugues T. et Pinch T. (dir.), The social construction of technological systems. New directions in the sociologie and history of technology (pp.111-134). Cambridge, Massachusetts, London: The MIT Press.
- Law, J. (1992). Notes on the theory of actor network theory: Ordenering, strategy and heterogeneity. Systems Practice, 5, pp. 379–393.
- Lepastier, S. (dir.) (2013). l'incommunication. (Hermès, Ed.). Paris: CNRS Editions.
- Lévesque, B. (2007). Le potentiel d'innovation sociale de l'économie sociale : quelques éléments de problématique. Economie et Solidarités, 38(1), pp. 13–48.
- Mauss, M. (2012). Essai sur le don – Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques (2^{ème} ed., p. 241). Paris : Presse Universitaire de France.
- Mucchielli, A. (1999). Théorie systémique des communications. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (2000). La nouvelle communication. Paris : Armand Colin.
- Mulgan, G. (2009). After capitalism, a guide to the next twenty years. Prospect Magazine, p. 157.
- OCDE (2005). Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F., Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? Innovations, 2(38), pp. 15–36.
- Schumpeter, J. A. (1939). A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process (p. 461). New York: McGraw-Hill Compagny.
- Schütz, A. (1987). Le chercheur et le quotidien. Phénoménologie des sciences sociales (traduction d'articles sélectionnés à partir des Collected Papers), traduction par Anne Noschis-Gillieron, postface et choix de textes de Kaj Noschis et Denys de Caprona, préface de Michel. Paris: Méridiens Klincksieck.
- Serres, M. (1974). La traduction. Hermès III. (C. Critiques, Ed.). Paris: Les éditions de minuit.
- Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. Journal of Applied Behavioral Science, 6(1), pp. 66–77.
- Veblen, T. (1899). Théorie de la classe de loisir. Paris : Gallimard.
- Wolton, D. (1997). Penser la communication. Paris : Flammarion.
- Wolton, D. (2005). Sauver la communication (p. 220). Paris : Flammarion.

15. INNOVATION SOCIALE ET FORMATION DU PRIX JUSTE AU SEIN D'UNE FILIÈRE COURTE ALIMENTAIRE. LE CAS DE LA SCIC ALTER-CONSO

De Marion Maignan, sous la direction d'Amina Bécheur, Université Paris-Est Marne-La-Vallée

RÉSUMÉ

Cette communication cherche à analyser le rôle de dispositifs organisationnels innovants dans la construction d'un prix juste au sein d'une filière courte alimentaire. Elle s'appuie sur les premiers résultats d'une étude de cas réalisée auprès de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif Alter-Conso. Les premiers résultats suggèrent une définition du prix juste comme résultat d'un processus de délibération entre salariés, producteurs et consommateurs qui articule les contraintes de l'environnement marchand à une exigence d'utilité sociale et de solidarité. Le prix juste peut alors être appréhendé comme un construit social qui dépend de l'ancrage socio-historique des marchés concrets dans lesquels les acteurs sont engagés et, dans le cas présenté ici, d'une « culture » alternative du marché et de l'entreprise. Dans ce contexte, l'innovation sociale se traduit par des dispositifs organisationnels permettant de traduire la conception du juste portée par l'organisation dans les dispositifs de fixation des prix.

INTRODUCTION

Cette communication s'intéresse à la construction des prix au sein d'une filière courte alimentaire. Plus précisément, elle cherche à analyser le rôle de dispositifs organisationnels innovants dans la construction d'un prix juste. Cette contribution s'appuie sur les premiers résultats d'une étude de cas réalisée auprès de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif Alter-Conso. Basée à Lyon, celle-ci se définit comme un « *système solidaire entre producteurs et consommateurs via une distribution hebdomadaire de paniers agricoles locaux* »⁶⁵. Les premiers résultats suggèrent que la définition des prix des paniers au sein de la SCIC répond à une définition du prix juste comme résultat d'un processus de délibération entre salariés, producteurs et consommateurs et articule les contraintes de l'environnement marchand à une exigence d'utilité sociale et de solidarité. Le prix juste peut alors être appréhendé comme un construit social qui dépend de l'ancrage socio-historique des marchés concrets dans lesquels les acteurs sont engagés et d'une « culture » alternative du marché et de l'entreprise. Dans ce contexte, l'innovation sociale se traduit par des dispositifs organisationnels permettant de traduire les valeurs portées par l'organisation dans les dispositifs de fixation des prix.

⁶⁵ Site de la coopérative : www.alter-conso.org.

1. CADRAGE THÉORIQUE : DE LA CONSTRUCTION SOCIALE DU MARCHÉ À LA DÉFINITION DU PRIX JUSTE DANS LES CIRCUITS COURTS ALIMENTAIRES

La question de la formation des prix a longtemps été dominée par l'économie standard qui en propose une représentation « formelle et idéalisée, issue du modèle walrassien de l'équilibre concurrentiel » (Chiffolleau et Laporte, 2004). A partir des années 1980, un nombre croissant de travaux, principalement en économie et en sociologie, a pointé les insuffisances d'une lecture jugée trop simplificatrice de la formation des prix. D'une part, la « rencontre » entre courbes d'offre et de demande ignore tant les mécanismes concrets qui la rendent possible (Chiffolleau et Laporte 2004) que les modalités de calcul des prix. Callon et Muniesa (2003) mettent ainsi l'accent sur l'importance des outils utilisés par les agents pour qualifier, comparer et évaluer les biens, et sur les supports organisationnels de la rencontre entre parties-prenantes de l'échange.

D'autre part, la représentation des marchés conçus comme « sphère autonome où s'établissent uniquement des comportements calculateurs et égoïstes » (Le Velly 2012, p. 3) suppose une atomisation sociale qui occulte le rôle des interactions et relations personnelles dans la participation à l'échange. A la suite des travaux de Granovetter (1985) sur l'encastrement des activités économiques, la Nouvelle Sociologie Economique propose dès lors de développer une analyse des marchés en tant que constructions sociales, accordant une attention particulière aux opérations d'interprétation, de production de sens qui accompagnent les activités marchandes ainsi qu'aux relations sociales sur lesquelles elles s'appuient (Le Velly 2012, p. 4). Toutefois, il ne s'agit pas de verser dans le travers opposé d'une hypothèse de sur-détermination sociale des individus qui conduirait à analyser le marché comme une application automatique de normes intériorisées (Granovetter, 1985).

En parallèle, un ensemble de travaux a cherché à approfondir la compréhension de l'échange en tenant compte des imperfections des marchés et de la rationalité limitée des agents économiques, mettant ainsi en évidence les formes de coordination non-marchandes de l'échange : importance de l'information dans un contexte de rationalité limitée (Williamson, 1981) ou encore des processus d'évaluation de la qualité des biens et de la notion de confiance dans des marchés marqués par une forte incertitude (Karpik, 1989). Un certain nombre d'auteurs ont par ailleurs appelé de leurs vœux un renouvellement de l'approche du marché en sciences de gestion. A la suite des travaux de Vargo et Lush (2004), Penazola et Venkatesh (2006) proposent ainsi un changement de paradigme en marketing, visant à sortir d'une conception orientée sur l'intérêt de la firme, à une analyse de l'échange centrée sur construction de sens et de valeurs et dépassant les considérations économiques.

Ces travaux ont en commun de mettre l'accent sur la diversité des marchés concrets et des formes de coordination de l'échange, sur le rôle des outils et de la production de sens dans l'évaluation des biens et la formation de leur prix.

1.1 De la construction sociale des marchés à la formation du prix juste

Les questionnements sur la justice des échanges sont relativement rares dans les analyses de l'économie standard, et se réfèrent soit aux écrits des scolastiques, soit à des analyses en termes d'optimum parétien (Prévoist, 2012). Ainsi, peu de travaux ont cherché à déterminer des critères substantifs de justice en matière de formation des prix. Ce manque serait lié à l'approche standard du marché comme phénomène « neutre » et « naturel » (Elegido, 2009), amoral et

apolitique, et à une approche du prix comme « *un phénomène à expliquer, un fait à analyser, et non pas une norme à déterminer* » (Prévost, 2012). Dans ce cadre, ni les considérations éthiques ou politiques, ni les décisions des acteurs (déterminés par leurs caractéristiques d'égoïsme et de rationalité) n'ont leur place dans la compréhension des processus de formation des prix. Pourtant, comme le souligne Benoît Prévost (2012), « *l'équité dans l'échange est au cœur des systèmes d'économie politique élaborés par deux fondateurs de la pensée libérale, Smith et Walras* ». Les approches du marché comme construction sociale permettent alors de renouveler la réflexion sur la question du prix juste. Le marché, ou du moins certains marchés concrets, peuvent ainsi être conçus comme espaces de discussion entre attentes et valeurs individuelles et collectives au sein desquels « *le juste peut et doit être débattu* » (Prévost, 2012). Par ailleurs, un certain nombre d'alternatives développées par les mouvements de commerce équitable et les circuits-courts alimentaires ont contribué à une réactivation du questionnement sur l'équité des échanges marchands qui porte une attention toute particulière à la question du prix juste.

1.2 Le prix juste au sein des circuits-courts alimentaires

Depuis les années 60 au Japon, 80 aux Etats-Unis et plus récemment en France se multiplient des initiatives de promotion d'une agriculture locale durable basée sur une logique de circuits courts, associant des objectifs de qualité environnementale, de justice sociale et d'équité économique (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2004). En parallèle, les mouvements de commerce équitable se sont développés pour modifier les rapports de force dans les échanges Nord-Sud. Ces différents mouvements ont en commun l'expression d'une « *critique sociale qui vise à remettre en cause les principes de fonctionnement et les effets induits de certaines formes du lien marchand* » (Dubuisson-Quellier et Lamine, 2004). En référence à la sociologie de l'action collective, le marché pourra être défini comme un « *cadre d'injustice* » (Benford et Snow, 2000), caractérisé comme sphère impersonnelle orientée vers la recherche exclusive du profit, ignorant l'impact social ou environnemental des activités et les conditions de vie des producteurs (Le Velly, 2006). Par ailleurs, la SCIC Alter-Conso définit son activité comme une démarche de « *commerce équitable local* » et de « *promotion de l'agriculture biologique et paysanne* » et emprunte ainsi à ces deux démarches, mettant en évidence leurs points de convergence dans « *les procédures et justifications associées à la définition du prix équitable* » (Prévost 2012). Nous souhaitons nous inscrire dans la continuité de ces travaux pour étudier le processus concret de formation des prix dans le contexte particulier d'un circuit court agricole, marqué par une problématique de recherche du prix juste.

2. ETUDE DE CAS : LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF ALTER-CONSO, UNE INNOVATION SOCIALE

Créée en 2005, Alter-Conso est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) qui organise la distribution hebdomadaire de paniers issus de l'agriculture biologique, locale et paysanne dans 14 lieux de distribution répartis dans l'agglomération lyonnaise. Le statut de SCIC a été créé en France en 2001 pour encadrer les démarches d'innovation collective basées sur un pilotage pluriacteurs des entreprises. En tant que sociétés commerciales, les SCIC sont soumises à des impératifs de viabilité économique, mais leur statut coopératif leur impose une lucrativité

limitée. Elles se distinguent par ailleurs des entreprises et des coopératives classiques par deux caractéristiques principales :

- Un objet social d'intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale (réponse aux besoins collectifs d'un territoire dans une logique de développement durable)
- Le multisociétariat : elles permettent d'associer autour d'un même projet des acteurs multiples. Elles comptent ainsi nécessairement parmi leurs sociétaires les trois types d'acteurs suivants : salariés, usagers et contributeurs (collectivités, entreprises, bénévoles, associations, particuliers), organisés en collèges.

Alter-Conso compte environ 700 sociétaires, répartis en 4 collèges : salariés (8 membres), producteurs (45 membres), adhérents-consommateurs (une association comptant environ 650 adhérents), sympathisants. Les 45 producteurs sont répartis au sein de 6 filières : fruits, légumes, viande, produits laitiers, alcool, pain-goûter. Trois tailles de paniers sont proposées pour chaque filière : solo, couple, famille.

De par les caractéristiques propres à leur statut (finalité d'intérêt collectif et gouvernance par le multisociétariat), les SCIC répondent aux critères d'innovation sociale tels que définis par Cloutier (2003) : réponse à un besoin ou à une aspiration sociale dans une logique d'accessibilité et de service, pratiques en rupture avec les pratiques habituelles dans un milieu donné, collaboration et participation des usagers, objectif d'amélioration des conditions de vie sur un territoire. Au delà du statut juridique, l'innovation sociale se traduit au sein de la SCIC Alter-Conso à plusieurs niveaux : un projet d'entreprise porté par une finalité sociale forte (accès pour le plus grand nombre à une alimentation locale et de qualité), une gouvernance démocratique associée à de multiples innovations organisationnelles, un ancrage fort dans le territoire (engagement dans de multiples réseaux de développement de l'agriculture locale via l'Economie Sociale et Solidaire). Nous souhaitons mettre ici en évidence les aspects de l'innovation sociale qui interviennent dans la construction du prix juste au sein de la SCIC

Méthodologie

Cette contribution se base sur les premiers résultats d'une étude de cas en cours de réalisation au sein de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif Alter-Conso, dans le cadre d'une thèse portant sur l'innovation sociale au sein des SCIC. Ce travail se base sur une approche compréhensive et accorde une attention particulière aux représentations des différentes parties-prenantes de la SCIC afin de mettre en évidence le lien entre valeurs, outils et acteurs dans les dispositifs organisationnels innovants. Le travail de terrain se base sur l'analyse de documents (site internet, « feuille chou » publiée par la SCIC, articles de presse, documents comptables et compte-rendus de réunion), sur la réalisation d'entretiens et sur l'observation (réunions, préparation des paniers, tournées, distributions). A ce stade, 10 entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les membres des différents collèges, s'inscrivant dans une démarche visant à faire émerger du terrain les catégories d'analyse. Ce travail se base sur les récits phénoménologiques réalisés à l'issue des premiers entretiens et visant à entamer le travail de codage plus poussé des données.

3. LA DÉFINITION DU PRIX AU SEIN DE LA SCIC ALTER-CONSO : LA RECHERCHE D'UN PRIX JUSTE BASÉ SUR UN DISPOSITIF ORGANISATIONNEL INNOVANT

Au cours des premiers entretiens réalisés auprès des salariés de la SCIC, la question du prix juste est apparue comme une préoccupation récurrente pour ces derniers. Nous souhaitons présenter ici les dispositifs mis en place et les critères mobilisés par les différentes parties prenantes pour définir ce prix juste.

3.1 Le projet d'Alter-Conso : créer des emplois de qualité, ou la juste rémunération du salarié

Contrairement aux systèmes de distribution de paniers de type AMAP qui fonctionnent sur la base d'un statut associatif et un engagement bénévole des adhérents, l'une des motivations des fondateurs de la SCIC était la création d'emplois de qualité, permettant d'articuler temps de travail et temps hors-travail (les salariés travaillent à temps partiel, sur une base de 30 heures par semaine), avec un objectif de juste rémunération fixée à un salaire horaire de 1,4 SMIC (non atteint pour le moment). L'organisation de la distribution des paniers est ainsi assurée par les 8 salariés de la SCIC (même si les producteurs participent également à la distribution, notamment pour entretenir le lien entre producteur et consommateur). L'organisation de la distribution induit donc des frais de fonctionnement (salaires, entretien des camions, essence) qui s'ajoutent au prix des paniers et sont supportés à hauteur quasi-égale entre les producteurs et les consommateurs. En ce qui concerne les consommateurs, le paiement des paniers est distinct du paiement des frais de fonctionnement, dans un souci de transparence quant au montant versé au producteur, dans une logique de circuit court. Les frais de fonctionnement correspondent à un pourcentage du prix des paniers, et sont échelonnés en fonction du niveau de revenus des adhérents-consommateurs : 0 % pour les bénéficiaires des minimas sociaux, 10 % pour les non-imposables, 20 % pour les imposables. Le choix d'un critère imposable/non imposable de préférence à d'autres critères (étudiant, chômeur, famille nombreuse...) répond à la volonté de prendre en compte les travailleurs pauvres. En ce qui concerne les producteurs, leur participation aux frais de fonctionnement est également échelonnée, cette fois en fonction du lieu de livraison (sur l'exploitation, dans les locaux d'Alter-Conso, à mi-chemin).

« Pour les paniers, le consommateur s'engage pour six mois, avec deux jokers. Il paye deux chèques distincts, une partie de frais de paniers qui sert exclusivement à payer le producteur, et une autre qui sert à payer le fonctionnement, les salaires, le camion, l'essence. Cette part c'est un pourcentage du prix des paniers et on voulait qu'elle soit la plus juste possible, pour ne pas grever le budget des consommateurs ». (Hervé, salarié d'Alter-Conso⁶⁶).

La définition du montant des frais de fonctionnement fait ainsi intervenir un critère de justice à trois niveaux : rémunération des salariés, degré de participation des producteurs, accessibilité des produits aux consommateurs.

⁶⁶ Dans un souci de confidentialité, les noms des personnes interviewées ont été systématiquement modifiés.

3.2 Une définition du prix des produits agricoles basée sur des dispositifs organisationnels innovants

Au-delà des frais de fonctionnement, la fixation des prix porte également sur le prix des produits à proprement parler. Le prix des paniers étant fixe, la définition du prix des produits impacte directement la diversité et la quantité de produits composant chaque panier.

Les prix des produits sont déterminés une fois par saison, ce qui permet de garantir un revenu au producteur et de se démarquer des réseaux de distribution classiques (coopératives de producteurs, marchés de plein vent, grande distribution). Toutefois, en cas de circonstances particulières (conditions climatiques notamment) les prix peuvent être exceptionnellement réévalués en cours de saison. La fixation des prix se déroule en deux temps. Dans un premier temps, les producteurs discutent des prix en réunion de filière et organisent un calendrier de production en fonction de la saisonnalité des produits. Un à deux salariés participent également à ces réunions de filière afin d'être informés des problématiques de production et des discussions sur les prix. Dans un second temps, salariés, producteurs et consommateurs se réunissent pour fixer le prix définitif des produits pour la saison : tout producteur souhaitant modifier le prix d'un produit pour la saison à venir doit l'annoncer en amont de cette rencontre, afin que les membres des différents collèges puissent se préparer s'ils le souhaitent à la discussion autour du prix de ce produit.

« Pour fixer le prix définitif des produits, les producteurs, salariés, consommateurs se mettent autour d'une table. Le producteur va dire « *le kilo de fraises je le fais à ce prix là, c'est pas possible de le faire à un prix moindre* ». Le consommateur il va dire « *moi à ce prix je vais jamais acheter des fraises, c'est hors de mon budget* ». Et le salarié il est là pour faire l'arbitre entre les deux, l'idée c'est bien d'avoir le prix juste (...). L'idée d'un prix juste est de ne pas se baser sur le prix du marché mais d'associer un prix rémunérateur pour le producteur, un prix abordable pour le consommateur, avec un mécanisme de modération de la part du salarié » (Hervé, salarié d'Alter-Conso).

La fixation du prix des produits vise donc la définition d'un prix juste qui s'appuie sur un processus de délibération clairement défini impliquant l'ensemble des parties-prenantes de la SCIC, et s'oppose explicitement à la définition du prix juste comme prix de marché. A ce niveau, il s'agit d'articuler une exigence de juste rémunération du producteur, de qualité et de diversité dans la composition des paniers, et d'accessibilité des produits pour le consommateur, le salarié intervenant en tant que médiateur de la discussion. Outre les réunions de filière et les réunions de fixation des prix, la SCIC organise une fois par an des ateliers ouverts à l'ensemble des sociétaires pour réfléchir aux grandes orientations de la coopérative en vue de la préparation de l'assemblée générale. Au cours des deux dernières années, les ateliers ont porté respectivement sur l'engagement coopératif et l'importance du label d'Agriculture Biologique. La question de la fixation des prix faisant l'objet d'un nombre croissant d'interrogations au sein de la SCIC, cette question fera potentiellement l'objet des ateliers dans les années à venir.

A travers ce dispositif organisationnel, la SCIC met ainsi en œuvre une procédure démocratique d'évaluation de la qualité des biens, renvoyant ainsi à un « *cadre de délibérations proches de l'« agora marchande » évoquée à propos des réflexions sur le juste prix antérieures à la naissance de l'économie politique moderne : des espaces publics respectant la liberté et l'égalité des individus,*

principes fondateurs de l'équité libérale, lorsque les marchés tels qu'ils sont ne le font pas » (Prévoist, 2012). En outre, elle propose un apport innovant par rapport à d'autres modèles de circuits-courts et au commerce équitable en prenant en compte à la fois les producteurs, les consommateurs et les salariés dans la définition des prix.

Une fois établie l'exigence de justice et l'existence d'un processus de délibération autour de la fixation des prix se pose la question de la construction des critères d'évaluation des biens et des dispositifs de calculs associés (Callon et Muniesa, 2003). En effet, dans les circuits courts, le prix peut être lu comme l'expression d'un choix social. Les critères du juste correspondent à la « *formation de jugements individuels et collectifs* » (Prévoist, 2012) et renvoient à la conception que se font les différents acteurs de ce qui doit être valorisé. Il est alors particulièrement important de comprendre comment se forment les valeurs individuelles et collectives et leur articulation avec le choix social et la délibération démocratique. Comme le soulignent Chiffolleau et Prévoist (2013), « *en matière de produits alimentaires, les consommateurs ont une conception multidimensionnelle de la qualité (gustative, sanitaire, environnementale, sociale* » (Codron, Sirieux, et Reardon, 2006) et la définition du prix, associée à la multiplicité des attentes individuelles suppose un dialogue constant entre parties prenantes de l'échange.

3.3 Outils de fixation du prix : entre critères normatifs d'évaluation de la qualité des biens et calcul économique

- De la confiance à la mise en place d'un outil de calcul des coûts de production

Lors de la création de la SCIC, les salariés (et fondateurs) ne disposaient d'aucune formation agricole. Le projet répondait avant tout à la volonté de fournir au plus grand nombre une alimentation locale de qualité dans une dynamique de développement du territoire. Les premières années, les salariés ont ainsi fait confiance aux producteurs dans la fixation des prix car ils ne se considéraient pas comme « spécialistes » de la question. Suite à quelques excès de la part de certains producteurs, et parallèlement à la montée en compétence des salariés et à un approfondissement de la réflexion sur le prix juste, la volonté de mettre en place un calcul plus rigoureux des coûts de production a été proposée, dans un souci de transparence vis-à-vis des consommateurs. Une formation a ainsi été proposée aux agriculteurs pour leur permettre d'évaluer au mieux ces coûts. Si un certain nombre d'agriculteurs a « joué le jeu », tous n'ont pas suivi. Ce déséquilibre n'est pas sans poser de difficulté parmi les producteurs (impression que certains adoptent une posture de « free-riders ») et contribue à la volonté de la SCIC d'ouvrir une concertation plus approfondie sur les dispositifs de fixation des prix (un dispositif de calcul indexé sur l'évolution des prix de base de l'INSEE est ainsi envisagée). Cette exigence de transparence a pour l'instant été surtout exprimée par les salariés, qui se portent garants de la justice des prix. Les consommateurs, quant à eux, semblent exprimer leur confiance vis-à-vis des salariés pour fixer des prix justes.

- La question de la « juste rémunération »

La volonté d'un calcul précis des coûts de production est également à mettre en lien avec une réflexion sur le juste niveau de rémunération, qui s'applique aux salariés autant qu'aux producteurs. Elle pose la question du niveau de revenu nécessaire à une vie digne et à une juste rémunération du travail fourni. La SCIC s'inscrit clairement dans une démarche « non-capitalistique », et le niveau de rémunération répond ainsi à la définition normative du niveau de

revenu « acceptable », fixé pour les salariés en Assemblée Générale à 1,4 SMIC (dans la pratique, la SCIC ne dégage pas, pour l'instant, un revenu suffisant pour atteindre cet objectif). La question du revenu des salariés reflète par ailleurs une tension entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux de la SCIC. Les salaires étant payés par les frais de fonctionnement de la SCIC, une augmentation de ces derniers suppose soit une augmentation du nombre de paniers, soit une augmentation des frais pour les producteurs et les consommateurs et, dans tous les cas, une limitation du nombre d'adhérents à faible revenu.

- Se positionner « dans et contre le marché » (Le Velly 2006)

L'engagement au sein de la SCIC renvoie pour toutes les parties-prenantes à une volonté de sortir des circuits de production et de distribution alimentaires classiques. Pour les producteurs, la SCIC garantit un prix plus rémunérateur (30 cts/kg de pommes auprès de la coopérative « classique » contre 1,40 euros chez Alter-Conso), mais aussi l'assurance d'écouler la production. Comme le soulignent Chiffolleau et Prévost (2013), les projets d'alimentation périurbaine sont souvent l'occasion de développer *l'empowerment* et le pouvoir de décision des producteurs notamment en réduisant les rapports de domination et de hiérarchie qui prévalent dans les circuits de distribution classiques. Les niveaux de prix et l'engagement contractuel des consommateurs participent ainsi à cette émancipation. Pour autant, les motivations des producteurs à s'engager dans la SCIC ne se limitent pas à ces aspects économiques. Pellequer et Chiffolleau (2010) identifient ainsi cinq profils de producteurs en fonction des aspirations plus ou moins pragmatiques, plus ou moins militantes qui les poussent à s'engager dans ces circuits de distribution. Nous n'avons pas, à ce stade, poussé suffisamment loin l'analyse des données pour développer ce point ici, mais nous pouvons d'ores et déjà évoquer pour certains la volonté de s'inscrire dans une démarche de protection de l'environnement, de développement de modèles agricoles alternatifs ou simplement le plaisir de « descendre en ville » pour la distribution des paniers. La diversité de ces motifs d'engagements méritera de faire l'objet d'une analyse, y compris vis-à-vis de leur rôle dans la détermination des prix.

En ce qui concerne les consommateurs, nous avons déjà mentionné la confiance qui semble être accordée au processus de détermination du prix au sein de la SCIC : les salariés apparaissent comme les garants d'un prix juste. Par ailleurs, le fait de ne plus avoir à fréquenter les supermarchés, la participation maintien d'une agriculture paysanne et les externalités environnementales contribuent à l'acceptation d'un prix éventuellement plus élevé. Un plus grand nombre d'entretiens est cependant indispensable à ce stade pour développer la perspective des consommateurs.

Nous l'avons vu précédemment, certains salariés expriment la volonté de définir un prix juste indépendamment du prix du marché. Un salarié souligne par ailleurs le manque de pertinence d'une définition d'un prix du marché : si la pomme est vendue 30 cts à la coopérative et 1,40 euros sur le marché local, que signifie le prix du marché ? Dans les faits, les prix définis par Alter-Conso restent proches de prix proposés sur les marchés biologiques locaux de plein vent et ces derniers demeurent un point de comparaison avec les prix fixés par Alter-Conso. Dans un environnement concurrentiel, il demeure nécessaire de prendre en compte les contraintes de l'environnement marchand et de la multiplication des systèmes de paniers qui peuvent à terme peser sur l'engagement des consommateurs.

- Le prix comme reflet de la qualité environnementale et sociale des produits

La fixation du prix reflète la qualité environnementale des produits et notamment la labellisation en agriculture biologique. La SCIC définit ainsi trois niveaux de prix entre agriculture « conventionnelle », bio, en conversion, afin d'encourager l'adoption du label par les producteurs. Une réflexion sur la nécessité de la labellisation (en raison de son impact sur les prix et des contraintes de certains producteurs) et sur l'importance des critères d'évaluation alternatifs (tels que la charte d'Agriculture Paysanne) est par ailleurs en cours au sein de la SCIC, et méritera d'être analysée de manière plus approfondie.

- Une réflexion sur la pauvreté et le droit à une alimentation de qualité

(Prévoist, 2012) souligne l'importance du rôle des circuits courts alimentaires dans la réflexion sur la question de la pauvreté et de l'inégalité dans l'accès à une alimentation de qualité. Cette question est au cœur du projet d'Alter-Conso : le projet originel des fondateurs de la SCIC était de créer un service public alimentaire sous la forme de circuits de distribution organisés en coopération avec les collectivités locales pour distribuer des paniers aux populations qui n'avaient pas les moyens d'accéder à une alimentation locale et de qualité. Le projet n'a pu alors être mené à bien en raison d'une réticence des pouvoirs publics, mais est actuellement en cours d'élaboration au sein d'une structure « essaimée » par Alter-Conso.

4. DISCUSSION

Les premiers éléments empiriques issus de l'étude d'Alter-Conso ont permis d'identifier des dispositifs organisationnels innovants qui visent la définition d'un prix juste, prenant en compte l'ensemble des parties-prenantes de la SCIC. Ils mettent en évidence une volonté d'indépendance vis-à-vis du prix du marché et une articulation entre éléments de calcul économique et arguments normatifs dans la définition du prix juste. Des éléments de compréhension des dispositifs de calculs et d'évaluation des produits en relation aux critères du juste ont été évoqués, mais nécessitent un approfondissement de l'analyse du matériau empirique. Nous souhaitons discuter ici deux pistes d'approfondissement théorique.

D'une part, l'exemple d'Alter-Conso met en évidence l'importance de la « culture de marché » dans la définition des critères du juste. Cherchant à établir les principes normatifs fondamentaux en matière de fixation du prix juste, Elegido (2009) se base sur les travaux de l'École de Salamanque pour associer le prix juste au prix de marché. Ce dernier permet en effet de mettre en place une « estimation commune » (Roover, 1958) du bien par une diversité d'acteurs libres de consentir ou non à l'échange, reflétant ainsi la « vraie valeur » du prix. La démonstration d'Elegido est intéressante, car elle passe par la réfutation d'un ensemble de critères alternatifs de définition du prix juste, qui sont précisément les critères mobilisés par Alter-Conso : Juste rémunération du producteur, prise en compte du consommateur, limitation normative du profit, prise en compte de la justice distributive. Or, les arguments mobilisés par Elegido pour rejeter ces critères renvoient à une culture de marché représentative de l'économie standard : l'échange marchand vise la maximisation du profit sans limite normative, l'innovation doit être rémunérée économiquement, le producteur est responsable de sa capacité à vivre décemment de son travail, il n'est pas de la responsabilité de la firme de répondre à des problématiques sociétales ou de justice distributive. Au contraire, chez Alter-Conso, l'échange marchand est un support de la

production d'utilité sociale, le profit doit être limité, l'entreprise vise à répondre à un besoin social. Le marché est alors considéré comme un moyen plutôt qu'une fin. Les critères de définition du prix juste sont donc directement liés à une conception de la finalité du marché et de l'entreprise portée par les acteurs de l'échange.

Dans ce contexte, l'innovation sociale pourra alors être lue comme une réponse aux résistances que les cadrages organisationnels classiques de l'économie de marché peuvent générer. Les acteurs des SCIC pourront alors être appréhendés comme des « groupes concernés » tels que définis par Michel Callon (dans Klein et Harrisson, 2010). Dans notre cas, la définition des prix basée sur des critères de justice et de solidarité questionne l'approche classique du marché et de l'homo oeconomicus et propose une alternative à cette approche à travers la mise en place d'un dispositif de gestion alternatif, à savoir la mise en place d'un espace de discussion formalisé dans la formation des prix. Une approche alternative du marché et de la finalité de l'entreprise créent ainsi une dynamique sociale qui peut à terme, mener à une reconfiguration de ce dernier. Ainsi, dans le cas d'Alter-Conso, les pratiques d'essaimage ont déjà permis une diffusion du modèle porté par la SCIC. En termes de fixation du prix, les structures essaimées s'alignent sur les prix proposés par Alter-Conso. Par ailleurs le projet de « service public alimentaire » a été repris par l'une des organisations issues de cet essaimage pour aller plus loin dans la réponse aux questions d'accès pour tous à une alimentation de qualité.

5. CONCLUSION

Cette contribution met donc en évidence le rôle de l'innovation sociale dans la construction du prix juste. En portant une culture de marché alternative, les acteurs de la SCIC Alter-Conso s'inscrivent dans une dynamique d'innovation sociale marquée à la fois par sa dimension transgressive (mise en question des institutions en place) et palliative (réponse à un besoin non satisfait par ailleurs (Klein, Laville et Moulaert, 2014). La poursuite de l'analyse du matériau empirique permettra de mieux cerner la formation des attentes individuelles et collectives, leur articulation avec le choix social et la délibération démocratique appréhendée comme une « expérimentation collective quant aux modalités du vivre ensemble » (Sen, 2003).

BIBLIOGRAPHIE

- Benford, Robert D. et David A. Snow (2000). «Framing Processes and Social Movements: An Overview and Assessment». *Annual Review of Sociology* 26 janvier : 611-639.
- Callon, Michel, et Fabian Muniesa (2003). « Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul » (6): 189-233.
- Chiffolleau, Yuna, et Catherine Laporte (2004). « La formation des prix : le marché des vins de Bourgogne ». *Revue française de sociologie*, vol. 45 (4): 653-680.
- Chiffolleau, Yuna, et Benoît Prevost (2013). « Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires ». *Norois* (3): 7-20.
- Cloutier, Julie (2003). « Qu'est-ce que l'innovation sociale ? » *Cahiers du CRISES*, no ET0314, Collection Études Théoriques.
- Codron, Jean-Marie, Lucie Siriex, et Thomas Reardon (2006). «Social and environmental attributes of food products in an emerging mass market: Challenges of signaling and

- consumer perception, with European illustrations». *Agriculture and Human Values* 23 (3): 283-297.
- Dubuisson-Quellier, Sophie et Claire Lamine (2004). « Faire le marché autrement : L'abonnement à un panier de fruits et de légumes comme forme d'engagement politique des consommateurs ». *Sciences de la société* (62): 144-167.
- Elegido, Juan Manuel (2009). «The just price: Three insights from the Salamanca School». *Journal of business ethics* 90 (1): 29-46.
- Granovetter, Mark (1985). «Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness». *American Journal of Sociology* 91 (3), novembre : 481-510.
- Karpik, Lucien (1989). « L'économie de la qualité ». *Revue française de sociologie* 30 (2): 187-210.
- Klein, Juan-Luis et Denis (dir.) Harrisson (2010). L'innovation sociale, Emergence et effets sur la transformation des sociétés. *Presses de l'Université du Québec*.
- Klein, Juan-Luis, Jean-Louis Laville, et Franck (dir.) Moulaert (2014). L'innovation sociale. *Erès*. Collection « Sociologie économique ». Toulouse.
- Pellequer, Diane et Yuna Chiffolleau (2010). « Construire un observatoire territorial pour piloter les circuits courts ». *Les Cahiers de l'Observatoire Coxinel* (3), mars.
- Peñaloza, Lisa et Alladi Venkatesh (2006). «Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets». *Marketing Theory* 6 (3), 9 janvier, 299-316.
- Prevost, Benoît (2012). « Échanges alimentaires et juste prix: Un détour par l'histoire de la pensée économique pour alimenter un débat contemporain ». *L'Homme et la société* 183-184 (1): 35.
- Roover, Raymond de (1958). «The Concept of the Just Price: Theory and Economic Policy». *The Journal of Economic History* 18 (4): 418-434.
- Sen, Amartya (2003). *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*. Traduit par Michel Bessières. Poches Odile Jacob 109. Paris : O. Jacob.
- Vargo, Stephen L. et Robert F. Lusch (2004). «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing» *Journal of Marketing* 68 (1), janvier : 1-17.
- Le Velly, Ronan (2006). « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché ». *Revue française de sociologie*, vol. 47 (2), 1^{er} juin : 319-340.
- (2012). *Sociologie du marché*. vol. 1, *Repères* 598. Paris : la Découverte.
- Williamson, Oliver E. (1981). «The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach». *American Journal of Sociology* 87 (3), 1^{er} novembre : 548-577.

THÈME 8 : INNOVATIONS SOCIALES ET TRAVAIL

16. ÉTUDE SUR LES TRANSFORMATIONS DISCURSIVES ET LES STRATÉGIES D'ACTION AU SEIN DU SYNDICALISME QUÉBÉCOIS DEPUIS 1980 : SOCIOLOGIE SYNDICALE EN CONTEXTE NÉOLIBÉRAL

**De Jonathan Scott, sous la codirection de Jean-Marc Fontan et Sid Ahmed Soussi,
Université du Québec à Montréal**

RÉSUMÉ

La communication suivante porte sur les transformations observées au niveau des discours et des stratégies d'action du syndicalisme québécois depuis 1980 et, principalement, sur le cadre d'analyse que nous avons développé pour comprendre les transformations en cours. Ce cadre accorde au contexte de développement sociétal une importance centrale pour comprendre le processus d'émergence, de développement et de transformation de l'action syndicale. Cette communication se décline en deux volets. Le premier permettra de qualifier la scène sociétale. Dans ce volet, il sera question du déploiement de notre cadre théorique s'appuyant sur la configuration néolibérale. Nous verrons également la pertinence de comprendre ce nouveau contexte sociétal avec une terminologie nouvelle où la connectivité, l'informalité et l'austérité deviennent des concepts clés. Le second volet, quant à lui, s'inspirera des observations réalisées dans la première partie de notre présentation pour proposer une relecture de l'évolution socio-historique du syndicalisme québécois.

COMMUNICATION

Notre présentation s'inscrit au sein d'études que nous menons au département de sociologie de l'UQAM et qui portent sur les transformations observées au niveau des discours et des stratégies d'action du syndicalisme québécois. La communication portera principalement sur le cadre d'analyse que nous avons développé pour comprendre les transformations en cours. Ce cadre a été construit en fonction d'une relecture que nous proposons de l'histoire du mouvement syndical québécois. Une relecture qui accorde au contexte de développement sociétal une importance centrale pour comprendre le processus d'émergence, de développement et de transformation de l'action syndicale.

Notre présentation se déclinera en deux volets. Le premier volet permettra de qualifier le cadre théorique sur lequel se construit la réflexion que nous proposons ici, la configuration néolibérale et l'impact que celle-ci a sur le monde du travail. Le second volet se concentrera spécifiquement sur la démonstration de la nécessité de revoir la périodisation socio-historique du syndicalisme au Québec.

1. LA CONFIGURATION NÉOLIBÉRALE COMME CADRE D'ANALYSE

La scène sociétale dans laquelle se déploie le syndicalisme au Québec depuis le début des années 1980 est caractérisée par l'obsolescence des modalités fordienne et keynésienne de régulation. Nous avons désigné le nouvel environnement institutionnel par le qualificatif de régulation néolibérale. Premier fait important à noter, cette scène voit apparaître un nouvel acteur sur le radar des modalités développementales de l'espace québécois : il s'agit de la société civile. Cette dernière agit fortement à partir d'une double logique de travail partagée entre des actions intégratives à l'espace national et des actions de mise en connexion avec l'espace mondial. Deuxième fait à noter, la nature du rapport capital-travail se transforme pour laisser place à des activités socioéconomiques atypiques et informelles, lesquelles plus clairement observables que par les décennies qui ont marqué l'âge d'or des Trente Glorieuses. Troisième fait à noter, l'État redéfinit son rôle en étant à la fois solidaire et promoteur de l'austérité. Pour bien saisir cette triple conceptualisation, que sont la connectivité, l'informalité et l'austérité, il faut démontrer ce qui a rendu possible la modification importante des trois espaces institutionnels centraux de la régulation sociale.

La proposition ici est de saisir les changements en cours depuis 1980 jusqu'à aujourd'hui en deux temps. Comme mentionné précédemment, au tournant des années 1980 nous assistons à ce que nombre d'auteurs nomment l'éclatement du compromis fordisme. Ce nouveau paradigme a des répercussions sur le modèle de développement québécois. Antérieurement qualifié de fordisme (Bouchard, Lévesque et St-Pierre, 2005), à partir de 1980, il sera qualifié de partenariat social. C'est également à ce moment que la logique d'action syndicale glisse d'une stratégie d'affrontement vers une stratégie de concertation (Piotte, 1998). Il n'est pas nécessaire d'y revenir, on retrouve un quasi consensus sur cette question. Ce que nous travaillerons plus précisément est l'idée qu'il y aurait une période nommée configuration néolibérale à partir de 2003, l'année de l'élection du premier gouvernement libéral de Jean Charest. Pour nous en convaincre Bouchard, Lévesque et St-Pierre (2005) mentionnent que le modèle de développement changera pour devenir un modèle néolibéral. Regardons ce que cela signifie concrètement.

a. Le modèle du partenariat social (1981-2003)

L'année 1982 sera l'année de référence marquée par deux décisions gouvernementales : une coupure de 20 % dans les salaires imposée unilatéralement à la fonction publique ainsi que le gel de ces mêmes salaires pour trois ans. Ce moment doit être perçu comme le commencement des atteintes aux conditions de travail et aux droits des travailleurs. Autrement dit, le début d'une succession d'atteintes qui modifiera grandement l'encadrement juridique du travail au Québec.

En 1985, le gouvernement rédige et applique la Loi 37 limitant le droit de grève. En 1986, le gouvernement met sur pied un groupe de travail sur la dérégulation. Présidé par Reed Scowen, le rapport presse le gouvernement de s'adapter au nouveau contexte de mondialisation et de libéralisation économique. Il recommande notamment de revoir le code du travail et les normes du travail. Fort d'une légitimité économique avec le rapport Scowen, le gouvernement Bourassa impose la Loi 102 aux employés de la fonction publique qui « prolonge les conventions collectives de deux ans et gèle les salaires durant la même période » (Roy, 2012, p. 49).

Nous verrons, au cours des mêmes années, l'apparition des clauses « grand-pères » et « orphelines ». Ce qui créera au sein des conventions collectives des articles rendant légitime des inégalités de traitement, voire des discriminations en fonction de l'âge des individus. Cette infériorité de statut engendra à son tour une instabilité et une précarité assumées par les centrales syndicales. La conséquence directe est de voir à moyen terme une augmentation d'une dualité d'emplois à l'intérieur d'une même entreprise entre les travailleurs à temps plein et stables et les travailleurs à temps partiel souffrant d'une instabilité. Ces derniers, gagnant peu à peu du terrain sur les premiers en termes d'effectifs, deviendront majoritaires. Au courant de la période se situant entre 1975 et 1993, les emplois à temps partiel sont passés de 7 à 15,6 % (Gagnon, 1994). C'est ce que nous appelons la flexibilité et la précarisation de la main-d'œuvre.

Au tournant de la décennie 1990, les gouvernements péquiste et libéral privatiseront et attaqueront les droits syndicaux en procédant à une dérèglementation de leurs acquis. Cependant, les attaques répétées ne se font pas uniquement sur l'encadrement juridique, mais également et davantage sur des modifications de cet encadrement. Malgré cela, les syndicaux opteront, au sommet socio-économique de 1996, pour une stratégie de partenariat social face à un gouvernement souhaitant atteindre le déficit par des coupures dans la fonction publique (Raymond, 2013). C'est dans ce contexte que nous observons un affaiblissement du pouvoir syndical. Les statistiques étudiant les grèves et les lockouts peuvent éclairer notre propos sur cet état de fait. En effet, nous observons une diminution substantielle des grèves de longues et de moyennes durées entre les années 1985 et 2000. Par contre, ce qui est intéressant, c'est l'augmentation des *lock-out* dans la même période (Sauvé et Robitaille, 2005).

b. Le modèle néolibéral (2003-aujourd'hui)

Bien qu'il y ait eu quelques modifications des droits des travailleurs, c'est en 2003 que les politiques néolibérales agressives se feront le plus ressentir sous la gouverne du premier mandat du gouvernement Charest. Ce gouvernement ne lésine pas dans l'application des politiques limitant les droits syndicaux. Il imposera une série de lois modifiant en profondeur certains articles du code du travail. Nous pensons aux Lois 7, 8, 30, 31 et 142.

La Loi 31 a de particulier qu'elle modifie des acquis que les syndicats pensaient inattaquables jusqu'à cette date. Elle prévoit, dans l'article 45, nouvelle mouture, que dans le cadre d'un changement d'employeur par la vente totale ou partielle ne garantit plus l'obligation pour la partie patronale de respecter la convention collective de même que l'accréditation syndicale. Cette nouvelle mouture facilitera également la sous-traitance (CSQ, 2003). En ce qui concerne la Loi 142, elle impose les conditions de travail des salariés de l'État avant la fin des négociations. Il faut souligner que cette loi spéciale a été imposée sous la procédure du bâillon et qu'elle enlèvera le droit de grève aux salariés concernés par cette même loi. Nous pouvons constater que la présente campagne électorale (l'élection du 7 avril 2014) et le discours des trois partis ayant une grande visibilité médiatique n'échappent pas à cette réalité. Les libéraux ont déjà démontré leur ferveur antisyndicale. En ce qui concerne la CAQ (*Coalition Avenir Québec*), leur position antisyndicale n'est une surprise pour personne, étant donné qu'elle est la résurrection de l'ancienne ADQ (*Action démocratique du Québec*). Ce qui est plus étonnant pour certains, c'est que même le PQ (Parti québécois) adopte des positions néolibérales et c'est plus clair depuis la venue de Pierre-Karl Péladeau.

1.1 Cadre théorique

Pour définir le néolibéralisme et la cohérence systémique de cette régulation, nous laisserons la parole à Christophe Ramaux avec une citation tirée de son livre *l'État social* :

« Au-delà du plaidoyer en faveur du marché et des privatisations, il est porteur d'une vision d'ensemble, d'un modèle de *gouvernementalité* entendu comme un modèle global de rationalité qui prétend soumettre au principe de la concurrence l'ensemble des sphères d'activités, de l'État en passant par tous les secteurs et marchés, existant ou à créer » (2012, p. 28).

Ce que nous voulons démontrer, ici, avec ce cadre théorique, c'est qu'en contexte de configuration néolibérale, il se produit une mutation de l'État, du marché, de même que de la société civile. Pour rendre cette démonstration opérationnelle, nous nous appuyons sur deux indicateurs par espace institutionnel. Débutons notre analyse conceptuelle avec l'État.

Comme premier indicateur, nous constatons un changement dans l'appareil politique. Cette mutation est effective par le passage d'un modèle traditionnel d'organisation de l'administration publique fondé sur le modèle bureaucratique wébérien à ce que certains nomment la Nouvelle gestion publique ou Nouveau Management public. Les caractéristiques de ce changement s'appuient sur la régulation néolibérale comme le mentionne Merrier (1999). Il faut souligner, ici, que la fonction publique est vue comme inefficace et fortement coûteuse, c'est pour cette raison qu'il y a appropriation des éléments de la gestion du secteur privé au sein de l'appareil étatique.

Le second indicateur concernant l'État est l'observation d'une transformation de son action politique. Les travaux de Saskia Sassen (2006, 2009) sont d'une grande pertinence pour saisir celle-ci. En effet, la dérégulation des normes étatiques au niveau national et l'émergence d'un niveau global résulte davantage des prises de décisions de l'État-nation lui-même qu'uniquement la capacité et l'influence qu'auraient les marchés financiers globaux sur les instances étatiques. Dans ce contexte, nous voyons apparaître une localisation au sein de l'espace national d'une régulation globale de type néolibéral. Ce que Sassen nomme la dénationalisation. Donc, l'action politique nouvelle aurait comme résultat l'affaiblissement des prérogatives étatiques.

Enchaînons, maintenant, avec les mutations du marché. Selon nos recherches, les deux grands indicateurs de la configuration néolibérale au sein de la sphère économique sont la financiarisation des entreprises et le renouvellement des modalités de production.

Pour le premier, nous remarquons que l'univers économique est passé d'une accumulation reposant sur l'industriel, la production et le matériel, autrement dit, une accumulation fordiste, vers une accumulation reposant sur la primauté des activités financière et spéculative. Cette économie qualifiée d'immatérielle s'appuie sur les NTIC (*nouvelles technologies de l'information et de la communication*). Dans cette logique, nous voyons l'accroissement des liens entre les marchés nationaux et internationaux.

Ensuite, nous pensons que l'évolution des modèles productifs représente bien ce passage d'une logique fordiste à une logique postfordiste. L'effritement et le déclin du modèle fordiste au tournant des années 1980 ont obligé les entreprises à innover et transformer certains paramètres de ces mêmes modèles productifs. Les principales caractéristiques soulignées par

Boyer et Freyssenet (2000) sont au nombre de trois. Premièrement, ils sont tributaires de la construction d'un espace mondial et de libéralisation d'espaces nationaux, régionaux et mondiaux. Ensuite, ils doivent être axés sur le consommateur, la qualité et l'unicité. Ils le réalisent à l'aide des NTIC. Nous sommes à l'opposé de la standardisation qui caractérisait le fordisme. Et finalement, ces nouveaux modèles se construisent sur de nouvelles conditions de production. Voici quelques unes de ces conditions. Une main-d'œuvre plus scolarisée, une grande demande de flexibilité et de polyvalence des employés. En contexte néolibérale, il ne fait pas oublier la nouvelle division internationale du travail (Soussi, 2012) qui doit être prise en compte.

Le dernier espace institutionnel de notre cadre théorique est la société civile. Nous appréhenderons ses mutations à partir d'un double processus qui rendra possible de la considérer, selon nous, comme une institution de régulation sociale au tournant des années 1960. Elle se désencastrera de l'Église en premier lieu et ensuite se distancera de l'État à certains égards. Comme deuxième indicateur, nous verrons comment elle se déploie de plus en plus au sein de l'espace mondial.

Bien que la société civile soit perçue comme un secteur restant entre deux autres, d'un côté le public (État) et de l'autre le privé (marché) et encadrée, elle va peu à peu s'autonomiser. Il y a deux moments importants dans ce processus d'émancipation de la société civile, à tout le moins, au Québec. Premièrement, tout comme la société en général, la société civile au tournant des 1960 se déconfessionnalisera, comme mentionné. Désormais, elle ne sera plus encadrée au sein du catholicisme où les actions sont dictées par la doctrine sociale de l'Église. Autre moment marquant, s'occupant uniquement du secteur non-économique, elle va s'investir à partir des années 1980 dans ce secteur économique et, conséquemment, devra être considérée comme un facteur d'innovation important et incontournable. Selon Salamon et Anheier (1998), l'augmentation des effectifs de ce tiers secteur et investissant toutes les sphères sociales, elle devient au même titre que l'État et le marché, une instance de régulation sociale de nos sociétés contemporaines.

La configuration néolibérale pousse la société civile à investir également la sphère de lutte au niveau mondial. Trois facteurs peuvent expliquer cette mutation. Le développement des technologies comme Internet en est un. Concrètement, le transfert d'informations est rapide et peu coûteux et facilite la mobilisation à grande échelle. Autrement dit, l'espace géographique et l'espace temps ne sont plus des paramètres contraignants pour la mobilisation sociale. Le second facteur est la mise en place d'une nouvelle gouvernance mondiale. Duchastel (2004) mentionne que cette nouvelle gouvernance s'articule autour de trois pôles dont l'un est lié à la société civile. L'émergence du champ subpolitique (Beck, 2008) ou de l'alterpolitique (Duchastel et Canet, 2006) qui veulent dire que le pouvoir d'action est exercé en dehors des structures traditionnelles des partis politiques et du pouvoir en sont de bons exemples théoriques.

1.2 Impacts sur le monde du travail

Ces mutations institutionnelles ont un impact direct sur le monde du travail. Plusieurs recherches (Castel, 1995 ; Denis, 2005 ; Pernot, 2005 ; Lallement, 2007) établissent un lien étroit entre la configuration néolibérale et les transformations des conditions du travail. Les

impacts les plus fréquemment observés sont relatifs au chômage et l'augmentation des emplois atypiques ainsi qu'à la dégradation des conditions de travail.

Le chômage et l'augmentation des emplois atypiques peuvent être expliqués, en partie, par la réorganisation du travail nécessaire en raison du passage d'un modèle productif fordiste vers le modèle postfordiste où les besoins en main-d'œuvre non qualifiée diminuent considérablement dans les pays occidentaux.

La dégradation des conditions de travail serait explicable, quant à elle, par une certaine dérégulation des normes du travail et une nouvelle division internationale du travail (Soussi, 2012). La dérégulation entraîne des modifications dans la législation du travail permettant aux entreprises d'obtenir un pouvoir de gestion plus grand et la division internationale du travail met en concurrence des travailleurs ayant des conditions de travail excessivement différentes.

Bien plus que le produit d'une conjoncture passagère, les recherches démontrent qu'une mutation réelle du travail salarié est en cours. Elle serait la résultante d'une réorganisation du travail en concordance avec les caractéristiques du nouveau modèle productif. La montée en importance de la sous-traitance, de l'entreprise en réseau, de la flexibilité, tant interne qu'externe, de même que le phénomène de la délocalisation des activités économiques du Nord vers le Sud (Guillon, 2000 ; Pernot, 2005) en sont de bons exemples.

Un des impacts importants de cette nouvelle organisation du travail sur l'action syndicale est l'apparition d'une nouvelle conflictualité (Denis, 2005). Toujours selon Denis (2005), le fait que le recours à la grève comme principal outil de lutte pour régler les conflits de travail soit moins utilisée mais que les conflits soient toujours présents, témoigne d'une redéfinition de la façon de les régler par les « travailleurs » et leur syndicat. Nous serions, depuis le début des années 1980, dans un élargissement des modalités de conflictualité. Cet élargissement repose sur le développement d'un ensemble de stratégies et de moyens d'action complémentaires au recours à la grève. Il est question de grève du zèle, de manifestations, de pétitions, de *sit-in*, de partenariat et de concertation, de création de fonds de capitaux de risque, autant de répertoires d'action (Tilly et Tarrow, 2008) à la portée des syndicats pour travailler les conflits découlant du rapport capital-travail, mais aussi d'autres rapports sociaux.

2. RELECTURE DE L'ÉVOLUTION SOCIO-HISTORIQUE DU SYNDICALISME AU QUÉBEC

Le deuxième volet s'inspirera des observations réalisées dans la première partie de notre présentation pour proposer une relecture socio-historique du syndicalisme québécois. Certains auteurs (Rouillard, 2004) accordent une place relativement peu importante à la notion de régulation sociétale et à la place que jouent les arrangements institutionnels dans le développement du syndicalisme. Dans ce cadre, les travaux de Denis (1994, 2003, 2005) seront un apport important. Nous proposons de revoir cette périodisation à l'aune de la question régulatrice en incluant deux dimensions relativement occultées par Rouillard : la question territoriale, d'une part, et la place de la société civile comme forme institutionnelle centrale de développement de l'espace sociétal canadien et québécois, d'autre part.

Dans ce cadre précis, les périodisations classiques profiteront d'une mise à niveau qui permettra de compléter l'angle de lecture et les analyses qui en découlent. La périodisation que nous proposons couvrira une période s'étendant de la fin du 18^e siècle à la première décennie du 21^e siècle. À l'instar du cadre théorique proposé, elle reposera sur l'étude de trois types de

rapport que le syndicalisme a entretenu avec trois grandes sphères institutionnelles : l'État, le capital et la société civile. La proposition que nous faisons, ici, n'est pas achevée. Ce n'est que les premiers jalons que nous considérons assez féconds. Le travail présenté est appuyé sur des méga-périodes qui sont, quant à elles, liées aux différentes formes étatiques qui se sont succédées au Canada et au Québec.

Le début de l'histoire du syndicalisme au Canada émerge au sein de l'État Colonial que nous situons entre 1774, année où Lipton (1976) identifie la première forme de militantisme ouvrier à Lac à La Pluie et 1867, la fondation du Canada. Élément important, déjà les revendications ouvrières de cette première forme de militantisme tournaient autour de l'obtention de meilleurs salaires et des conditions de travail plus humaines. Le rapport conflictuel entre le capital et le travail avait débuté en territoire canadien. Tremblay (2014) nous démontre que la formation matérielle de la classe ouvrière en sol québécois se réalise entre 1790 et 1830. Il identifie comme le mécanisme déterminant de formation ouvrière la transformation du capital, et plus précisément l'essor du commerce du bois à cette époque. Sans en faire une grande démonstration, Tremblay affirme que l'essor de ce type de commerce concrétisera la réalité du marché capitaliste au Québec. Autre moment charnière, la première industrialisation qui durera près de quarante ans (1830-1870) est possible par le début de la grande production industrielle, qui est à son tour possible grâce à l'essor du capitalisme dans l'industrie forestière. Rappelons que l'avènement de l'industrialisation est lié à la destruction de l'organisation du travail artisanal. Elle s'appuie sur la machine-outil et la machine à vapeur. Ce qui a comme conséquence le passage de l'atelier vers la manufacture et l'émergence, par le fait même, d'une nouvelle force productive : le capital industriel. Cela entraîne aussi l'émergence d'un rapport conflictuel entre le capital et le travail matérialisé par l'antagonisme des classes sociales. Énormément de grèves violentes, voire sanglantes, surviendront à cette époque où les lois du travail sont quasi absentes ou, lorsqu'elles sont présentes, vont avantager les patrons.

Le rapport au politique n'est pas plus facile. Suite à la mutation du capital qui a permis la formation de la classe ouvrière, les gouvernements devaient donner un cadre législatif pour encadrer les relations de travail. C'est pour cette raison qu'en 1802 le gouvernement colonial adopte une loi régissant les rapports entre les maîtres et les apprentis. Cette loi sanctionne l'exploitation et donne une autorité absolue du patron (Tremblay, 2014). Une autre loi fût votée par les instances gouvernementales au Québec en 1847. Cette nouvelle loi régit, quant à elle, les maîtres et les serviteurs et elle fait de l'usine un lieu totalitaire comme l'armée ou la prison. Nous pouvons constater que les premières lois adoptées par les gouvernements en étaient qui favorisaient le capital au détriment des travailleurs. Nous pouvons aller plus loin en affirmant que ces lois étaient votées pour contrôler et arrêter les revendications ouvrières et les grèves en procurant le plein pouvoir dans les mains du capital.

Fait historique important, le mouvement ouvrier participe activement à la rébellion de 1837. Au Bas-Canada, les ouvriers et les Patriotes sont contre la Coercion Bill de Lord John Russell et les dix résolutions en réponses à leurs 92. Les liens entre les organisations ouvrières et les Patriotes influenceront un document historique qui affirme la primauté du rôle des travailleurs dans la démocratie canadienne.

Regardons maintenant, le rapport qu'entretient le syndicalisme à cette époque avec la société civile. Force est de constater que la relation est presque exclusivement avec le Clergé jusqu'à sa

déconfessionnalisation entière en 1960 et faiblement avec le mouvement socialiste. Il est bien de noter ici que le syndicalisme à cette époque est considéré comme une composante de la société civile. Il en sera ainsi jusqu'à son institutionnalisation où certains auteurs seront tentés d'en faire un acteur autonome et ce, en même temps où la société civile est de plus en plus considérée comme un espace institutionnel de régulation.

Dans le contexte précis de la formation de la classe ouvrière, la religion aura le rôle, selon Tremblay (2014), de formation de la main-d'œuvre à une discipline capitaliste dans le travail par la moralisation et l'encadrement. Et ce même encadrement s'exercera par l'éducation religieuse et la pratique du culte. Nous pouvons constater qu'à cette époque et les gouvernements et le Clergé étaient du côté du capital.

Si nous voulons caractériser l'action syndicale de cette époque, nous pouvons mentionner qu'elle est en gestation ou en construction. L'influence principale pour le syndicalisme provient de l'Europe et plus particulièrement la Grande-Bretagne. Avec les vagues d'immigration, c'est elle qui organisera les travailleurs. Elle est donc liée historiquement à ce que Thompson appelle la formation de la classe ouvrière anglaise dans son bouquin incontournable portant le même nom.

La deuxième méga-période se situe, quant à elle, entre 1867 et 1960 au sein d'un État qualifié de libéral. L'influence syndicale proviendra désormais des États-Unis. Deux visions opposées prendront naissance à cette période et qui ont, encore aujourd'hui, des répercussions sur l'action syndicale. L'une héritée des Chevaliers du travail caractérisée par un syndicalisme industriel tourné vers la transformation sociale et l'autre héritée des syndicats de métiers étatsuniens liés à une action réformiste. Cette période s'ouvre sur deux événements importants : la fondation du Canada comme confédération et la seconde industrialisation qui débuta en 1879. Les conflits de travail ne font que se succéder à cette période. Nous n'avons qu'à penser à la grève générale de Winnipeg de 1919, d'Asbestos en 1946 ou celle Murdochville en 1957. La multiplication des grèves nous démontre qu'à cette époque ce moyen de pression devient la stratégie centrale des associations ouvrières. Lorsqu'on recoupe les revendications communes de l'ensemble des conflits, on arrive à la conclusion que les ouvriers luttaient pour de meilleurs salaires et conditions de travail, mais surtout pour la reconnaissance auprès du patronat et des instances gouvernementales de leurs associations syndicales.

Le rapport au politique est souvent conflictuel, car les gouvernements, bien qu'ils légifèrent au niveau des relations de travail, appuient plus souvent les décisions patronales. Il n'est pas rare d'observer des accointances entre les deux. Le gouvernement de Duplessis est un excellent exemple des liens que pouvaient entretenir ces deux instances contre le syndicalisme.

Les liens qu'entretenaient les centrales syndicales avec la société civile outre certains moments historiques très courts avec des mouvements socialistes, ils les auront avec le Clergé. Plus précisément, le Clergé aidera grandement les associations ouvrières à s'organiser et sera d'un support important lorsqu'ils feront face à la fois au patronat et au gouvernement duplessiste. Ce rapport harmonieux et l'émergence de syndicats catholiques est possible par l'Encyclique *revum novatom* en 1891. Cette nouvelle doctrine du catholicisme social reconnaît maintenant les unions ouvrières.

Les objectifs, même s'ils sont associés à l'amélioration des conditions de travail, sont davantage liés à la volonté de reconnaissance. Certaines grèves ont été déclenchées sur cette unique revendication.

L'État keynésien, que nous situons entre 1960 et 2003 comme troisième méga-période, sera subdivisé en deux périodes distinctes. Il n'est pas nécessaire de rappeler en détail ici le contexte social dans lequel débute cette phase importante du syndicalisme. Car, tout comme la société en général, celui-ci se transforme. En 1960, c'est la Révolution tranquille au Québec. Le mouvement indépendantiste et laïc de langue française prend une place importante dans le paysage en mutation. On y véhicule, entre autres, la neutralité religieuse qui insufflera une transformation au sein des systèmes scolaire et de la santé de même que niveau de l'appareil judiciaire. Loin d'être perméable à ces changements, le syndicalisme sera, à son tour, influencé.

Les deux périodes dont nous parlons renvoient à deux formes d'action syndicales différentes. La première entre 1960 et 1980 caractérisée par l'action syndicale d'affrontement s'inscrivant dans ce qui est convenu de nommer le modèle fordiste. Celle-ci est associée à un rapport très conflictuel tant avec le capital que le politique. Au niveau du capital, les centrales ont désormais terminé leur processus de déconfectionnalisation et cela a comme conséquence que leur univers discursif s'appuie sur le langage marxiste de la lutte de classes. Autrement dit, il s'y produit une radicalisation de l'action syndicale. Les trois plus grandes publieront tour à tour un manifeste contre les impacts du capitalisme. C'est aussi à cette période que Marcel Pepin, président de la CSN, écrira le deuxième front. La CSN véhiculera des idées socialistes et d'autogestion. Même au niveau politique, nous observons une radicalité. Le front commun 1972 est l'exemple emblématique sur lequel certains auteurs (Rouillard, 2004) s'appuient pour caractériser cette période en termes de radicalité. En effet, les stratégies d'actions syndicales s'inscrivent davantage dans l'affrontement que dans la concertation. Concernant la société civile, outre le processus de déconfectionnalisation, le deuxième front deviendra plus qu'un simple déplacement du conflit de l'univers productif vers la sphère de la consommation face au capital, il ouvre et initie aussi la possible association avec la société civile. Cette association, comme nous le verrons, ne va pas de soi. Les moyens d'action et les revendications seront dans certains cas convergents, mais force est de constater que dans de nombreux cas, ils seront difficilement réconciliables.

Nous ne reviendrons pas sur les deux dernières périodes que nous avons présentées dans la première partie. Cependant, il n'a pas été question du rapport qu'entretient le syndicalisme avec la société civile. Pour le modèle du partenariat social (1981-2003), les syndicats sont plus sensibles aux revendications portées par les nouveaux mouvements sociaux et en intègrent certaines. Nous n'avons qu'à penser au mouvement féministe, écologiste, étudiants. Ils feront également certaines alliances pour s'opposer aux différents de libre-échanges. Dans le modèle néolibéral, nous observons une intensification de ce rapport. Les exemples des deux grèves étudiantes (2005 et 2012), leurs oppositions à la ZLEA, l'implication dans la marche mondiale des femmes de même qu'au sein des forums sociaux mondiaux et régionaux.

Ainsi notre dessein doctoral est de bien saisir les transformations prenant place au sein du syndicalisme québécois à l'intérieur de la dernière période que nous nommerons temporairement « néolibérale ». Nous appuierons nos recherches monographiques sur une étude de cas de la CSN. Cette étude reposera principalement sur l'impact qu'ont les nouvelles

formes de régulation du marché du travail, la reconfiguration de l'action étatique et le renouvellement de l'action médiatrice de la société civile. Dans ce contexte doctoral, nous pensons que nous sommes en rupture avec ce qui convient d'appeler, en termes syndicaux, le partenariat social ou bien la concertation conflictuelle. Mais comment la nommer ? C'est à cela que nous tenterons de répondre.

3. CONCLUSION

Pour conclure, le dessein doctoral poursuivi est de bien saisir les transformations prenant place au sein du syndicalisme québécois à l'intérieur de la dernière période que nous nommerons temporairement « néolibérale ». Nous appuierons nos recherches monographiques sur une étude de cas de la CSN. À l'aide de l'analyse de discours, notre corpus sera constitué de telle façon que l'étude reposera principalement sur l'impact qu'ont les nouvelles formes de régulation du marché du travail, la reconfiguration de l'action étatique et le renouvellement de l'action médiatrice de la société civile. Dans ce contexte doctoral, nous pensons que nous sommes en rupture avec ce qui est convenu d'appeler, en termes syndicaux, le partenariat social ou bien la concertation conflictuelle. Mais comment la nommer ? C'est à cela que nous tenterons de répondre.

BIBLIOGRAPHIE

- Beck, Ulrich (2008). *La société du risque*. Paris. Éditions Flammarion.
- Bouchard, Marie J., Lévesque Benoît et Julie St-Pierre (2005). *Modèle québécois de développement et gouvernance : entre le partenariat et le néolibéralisme ?*. Cahiers de la recherche du Canada en économie sociale. Coll. Recherche no R-2005-01. Avril.
- Boyer, Robert et Michel Freyssenet (2000). *Les modèles productifs*. Paris. La Découverte.
- Castel, Robert (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris. Librairie Fayard.
- Centrale des syndicats du Québec (2003). *La réforme de l'article 45 : une clé pour la déconstruction de l'État*. Mémoire présenté à la commission de l'économie et du travail. [Http://www.sisp.qc.net/fileadmin/SITES/SISP/documents_SISP/Avis-Memoires/Reingenierie/03-11_D11368.pdf](http://www.sisp.qc.net/fileadmin/SITES/SISP/documents_SISP/Avis-Memoires/Reingenierie/03-11_D11368.pdf)
- Denis, Jean-Michel (dir.) (2005). *Le conflit en grève ?* Paris. La Dispute.
- Denis, Serge et Roch Denis (1994). *L'action politique des syndicats québécois, de la révolution tranquille à aujourd'hui*. Dans Gagnon Alain-G. *Québec : État et société*. Montréal. Les éditions Québec/Amérique.
- Denis, Serge (2003). *Social-démocratie et mouvements ouvriers : la fin de l'histoire ?* Montréal. Éditions du Boréal.
- Denis, Serge (2005). *L'action politique des mouvements sociaux d'aujourd'hui. Le déclin du politique comme procès de politisation*. Québec. PUL.
- Duchastel, Jules (2004). *Du gouvernement à la gouvernance. Crise ou ajustement de la régulation néolibérale*. Dans *La régulation néolibérale, Crise ou ajustement ?* Outremont. Athéna éditions.
- Duchastel, Jules et Raphaël Canet (dir) (2006). *Crise de L'État, revanche des sociétés*. Outremont. Athéna éditions.

- Gagnon, Mona-Josée (1994). *Le syndicalisme: état des lieux et enjeux*. Québec. Institut québécois de la recherche sur la culture.
- Guillon, Roland (2000). *Syndicats et mondialisation : Une stratification de l'action syndicale*. Coll. Logiques sociales. Paris. L'Harmattan.
- Lallement, Michel (2007). *Le travail*. Paris. Éditions Gallimard.
- Lipton, Charles (1976). *Histoire du syndicalisme au Canada et au Québec, 1827-1959*. Montréal. Parti pris.
- Merrier, François-Xavier (1999). *La nouvelle Gestion publique : un concept mythique*. Lien social et Politiques, no 41, p. 95-103.
- Pernot, Jean-Marie (2005). *Syndicats : lendemains de crise?* Paris. Éditions Gallimard.
- Piotte, Jean-Marc (1998). *Du combat au partenariat*. Montréal. Éditions Nota bene.
- Ramaux, Christophe (2012). *L'État social*. Paris. Mille et une nuits.
- Raymond, Ghislaine (2013). *Le « partenariat social »*. Montréal. M éditeur.
- Rouillard, Jacques (2004). *Le syndicalisme québécois*. Montréal. Éditions du Boréal.
- Roy, Serge (2012). *Fonction publique menacée!* Montréal. M éditeur.
- Salamon, Lester M. et Helmut K. Anheier (1998). *Nonprofit Institutions and the Household Sector*. In United Nations Statistics Division (ed.). *The Household Sector*. New York. United Nations, p. 315-341.
- Sassen, Saskia (2006). *Critique de l'État. Territoire, autorité et droits, de l'époque médiévale à nos jours*. Paris. Éditions Demopolis.
- Sassen, Saskia (2009). *La globalisation. Une sociologie*. Paris. Éditions Gallimard.
- Sauvé, Michel et Claudine Robitaille (2005). *Évolution des conflits du travail de longue durée de 1983 à 2002 : une vue d'ensemble*. Direction générale des politiques et de la recherche. Ministère du Travail.
- Soussi, Sid Ahmed (2012). *La nouvelle division internationale du travail face aux limites du syndicalisme international*. Dans Nouveaux Cahiers du socialisme. *Du prolétariat au précaire*. no 7, p. 55-68.
- Tilly, Charles et Sidney Tarrow (2008). *Politique(s) du conflit*. Paris. SciencesPo Les Presses.
- Thompson, Edward P. (1988). *La formation de la classe ouvrière anglaise*. Paris. Le Seuil
- Tremblay, Robert (2014). *La formation matérielle de la classe ouvrière à Montréal entre 1790 et 1830*. Dans Twaites, James D. *Travail et syndicalisme : origines, évolution et défis d'une action sociale*. Ste-Foy. PUL.

17. UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DES PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION ET DE FORMATION DANS LE SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE : LES CAS DU QUÉBEC ET DE LA FRANCE

De Ilda Ilse Ilama, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, TÉLUQ

RÉSUMÉ

Cette communication repose sur une étude qualitative regroupant 38 entretiens semi-directifs qui ont été exploités manuellement. Ce papier a pour objectif d'examiner certaines pratiques de GRH dans le champ de l'aide à domicile. Il est particulièrement question des pratiques de rémunération et de formation qui représentent de grandes sources d'interrogation dans un secteur où la fidélisation des employés se raréfie. Ces deux pratiques sont effectivement décriées, par la littérature, comme étant problématiques dans le secteur étudié et cela ne concerne pas uniquement un pays industrialisé mais plusieurs. L'intérêt de cette recherche est de mieux appréhender les pratiques des employeurs (entreprises privées, associations, ccas, Essad) dans le contexte Québécois et Français. Pour y parvenir, il conviendra d'abord de présenter les pratiques de rémunération et de formation spécifiques. Puis, seront exposés les résultats qui mettront en avant les convergences et les divergences au niveau des pratiques. Un premier aperçu des résultats permet de constater que les organismes associatifs et d'économie sociale tentent de faire des efforts pour améliorer les pratiques de GRH, notamment en matière de formation et d'avantages sociaux (régime de retraite, congés, etc.) et ce, pour tenter d'attirer et de retenir la main-d'œuvre.

Mots clés : Qualité de l'emploi, Rémunération, Innovation, Gestion des Ressources Humaines (GRH).

INTRODUCTION

Comme au niveau de l'ensemble des pays industrialisés, le vieillissement de la population québécoise est inévitable et ne cesse de s'accélérer (Girard, 2012). Au cours des deux prochaines décennies, les générations nombreuses du baby-boom quitteront le groupe des 20-64 ans pour entrer dans celui des 65 ans et plus. Pour sa part, la population française devient aussi de plus en plus vieillissante. D'ici 2050, les personnes âgées de plus de 80 ans seront six fois plus nombreuses qu'en 1950 (Belot, 2010 ; Gallouj, 2008).

En même temps, les Français et les Québécois veulent vieillir chez eux et non plus dans des structures aménagées. C'est également la détermination affichée des pouvoirs publics à travers le développement de la politique du maintien à domicile (Belot, 2010 ; Ministère de la Famille et des Aînés, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2012). Ce maintien répondrait à un projet éthique de la société (Ennuyer, 2010). Les services à la personne contribueraient largement à la concrétisation de ce maintien durable à domicile.

Dans ce contexte de vieillissement, plusieurs personnes comme plusieurs États cherchent des formules innovatrices et respectueuses de la personne, ce qui n'est pas toujours offert par le secteur privé. C'est ainsi que le secteur de l'économie sociale a commencé à intervenir dans ce domaine au Québec, alors qu'en France le développement des entreprises privées et des opérateurs assurantiels dans le secteur des services à la personne s'accompagne d'une rationalisation économique progressive. Dans les deux zones, on est à la recherche de formes d'innovations sociales qui permettraient de faire face aux défis avec de nouvelles offres de services. Du point de vue de la gestion des ressources humaines (GRH), il est possible que la régulation économique et sociale du secteur des services à la personne passe également par la gestion de la qualité de l'emploi, et plus particulièrement par la rémunération et la formation⁶⁷ des employés. Dans cet environnement, la professionnalisation des gestionnaires des différentes structures est fondamentale, surtout le développement de leurs dispositions à mettre en œuvre des outils de gestion favorisant un véritable développement des politiques RH pour les entreprises dudit secteur et, surtout, une approche innovatrice à l'endroit de ce personnel, généralement peu scolarisé et ayant peu d'options sur le plan de l'emploi. L'offre d'emplois de meilleure qualité, avec une rémunération relativement bonne par rapport au niveau de scolarité des personnes, mais surtout des avantages sociaux et une bonne formation professionnelle en cours d'emploi, constitue à nos yeux une innovation sociale en soi.

D'un autre point de vue, la qualité de service offerte par les entreprises d'économie sociale ou du tiers secteur permet l'articulation des dimensions sociales et économiques qui éclairent le questionnement relatif à l'évolution du secteur. Qu'on la considère sur le plan méthodologique comme moyen permettant le changement organisationnel (Amadiou et Cadin, 1996 ; Courpasson et Livian, 1991), ou comme un aspect permettant de déployer le dialogue (Gadrey, 1996), la qualité de service est un espace où peut s'inclure l'ensemble des enjeux incluant les pratiques d'emploi dans ce secteur.

Toutefois, les organisations dans ce secteur rencontrent parfois des difficultés assez significatives sur le plan financier, comme pour l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre. On reconnaît généralement un manque d'attrait du secteur, une absence ou le peu de formation du personnel, un turn-over élevé de ce personnel, la difficulté de remplacement des salariés en maladie ou en formation, une proportion des salariés âgés assez importante (CERC, 2008 ; Gallouj, 2008). Ces éléments interpellent sur le devenir de l'emploi dans ce secteur pourtant si essentiel dans un contexte de vieillissement des populations.

Ce texte a pour objectif d'analyser les pratiques de rémunération et de formation des salariés dans le secteur de l'aide à domicile telles qu'elles sont perçues et présentées par les managers du secteur⁶⁸.

⁶⁷ La qualité de l'emploi est un concept multidimensionnel dont certaines de ces dimensions sont également caractéristiques des pratiques de GRH. La recherche dont est issue cette communication (thèse de doctorat et post-doctorat) s'inscrit dans un champ plus large qui intègre plusieurs volets de pratiques de GRH, ce papier privilégie uniquement les dimensions Rémunération et Formation.

⁶⁸ Nous avons aussi fait des entretiens auprès des salariés, mais étudions ici la perspective des gestionnaires car nous avons voulu voir dans quelle mesure ils étaient ouverts à ces formes d'innovations sociales en matière de gestion des ressources humaines.

La proposition principale que nous défendons est que les organisations dans ce secteur n'ont pas une grande marge de manœuvre quant aux pratiques de rémunération et de formation dans la mesure où la majorité d'entre elles subsistent grâce aux apports des tiers. Par contre, il semble que les entreprises d'économie sociale du Québec et des organisations françaises aussi fassent un effort important d'innovation, en offrant des avantages sociaux, y inclus parfois des régimes de retraite, de même que des formations professionnelles en cours d'emploi, et ce, afin d'attirer et de retenir la main-d'œuvre.

Alors, qu'est-ce qu'il en est des pratiques des managers en termes de rémunération et de formation dans le secteur de l'aide à domicile ?

Il est certain que, sur le plan de l'image, ces deux pratiques de la gestion des ressources humaines sont loin d'être évoquées positivement dans les discours publics liés au secteur. Nous avons toutefois voulu aller voir de plus près et nous interroger sur la situation réelle, la vision des managers et des travailleuses, en posant ces questions : Y-a-t-il une correspondance entre ce que le secteur renvoie comme image des pratiques et les réelles pratiques des managers de leurs propres activités ? En considérant les pratiques québécoises et françaises, il y a-t-il convergence ou divergence ?

Pour répondre à ces questions, une étude qualitative a été réalisée. Nous avons mené 38 entretiens semi-directifs auprès des employeurs (15 organisations en France à savoir 39 % et 23 organisations au Québec ce qui équivaut à 61 %, l'ensemble étant composé d'entreprises privées⁶⁹, CCAS⁷⁰, association⁷¹, EESAD⁷²), analysés thématiquement. Ce texte se compose en deux parties. La première permet d'abord de présenter le secteur de l'aide à domicile en insistant sur quelques particularités du dit secteur au Québec et en France. Puis nous traitons de la formation et de la rémunération dans ce secteur, sur le rôle des pratiques de GRH dans les services et l'intérêt qu'auraient les managers du secteur des SAP⁷³ à les adopter. Une seconde partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats de notre étude empirique⁷⁴.

1. LA RÉMUNÉRATION ET LA FORMATION : DES DIMENSIONS ESSENTIELLES EN GRH ET DANS LE SECTEUR DE L'AIDE À DOMICILE

La qualité de l'emploi est un concept relativement ancien. Il a motivé de nombreuses recherches à la fois au niveau universitaire et dans les débats publics et de politique économique (Davoine, 2007 ; CEE, 2006). Durant le sommet de Laeken en 2000, la qualité de l'emploi est reconnue comme un concept multidimensionnel (Commission Européenne, 2001). La rémunération et la formation font partie intégrante des dimensions de la qualité de l'emploi et elles sont aussi caractéristiques des pratiques de GRH.

⁶⁹ 5 en France et 3 au Québec.

⁷⁰ Centre Communal d'Action Sociale (2 en France).

⁷¹ 8 en France.

⁷² Entreprise d'économie sociale en aide domestique (20 au Québec).

⁷³ Services à la Personne.

⁷⁴ Tel qu'indiqué plus haut, nous nous concentrons ici sur la vision des gestionnaires, et nous traitons dans un autre texte les visions des employés, notamment sous l'angle de l'effet de la rémunération et de la formation sur l'engagement et la satisfaction des salariés.

1.1 Le champ de l'aide à domicile au Québec et en France

Avant d'aborder le champ de l'aide à domicile, il est tout d'abord nécessaire d'indiquer que ce champ s'inscrit dans un autre champ, est encore plus vaste, à savoir l'économie sociale et solidaire. Les organisations en économie sociale ont des particularités. Fondées à l'origine pour permettre la satisfaction des personnes et des communautés locales, elles se placent dans le déploiement d'une économie avant tout basée sur les valeurs humaines (Tremblay, 2010). Parmi les dix secteurs d'activités⁷⁵ que l'on retrouve dans le champ de l'économie sociale, les services aux personnes retiennent notre attention. Ces services aux personnes « regroupent l'ensemble des services contribuant au mieux-être de la population sur leurs lieux de vie, qu'il s'agisse de leur domicile, de leur lieu de travail ou de loisirs »⁷⁶ (Pétillon, 2009). Ces services étant très variés, nous nous intéressons aux services à domicile auprès des personnes âgées qui favorisent le maintien à domicile. Le secteur de l'aide à domicile occupe une place particulière dans les services à la personne et cela à travers la nature des emplois et des personnes visés.

En France, il est possible que le service se fasse selon trois modes de fonctionnement (CERC, 2008 ; Balzani 2010) : celui de l'emploi direct, ou gré à gré, le mode mandataire et le mode prestataire où le client rémunère une structure qui exécute les prestations. C'est ce troisième mode qui nous intéresse ici ; en effet de nombreux acteurs utilisent ce mode d'intervention, notamment les acteurs historiques (Gallouj, 2008), de par leur ancienneté et présence sur le terrain. On en distingue principalement trois. D'abord les associations agréées qui sont très nombreuses dans le secteur des SAP. Ensuite le secteur public représenté par les CCAS (centre communal d'action sociale). Puis les structures d'insertion largement accrues à partir des années 1980 et représentées par les entreprises d'insertion, les associations intermédiaires, les régies de quartier etc.

Au Québec, les services d'aide à domicile s'intègrent dans la catégorie plus vaste des services de « soutien à domicile » auprès de personnes âgées en perte d'autonomie, de personnes handicapées ainsi que de personnes malades ou en convalescence qui comprennent aussi les services des professionnels à domicile (médecins, personnel infirmier, ergothérapeutes, etc.) (Boivin, 2013). Selon les besoins, ces services d'aide à domicile ont la possibilité d'être offert par l'instance locale, les entreprises d'économie sociale, les organismes communautaires, les groupes bénévoles, le personnel embauché par l'allocation directe ou les proches-aidants (MSSS, 2004). Durant la période qui s'étend de 1984 à 1990, les CLSC⁷⁷ ont recours aux ressources non étatiques pour offrir des services, ce qui permet la croissance d'un mouvement de privatisation. En effet, avec la complicité du Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) et des Centres régionaux de santé et de services sociaux (CRSSS), les CLSC emploient une grande part des fonds publics qui leur sont attribués pour le soutien à domicile pour confier, en sous-traitance, une part croissante de la dispensation des services à des ressources privées ou communautaires plutôt que de la confier à leur propre personnel (Vaillancourt et Jetté, 1997). D'une part, la politique de 1979 leur défendait de recourir à la privatisation. D'autre part, les budgets attribués par l'État ne les aidaient pas à employer seulement les salariés du secteur public (infirmières et auxiliaires

⁷⁵ www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871.

⁷⁶ Extrait du document intitulé « Plan de développement des services à la personne » du Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale » (2005).

⁷⁷ Centre de santé et de service sociaux.

familiales de CLSC) pour donner les prestations. Afin de s'en sortir, les CLSC devaient « faire faire » à bas coûts une portion des services par des ressources non publiques. Ce qui explique la survenue de politiques de privatisation (diminution de l'offre publique et augmentation de l'offre marchande) et de « communautarisation » (diminution de l'offre publique et augmentation de l'offre relevant des organismes communautaires ou coopératifs) qui se traduit aussi par des éléments non économiques comme la rigidité des horaires du personnel syndiqué de quelques CLSC (Vaillancourt *et al.*, 2003).

Bien que le secteur des S.A.P. se soit construit de manière progressive comme un réel secteur d'activité, il n'en demeure pas moins qu'il soit encore tributaire des évolutions des aides financières pourvues par des tiers (Debons, 2006), puisque nombre de clients (personnes âgées à mobilité réduite, et souvent faibles prestations de retraite) n'ont pas de moyens financiers importants. Des aspects comme le faible niveau des rémunérations, des qualifications peu reconnues et faibles constituent des caractéristiques de ce type de métier (CERC, 2008), mais notre recherche indique par ailleurs qu'il est possible de valoriser ces métiers, de bien organiser le travail et de rendre ces emplois attractifs. Cela dépend fondamentalement des pratiques de GRH des employeurs, d'où notre intérêt à les sonder à ce sujet.

1.2 La rémunération et la formation : des pratiques sources de multiples interrogations dans le secteur de l'aide à domicile

La rémunération représente une compensation pour le travail de l'employé, arrêtée dans le contrat de travail sous réserve des prérogatives issues des accords collectifs, des traditions de la structure ou des engagements unilatéraux de l'employeur (Peretti, 2005). Une pratique de rémunération est toujours complexe, notamment lorsqu'on tient compte des avantages sociaux et autres éléments pour parler de « rémunération globale » ; la rémunération se situe au milieu de différents intérêts et contraintes (Sire, 1993). D'une part, elle constitue un coût pour la structure et, en considérant la compétitivité du service offert et de l'entreprise, son montant doit être une source d'attention. D'autre part, elle est, ou peut être, un outil de motivation et d'engagement des salariés.

En ce qui concerne le secteur de l'aide à domicile, Devetter *et al.*, (2009) et Dussuet (2007) constatent de manière générale que les emplois sont de mauvaise qualité. On y trouve des activités où les bas salaires sont à la norme. Les durées de travail sont souvent partielles, se cumulant avec le faible niveau des qualifications reconnues (Dussuet, 2007). Boivin (2013) soutient que les salariés réalisant ce type de travail pour les prestataires privés connaissent une grande précarité tandis qu'elles ont des responsabilités importantes envers les personnes souvent isolées et vulnérables. Les travailleurs à temps partiel involontaire représentent des « travailleurs contraints » : les employés qui occupent ce genre de poste sont confrontés à des grandes obligations dans la mesure où ils ne parviennent pas à effectuer le nombre d'heures de travail souhaité (Cloutier *et al.*, 2011).

Quant à la formation, qui constitue un moyen permettant le transfert de connaissances et de savoir-faire aux salariés, elle vise à les aider à faire face aux mutations structurelles, voire aux changements de l'organisation du travail qu'ils soient de nature technologique ou économique (Peretti, 2005). Cette notion est habituellement accompagnée de valeurs comme le

perfectionnement, l'apprentissage, l'initiation, l'accueil ou l'entraînement (Sékiou *et al.*, 2007 ; Plane, 2003). Toutefois, dans le secteur de l'aide à domicile, les niveaux de qualification demeurent faibles et les employeurs ne se préoccupent pas tous de la formation en cours d'emploi, encore moins du parcours professionnel global de leurs salariés. Ennuyer (2010) parle d'une non-qualification massive des aides à domicile.

Ces aspects nous interpellent sur les réalités des pratiques des employeurs dans ce secteur en matière de rémunération et de formation.

Compte tenu des difficultés apparentes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre, la rémunération et la formation des aides à domicile pourraient permettre aux employeurs d'améliorer leurs pratiques en la matière et, ainsi, d'attirer et de retenir la main-d'œuvre. Il est possible que les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) représentent non seulement un élément essentiel quant à l'amélioration de la productivité individuelle et ainsi de l'efficacité de l'entreprise (Brown *et al.*, 2009), mais simultanément un facteur d'amélioration de la qualité de l'emploi des salariés et d'innovation sociale ou organisationnelle dans ce secteur. Les écrits sur ce secteur font état de nombreuses problématiques liées à la rémunération et à la formation des aides à domicile. L'intérêt ici est de considérer les pratiques au Québec et en France, le but étant de les comparer et d'entrevoir de possibles particularités qui seraient de véritables sources d'innovation sociale.

Nous avons donc examiné ces pratiques et pris connaissance des aspects convergents, divergents ou propres à chaque pays. Nous allons donc faire état ici des pratiques de formation et de rémunération qui sont présentes dans nos deux groupes de répondants, en France et au Québec.

2. CONTRIBUTION D'UNE RECHERCHE EMPIRIQUE

2.1 Portrait des répondants et techniques de recueil d'informations

2.1.1 Portrait des répondants

Une recherche qualitative a été réalisée auprès des organisations d'aide à domicile en France et au Québec. En France, l'étude s'est faite avec la participation de cinq entreprises privées, deux CCAS⁷⁸ et huit associations. Au Québec, elle a été effectuée auprès de trois entreprises privées et vingt EESAD⁷⁹. Dans l'ensemble, un total de 38 entretiens d'une durée moyenne de 1h30 a été réalisé auprès des directeurs, responsables de secteurs et responsables d'agence, mais nous avons également réalisé 33 entretiens auprès du personnel afin de confronter les points de vue. Nous ne retenons toutefois ici que les entretiens effectués auprès des managers de sorte que le nombre de répondants est de 6 hommes et 32 femmes.

2.1.2. Technique d'analyse de l'information

L'analyse de contenu (Bardin, 1993 ; Savall et Zardet, 2004) d'exploration a été retenu comme option d'analyse des discours. Il s'agit d'une analyse thématique qui repose sur la question : comment interpréter un contenu ? Cette analyse favorise la codification du texte en permettant une compréhension en profondeur des représentations et une interprétation synthétique des

⁷⁸ Centre Communal d'Actions Sociales.

⁷⁹ Entreprise d'économie Sociale en aide domestique.

discours. Elle permet la lecture d'un texte fraction par fraction pour en définir le contenu, puis le coder suivant des catégories (Fallery et Rodhain, 2007) ou thèmes. Le thème est défini par Berelson (1953)⁸⁰ comme « une affirmation sur un sujet », c'est-à-dire « une phrase ou une phrase composée, habituellement un résumé ou une phrase condensée, sous laquelle un vaste ensemble de formulation singulière peut être affectée », a donc été choisi comme unité d'enregistrement et comme règle de découpage. Le texte a été découpé et étudié en fonction des idées ou des mots qu'il contenait. En d'autres termes, nous avons recensé les principales phrases exprimées par les acteurs, appelées par certains « phrases témoins » (Savall et Zardet, 2004). Cette procédure nous a permis de trouver « les régularités répétables » qui constituent la base des résultats de recherche.

2.2. Résultats sur les pratiques en matière de rémunération et de formation

Pour chacune des dimensions, nous exposerons successivement les pratiques et les difficultés rencontrées par les différentes organisations dans les deux pays.

2.2.1. La rémunération : une pratique marquée par une absence de marge de manœuvre

- ***En France : Des pratiques de rémunération généralement basée sur la convention collective***

-Les pratiques des entreprises privées en matière de rémunération

Certaines entreprises privées indiquent se baser sur la convention collective des associations pour rémunérer leur salariés. D'autres prennent en compte l'évolution du Smic⁸¹. En considérant la difficulté du métier, il y en a qui indiquent rémunérer les employés au-delà du Smic, payer les heures supplémentaires et les congés payés. Cependant, il y en a d'autres qui ne considèrent pas l'ancienneté dans la rémunération mais plutôt l'assiduité du salarié et ils annualisent le temps de travail. Aussi, l'activité d'aide à domicile et le secteur pourraient être valorisés à travers la rémunération, mais les charges patronales sont assez lourdes en France et les employeurs disent que cela les contraint fortement.

Entretien E : « Écoute, moi je suis les lois en vigueur, tout récemment le Smic il a augmenté donc moi aussi j'ai fait pareil. Là ce n'est pas le salaire d'un cadre, mais ils sont rémunérés au Smic. Et comme là le Smic a augmenté moi aussi j'ai augmenté. C'est en fonction du nombre d'heures aussi ».

-Les pratiques du CCAS en matière de rémunération

Les deux interviewés indiquent que les salariés sont rémunérés au-dessus du Smic, tout en se référant à la convention collective. Ils affirment que la rémunération est « à la tâche ».

Entretien F : « On est au-dessus du Smic, pour les aides à domicile en contrat privé, et les titulaires du CCAS elles sont agent social, (...).

-Les pratiques des associations en matière de rémunération

La majorité des interviewés se basent sur la convention collective pour rémunérer les salariés. Cette convention règle, sur la totalité du territoire, les liens entre les organismes d'aide ou de

⁸⁰ Dans Bardin (1993).

⁸¹ Salaire minimum interprofessionnel de croissance.

maintien à domicile à but non lucratif adhérents des fédérations signataires et les personnels qu'ils emploient (Conventions collectives, 2010). Selon les employeurs, la modulation des salaires devient une norme dans ces associations. Un accord par rapport aux temps modulés dans le champ de l'aide à domicile a été signé le 30 mars 2006. Il est question d'une durée annualisée de travail pour chacun des salariés. Ceci remplace la durée mensuelle ou hebdomadaire de travail inscrite à l'intérieur du contrat de travail. Pour tous les salariés, qu'ils soient en CDD⁸² ou en CDI⁸³, les heures réalisées, au-delà ou en deçà de l'horaire hebdomadaire moyen (35 heures pour un temps plein), se compensent systématiquement dans le contexte de la période annuelle optée. Il y a des normes : 40 heures par semaine est le seuil supérieur à ne pas dépasser et 28 heures est le minimum (Accord de la branche de l'aide à domicile relatif au temps modulé, 2006). Dans ce contexte, les salariés ont un salaire identique tous les mois, même si les heures hebdomadaires peuvent varier, ce qui constitue le principe de l'annualisation. Un seul responsable de secteur précise qu'il n'utilise pas de convention collective, ni de prime, ni d'ordre de mérite, mais que ses salariés sont payés au Smic et à la tâche.

- ***Au Québec : des pratiques assez variées davantage influencées par l'environnement pour le cas des entreprises privées et l'utilisation d'une échelle salariale non identique pour les EESAD***

-Les pratiques des entreprises privées en matière de rémunération

Les pratiques sur la rémunération varient d'une organisation à l'autre. En ce qui concerne les taux horaires, selon un des directeurs, mais aussi selon les salariées, le taux horaire se situe entre 15 et 18 dollars de l'heure. La rémunération est fonction de l'endroit où travaille le salarié car il y a les centres d'hébergements et de soin de longues durées (CHSLD), il y a le privé, il y a le centre hospitalier (CH), de même que le centre local de services communautaires (CLSC). Aussi, la rémunération peut être différente d'une région à une autre. Un autre directeur souligne l'existence d'un taux horaire de base qui est fonction de ce qui a été négocié dans les appels d'offre, parfois directement avec le client. Par ailleurs, ces taux peuvent changer en fonction des situations. En effet, si le préposé décide d'aller travailler en CLSC et que l'employeur a négocié un certain taux avec le CLSC et qu'il veut respecter sa marge, il se peut que dans la même semaine le préposé touche 13 dollars de l'heure au CLSC alors qu'il gagne plus, ou moins, ailleurs. Un des trois directeurs souligne qu'il dépasse le salaire minimum. Ses salariés débutent à 12 dollars et le salaire peut aller jusqu'à 13,50 dollars. Dans sa pratique, cet employeur distingue les préposés au bénéficiaire qui ont suivi un cours en trois semaines et ceux qui ont suivi un cours de neuf mois offert par le gouvernement. L'expérience de travail est largement considérée par l'employeur, le temps de stage étant plus étendu dans un cours de neuf mois que dans un cours de trois semaines. En effet, l'expertise n'est pas la même et il y a énormément de différences, selon les employeurs, comme les salariés.

Entretien C: « C'est clair que pour moi, quelqu'un qui est allé dans un cours de préposé de 3 semaines n'a automatiquement pas le même salaire que quelqu'un qui est allé 9 mois ».

Selon lui, bien que ses salariés soient moins rémunérés que ceux du public, il pense offrir une bonne qualité d'emploi. Aussi, les salariés sont libres de faire l'horaire qu'ils veulent, ils ont les

⁸² Contrat à durée déterminée.

⁸³ Contrat à durée indéterminée.

mêmes clients selon les disponibilités indiquées. Il considère que le salarié n'a pas une situation comparable au secteur public où, selon lui, il a 10 bails à donner en 3 heures, et où il ne connaît personne. Selon lui, dans le public, le salarié est toujours parachuté « dans un monde de fou parce que tout le monde court ». Par contre à domicile, le salarié est tranquille, et à travers ses temps de présence, il peut avoir des bails, il peut préparer un repas, il est à la maison, il ne court pas et il n'a pas de pression, du moins selon l'employeur. Ici l'employeur considère ses employés comme « *le noyau important, parce que si je n'avais pas ces gens-là, on ne pourrait pas être la compagnie que nous sommes. Ils sont toujours payés à l'heure* ».

La seconde pratique qui nous intéresse est celle de la prise en compte de l'ancienneté dans la rémunération - ou non. Pour un directeur, après 5 ans et 10 ans de service, il y a une bonification d'un dollar de l'heure sur le salaire. Toutefois un autre directeur indique que ses salariés ne sont pas rémunérés selon l'ancienneté mais en fonction de ce qui a été négocié avec les clients.

Entretien A : « *Les préposés, je vous dirais, tout dépendant d'où ils travaillent, parce qu'il y a les CHSLD, il y a le privé, il y a le centre hospitalier, il y a le CLSC, ça peut être différent, et c'est différent parfois d'une région à l'autre, parce qu'il y a des régions où c'est beaucoup plus éloigné, où la pénurie est plus grande donc ça demande beaucoup plus d'effort de recrutement, ça peut être un peu plus élevé, je vous dirai que ça se situe entre 15 et 18 dollars de l'heure (...) Mais oui, en termes d'ancienneté après cinq ans de service, après 10 ans de service il y a une bonification d'un dollar de l'heure* ». Entretien B : « *Je vous dirais que de façon générale un PAB en institution va gagner entre 17 et 23 dollars de l'heure. L'infirmière va gagner entre 42 et 55 de l'heure et un néo thérapeute même chose, l'auxiliaire va gagner entre 27 et 35 dollar de l'heure, et un compagnon va gagner des fois entre 10 et 15 dollars de l'heure, c'est le salaire minimal (...) qu'il y a un taux de base, qui est en fonction de ce qui était négocié dans les appels d'offre, parfois directement avec le client, ça dépend où on est situé, et le choix, appartient dans le fond au professionnel, moi je suis intéressé d'aller travailler là, à ce taux-là, ben je vais faire le sacrifice qu'il faut pour y aller* ». Entretien C : « *Maintenant, je vous dirai qu'on dépasse nous le salaire minimum, le salaire minimum je pense qu'il est rendu à 10,25 dollars-10,50 au Québec, donc, en début on y va avec 12 dollars, 12,50 dollars et puis ça peut aller jusqu'à 13,50 dollars. C'est sûr que c'est moins que ce qu'on offre au public, par contre la qualité de service que tu distribues c'est une chose, l'autre chose tu es libre de faire l'horaire que tu veux, puis tu as toujours le ou les mêmes clients selon tes disponibilités que tu as données. Tu n'arrives pas comme au public où tu as 10 bails à donner en 3 heures, tu ne connais pas personne, tu es toujours parachuté dans un monde de fou parce que tout le monde il faut qu'il court, là c'est vraiment relaxe, puis à travers tes temps de présence, tu peux avoir des bails, préparer un petit repas, ou ces choses-là, tu es vraiment à domicile, tu es à la maison c'est relaxe et tu ne cours pas, tu n'as pas de pression, la seule pression que tu as c'est quand c'est moi qui appelle pour savoir si tout va bien et je vais visiter mes clients régulièrement donc préposés aussi (...)* ».

-Les pratiques des EESAD en matière de rémunération

En matière de rémunération, les EESAD utilisent une échelle salariale composée de quelques échelons, mais celle-ci n'est cependant pas identique dans toutes les organisations. Dans certaines organisations l'échelle débute autour de 10,30 dollars et se termine autour de 13 dollars, en fonction de l'ancienneté des salariés. Exemple : « *Il y a des employés qui ont jusqu'à 10 ans d'ancienneté, alors l'échelon va augmenter après 6 mois d'ancienneté et après c'est annuel* ».

Il existe des échelles salariales composées de 5, voire 8 échelons, selon les Eesad. Il est possible que l'employé change d'échelon à chaque fois qu'il fait 1 750 heures par exemple, et cela correspond à une personne qui travaille à temps complet pendant une année. Toutefois, les salariés qui travaillent à temps partiel ne peuvent pas changer d'échelon tous les ans. Des employeurs déclarent prendre conscience qu'il serait mieux d'intégrer des facteurs de formation et d'ancienneté dans la rémunération.

Entretien P : Le salaire varie, l'échelle salariale, la personne que ça fait juste un an ou qui est rendu à 3 000 heures ben son taux horaire est peut-être 11,20, celle que c'est 8 000 heures son taux horaire est peut-être de 12,75, c'est que son salaire a augmenté avec le nombre d'heures. Mon échelle salariale, elle est faite à l'année. Entretien Q : Nous il y a des échelles salariales, et on utilise l'équité salariale donc les préposés sur les routes commencent à 11,36 jusqu'à 11,50 je crois. Dépendant de leurs compétences. Les salariés sont rémunérés à l'heure. Entretien V : Nous on a des échelles salariales, on a 7 échelons, et fonctionnons par heure service rendu à chaque échelon c'est 900 heures et tous les autres échelons ont 1 500 heures, alors plus l'employé travaille, plus l'employé peut augmenter son salaire plus rapidement, puisqu'il gravit les échelons plus rapidement. Entretien W : « Nous présentement ce que l'on fait c'est qu'on suit un peu le chèque emploi service, qui est offert par le centre de santé. Maintenant on paie tous nos travailleurs, membres, préposés, à 13 dollars de l'heure. On fixe les salaires par rapport à ce qu'ils pourraient gagner avec le chèque emploi service ». Entretien R : Au niveau des employés, lorsqu'on parle des préposés d'aide à domicile, à la base, aide domestique, après leur premier trois mois de probation on parle d'un salaire de 11,65. Lorsqu'elles font de l'aide à la vie quotidienne et du répit elles ont une prime de deux dollars de l'heure. Alors avec les échelles salariales, on peut donc penser qu'on va selon le code, 11,65 à 15 dollars et quelque de l'heure avec l'ancienneté. Alors donc ce n'est pas un gros salaire, mais c'est beaucoup plus que sur certain territoire, qui part au salaire minimum.

En somme, en matière de rémunération, parmi les gestionnaires interviewés, certains rémunèrent les salariés au-dessus du salaire minimum, d'autres appliquent la convention collective, et d'autres encore les rémunèrent à la tâche. Faute d'un grand nombre de salariés qualifiés, certaines organisations sembleraient favoriser la polyvalence ou le brouillage des tâches, ce qui n'est pas toujours apprécié par les salariés. Il y a des responsables qui ont, par contre, conscience de la pénibilité du travail effectué par les salariés, notamment dans le secteur associatif. Au Québec, la rémunération des salariés varie selon l'endroit où ils vont travailler. La formation et l'expérience sont aussi prises en compte de manière générale et permettent d'augmenter la rémunération. Les avantages sociaux, comme les congés maladie, les congés mobiles, les congés spéciaux en cas de décès d'un membre proche de la famille, la retraite, sont aussi des éléments mis en évidence comme des facteurs qui peuvent attirer et retenir la main-d'œuvre. Certaines ESSAD offrent aussi un régime de retraite, ce qui peut être très apprécié par certains salariés, car cela n'est pas si fréquent dans ce secteur d'emploi, encore moins dans le privé.

2.2.2. La formation et les difficultés de financement

- ***En France : d'une part, des remises à niveau sur le premiers secours, des formations effective (DEAVS, VAE) et des partenariats avec des instituts de formation. Des problèmes de financement d'autre part.***

-Les pratiques des entreprises privées

Certaines organisations ne forment pas leurs salariés pour des raisons d'ancienneté, soit celle de l'organisation elle-même soit celle du salarié. D'autres fournissent des efforts dans ce sens, en organisant des remises à niveau concernant les formations de premiers secours. Aussi des contrats sont signés avec la CCI, ou avec d'autres organismes qui proposent à l'entreprise des programmes de formation. Un responsable affirme la valeur qu'il accorde aux salariés et considère qu'ils font la valeur d'une organisation ; de ce point de vue, il considère que la logique devrait être l'amélioration continue de la qualité et la diminution du turn-over. Toutefois, le manque de temps des salariés et leurs engagements familiaux sont mis en avant par les responsables pour expliquer le faible investissement en formation (alors qu'ils pourraient en faire pendant les heures de travail) : « *Cependant les gens en général n'ont pas souvent beaucoup de temps, ils ont des engagements familiaux donc ils n'ont pas forcément tout le temps, le temps de suivre des formations* ».

-Les pratiques du CCAS

Un responsable de secteur des CCAS présente des pratiques comme la formation du DEAVS⁸⁴ soit au titre de la VAE⁸⁵ ou au titre d'un partenariat avec l'institut de formation. Qu'il s'agisse des salariés qui ont passé la VAE ou ceux qui sont en formation longue du DEAVS, le responsable constate que toute l'équipe parvient à une « évaluation rapide », un « diagnostic d'intervention » et non simplement une « intervention technique ». Selon un responsable, la formation est utile car elle permet de mieux connaître le bénéficiaire. « *Au niveau des formations, c'est important parce que plus ils sont formés, plus ils connaissent les personnes* ». Des remises à niveau sur les premiers secours sont régulièrement faites. Puisque l'organisation est un CCAS et donc intégrée à la fonction publique, il y a une cotisation au CHSCT⁸⁶, les salariés ont ainsi des formations sur la maltraitance et bienveillance des bénéficiaires de l'aide qui se révèlent assez nécessaires. En effet, le responsable du CCAS considère que la formation a un impact sur la qualité de service fourni par les salariés.

Entretien G : « *On a fait là dernièrement le secours, donc elles ont toutes le premier secours, on est CCAS donc fonction publique donc on cotise à la CHSCT et à la CGT, et donc elles ont ces formations (...) prévenir les maltraitances des personnes âgées, les conditions de la bienveillance (...)* ».

-Les pratiques des associations

Il est indiqué que des formations sont effectuées tout au long de l'année. Ainsi, les formations proposées sont « *la formation sur l'accompagnement en fin de vie, le processus de deuil, la formation sur l'alimentation, santé hygiène de vie de la personne âgée, la formation sur la communication non verbale, la formation sur l'usure professionnelle, une formation de base sur les techniques d'entretien du domicile, une formation gestion du stress, une formation à la fonction de tuteur, une formation de premiers secours, ensuite des formations sur les fonctions ou techniques de management* ». Un responsable indique que des accords avec des partenariats institutionnels sont signés afin de former les salariés et chaque année de nombreux modules de formation sont

⁸⁴ Diplômes d'État Auxiliaire de vie sociale.

⁸⁵ Validation des acquis de l'expérience.

⁸⁶ Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

proposés aux salariés. D'autres responsables expliquent que les formations sont internes, elles ne sont pas qualifiantes, c'est-à-dire qu'elles ne fournissent pas un diplôme. Mais ce sont tout de même des formations qui sont utiles dans la mesure où elles « *valorisent le salarié* », elles lui permettent d'acquérir des compétences et de les adapter au bénéficiaire de l'aide. Toutefois, les formations qualifiantes ont été revues à la baisse faute de financement. La gestion des horaires et les disponibilités des offres de formation empêchent quelques fois de former tous les salariés. « *Les possibilités du nombre de formation sont limitées. Elles peuvent faire une ou deux formations par an, parce qu'après quand même les places sont très limitées, c'est peut-être le bémol, on aimerait peut être qu'elles en fassent un peu plus (...)* ». Il n'est pas possible de les mettre en formation tous les mois car le problème de gestion des horaires se pose et cela constitue une difficulté majeure : « *Déjà c'est très compliqué de les mettre en formation pour nous au niveau des plannings donc voilà après c'est le bémol (...)* ».

Chaque année, bien qu'il existe un budget consacré à la formation, il y aurait un problème de financement qui ne permet pas de former tous les salariés, au-delà du problème de gestion des horaires.

- ***Au Québec : Des formations en RCR⁸⁷, PDSB⁸⁸, parfois non diplômantes, mais pouvant donner lieu à des certificats.***

-Les pratiques des entreprises privées en matière de formation : des formations effectuées par un membre de l'organisation, des formations en RCR et moniteur cardiaque. Des formations non diplômantes.

Les pratiques de formation au sein des 3 entreprises privées sont assez divergentes. Une directrice indique que la formation est dispensée par un membre du personnel de l'entreprise qui a les compétences nécessaires pour donner la formation. Elle précise qu'il n'y a aucune exigence sur le plan des formations, elles sont volontaires. Pour un des directeurs les formations sur le RCR et le moniteur cardiaque sont dispensées aux préposés (es) par un organisme reconnu qui remet à la personne une carte de compétence. Un autre directeur indique que les salariés arrivent déjà formés. Concernant la reconnaissance des formations, elles sont en fait non diplômantes; ce sont uniquement des mises à jour ou des ajouts de connaissances. Un des directeurs souligne que les formations ne sont pas diplômantes au sens académique, mais il considère qu'elles le sont dans le sens où un organisme reconnaît que la personne a suivi tant d'heure de formation sur le moniteur cardiaque par exemple. Lorsque la personne est à même de faire quelque chose, cela est suffisant pour les centres, parce qu'ils savent qu'il n'y a pas de « diplomation » officielle.

Entretien A : « On a des formations, c'est gratuit les formations, toujours, donc ça peut être donné par une firme, ou la plupart du temps par un membre de notre personnel qui a les qualités nécessaires pour donner de la formation (...). Parfois il y en a qui décide de ne pas participer, c'est volontaire, donc c'est sur une base volontaire, donc mais c'est disponible pour eux. Non, non c'est vraiment des mises à jour, pour des ajouts de connaissances. Il y a un crédit d'impôt qui est donné aux entreprises, je crois que c'est % de la masse salariale, donc c'est de cette façon qu'il nous aide. Mais nous on dépasse toujours le pourcentage de la masse salariale. Mais on ne demande aucun

⁸⁷ Réanimation cardio-respiratoire.

⁸⁸ Principes de déplacement sécuritaires des bénéficiaires.

frais à nos employés ». Entretien B : « Exigence de la loi : offrir 1% de notre masse salariale par année en formation ».

-Les pratiques des EESAD en matière de formation : diverses pratiques plus ou moins convergentes et donnant parfois lieu à des certificats.

Plusieurs pratiques sont mises en avant dans les EESAD, qui semblent accorder un peu plus d'importance à la formation, sans toutefois pouvoir en faire énormément, vu le coût, mais elles offrent tout de même un bon nombre de formations de base. Un directeur indique collaborer avec la commission scolaire et six autres organisations. En partenariat avec une mutuelle de prévention, et en collaboration avec la CSST, deux employés d'une organisation sont formés et ces derniers forment d'autres employés par petits groupes. Dès l'arrivée d'un groupe de 5 à 6 nouveaux préposés (es), une formation de 16 heures leur ait donné. L'objectif des formations consiste à « savoir comment travailler sans se faire mal, comment passer le balai sans se tordre le dos, comment donner un bain, comment faire de l'entretien ménager sans un risque de blessure ». Un directeur mentionne qu'à l'embauche les salariés ont droit à une formation de 21 heures dans laquelle « ils ont des défilements de vidéos, ils ont des questionnaires, ils vont chez des clients avec des chefs d'équipe, et ils ont des maisons test et là, on évalue leur vitesse de croisière ». Les salariés ont également une formation de 14 heures sur le travail sécuritaire et d'autres formations sur l'Alzheimer et le PDSB. Ils ont aussi d'autres formations sur l'abus et la maltraitance, la contamination, la lessive et l'entretien ménager sécuritaire, le profil psychologique et l'approche relationnelle, la salubrité et l'hygiène, le rapport au vieillissement de la population, ainsi que la nutrition. Pour une autre structure, aucune formation n'est requise pour les salariés(es) qui font de l'aide domestique. Cependant, en cas de soins aux clients, l'organisation donne des formations à l'interne (RCR et PDSB).

Aussi certaines formations peuvent donner lieu à des certificats et non à des diplômes. Un des directeurs espère qu'avec la commission scolaire, les formations réalisées soient au moins en partie diplômantes, mais il précise « qu'elles ne le seront peut-être pas au même type qu'un DEP ou un AEP ou un DEC, ou collégiale. Mais il y aura une certification ». Une autre directrice souligne que de toutes les formations dispensées au sein de son organisation, seule le PDSB est diplômant. Selon une autre directrice, en termes de diplôme, les salariés ont un certificat qui montre qu'ils ont terminé leur formation.

Entretien E : Au niveau des formations, pour les préposés, actuellement on offre une formation à l'interne qui comprend une portion théorique, une portion d'apprentissage pratique pour les techniques de travail, et une portion d'apprentissage en jumelage chez des clients avec un employé d'expérience qui est un formateur. On a aussi développé, avec la commission scolaire et six autres entreprises récemment dans la dernière année, un nouveau programme de formation pour les nouveaux employés. Là ce programme-là vient de débuter en avril éventuellement il y a une bonne partie des nouveaux employés qui pourraient transiger par ce programme-là qui est à faire par la commission scolaire, pour répondre à nos besoins. Entretien F : « (...) Sinon, ce sont des formations de maison qu'on fait à l'embauche. Alors quand on embauche quelqu'un on donne une formation en trois temps par formation qui est plus le savoir-faire technique, le volet savoir être et une partie aussi administrative qui est le code de déontologie et tout ça ». Entretien G : « Avec notre entente nous on fait partie d'une mutuelle de prévention, et en collaboration avec la CSST, donc on a formé

deux formatrices qui forment nos employés par petit groupe, donc dès qu'on a un groupe de 5-6 nouvelles, on leur donne une formation de 16 heures. Les formations consistent à savoir comment travailler sans se faire mal, comment passer le balai sans se tordre le dos, comment laver un bain, comment faire de l'entretien ménager sans un risque de blessure. (...) Les formations sont-elles (...) ».

Entretien R : (...) des formations au cours de la journée d'intégration la préparation de repas, la lessive, santé et sécurité au travail, nous on donne la formation de réanimation cardio-respiratoire, les mesures d'urgence, elles vont recevoir aussi des formations en approche relationnelle, donc une formation qui va être un peu pour voir comment on travaille avec la clientèle, tu sais des fois on ne veut pas mal faire, mais on met de l'huile sur le feu, dans la façon comment répondre, alors l'attitude et tout ça, on va avoir une formation là-dessus aussi qui va être faite (...)».

Entretien U : « (...) Mais aussi on offre des formations d'appoint deux fois par année : le rapport au vieillissement de la population, c'est quoi une journée pour une personne âgée, donc qu'est ce qui se passe dans sa tête, dans son cœur dans son corps à partir du moment où elle se lève le matin jusqu'à ce qu'elle se couche le soir ».

Toutefois, un directeur indique ne pas former ces salariés car il y a toujours conflit d'agenda avec le centre de formation. Selon une directrice, la formation des salariés(es) constitue une des difficultés rencontrées au sein de son organisation. Tout de même, à l'embauche, les salariés sont formés en interne avec un « parrain, marraine, qui vont les suivre pendant une semaine, ils vont aller travailler avec eux et tout ça ».

Entretien D : « Au début on avait un programme de formation avec la commission scolaire, le déroulement du programme était difficile parce qu'il faut avoir un certain nombre, on ne peut pas démarrer le cours, des fois tu viens à l'entrevue on te dit oui, on va accepter, mais il faut passer par la formation qui va commencer dans quatre semaines. Alors si tu cherches un emploi on te demande d'attendre quatre semaines de plus pour une formation qui va durer deux semaines donc je ne vais pas être payé avant six semaines, ça c'était un problème, on a laisser tomber ce programme de formation... c'est un très bon programme, il s'en sert déjà ».

En somme, en France, des remises à niveau sur les premiers secours sont effectuées. Des formations sont faites, mais la plupart sont non diplômantes faute de financement. Au Québec, des formations en RCR et PDSB, sont effectuées, la plupart sont non diplômantes, mais elles donnent parfois lieu à des certificats. Dans les deux pays, des efforts en matière de formation sont néanmoins constatés.

3. CONCLUSION ET DISCUSSION

L'ensemble de nos résultats atteste de l'image lourde du travail dans le secteur de l'aide à domicile et des enjeux majeurs en ce qui concerne les pratiques de rémunération et de formation. Même si quelques études indiquent une faible rémunération des aides à domiciles (Devetter *et al.*, 2009), quelques managers en France précisent que les salariés sont rémunérés au-delà du Smic. D'autres, notamment les associations, se basent sur la convention collective. Au Québec, les entreprises privées rémunèrent en prenant en compte le contexte de l'intervention, l'expérience professionnelle ou la durée de la formation. Les EESAD se basent davantage sur une échelle salariale normalisée, tout en intégrant des avantages sociaux, comme les congés maladie, mais parfois aussi des régimes de retraite par exemple.

En ce qui concerne la formation, certains travaux insistent sur le problème de qualification des salariés et de manque de formation (Cerc, 2008 ; Ennuyer, 2010). Dans nos résultats en France, plus particulièrement dans les entreprises privées, des efforts de formation sont effectués, mais ces formations restent non diplômantes. Dans les associations, de nets efforts sont constatés, à travers des remises à niveau sur les premiers secours par exemple, des VEA, ainsi que des collaborations avec des institutions de formation. Toutefois, ces associations étant tributaires des tiers pour leur financement, elles reconnaissent que la formation est tout de même limitée. Au Québec, dans les entreprises privées, nos résultats montrent une certaine timidité en ce qui concerne les pratiques de formation. Les EESAD, pour leur part, travaillent davantage à la formation de leur salariés, bien que ces formations soient encore pour la plupart non diplômantes ; la délivrance de certains certificats permet tout de même une certaine reconnaissance des acquis et formations.

Enfin, il est clair que les organismes associatifs et d'économie sociale tentent de faire des efforts pour améliorer les pratiques de GRH, notamment en matière de formation et d'avantages sociaux (régimes de retraite, congés, etc.) et ce, pour tenter d'attirer et de retenir la main-d'œuvre.

On ne peut pas parler de grandes innovations sociales radicales ici, mais certes de petites innovations graduelles, qui sont tout de même importantes dans un secteur employant une masse de femmes peu scolarisées, un bon nombre de femmes immigrées, mais aussi un certain nombre d'hommes peu qualifiés.

De ce point de vue, la mise de l'avant de la possibilité d'améliorer les pratiques de GRH à l'endroit de ces personnels souvent négligés, et assez souvent encore dans le privé (y compris dans l'hôtellerie, secteur comparable), nous paraît une source d'innovation sociale potentielle importante, et surtout une source d'innovation sociale qui toucherait un volume de personnes important. Le fait que les catégories peu scolarisées et les femmes soient souvent négligées dans les pratiques de GRH, dans nombre de secteurs, mais en particulier dans celui que nous avons étudié, soit les services d'aide domestique à domicile, nous paraît important à retenir pour la réflexion sur le sens de l'innovation sociale. Comme en ce qui concerne l'innovation technologique ou organisationnelle, il y a des innovations radicales (mais pas si souvent) et des innovations graduelles, des innovations de moindre importance donc, mais qui peuvent tout de même faire une différence majeure dans la vie de nombreux hommes et femmes, comme nous avons pu le valider avec cette recherche. De nombreux salariés au sein des EESAD précisent être satisfaits des formations suivies ; ils font notamment référence aux avantages des formations en groupe qui favorisent la connaissance des rétroactions des autres, en plus du contenu même de la formation. Aussi, la qualité pédagogique des professeurs et l'acquisition de bons gestes et postures est appréciée par les salariés. Par ailleurs, des avantages sociaux ont aussi été mis en avant par les salariés, entre autre divers congés payés et, d'une manière générale, ceux qui sont compris dans la réglementation.

Nous n'avons pas traité en détail ici d'un ensemble d'autres aspects de la GRH dans les EESAD, et nous nous pencherons sur ces autres aspects dans d'autres articles car il est intéressant de comparer les entreprises privées et celles de l'économie sociale, mais aussi de les comparer avec la situation française.

BIBLIOGRAPHIE

- Amadiou, J-F. et L. Cadin (1996). Compétence et organisation qualifiante, *Economica*.
- Balzani, B. (2010). Les services à la personne. La documentation Française.
- Bardin, L. (1993). L'analyse de contenu, PUF, Paris.
- Belot, L. (2010). La gérontechnologie pour éviter la maison de retraite. Un dispositif de surveillance à distance des personnes âgées expérimenté depuis septembre dans la Creuse. *Le Monde*, n° 20470, 16 novembre.
- Boivin, L. (2013). Réorganisation des services d'aide à domicile au Québec et droit syndicaux : de la qualification la disponibilité permanente juste-à-temps. *Nouvelle Questions Féminines*, 2013/2 , vol.32, p. 44-56.
- Brown, J., Elliott, S., Christensen-Hugues J., Lyons S., Mann S. et A. Zdaniuk (2009). Mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme. Conseil Canadien des ressources humaines en tourisme. Department of Business, University of Guelph. PDF m3.ithq.qc.ca/collection/00000201.pdf.
- CEE (2006). La qualité de l'emploi. La découverte.
- CERC. (2008). Les services à la personne, rapport n°8, janvier, La Documentation française, 147 p.
- Cloutier, L., Bernard, P. et D-G. Tremblay (2011). Activité professionnelle et responsabilités familiales : les mères sont-elles encore perdantes dans leur qualité de l'emploi ? *Relations Industrielles*, vol. 66, p. 256-278.
- Commission Européenne (2001). *Employment In Europe*, Luxembourg: Commission Européenne, Direction Générale de l'Emploi, des Affaires Sociales et de l'Égalité des Chances. 2001.
- Courpasson D. et Y.F. Livian (1991). « Le développement de la notion de compétence : glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue française de Gestion des Ressources Humaines*, n°3, p. 3-10.
- Davoine, L. (2007). La qualité de l'emploi : une perspective européenne, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Debons, P. (2006). Les services à la personne. Réglementation, Financement, Organisation. Préface de M. Jean-Louis Borloo. *Juris association*. 452 p.
- Devetter, F-X., Janice-Catrice, F. et T. Ribault (2009). Les services à la personne, La Découverte.
- Dusset, A. (2007). L'enjeu de la santé au travail dans les associations de services à domicile learning.londonmet.ac.uk/wlri/.../05%20Risque%20et%20sante/Dussuet.doc.
- Ennuyer, B. (2010). Repenser le maintien à domicile. Enjeux, acteurs, organisation. Paris, Dunod,
- Gadrey, J. (1996). L'économie des services, La Découverte, « Repères ».
- Gallouj, C. (2008). L'économie des services à la personne, Wolters Kluwer.
- Girard, C. (2012). Évolution, mouvement et structure par âge de la population. pp. 25-36 Dans Girard, Chantal, St-Amour, Martine, Payeur, Frédéric F., Lachance, Jean- François et André, Dominique (2012). Le bilan démographique du Québec. Institut de la statistique du Québec. Démographie. Edition 2012, 173 p.

- Ministère de la Famille et des Aînés, Ministère de la Santé et des Services sociaux (2012). Vieillir et vivre ensemble chez soi, dans sa communauté au Québec. aines.gouv.qc.ca/documents/politique-vieillir-et-vivre-ensemble.pdf.
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS) (2004). Chez-soi : le premier choix. Précisions pour favoriser l'implantation de la politique de soutien à domicile. Gouvernement du Québec.
- Peretti, J-M. (2005). Dictionnaire des ressources humaines. Vuibert, 4^{ème} édition. 227 p.
- Petillon, C. (2009). Les métiers des services à la personne, L'étudiant.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J-M., Alis, D. et F. Chevalier (2007). Gestion des ressources humaines. 2^{ème} édition De Boeck Université. 814 p.
- Savall, H. et V. Zardet (2000). L'apport de l'Economie à la GRH. Personnel. no 415.
- Sire, B. (1993), Gestion stratégique des rémunérations, Liaisons.
- Tremblay, D.-G. (2010). La conciliation emploi-famille dans les entreprises en économie sociale : de meilleures mesures et davantage de soutien organisationnel. Rapport sur la partie quantitative de la recherche sur la conciliation emploi-famille dans les entreprises d'économie sociale. Note de recherche no 2010-3 de l'ARUC (Alliance de recherche université-communauté sur la gestion des âges et des temps sociaux). 31 p.
- Vaillancourt, Y. et J. Christian (1997). Vers un nouveau partage de responsabilité dans les services sociaux et de la santé : Rôles de l'État, du marché. De l'économie sociale et du secteur informel, Montréal, UQAM, Cahiers du LAREPPS, no 97-05.
- Vaillancourt, Y., Aubry, F. et J. Christian (2003). L'économie sociale dans les services à domicile. Presses de l'Université du Québec 351 p.

18. ALIÉNATION, MONDIALISATION ET CHANGEMENTS DANS LE MÉTIER DE PROFESSEUR UNIVERSITAIRE⁸⁹

De Leon Arled Florez, sous la direction de Paul Leduc Browne, Université du Québec en Outaouais

RÉSUMÉ

Le métier de professeur éprouve, dans le contexte de la mondialisation, un processus de marchandisation accéléré. Il ne s'agit pas seulement de la conversion de la force de travail des professeurs en marchandise, mais de la soumission du savoir et de l'université aux lois de l'offre et la demande. Cette réflexion essaie de montrer comment, dans un contexte de transformations globales, peuvent se manifester des nouvelles formes d'aliénation dans le métier de professeur. Il s'agit aussi d'explorer les liens entre la conception marxiste de l'aliénation et les nouvelles perspectives d'analyse du problème.

INTRODUCTION

Jadis différencié du travail manuel lié à la production de marchandises, le métier de professeur éprouve, dans le contexte de la mondialisation, un processus de marchandisation accéléré ou, autrement dit, de « capitalisation de la connaissance » (Etzkowitz, 2001, cité par Gagnon, 2013 : 178). Il ne s'agit pas seulement de la conversion de la force de travail des professeurs en marchandise, mais de la soumission de savoir aux lois de l'offre et la demande. Il s'agit de l'émergence de l'*économie du savoir* et du penchant de l'université vers les besoins de la mondialisation et du marché. À cet égard, des spécialistes parlent de *capitalisme académique* (Slaughter et Leslie 1997 ; Ylijoki, 2003), de l'*université entrepreneuriale* (Clark, 1998)⁹⁰, de la *prolétarianisation* des travailleurs intellectuels (Descheneau-Guay et Ouellet, 2007), de l'*université inc* (Martin et Ouellet, 2011), ou plus récemment de *capitalisme universitaire* (Gagnon, 2013).

La conversion de la force de travail en marchandise renferme le processus de ce que Marx a dénommé le travail aliéné, c'est-à-dire la situation où l'être humain perd sa condition d'*homme générique* pour se situer dans la même condition des animaux qui travaillent pour satisfaire des besoins de base : manger, boire et se reproduire. Toute la servitude humaine est implicite dans la relation du travailleur avec la production et les différents types de servitude sont seulement des modifications ou des conséquences de cette relation. Une conséquence directe de l'aliénation de l'homme produite par son travail est celle de s'aliéner, de s'abstraire des autres hommes (Marx, 1998). Néanmoins, dans le cas actuel du métier de professeur universitaire qui se penche sur la production et la diffusion du savoir, sur la découverte et se base dans la liberté académique,

⁸⁹ Cette communication est la continuation d'un travail réalisé en novembre 2013, dans le cours « laboratoire de recherche » dicté par le professeur Guy Chiasson dans le contexte du doctorat en sciences sociales appliquées de l'Université du Québec en Outaouais (UQO).

⁹⁰ Tous ces auteurs sont cités par : (Gagnon, 2013 : 171).

l'autonomie et la cogestion ; il semble que la question de l'aliénation, comprise comme la deshumanisation du travail qu'identifiait Marx, ne se pose pas vraiment.

Dans ce contexte, « Auparavant associée à la séparation du travailleur de ses œuvres, la notion d'aliénation désignerait désormais *la trop grande identification du salarié à son activité* », (Martuccelli, 2005 : 119, cité par : Champagne, 2011 : 6). Dans ce nouveau contexte, l'« individu risquerait de se perdre dans le travail [dans une espèce d'] *enfermement identitaire* » (Champagne, 2011 : 6-7). Cependant, ce processus d'enfermement identitaire dans le travail, au lieu de l'humaniser, l'insère dans des nouvelles formes d'aliénation liées aux conditions imposées par le marché ainsi que par l'effritement des rapports sociaux. Robert Castel (1995) parle, à cet égard, du phénomène de *désaffiliation sociale*, « ce que n'implique pas nécessairement, selon lui, une absence complète de liens, mais l'absence d'inscription du sujet dans des structures qui portent un sens » (p. 416).

Cette réflexion essaie de s'interroger sur la question de l'aliénation du métier de professeur dans le contexte changeant de la mondialisation néolibérale. Nous voulons montrer comment, dans un contexte de transformations globales, peuvent se manifester des nouvelles formes d'aliénation dans le métier de professeur. Il s'agit aussi d'explorer les liens entre la conception marxiste de l'aliénation et les nouvelles perspectives d'analyse du problème. On commencera par une approche théorique du concept d'aliénation, pour ensuite nous pencher sur les changements dans la nature du métier de professeur pouvant impliquer des problèmes d'aliénation au travail. En guise de conclusion, on parlera sur l'impact du « néolibéralisme universitaire » dans la mission de l'université et dans les formes d'aliénation du métier de professeur.

Méthodologiquement, ce travail fera appel à la technique de l'interview semi-dirigée (Savoie-Zac, 2003 : 293-316) réalisée avec quelques professeurs de l'UQO, et aux consultations de sources secondaires sur le concept d'aliénation, les changements dans le métier de professeur et les formes d'aliénation.

1. APPROCHE THÉORIQUE

Karl Marx n'a pas été le premier à parler d'aliénation. Les Grecs et les Latins associaient le terme plutôt avec un trouble mental (démence, folie), ou avec l'expropriation ou transmission d'une propriété (Robert, 1977 : 48). Néanmoins, le concept marxiste d'aliénation a l'empreinte du rationalisme allemand, particulièrement de Friedrich Hegel et Ludwig Feuerbach. Mais, à la différence du caractère idéaliste de ce dernier, le principe ontologique du concept d'aliénation de Marx est la praxis. Comme le soutient Tremblay (2008), « Marx, considérant d'abord l'homme comme un être rationnel, en vient par la suite à le considérer comme un être travaillant. L'aliénation quant à elle, résidant d'abord dans l'État, devient ensuite fondée dans la vie active de l'être humain ». C'est dans le processus de dépossession où « [...] le concept d'aliénation renvoie à la perte d'autonomie du travailleur dans l'activité productive elle-même » (Descheneau-Guay et Ouellet, 2007 : C6). Par ailleurs, Alain Touraine (1969) parle de différentes formes d'aliénation : aliénation économique, aliénation technocratique, aliénation bureaucratique, et aliénation politique. Depuis une autre perspective, Ezequiel Ander-Egg (1998) ne doute pas que, dans le monde actuel, ce n'est pas l'exploitation économique qui est le facteur déterminant de l'aliénation mais la vie quotidienne et, surtout, l'idéologie (Murray, 2000). Dans ce sens, une

autre approche innovatrice sur la question de l'aliénation est celle de Danilo Martuccelli (2006). Pour lui, la différence entre l'individu et le travailleur tend à disparaître, « c'est dans cette "fusion" que s'actualiserait le thème de l'aliénation » (Martuccelli, 2005 : 119 : cité par Champagne, 2011 : 6). Toujours dans le même ordre d'idées, l'aliénation découle des problèmes concernant : « la gestion réussie entre identification et distanciation » (Martuccelli, 2006 : 104, cité par Champagne, 2011 : 7). Nous pouvons affirmer alors que le problème de la *responsabilisation* devient central dans les nouvelles formes d'aliénation :

« À la différence de l'assujettissement où l'individu est vu comme un sujet, un agent passif subissant discipline et culture, la responsabilisation place l'individu en tant qu'acteur social capable de se gérer lui-même et d'avoir un rôle actif dans sa trajectoire de vie. En ce sens, le processus d'imposition ne provient plus de l'extérieur mais de l'individu propre, de ses capacités d'action, et il prend alors sa part à sa propre domination » (Champagne, 2011 : 2).

De cette façon, écrit Martuccelli (2004), « la responsabilisation se situe à la racine d'une exigence généralisée d'implication des individus dans la vie sociale et à la base d'une philosophie les obligeant à intérioriser, sous forme de faute personnelle, leur situation d'exclusion ou d'échec » (p. 479, cité par Champagne, 2011 : 2).

Cette nouvelle interprétation de l'aliénation a, bien sûr, des liens avec celle de Marx, et pas seulement concernant la question de la division, la segmentation du travail ou le problème du contrôle dans le processus de production (Gordon et Reich, 1982 ; Malenfant, et Bellemare 2010). Dans l'analyse de la transition d'une société *individualiste* vers une société *singulariste* fait par Danilo Martuccelli (2010), la question du rôle structurant des rapports sociaux ainsi que celle de l'inégalité sociale approfondie par l'atomisation singulariste de la société sont au cœur, comme dans le cas de Marx, de ses préoccupations scientifiques : « La concentration sur soi, écrit Martuccelli, peut aller de pair avec un désintérêt envers l'égalité qui est pourtant, toujours, le principal facteur structurel assurant la possibilité de la singularité » (p. 61). Dans ce contexte, il ajoute lui-même : « L'amertume envers les organisations, et la possibilité de leur déficit chronique de légitimité, s'installe durablement dans notre horizon d'expérience (Martuccelli, 2006 ; Martuccelli, 2010 : 61). Ce n'est pas, selon Martuccelli, dans l'enfermement singulariste où se diriment les conflits sociaux mais, au contraire, dans le cadre du structure des rapports sociaux : « C'est là que les conflits, en devenant impersonnels et centrés sur une structure de rapports sociaux deviennent possibles. [...] L'adversaire est un système de rapports sociaux, conclue Martuccelli, et non pas un ensemble d'individus » (p. 61).

2. CHANGEMENTS DANS LE MÉTIER DE PROFESSEUR

Dans le contexte de la mondialisation, le métier de professeur universitaire a changé. Auparavant dédié surtout à l'enseignement, le métier de professeur universitaire a évolué vers la recherche dans le cadre de la première révolution universitaire vers la fin du XIX^{ème} siècle (Leydesdorff et Etzkowitz, 2000, cités par Gagnon, 2013 : 177).

Avec la seconde révolution universitaire, associée à la Seconde Guerre mondiale et à la Guerre froide, une troisième mission fut ajoutée à l'université : celle du développement socioéconomique

(Crespo, 2003 ; Etzkowitz, 2001, cités par Gagnon, 2013 : 178, 181). Avec le penchant entrepreneurial, marquée par la *capitalisation de la connaissance* dans le contexte de l'*économie du savoir*, on pourrait parler d'une troisième révolution universitaire, cette fois caractérisée surtout par la transformation du rôle de la recherche dans l'université et la société. Désormais, la recherche devient l'une des mesures, des plus importantes, de l'excellence et de la performance du métier de professeur ainsi que des institutions universitaires (MBA-INNOVATION-USA, 2010). Bref, à côté de l'enseignement, de la recherche et du rôle à jouer dans le développement socioéconomique, l'université doit s'appliquer à une autre mission : la quête du profit. De cette façon, l'université devient une entreprise appliquant la logique mercantile à la production et à la diffusion de la connaissance, conformément au modèle néolibéral. De plus, on parle aussi de la *prolétarianisation* du travail intellectuel, dans le sens que « les rapports de propriétés intellectuelles [...] tout comme les rapports de propriété matérielle au temps de Marx [...] rendent les produits aliénables et, par conséquent, échangeables sur les marchés. En clair, les droits de propriété intellectuelle marchandisent le savoir produit par les travailleurs et, ce, au profit du capital » (Descheneau-Guay et Ouellet, 2007 : C6). Tous ces changements, accompagnés du processus de flexibilisation et délocalisation du métier de professeur, dans les différents espaces du capitalisme global, marchent main dans la main avec le chômage et la précarisation du monde du travail découlant de la mondialisation néolibérale (Castel, 1995, 2009).

Sous l'égide de la mondialisation, l'autonomie et la liberté académique semblent être menacées par les pressions du marché et de l'État (Martin et Ouellet, 2011). De l'avis du professeur Paul Leduc Browne (2013), la quête de l'excellence universitaire semble rentrer en contradiction avec la quête de profit. Selon lui, 75 % du corps professoral n'a pas la permanence. Dans l'université de Princeton, cette proportion monte à 80 %. D'après le professeur Guy Bellemare (2013), 70 % des professeurs au baccalauréat sont chargés de cours, c'est-à-dire qu'il n'y a pas beaucoup de professeurs réguliers en premier cycle. Cela signifie que la majorité de professeurs sont « payés à la pièce » (Browne, 2013), ce qui pourrait visiblement affecter la qualité de l'enseignement. D'après le professeur Thomas Collombat (2014), le professeur permanent tend à disparaître. Cette tendance, héritée des États-Unis, représente une menace à l'autonomie des professeurs et à l'université comme institution critique.

Néanmoins, plusieurs professeurs s'entendent pour dire que là où la mondialisation touche plus le métier de professeur universitaire, c'est dans le domaine de la recherche (Collombat, 2014 ; Chiasson, 2014 ; Bellemare, 2013). Pour Guy Chiasson (2014), le modèle de professeur chercheur est en crise, il faut faire la recherche mais les ressources sont de plus en plus réduites. À niveau du contexte national, la mondialisation négocie les coupures du budget gouvernemental, ce qui à son tour a de l'impact dans les fonds de recherche et dans les possibilités d'embauche de professeurs-chercheurs et des étudiants dans les projets de recherche.

Dans ce contexte, le penchant de l'université vers la recherche revient surtout aux professeurs permanents. Ils doivent dédier, plus ou moins 40 % du temps de travail académique à la recherche (Browne, 2013). Par ailleurs, à la pression de devoir publier et enseigner, s'ajoutent les fonctions administratives, les services à la collectivité et l'engagement social des professeurs. Toutes ces activités surchargent de façon permanente le quotidien du métier de professeur. Un métier de plus en plus fragmenté, délocalisé et solitaire (Bellemare, 2013).

À cet égard, Browne (2013) parle du phénomène d'*aliénation intériorisée* des professeurs, tandis que Bellemare (2013) suggère des *contraintes consenties*, découlant de la *cogestion* propre du travail universitaire. On parle donc de la domination -sans la nommer explicitement-, mais d'une domination légitime, co-construite, qui se présente sous la forme de contraintes. Dans ce contexte, il peut y avoir aliénation, découlant des journées de plus en plus élargies et non rémunérées des professeurs, de la délocalisation, ainsi que de la compétence entre les professeurs et la quête de réussite. Mais dans le cas particulier de la recherche, l'aliénation doit être nuancée, car le bonheur, l'extase de la recherche et le plaisir de la découverte, ne sont pas nécessairement liés à l'aliénation ou à la quête du profit économique, mais plutôt, à l'intérêt scientifique (Bellemare, 2013 ; Della Faille, 2014). Ce dernier menacé, de plus en plus par la diminution de financement dans le domaine des sciences sociales.

Dans une autre perspective, la création des programmes académiques, répondant à la logique marchande de la rentabilité et de la quête de la clientèle, finissent par influencer les programmes académiques et les professeurs qui les dirigent. Ces derniers deviennent gestionnaires en détriment de l'académie (Briand, 2014 ; Chiasson, 2014). Cette quête de rentabilité n'établit pas de critères ou de limites par lesquels un programme académique doit être rentable. Le penchant budgétaire de l'université vers l'investissement dans des œuvres d'infrastructure affecte le développement de l'université dans son ensemble : en particulier dans l'enseignement et dans la recherche. La tendance à la marchandisation de l'académie au Québec semble prendre la forme du partenariat (Briand, 2014).

Il s'ensuit de ce qui précède que la surcharge du travail du métier de professeur, autant pour les professeurs titulaires que pour les chargés de cours, place le métier de professeur dans une logique plutôt de privatisation de *marchandisation* (Esping-Andersen, 1999)⁹¹ laquelle, avec la réduction du temps libre des professeurs, affecte leur vie sociale et leur vie familiale. Le professeur reste ainsi coincé dans le dilemme de l'identification professionnelle et la distanciation par rapport à son métier. La surcharge de travail et les besoins de promotion professionnelle amènent plusieurs professeurs à délaisser ou retarder certains cycles de la vie, notamment ceux concernant la procréation ou la vie conjugale (Bellemare, 2013). Les tâches curriculaires et extracurriculaires, de façon imposée ou consentie, occupent de plus en plus le temps libre des professeurs et configurent une aliénation idéologique omniprésente du modèle économique sur la mentalité et sur la vie des professeurs. Néanmoins, dit Bellemare (2013), il n'y a pas encore de recherches portant sur les liens entre les mutations du métier de professeur et la question de l'aliénation. Les problèmes de santé dans le métier de professeur, souligne Bellemare (2013), semblent être les mêmes que dans d'autres métiers et professions. À cet égard, ajoute le professeur Dimitri Della Faille (2014), l'esprit critique basé dans la liberté académique est la table de salut du métier contre l'aliénation dont disposent les professeurs.

⁹¹ La tendance à la marchandisation, ou à l'inverse celle de la démarchandisation des rapports de production, est un principe méthodologique utilisé par Esping-Andersen pour mesurer le degré de compromis social des États-providences. À ce rapport voir : (Esping Andersen, 1999) (en particulier le chapitre 2).

3. CONCLUSION

La mondialisation, axée sur la suprématie du marché sur la société, a altéré la mission de l'université et du métier de professeur. Auparavant liée surtout à la diffusion des connaissances et à la préparation des spécialistes, bien que soumise aux contraintes découlant des encadrements politiques, académiques ou religieux et orientée à la préservation du statut quo, l'université et, avec elle, le métier de professeur avait conquis de l'autonomie et de la liberté académique dans le cadre du développement de la démocratie libérale et l'avènement de l'État social. Autrement dit, les universités avaient conquis un certain contrôle sur la diffusion et la production de la connaissance. Le mouvement pour la réforme universitaire, amorcé en 1918 en Cordoba-Argentine (Portantiero, 1978), et repris par la *révolution* française de 1968 (Touraine, 1972), avait marqué l'arrivée de la démocratie aussi au milieu universitaire, et ce, avec la participation des étudiants dans la gestion de l'université et parfois même de l'académie. Bref, bien que limitée par son caractère social hétérogène, l'université exerçait un rôle d'interpellation face à la société et l'État.

Avec l'arrivée du *néolibéralisme universitaire*, compris comme l'adaptation de l'université aux mécanismes de gestion et aux logiques du gain déterminées par le marché, le métier de professeur éprouve des mutations affectant sa mission, son autonomie et sa liberté académique. Soumise aux pressions du marché et de l'État, le métier de professeur se flexibilise. Il devient de plus en plus temporaire, de plus en plus précaire. On parle donc de *prolétarianisation* du travail intellectuel (Descheneau-Guay et Ouellet, 2007 : C6) dans un contexte de *déprolétarianisation* globale du monde du travail causée par la haute technologie (Rifkin, 1996 ; Teeple, 2004).

La marchandisation, voire l'aliénation de l'université à travers les préceptes idéologiques du modèle néolibéral et la globalisation, telles que la compétitivité et la quête de l'efficience, soumet le métier de professeur aux contraintes externes (le marché, l'État) et internes, (l'université et la cogestion). Même si la cogestion implique une condition duale des professeurs en tant que travailleurs et patrons au même temps, redevable à leur participation dans la définition des orientations de l'université, renversant ainsi, dans ce cas, la tendance vers la « prolétarianisation » ou la précarisation du métier. Les contraintes, individuelles ou collectives, configurent un cadre d'aliénation idéologique implicite dans le métier de professeur légitimant la précarisation des conditions au travail, isolant et fragmentant les enseignants, plaçant le métier de professeur dans le dilemme de la gestion réussie, de l'identification et la distanciation par rapport au métier qu'il exerce. Il semble qu'au lieu de l'humaniser, les mutations opérées dans le métier de professeur l'amènent dans un sentier nébuleux où l'homme générique tend à se diluer et le savoir devient une marchandise parmi d'autres.

BIBLIOGRAPHIE

Livres et articles

- Ander-Egg, Ezequiel (1998). *Formas de alienación de la sociedad burguesa*, Buenos Aires, Lumen/Humanitas.
- Castel, Robert. (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*. Paris : Seuil.

- Castel, Robert. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris, Fayard.
- Champagne, Amélie (2011). *Exister en tant que travailleur social : l'individu en tension porteur de réinvention*. Montréal : Texte de communication pour le 13^{ème} Colloque annuel des étudiants de cycles supérieurs du CRISES.
- Clark, Burton (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transformations*. Oxford: IAU Press and Pergamon.
- Crespo, Manuel (2003). *Une nouvelle révolution universitaire ? : l'échange des rôles de la triade "université-entreprise-État"*, *Revue des sciences de l'éducation*, 29 (2), 375-396.
- Descheneau-Guay, Amélie et Maxime Ouellet (2007). *L'économie du savoir décryptée par Marx. L'aliénation et l'exploitation existent toujours au sein de la "nouvelle économie"*. *Le Devoir*, Montréal, 6 octobre, p. C6.
- Esping-Andersen, Gøsta. (1999). *Les trois mondes de l'État-providence. Essai sur le capitalisme moderne*. Paris : Presses universitaires de France.
- Etzkowitz, Henry (2001). *The second Academic Revolution and the Rise of Entrepreneurial State*, *IEEE Technology and Society*, 22 (2), 18-29.
- Gagnon, Mélanie (2013). *Le travail professoral à l'ère du capitalisme universitaire*, dans : Lapointe, Paul André (dir). *La qualité du travail et de l'emploi au Québec. Données empiriques et cadres conceptuels*. Québec : Presses de l'Université Laval, p. 171-190.
- Gordon, David, Edwards, Richard et Reich, Michael (1982). *Segmented Work, Divided Workers. The historical Transformation of Labor in the United States*. Cambridge University Press.
- Leydesdorff, Loet et Henry Etzkowitz (2000). « *Le mode 2* » et la globalisation des systèmes d'innovation nationaux. *Le modèle à triple hélice des relations entre universités, industrie et gouvernement* », *Sociologie et Sociétés*, 32 (1), 135-156.
- Malenfant, Romaine et Guy Bellemare (2010). *La domination au travail : Des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Martin Erick et Maxime Ouellet (2011). *Université inc. Des mythes sur la hausse des frais de scolarité et l'économie du savoir*. Montréal, Lux Éditeurs.
- Martuccelli, Danilo (2010). *La société singulariste*. Paris : Armand Colin.
- Martuccelli, Danilo (2006). *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*. Paris : Armand Colins.
- Martuccelli, Danilo (2005). *Les logiques de capacités au travail (qualifications, compétences, qualités). Notes sur l'exploitation*. *Cahiers lillois d'économie et de sociologie*.
- Martuccelli, Danilo (2004). *Figures de domination*, dans : *Revue Française de sociologie*, 43 (3), p. 469-497.
- Marx, Karl (1998). *Travail aliéné et propriété privée*, dans : *Manuscrits Économiques et Philosophiques, 1844*. Paris, Flammarion, p. 71-91.
- MBA-INNOVATION-USA (2010). *Criterios de evaluación para universidades*. Source : <http://mbainnovacionusa.blogspot.ca/2010/06/existen-criterios-de-evaluacion-que.html>.
- Murray, Maria Cristina (2000). *Formas de alienación de la sociedad burguesa*, en : *FACES, Revista de la Facultad de ciencias económicas y sociales*, año 6, numero 7, pp. 129-130.

- Portantiero, JuanCarlos (1978). *Estudiantes y politica en América latina, 1918-1938. El proceso de la reforma universitaria*. 1era. Ed., Mexico.
- Rifkin, Jeremy (1996) *La fin du travail*. Paris, La Découverte, Boréal.
- Robert, Paul (1997). *Le Petit Robert*, Paris : Société du Nouveau Littre.
- Savoie-Zac, Lorraine (2003). *L'entrevue semi-dirigée*, dans : Gauthier, Benoît (Éditeur). *Recherche sociale, 4^e édition : De la problématique à la collecte des donnés*, Québec : Les Presses de l'Université du Québec, p. 293-316.
- Slaughter, Sheila et Leslie Larry (1997). *Academic capitalism*. London: John Hopkins university Press.
- Teeple, Gary (2004). *La globalisation du monde et le déclin du réformisme social*. Trd. Claude Frappier, Les Presses de l'Université de Laval, 2004.
- Touraine, Alain (1972). *Le communisme utopique : le mouvement de mai*, Paris, Éditions du Seuil, (c1968).
- Touraine, Alain (1969). *La société post-industrielle. Naissance d'une société*. Paris : Éditions Denoël.
- Tremblay, Jean-Sylvain (2008). *L'aliénation chez le jeune Marx. L'évolution d'une pensée*, Mémoire, Université Laval, Faculté de philosophie.
- Ylijoki, Oili-Helena (2003). *Entangled in academic capitalism? A Case-Study on Changing Ideals and Practices* University Research, *Higuer Education*, 45, p. 307-335.

Entrevues

- Bellemare, Guy. Professeur. Département de relations industrielles, UQO (Novembre 8, 2013).
- Briand, Louise. Professeure. Département des sciences sociales, UQO (Mars, 2014).
- Browne, Paul-Leduc. Professeur. Département des sciences sociales, UQO (Novembre 5, 2013).
- Chiasson, Guy. Professeur. Département des sciences sociales, UQO (Février 25, 2014).
- Collombat, Thomas. Professeur. Département des sciences sociales, UQO (Février 28, 2014).
- Della Faille, Dimitri. Professeur. Département des sciences sociales, UQO (Février 26, 2014).

THÈME 9 :

INNOVATIONS SOCIALES, RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

19. DIVERSIFICATION DE MÉTIER ET CRÉATION DE VALEUR DANS LES COOPÉRATIVES ALIMENTAIRES : UNE ÉTUDE INTERNATIONALE

De Majdi Ben Selma, sous la direction de Martine Vézina, HEC Montréal

RÉSUMÉ

À l'heure de la mondialisation, la contribution des coopératives à une meilleure compétitivité, durabilité et performance des filières économiques agricoles est un sujet de réflexion d'importance aussi bien pour le mouvement coopératif (en termes de développement stratégique), pour les pouvoirs publics (en termes de politiques publiques) que pour la recherche en gestion. Les préoccupations environnementales et sociétales qui affectent aujourd'hui coopératives alimentaires, ramènent à leur agenda stratégique la question de la diversification de leurs activités vers des secteurs prometteurs (énergies alternatives), s'appuyant sur des capacités d'innovation plutôt qu'une recherche d'efficacité par la taille et, se faisant, renouant avec leur ancrage territorial. Or, les résultats des études, issues des sciences économiques (agro-économie) portant sur la diversification des activités des coopératives alimentaires restent mitigés quant à sa supériorité (performance économique) au regard de la stratégie de spécialisation (Trechter, 1996 ; Ritossa et Bulgacov, 2009 ; Nilson *et al.* 2012 ; Hendrikse et Oijen, 2002).

Notre objectif est de présenter un cadre d'analyse de la création de valeur plurielle associée aux liens synergétiques d'une stratégie de diversification des activités des coopératives agricoles. Ce cadre d'analyse va contribuer à l'augmentation des connaissances sur la stratégie de diversification des coopératives agricoles selon une approche managériale (*Resource-Based View*) permettant de mettre en évidence les compétences organisationnelles ainsi que les mécanismes de coordination qui permettent de générer des synergies créatrices de valeur plurielle au bénéfice de la coopérative, des usagers-agriculteurs et des communautés locales.

Ce cadre théorique devrait permettre une étude internationale (300 ; Amérique du Nord et en Europe) de coopératives agricoles de taille moyenne et grande.

INTRODUCTION

L'avenir des filières agricoles dans les pays développés est particulièrement crucial, lorsque nous considérons le défi de nourrir une population mondiale de 9 milliards d'habitants en 2050, tout en limitant les externalités environnementales. Les principaux enjeux concernent le

maintien des activités et régions agricoles, le développement économique, l'innovation et l'impact environnemental. Une meilleure connaissance des organisations ayant une importance économique et sociale forte dans ces filières agricoles (la Coopérative Fédérée de Québec regroupe la forte majorité des agriculteurs et figure comme première entreprise agroalimentaire au Québec) est donc nécessaire. Par ailleurs, pour des raisons en lien avec les spécificités de leur forme organisationnelle (combinaison d'une entreprise et un groupement de personnes ayant à la fois une activité économique et une mission sociale) (Vienney 1994), la croissance des coopératives agricoles et agro-alimentaires (CAAA) s'est historiquement réalisée selon une stratégie de diversification de leurs activités dans la perspective de répondre aux besoins diversifiés de leurs adhérents et générant des effets indirects sur la dynamisation des économies régionales. Toutefois, sous l'impact de la globalisation des marchés, de nombreuses CAAA se sont développées dans une logique de filière (stratégie spécialisation/mono activité) impliquant une recherche d'efficacité et ce, par l'internationalisation de leurs marchés et de leurs activités. Or, les préoccupations environnementales et sociétales qui affectent aujourd'hui tant les agriculteurs que les entreprises des industries agricoles et agro-alimentaires (IAA), ramènent à l'agenda stratégique des CAAA la question de la diversification de leurs activités vers des secteurs prometteurs (énergies alternatives), s'appuyant sur des capacités d'innovation plutôt qu'une recherche d'efficacité par la taille et, se faisant, renouant avec leur ancrage territorial. Or, les résultats des études, issus des sciences économiques (agro-économie), portant sur la diversification des activités des CAAA restent mitigés quant à sa supériorité (performance économique) au regard de la stratégie de spécialisation (Trechter, 1996 ; Ritossa et Bulgacov, 2009 ; Nilson *et al.* 2012 ; Hendrikse et Oijen, 2002).

L'objectif de ce projet est de contribuer à l'augmentation des connaissances sur la stratégie de diversification des CAAA selon une approche managériale (*Resource-Based View*) permettant de mettre en évidence les compétences organisationnelles ainsi que les mécanismes de coordination qui permettent de générer des synergies créatrices de valeur économique, environnementale et sociale au bénéfice de la coopérative, des usagers-agriculteurs et des communautés.

1. REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE D'ANALYSE

1.1 Diversification d'activités et performance

La diversification d'activités a fait l'objet de nombreux travaux et ce, tant dans la littérature sur le management stratégique des organisations (Rumelt, 1974 ; Nayyar, 1993 ; Bettis, 1981 ; Palepu, 1985 ; Markides et Williamson, 1994 ; Carman et Langeand, 1980 ; Bettis et Hall, 1982 ; Allen et Shaked, 1984 ; Bae *et al.*, 2011 ; Gatzert et Schmeiser, 2011 ; Park et Jang, 2011) que le champ d'étude des CAAA (Kleinhanss *et al.*, 2007 ; Alene et Zeller, 2005 ; Aramyan *et al.*, 2006 ; Galdeano *et al.*, 2006 ; Wang et Zhang, 2012 ; Guzman et Arcas, 2008 ; Boyle, 2004 ; Soboh *et al.*, 2009). On s'y est intéressé dans une perspective économique d'efficacité. La question de la supériorité (performance économique) de cette stratégie sur celle de spécialisation a tout particulièrement intéressé les chercheurs. Toutefois, à ce jour, les résultats demeurent encore contradictoires. Une des difficultés consiste en la mesure des liens entre les activités (Benito-Osorio *et al.*, 2012) sachant que c'est l'exploitation des liens entre les activités qui permettrait de

générer des synergies sources de performance (Ansoff, 1989 ; Rumelt, 1974). De nombreux travaux mettent en évidence une supériorité de la diversification liée par rapport à la diversification non liée (Tanriverdi et Venkatraman, 2005 ; Miller, 2006 ; Colpan 2008 ; Bausch et Pils, 2009 ; Rumelt, 1974 ; Nayyar, 1993 ; Bettis, 1981 ; Palepu, 1985 ; Markides et Williamson, 1994). À l'inverse, certains résultats montrent qu'une diversification liée engendre des coûts qui excèdent les bénéfices des liens interactivité (Carman et Langeand, 1980 ; Bettis et Hall, 1982). D'autres (Elsas *et al.*, 2010 ; Kuppuswamy et Villalonga, 2010 ; Lahovnick, 2011 ; Allen et Shaked, 1984) montrent la supériorité d'une diversification d'activité liée. Enfin, la performance pourrait ne pas être conséquente à la nature de la diversification. (Isobe *et al.*, 2006 ; Ravichandran *et al.*, 2009 ; Grant et Jammine, 1988 ; Hitt et Ireland, 1985). Plusieurs travaux avancent que ces divergences tiendraient dans les mesures hétéroclites des liens d'interactivités adoptées (Robins et Wiersema, 1995) dans les études. Christensen et Montgomery (1981) l'expliquent par les caractéristiques des industries et, Hoskisson et Hitt (1990), par les mesures différentes de la stratégie et de la performance.

L'étude des CAAA est largement le fait du champ disciplinaire de l'agro-économie (*agri-business*). Au regard des spécificités des coopératives et des CAAA comme combinaison d'un regroupement de personnes et d'une activité économique (Vienney, 1980), la stratégie de diversification s'est longtemps imposée comme modalité de développement stratégique (Desforges, 1980). Aussi, les chercheurs de cette discipline se sont largement intéressés à l'impact de la stratégie de diversification sur la performance des adhérents et de la coopérative en référant à des indicateurs économiques en lien avec la performance de l'adhérent (maximisation des bénéfices des membres, maximisant du prix payé et valeur des dividendes) (Emelianoff, 1995 ; Phillips, 1953 ; Robotka, 1957 ; Sexton et Iskow, 1993) et celle de la coopérative (maximisation du profit de la coopérative, maximisation de la somme pondérée des profits de la coopérative et des profits des membres, minimisation de la somme des coûts de production et des coûts de transaction, économies de taille et maximisation des opportunités de croissance) (Enke, 1996 ; Carson, 1979 ; Lopez et Spreen, 1985 ; Bontems et Fulton, 2005 ; Shaffer, 1987 ; Fulton *et al.*, 1998). Or, plusieurs travaux (Trechter, 1996 ; Ritossa et Bulgacov, 2009, Nilson *et al.* 2012, Hendrikse et Oijen, 2002) concluent que la diversification d'activités ne permet pas d'améliorer la performance ni des adhérents ni de la coopérative. Ces travaux ont largement adopté une approche économique de surcroît centrée sur la maximisation du profit de la coopérative et de l'adhérent. Or, la finalité de la coopérative est la maximisation de l'usage pour le membre (Guzman et Arcas, 2008). Dans cette même perspective, Nilsson *et al.* (2012) soulignent que les travaux menés sur la performance des CAAA, mettent en relief l'importance de la performance sociale, sans pour autant la mesurer. La diversification, comme modalité de développement des CAAA, pose en effet le double défi de la compétitivité et de l'ancrage au territoire (Hendrikse et Oijen, 2002 ; Nilsson *et al.*, 2012 ; Barraud-Didier *et al.*, 2012).

1.2 Cadre théorique

Le caractère non concluant des travaux menés sur la performance de la stratégie de diversification des CAAA invite à proposer un cadre d'analyse alternatif aux approches économiques qui ont jusqu'ici dominé les travaux. Dans cette étude, nous nous intéresserons à la diversification des activités des CAAA sous l'angle des compétences organisationnelles et des

mécanismes de coordination permettant de générer des synergies créatrices de valeur économique, environnementale et sociale au bénéfice de la coopérative, des usagers-agriculteurs et des communautés. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie des ressources (*Resource-Based View*) (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Penrose, 1959 ; Barney, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989, Kraaijenbrink *et al.*, 2010) en management stratégique des organisations qui propose que c'est par la mise en œuvre d'une combinaison unique de ressources et de compétences organisationnelles que les organisations génèrent des avantages concurrentiels source de création de valeur. Dans une perspective de levier stratégique de la création de valeur, Hirigoyen et Caby (1998) indiquent qu'il est possible de lier la notion de création de valeur aux apports de Porter (1986) en termes d'avantage concurrentiel. Porter (1986) considère que l'identification et l'exploitation des interconnexions entre des activités distinctes, mais voisines, permettent aux firmes d'atteindre et de renforcer l'avantage concurrentiel, soit par réduction de coût, soit par augmentation de la différenciation.

Des travaux récents pointent la pertinence de la théorie des ressources pour étudier les stratégies de développement des coopératives (Vézina 1993 ; Malo, Vézina et Audebrand 2012 ; Vézina et Rousselière, 2011), et des CAAA en particulier (Vézina *et al.*, 2012), ainsi que pour éclairer le lien entre performance et stratégie de diversification de métier (Ben Selma & Lamarque, 2012).

La recherche de synergies (liens) entre les activités peut être évaluée en termes de liens entre activités conçues comme ressources et compétences. Compétences d'affaires en lien avec le statut de membre-utilisateur, celles-ci sont également des compétences associatives, dans le cas des coopératives, relevant du statut de propriétaire de l'adhérent-agriculteur. Dans cette perspective, la reconceptualisation du concept du « liens », en se basant sur les apports de la théorie des ressources et compétences, a permis de valider l'hypothèse d'un lien significativement positif entre la diversification dans des activités reliées et la performance dans les secteurs de diversification (Ben Selma 2010 ; Ng, 2007 ; Markides et Williamson, 1994 ; Robins et Wiersema, 1995).

Notre étude repose sur quatre **types de liens inter-activités** : **Liens en termes de produits** (St John et Harrison, 1999 ; Rumelt, 1974 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005 ; Robins et Wiersema, 1995 ; Chatterjee et Wernerfelt, 1991 ; Hoskisson *et al.*, 1993 ; Lubatkin et Srinivasan, 1997 ; Merchant et Schendel, 2000 ; Pehrsson, 2006), **Liens relatifs aux clients** (Capron et Hulland, 1999 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005 ; Chatterjee et Wernerfelt, 1991 ; Hoskisson *et al.*, 1993 ; Lubatkin et Srinivasan, 1997 ; Merchant et Schendel, 2000 ; Rumelt, 1974 ; Pehrsson, 2006), **liens de type managériaux** (compétences) (Prahalad et Bettis, 1986 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005), **et liens relatifs aux ressources mobilisées** (Collis et Montgomery 1998 ; Farjoun, 1998 ; Markides et Williamson, 1994).

La CAAA peut être analysée comme le lieu de rencontre des motivations divergentes des parties prenantes (Emelianoff, 1995 ; Phillips, 1953 ; Robotka, 1957 ; Sexton et Iskow, 1993 ; Lopez et Spreen, 1985, Bontems et Fulton, 2005 ; Enke, 1996, Carson, 1979). Dès lors, la performance devient un concept multidimensionnel. Dans cette perspective, nous posons l'hypothèse que la performance intermédiaire (Saulquin et Schier, 2007) constitue la source de la création de valeur partagée. Nous distinguons ici trois **sources de création de valeur** associées à une

stratégie de diversification des CAAA : 1. **Pour les membres** (offre globale répondant aux besoins spécifiques des membres, création de revenu alternatif aux membres, obtenir de meilleurs prix de commercialisation) ; 2. **Pour la coopérative** (réduction du risque associé à l'activité agricole, des circuits plus courts de production et une proximité avec les adhérents, l'augmentation des profits, l'exploitation de ressources techniques et productives de la coopérative, l'augmentation du contrôle dans la chaîne de production jusqu'à au consommateur de détail final) ; et 3. **Pour la communauté** (ajustement à une activité agricole en déclin, répondre à un besoin exprimé par la communauté, contribuer au développement économique territorial, transformer la société dans une optique d'innovation sociale et impact sur la biodiversité). Ainsi, ce projet se démarque par une démarche d'identification de nouveaux indicateurs de création de valeur qui intègrent des dimensions économiques, sociales et environnementales et ce, à diverses échelles (adhérents, coopérative et communauté/territoire).

Le **mode de diversification** adopté peut constituer une dimension importante lorsqu'il est question d'évaluer la performance d'une telle stratégie. Les CAAA ont historiquement adopté un mode de croissance interne reposant sur leur relative faiblesse relative au chapitre de l'accumulation de capitaux (objectif de rentabilité sociale vs rentabilité économique) et leur moins grande propension au risque (Hendrikse, 1998). Or, les dernières décennies ont vu les CAAA diversifier également leur mode de croissance (Ruffio *et al.*, 2001, Bélis-Bergouignan et Corade (2008), Filippi *et al.*, 2008) à travers notamment de nouvelles formes de structure de propriété (Côté 2001 ; Guillouzo et Ruffio 2003, Koulytchizky et Mauget, 2003). Les CAAA se tournent vers les stratégies d'alliances (Sporleder, 1994, Ruffio *et al.* (2001), sectorielles ou géographiques, de fusions acquisitions (Sporleder, 1994), de holdings (Côté, 2001). Selon Ruffio *et al.* (2001), ces modalités de développement des CAAA visent non seulement à réaliser des économies d'échelle et d'envergure à travers des synergies résultant de la mutualisation des ressources et compétences, mais elles poursuivent également des objectifs d'innovation en lien avec le développement des communautés territoriales, à travers la multiplication de partenariats avec des acteurs locaux (Thomas, 2008). La mise en commun ou le partage de ressources et compétences (logistique, marques) modifie la relation classique entre les adhérents qui se fonde sur l'idée d'une appartenance territoriale (Ruffio *et al.*, 2001) et peut avoir des effets négatif sur la capacité de la CAAA de répondre aux besoins (créer de la valeur) des adhérents résultant en un relâchement de l'ancrage territorial (Filippi, 2004, Barraud-Didier Valérie *et al.*, 2012 ; Cariou *et al.*, 2006). Bélis-Bergouignan et Corade (2008) montrent plutôt que les changements de structure organisationnelle des coopératives vinicoles suite à des fusions sont l'occasion d'organiser de nouvelles proximités, géographiques et organisées, participant du re-dimensionnement de l'échelle territoriale de l'action coopérative. Notre cadre d'analyse intègre le mode diversification des CAAA et ce, considérant son impact potentiel sur la création de valeur.

Les travaux économiques menés sur la diversification des activités des coopératives agro-alimentaires ont peu porté attention à l'impact de la mise en œuvre, et en particulier du choix des **modalités organisationnelles de diversification**. Pourtant, les partenariats financiers, alliances stratégiques, fusions – acquisition, domestiques ou internationaux, se multiplient avec l'apparition de formes de holding coopératifs (Côté 2001 ; Guillouzo et Ruffio 2003, Filippi *et al.*, 2008, Koulytchizky et Mauget, 2003). La diversification d'activités redirige l'analyse à l'interne

dans une perspective d'arrangements organisationnels. Une stratégie de diversification d'activités induit une complexité croissante du fonctionnement des coopératives, qui peut nuire à la finalité sociale et collective du projet coopératif (Nilsson *et al.*, 2012). Ceci est d'autant plus vrai que les membres des CAAA deviennent de plus en plus hétérogènes, et le nombre de parties prenantes augmente conséquemment, ce qui pose un défi supplémentaire sur la coordination des activités (Fecher et Lévesque, 2012). Selon Hansmann (1998) la force des coopératives tient à l'unicité des intérêts défendus. Il devient dès lors important d'identifier les mécanismes (arrangements organisationnels) de coordination entre les activités qui sont susceptibles de faciliter l'exploitation réelle des sources de synergie, dans le cadre spécifique des CAAA (Vézina *et al.*, 2012). Les liaisons organisationnelles entre les activités peuvent s'apparenter aux degrés de **centralisation (décentralisation) des décisions et des ressources (Garnier 1982) et de formalisation** (Ghoshal et Nohria, 1993), aux **mécanismes de contrôle** (stratégique, financiers, par les valeurs et la culture) (Rowe et Wricht, 1997 ; Hill *et al.*, 1992 ; Gupta et Govindarajan, 1986 ; Nohria et Ghoshal, 1997), ainsi qu'aux **structures de gouvernance collective** (structure d'animation, processus de décision, de formation et de consultation (Vézina *et al.*, 2012).

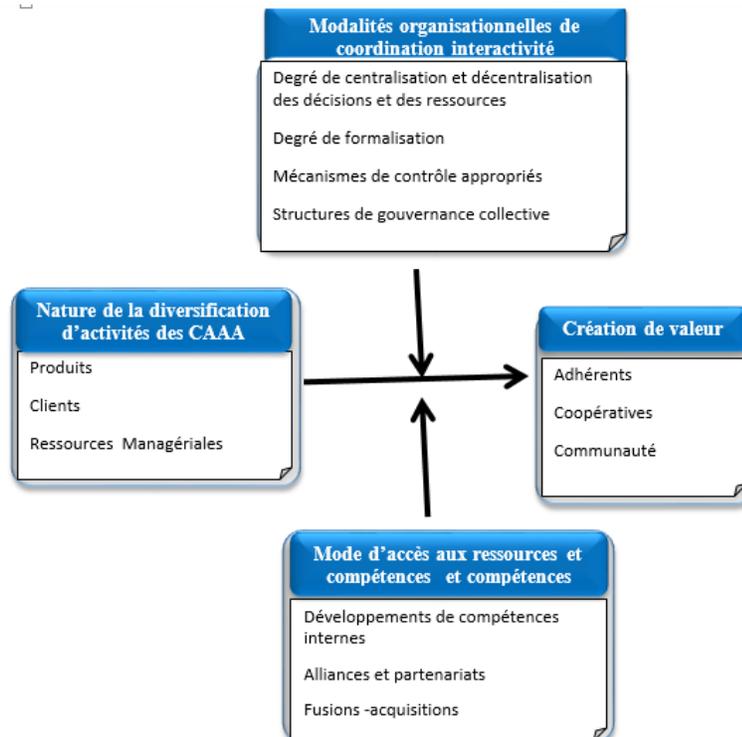
1.3 Hypothèses de recherche

H1 : La diversification d'activité des coopératives agricoles influence positivement la création de valeur.

H2 : Le mode de diversification (alliances stratégiques, fusion acquisition, développement en interne) modère la relation entre la diversification d'activités et la création de valeur.

H3 : Les modalités organisationnelles de coordination interactive modèrent la relation entre la diversification d'activité et la création de valeur.

Figure 1 - Modèle conceptuel



2. MÉTHODOLOGIE

Notre méthodologie est double (qualitative et quantitative) et repose sur le caractère innovateur du cadre théorique (*Resource-Based View*) mobilisé pour étudier la stratégie de diversification des CAAA ainsi que sur la dimension internationale de cette recherche.

Une première phase (ANS 1 et 2) de l'étude, à dominante qualitative et reposant sur la production de six monographies (Edwards, 1991 ; Yin, 1994) de CAAA (au Québec et en Europe) permettra de construire les indicateurs en vue de la production du questionnaire d'enquête (ANS 2-3). À cette étape, 12 entrevues seront réalisées auprès de deux gestionnaires de CAAA interviewés ayant adopté une stratégie de diversification reliée et en lien avec la mise en œuvre de la stratégie. Cette source primaire de données sera complétée par la collecte de données de sources secondaires (articles dans les revues spécialisées, rapports annuels, entretiens semi-directifs, documents internes, communiqués de presse, enquête annuelle auprès des coopératives réalisée par le Secrétariat aux affaires rurales et aux coopératives d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, ainsi que des données administratives du MDEIE (Ministère du Développement de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations) qui permettront de trianguler les sources de données.

Dans une deuxième phase (ANS 1 et 2), notre étude se veut quantitative par la production d'un questionnaire bilingue produit et administré auprès d'un échantillon international (300 ; Amérique du Nord et en Europe) de CAAA de taille moyenne et grande. À partir de classements de coopératives (Gurung, 2005), de documents de presse (Factiva), de documents publics (Rapports de l'association des coopératives du Canada, Conseil canadien de la coopération et de la mutualité), de sites Web, de rapports annuels et bases de données (AMADEUS, WRDS), nous avons déjà pu construire une banque de données préliminaires de CAAA selon le degré de diversification de leurs activités. Les coopératives spécialisées (mono activité) ne figurent pas dans ce premier échantillonnage. Nous avons retenu la mesure de Rumelt (1974), selon laquelle une entreprise est jugée diversifiée si le poids de l'activité principale est inférieur à 70 % du chiffre d'affaires global.

Nous allons réaliser une mesure directe de la « connexité des métiers en termes de compétences » au niveau des coopératives agricoles, en collectant des données liées aux perceptions des acteurs eux-mêmes, au lieu de recourir aux mesures externes et indirectes de la similarité des ressources entre métiers (Pehrsson, 2006 ; Tanriverdi et Venkatraman, 2005 ; Stimpert et Duhaime, 1997). L'analyse des données va être réalisée suivant la méthode d'analyse catégorielle thématique proposée par Bardin (1986). Nous avons retenu la méthode de réduction des données par codification. Ainsi, nous avons classé l'ensemble des données collectées selon leur signification dans différentes catégories. Dans une seconde étape, nous allons procéder à une analyse automatique des données, à l'aide de deux logiciels complémentaires d'analyse quantitative des données qualitatives : Tropes et Alceste. Ces deux logiciels d'analyses quantitatives des données qualitatives ont été déjà validés dans d'autres secteurs (Ben Selma et Lamarque, 2012) pour compléter cette technique de catégorisation.

Nous allons réaliser des régressions avec comme variables à expliquer plusieurs indicateurs de création de valeur et comme variables explicatives : des variables « objectives » (caractéristiques

de l'entreprise, formes de la diversification) et des variables subjectives « perceptions des acteurs ». Un système d'équations simultanées (Steele *et al.*, 2007, Goldstein et Kounali 2009) sera mobilisé.

3. CONCLUSION

Notre étude repose sur une perspective organisationnelle de l'innovation sociale. Nous mobilisons le modèle des trajectoires stratégiques de développement de l'entreprise d'économie sociale (Malo et Vézina, 2004) dont la stratégie d'hybridation coopérative vise au rééquilibrage des logiques locales et globales, de marché et de proximité, en proposant des arrangements organisationnels et des configurations partenariales innovantes dans la perspective de la création de valeur plurielle (Vézina *et al.*, 2012).

Nous soutenons que leur nature et leur histoire ont permis à ces organisations de développer des actifs et compétences organisationnelles (légitimité, taille, partenariats, etc.) de nature à les prédisposer à atténuer tout à la fois les effets négatifs issus des logiques sectorielles dans lesquelles s'inscrivent leurs activités et, d'autre part, à soutenir une logique de développement territorial. Notre second postulat porte sur la nature des innovations sociales qui doivent, dans le cas de ces grandes organisations coopératives, être observées par le prisme des innovations organisationnelles qu'elles déploient. Dans le contexte de ces grandes organisations coopératives institutionnalisées, les innovations organisationnelles sont moins de nature à générer des ruptures importantes qu'à se construire dans un processus d'accumulation successive dans une dynamique de changement-continuité propice à créer une valeur plurielle.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons plus spécifiquement à la diversification des activités des coopératives agricoles et agro-alimentaires comme stratégie d'hybridation et ce, dans une perspective comparée (France-Québec). La diversification, comme modalité de développement des coopératives agricoles et agro-alimentaires, pose le double défi de la compétitivité et de l'ancrage au territoire (Hendrikse et Oijen, 2002 ; Nilsson *et al.*, 2012 ; Barraud-Didier *et al.*, 2012), considérant que le territoire, dans le cas des grandes coopératives agro-alimentaires, est multi-niveau, alors même que la logique des marchés, de même que les politiques agro-alimentaires, supportent implicitement ou non une conception élargie des territoires. Enfin, la diversification d'activités redirige l'analyse à l'interne dans une perspective d'arrangements organisationnels. La recherche de synergies (liens) entre les activités peut être conçue en termes de *relatedness* de compétences. Dans le cas des coopératives, celles-ci sont compétences d'affaires en lien avec le statut de membre-utilisateur, mais aussi compétences associatives relevant du statut de propriétaire pour les membres agriculteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Alene A.D. and Zeller M. (2005). Technology Adoption and Farmer Efficiency in Multiple Crops Production in Eastern Ethiopia: a Comparison of Parametric and Non-parametric Distance Functions, *Agricultural Economics Review*, 6, 1, 5-17.
- Allen. M. and Shaked. I (1984). Does Business Diversification Affect Performance?, *Financial Management*, vol. 13, no 4, pp: 18- 24.
- Ansoff. H.I. (1989). *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les éditions d'organisation.

- Aramyan L.H., Ondersteijn C.J., Oude-Lansink A.G., Vankooten O. and Wijnands J.H. (2006). Analyzing Greenhouse Firm Performance Across Different Marketing Channels, *Agribusiness*, 22, 2, 267-80.
- Audebrand, L. K. and Iacobus, A. (2008). Avoiding Potential Traps in Fair Trade Marketing: A Social Representation Perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 3-19.
- Audebrand, L. K. and Pauchant, T. C. (2009). Can the Fair Trade Movement Enrich Traditional Business Ethics? An Historical Study of its Founders in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 87(3): 343-353.
- Audebrand, L.K. (2010). La fabrique de la stratégie du commerce équitable : proposition d'un angle d'analyse microscopique pour l'économie sociale. In Jetté, C. et Shield, G. (Eds), *Le développement de l'économie sociale au Québec : Territoires et interventions*, pp. 182-202. Québec: Éditions Saint-Martin.
- Audebrand, L.K., Camus, A. and Michaud, V. (soumis). Capitalizing on the Co-operative Business Model to Develop Paradoxical Thinking in Management Education. *Journal of Applied Behavioral Science*
- Audebrand, L.K. et Malo, M.-C. (2010). La gestion quotidienne des tensions dialectiques dans l'aire de jeu du commerce équitable. Dans Turcotte, M.-F. et Hervieux, C. (Eds), *Mettre en marché pour une cause: Enjeux commerciaux et impacts du commerce équitable*, pp. 89-102. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Audebrand, L.K., Malo, M.-C. and Camus, A. (soumis). A Paradox Perspective on the Life Cycle of Worker Cooperatives. *Organization*.
- Bae, S., Kwon, T. and Lee, J. (2011). Does Corporate Diversification by Business Groups Create Value? Evidence from Korean Chaebols . *Pacific-Basin Finance Journal*, 19 (5), 535-553.
- Barney. J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, no 1, pp: 99- 120.
- Barraud-Didier .V, M.-C. Henninger et G. Anzalone (2012). La distanciation de la relation adhérent – coopérative en France, *Études rurales*, vol. 2, no 190, pp. 119-130.
- Bausch, A. and Pils, F. (2009). Product Diversification Strategy and Financial Performance: Meta-analytic Evidence on Causality and Construct Multidimensionality, *Review of Management Science*, vol. 3, pp. 157-90.
- Bélis-Bergouignan M-C et Corade N. (2008). Fusions des coopératives viticoles et ancrage territorial, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2008/1 mars, p. 43-68.
- Ben Selma, M (2010). Stratégie de développement des entreprises d'assurance en banque : Une analyse fondée sur les apports de la théorie des ressources et compétences, Thèse de doctorat, Université Bordeaux IV.
- Ben Selma. M. et Lamarque E. (2012). Analyse des stratégies de développement des assureurs dans la banque : une approche par la théorie des ressources, *Finance contrôle stratégie*, vol. 15, no 3.
- Benito-Osorio, D., Guerras-Martin and Zuniga-Vicente, J.A. (2012). Four Decades on Research on Product Diversification: a Literature Review, *Management Decisions*, vol. 50, no 2, pp: 325-344.
- Bettis R.A. and Hall W.K. (1982). Diversification Strategy, Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return, *Academy of Management Journal*, vol. 25, pp. 254-264
- Bettis R.A. and Prahalad C.K. (1986). The Dominant Logic: A new Linkage Between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 6, pp: 485–501.

- Bettis, R. (1981). Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms. *Strategic Management Journal*, 2, 379-393
- Bontems, P. and M. Fulton (2005). Organizational Structure and the Endogeneity of Cost: Cooperatives, For-Profit Firms and the Cost of Procurement, Institut National De La Recherche Agronomique- Unité d'économie et Sociologie Rurales.
- Boyle, G.E. (2004). The Economic Efficiency of Irish Dairy Marketing Co-Operatives, *Agribusiness*, vol. 20, no 2 pp: 143-153.
- Brulé, É. and Audebrand, L. K. (2008). The Debate Over Genetically Modified Organisms: Exploring Processes of Institutional Work from a Discursive Perspective. 24th Colloquium of the European Group for Organization Studies (EGOS), Amsterdam, Netherlands
- Capron, L. and Hullan, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View, *Journal of Marketing*, 63 (2), pp: 41-54.
- Cariou, Y, Fournie, S. et Wallet, F. (2006). Le bilan sociétal : un outil de management pour renforcer l'ancrage territorial et la responsabilité sociale des coopératives agricoles, *Développement durable et territoires Dossier 5*.
- Carman. J.M. and Langeard. E. (1980). Growth Strategies for Services Firms, *Strategic Management Journal*, 1, pp: 7- 22.
- Carrère M., Joly I. et Rousselière D. (2011). De la longévité coopérative: une étude de la dynamique des coopératives agricoles françaises, *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, 90(320) : 82-98.
- Carson, R. (1979). A Theory of Cooperatives, *Can. J. Agr. Econ.* 10, no 4: pp: 565-89.
- Chatterjee, S. and Wernerfelt, B. (1991). The Link Between Resources and Type of Diversification, *Strategic Management Journal*, 12 (1), pp: 33-48.
- Christensen. H. and Montgomery. A. (1981). Corporate Economic Performance: Diversification Strategy versus Market Structure, *Strategic Management Journal*, 2, pp: 327- 343.
- Collis, D. et Montgomery, C. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, 76 (3), pp: 70-84.
- Colpan, A.M. (2008). Are Strategy-Performance Relationships Contingent on Macroeconomic Environments? Evidence from Japan's Textile Industry, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 25, no 4, pp: 635-65.
- Conrard A., Guillermin P. et Rousselière D. (2011). Analyse des déterminants de la consommation de fruits et légumes en circuit court pour les particuliers et la restauration collective: apports de l'analyse statistique du discours à l'observation éthologique. Document de travail.
- Côté, D. (eds.) (2001). *Les holdings coopératifs*, Bruxelles, DeBoeck.
- Demoustier D. et Rousselière D. (2007). L'économie sociale dans la structuration des activités de service : vers un dépassement de l'organisation capitaliste du travail ? Dans Rasselet G. (ed.) *Les transformations du capitalisme contemporain*, Paris, L'Harmattan, *Recherches Economiques François Perroux* : 499-530.
- Desforges, J.-G. (1980). Stratégie et structure des coopératives, in J. G. Desforges & C. Vienney (dir.), *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Éditions du Jour, pp: 287-314.
- Dierickx I. and Cool. K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, *Management Science*, vol. 35, no 12, pp: 1504-151.

- Elsas, R., Hackethal, A. et Holzhauser, M. (2010). The Anatomy of Bank Diversification, *Journal of Banking & Finance*, vol. 34, no 6, pp: 1274-87.
- Emelianoff, I.V. (1995). *Economic Theory of Cooperation: Economic Structure of Cooperative Organizations*, reprinted by the Center for Cooperatives, University of California, 1995, Report No, Washington, D.C.
- Enke, S. (1996). Consumer Cooperatives and Economic Efficiency. *Amer. Econ. Rev.* 35, no 1, pp148-55.
- Farjoun, M. (1998). The Independent and Joint Effects of the Skill and Physical Bases of Relatedness in Diversification, *Strategic Management Journal*, 19, pp: 611-630.
- Featherstone, A.M. and M.H. Rahman (1996). Nonparametric Analysis of the Optimizing Behavior of Midwestern Cooperatives, *Rev. Agr. Econ.* 18, no 2, pp: 265-73.
- Fecher, F. et Lévesque, B. (2012). L'économie sociale et coopérative dans la revue du CIRIEC, *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*, Collection Études théoriques, no ET1117.
- Filippi M., Frey O. et Mauget R. (2008). Quels enjeux des entreprises coopératives agricoles face à l'internationalisation et la mondialisation des marchés ? *RECMA*, no 310, pp : 31-51.
- Filippi M. (2004). Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale. *Économie rurale*. no 280, pp : 42-58.
- Fulton, J.R., M.P. Popp, and C. Gray (1998). Evolving Business Arrangement in Local Grain Marketing Cooperatives. *Rev. Agr. Econ.* 20, no 1, pp: 54-68.
- Galdeano E., Spedes J. and Rodriguez M. (2006). Productivity and Environmental Performance in Marketing Cooperatives: An Analysis of the Spanish Horticultural Sector, *Journal of Agricultural Economics*, 57, 3, 479-500.
- Garnier, G. (1982). Context and Decision-Making Autonomy in the Foreign Affiliates of US Multinational Corporations, *Academy of Management Journal*, 25, pp: 893- 908.
- Gatzert, N. and Schmeiser, H. (2011). On the Risk Situation of Financial Conglomerates: Does Diversification Matter? *Financial Markets and Portfolio Management*, 25 (1), 3-26.
- Ghoshal, S. and Nohria, N. (1993). Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Review*, vol. 24, no 2, pp: 23- 35.
- Goldstein H. and Kounali D. (2009). Multivariate Multilevel Modelling of Childhood Growth, Members of Growth Measurements and Adult Characteristics. *Journal of the Royal Statistical Society, A* 172, pp: 599-613.
- Grant, R. M. and Jammine, A. (1988). Performance Differences Between the Wrigley/ Rumelt Strategic Categories. *Strategic Management Journal*, 9 (4), 333-346.
- Guillouzo R. Ruffio P. (2003). L'émergence de groupes coopératifs agricoles transeuropéens in Vézina M. (ed.), *Économie et solidarité*. 34(2), 27-46.
- Gupta AK and Govindarajan V. (1986). Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications, *Academy of Management Journal*. vol. 29, pp: 695-714.
- Gurung, Rajendra (2005). *Les McCagg, Profile of Canadian Agricultural Co-operatives (1998-2002)*.
- Guzman I. and Arcas N. (2008). The Usefulness of Accounting Information in the Measurement of Technical Efficiency in Agricultural Cooperatives, *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 79, no 1.

- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 3, p. 79-91.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. The Belknap Press of Harvard University Press, London.
- Hendrikse, G. W. J. et Oijen, A. C. J. van (2002). *Diversification and Corporate Governance*. Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, Netherlands, ERIM Report Series ERS-2002-48-ORG.
- Hendrikse, G.W.J. (1998). Screening, Competition and the Choice of the Cooperative as an Organisational Form, *Journal of Agricultural Economics*, 49, 202-217.
- Hill, C, Hitt. L. and Hoskisson R. (1992). Cooperative versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms, *Organization Science*, 3, pp: 501-521.
- Hirigoyen G. et J Caby (1998). Histoire de la valeur en finance d'entreprise, Actes des XIV^{èmes} Journées nationales des IAE, Nantes.
- Hitt. A. and Ireland. R. (1985). Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance, *Strategic Management Journal*, 6, pp: 273-293.
- Hoskisson. R. and Hitt. M. (1990). Antecedents and Performance Outcomes of Diversification: A Review and Critique of Theoretical Perspectives, *Journal of Management*, no 16, pp: 461-509.
- Hoskisson. R.E, Hitt. M. A, Johnson. R. A. and Moesel. D. D. (1993). Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 215- 235.
- Isobe, T., Makino, S. et Goerzen, A. (2006). Japanese Horizontal Keiretsu and the Performance Implications of Membership, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 23, no 4, pp: 453-66.
- John C Harrison J, St. (1999). Manufacturing-Based Relatedness, Synergy, and Coordination, *Strategic Management Journal*, vol. 20, no 2, pp: 129-145.
- Kleinhanss W., Murillo C., San juan C. and Sperlich S. (2007). Efficiency, Subsidies, and Environmental Adaptation of Animal Farming Under CAP, *Agricultural Economics*, 36, 1, 49-65.
- Koulytchizky S. et Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle, *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)* 287 : pp:14-40.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. and Groen, A. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Kuppuswamy, V. and Villalonga, B. (2010). Does Diversification Create Value in the Presence of External Financing Constraints? Evidence from the 2008-2009 Financial Crisis, SSRN Electronic Paper Collection.
- Lahovnick, M. (2011). Conglomerates Strategies in the Post-Transition Economy: The Case of Slovenian Companies, *Journal of Applied Business Research*, vol. 27, no 1, pp. 61-68.
- Lopez, R.A. and T.H. Spreen (1985). Co-ordination Strategies and Non-members' Trade in Processing Cooperatives. *Journal of Agricultural Economics* 36, no 3, pp: 385-96.
- Lubatkin, M. and Srinivasan, N. (1997). Merger Strategies and Shareholder Value During Times of Relaxed Antitrust Enforcement: The Case of Large Mergers During the 1980s. *Journal of Management*, 23, 59-82.
- Malo, M.-C., Vézina M. et Audebrand, L. (2012). Dynamiques relationnelles et tensions dans le cycle de vie des coopératives, dans M.-J. Brassard et E. Molina, *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec, Sommet international des coopératives, p. 539-553.

- Malo, M.-C., Vézina M. and Audebrand, L. (2012). Deciphering Tensions in the Development of Co-operatives: Insights from the Montréal School on Co-operative management, *Ekonomiaz*, no 79, p. 265-295.
- Malo, M.-C. and Vézina, M. (2004). Governance and management of collective user based enterprises : Value- creation strategies and organizational configurations, *Annales de l'économie publique, sociale et coopératives / Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 75, no 1, pp: 113-137.
- Malo, M-C., Audebrand, L. K. et Camus, A. (2008). Gestion stratégique des organisations du commerce équitable. *Revue Internationale de Gestion*, 33(1), 85-94.
- Markides C. and Willimason P J. (1994). Related Diversification, Core Competencies and Corporate Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp: 149-165.
- Merchant, H. and Schendel, D. (2000). How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value? *Strategic Management Journal*, 21 (7), pp: 723-737.
- Miller, D.J. (2006). Technological Diversity, Related Diversification, and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 27, no. 7, pp. 601-19.
- Nayyar PR. (1993). Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service Firms, *Academy of Management Journal* 36(1): 28-57.
- Ng, D. W. (2007). A Modern Resource Based Approach to Unrelated Diversification, *Journal of Management Studies*, vol. 44, no 8, pp: 1481-1502.
- Nilsson J., Svendsen G.L.H. and Svendsen G.T. (2012). Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing Their Social Capital?, *Agribusiness*, vol. 28, no 2, pp: 187-204.
- Nohria. N. and Ghoshal. S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Palepu. K. (1985). Diversification Strategy, Profit Performance and Entropy Measure, *Strategic Management Journal*, vol. 6, no 3, p. 239-255.
- Park, K. and Jang, S. S. (2011). Effect of Diversification on Firm Performance: Application of the Entropy Measure. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 218-228.
- Pehrsson, A. (2006). Business Relatedness and Performance: A Study of Managerial Perceptions, *Strategic Management Journal*, 27: pp: 265-282.
- Penrose. E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.
- Phillips, R. (1953). Economic Nature of the Cooperative Association. *J. Farm Econ.* 35(1953): 74-87.
- Porter M.E. (1986). *L'avantage concurrentiel*, InterEdition.
- Ravichandran, T., Liu, Y., Han, S. and Hasan, I. (2009). Diversification and Firm Performance: Exploring the Moderating Effects of Information Technology Spending, *Journal of Management Information Systems*, vol. 25, no 4, pp. 205-40.
- Ritossa, CM., Bulgacov, S. (2009). Internationalization and Diversification Strategies of Agricultural Cooperatives: A Quantitative Study of the Agricultural Cooperatives in the State of Parana, *BAR, Braz. Adm. Rev.* vol. 6, no 3.
- Robins. J. and Wiersema. M. F. (1995). A Resource- Based Approach to the Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp: 277- 299.
- Robotka, F. (1957). *A Theory of Cooperation: Selected Readings*, M.A. Abrahamsen and C.L. Scroggs, eds., Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 1957.

- Rousselière D. (2006). Ecrans libres, TESS travailler pour une économie sociale et solidaire, no 25, janvier, (Revue du cadre Territorial).
- Rousselière D. (2010). On the Existence of Mixed Industries: an Ecological Theoretical Model of the Survival of Cooperatives and Social Economy Enterprises, Biennial conference of the International Society for Ecological Economics, Bremen, august 2010.
- Rousselière D. (2012). La New Day Co-op est-elle (réellement) une coopérative ? Revisiter les théories sur la coopération à partir d'une expérience de pensée, International Review of Sociology (soumis).
- Rousselière D. and Joly I. (soumis). Age Dependence and Organizational Mortality in the Cooperative Sector: A Latent Class Discrete Time Survival Analysis, Small Business Economics.
- Rousselière D. and Rousselière S. (2010). On the Impact of Trust on Willingness to Purchase GM Food: Evidence from a European Survey, Revue d'études en agriculture et environnement / Review of Agricultural and Environmental Studies, 91(1): 5-26.
- Rousselière D. et Rousselière S. (2013). Assiste-t-on (réellement) à une polarisation du débat sur les OGM ? Une perspective internationale sur la période 2000-2010, Revue d'économie politique (accepté et à paraître).
- Rousselière D. and Vézina M. (2009). Constructing the Legitimacy of a Financial Cooperative in the Cultural Sector: A Case Study using Textual Analysis, International Review of Sociology, 19(2): 241-261.
- Rowe. W. G. and Wright. P. M. (1997). Related and Unrelated Diversification and their Effect on human resource management controls, Strategic Management Journal, vol. 18, no 4, pp: 329-338.
- Ruffio P., Guillouzo R. et Perrot P. (2001). Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire, Économie rurale, pp : 264-265.
- Rumelt R.P. (1974). Strategy, Structure and Economic Performance, Boston: Harvard Business School Press.
- Saulquin J.Y. et Schier G. (2007). Typologie des pratiques de RSE, Colloque AIMS/ISIAM/IAE Nancy 2, GREFIGE-CEREMO, Agadir, avril.
- Sexton, R.J., J. Iskow (1996). What Do We Know about the Economic Efficiency of Cooperatives? An Evaluative Survey, J. Agr. Cooperation 8: 12-27.
- Shaffer, J.D. (1987). Thinking about Farmers' Cooperatives, Contracts and Economic Coordination. In Cooperative Theory: New Perspectives, J.S. Royer ed. (ACS Service Report 18, pp: 61-86). Washington, DC: U.S. Department of Agriculture.
- Soboh R.A. Lansink, A.O. Giesen, Gerard and Van Dijk, G. (2009). Performance Measurement of the Agricultural Marketing Cooperatives: The Gap between Theory and Practice, Review of Agricultural Economics, vol. 31, no 3, pp: 446-469.
- Sporleder, Thomas L. (1994). Assessing Vertical Strategic Alliances by Agribusiness, Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie, vol. 42(4), pp: 533-540.
- Stimpert J.L. and Duhaime I.M. (1997). In the Eyes of the Beholder: Conceptualizations of Relatedness Held by the Managers of Large Diversified Firms, Strategic Management Journal 18, no 2, pp: 111-125.
- Tanriverdi. S. and Venkatraman. N. (2005). Knowledge Relatedness and the Performance of Multibusiness Firms, Strategic Management Journal, vol. 26, pp: 97-119.

- Thomas, F. (2008). Les nouvelles frontières de la coopération d'utilisation de matériels agricoles, Colloque de la société française d'économies rural, Paris, 28-29 février.
- Trechter, D. D. (1996). Impact of diversification on agricultural cooperatives in Wisconsin, *Agribusiness*, 12: 385-394.
- Vézina, M. et C. Legrand (2003). Du positionnement aux ressources; deux lunettes théoriques, une étude empirique, dans H. Laroche (ed.), *Perspectives en management stratégique*, tome 9.
- Vézina, M. et D. Rousselière (2011). Dynamique de développement et construction partenariale de l'entreprise d'économie sociale : l'exemple de la Caisse de la Culture, *Économie et solidarités*, vol. 41, no 1-2, p. 48-70.
- Vézina, M. et D. Rousselière (2007). Économie sociale et innovation dans le secteur culturel, *Organisations et territoires*, vol. 16, no 1. p. 63-71.
- Vézina, M., Rousselière, D. et M.-C. Malo (2012). Innovation, adaptation et transformation sociétale : conceptualisation et illustration par les coopératives agricoles, dans le cadre du colloque international Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation, Paris, nov.
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, Repères.
- Vienney, C. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- Wang X. and Zhang Y. (2012). The Empirical Study on Operating Efficiency of Agricultural Cooperatives in Langao, *International Journal of Business and Management*, vol. 7, no 17.
- Wernerfelt B. (1984). A Resource Based View of the firm », *Strategic Management Journal*, vol. 5, no 2, pp: 171-180.

THÈME 10 : INNOVATIONS SOCIALES ET COMMUNAUTÉS LOCALES

20. L'IMPLANTATION DES TÉLÉCENTRES, COMME OUTIL DE (RE)DYNAMISATION TERRITORIALE DU MASSIF CENTRAL EN FRANCE

De Arnaud Scaillez, sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay, TÉLUQ

RÉSUMÉ

Le télétravail engendre une flexibilité spatio-temporelle du travail. Il peut, par ce biais, faciliter la venue de travailleurs dans des zones de campagne très peu habitées. Le travail à distance peut alors contribuer à la (re)vitalisation de certains territoires ruraux souffrant d'une diminution de leur activité industrielle et commerciale, ainsi que d'une baisse démographique. Au travers de cette étude, nous nous attacherons à présenter l'implantation des télécentres au sein de la zone géographique du Massif central en France. Dans un premier temps, nous dresserons un état des lieux de la mise en place des télécentres au sein du Massif central. Nous exposerons et analyserons, dans un second temps, les résultats obtenus par ce dispositif au sein de territoires ruraux.

INTRODUCTION

Les entreprises, comme les Administrations publiques françaises, sont confrontées à de multiples changements aussi bien économiques, démographiques que sociaux. Ce contexte entraîne une disparité territoriale avec, d'un côté, des territoires qui parviennent à se développer économiquement, et d'autres qui se retrouvent exclus de ce dynamisme et qui voient même leur population diminuer un peu plus chaque année.

Parallèlement à cette situation, le numérique ne cesse de prendre une ampleur considérable et tend à susciter des bouleversements sociétaux en prônant l'instauration d'une Société innovante où chacun pourra échanger et participer à la vie de la Cité, en tout lieu et en tout temps. De nouvelles pratiques et de nouvelles postures en découlent. Les frontières territoriales et le monde du travail, tel qu'on les entendait jusqu'alors, se transforment et mutent, donnant lieu à des innovations sociales et organisationnelles, notamment sous la forme du télétravail.

Pour lutter contre les inégalités territoriales, certaines Institutions publiques locales recherchent à développer le télétravail et, notamment, l'implantation des télécentres. Ceux-ci constituent une forme de travail à distance pouvant assurer le lien entre la volonté de rendre accessible le numérique au plus grand nombre et (re)dynamiser des zones rurales peu attractives. Les télécentres sont des espaces hébergeant à la fois des agents publics, des télétravailleurs salariés

ou indépendants, en contrepartie de la location des bureaux par les employeurs ou les travailleurs indépendants intéressés.

Ce dispositif peut contribuer à l'attractivité de certaines zones rurales en perte de vitesse économique et démographique, en encourageant les initiatives dans les domaines industriels et commerciaux. Le développement du numérique et du télétravail touche désormais la quasi-totalité du territoire hexagonal, néanmoins l'implantation des télécentres connaît des résultats plus avancés dans la zone géographique du Massif central. Ce qui en a justifié l'étude. Le but de cette recherche est de dresser un état des lieux de l'instauration de ce dispositif (I), puis d'analyser les résultats obtenus par la mise en place des télécentres au sein de territoires ruraux (II).

1. LES TÉLÉCENTRES DU MASSIF CENTRAL, UNE NOUVELLE APPROCHE DU TRAVAIL EN TERRITOIRE RURAL

Le Massif central est composé de vingt-deux départements⁹² répartis sur six régions⁹³, correspondant à une surface totale de 85 000 km², soit 15 % du territoire métropolitain. Cette zone géographique s'avère très touchée par la crise économique et voit son activité industrielle, comme sa situation démographique, diminuer chaque année. Moderniser ce secteur s'est avéré indispensable. Le développement de l'ère numérique et des technologies de l'information et de la communication a été le point de départ facilitant une réflexion autour du développement des télécentres (A) et de leur mise en place (B).

1.1 Pourquoi implanter des télécentres en zone rurale ?

L'implantation des télécentres s'inscrit dans une volonté plus générale de développer le numérique sur l'ensemble du territoire français. Au début des années 2000, la France était en retard, tant sur le plan du numérique, que sur celui du télétravail. Une politique massive de développement du numérique a été menée et le pays est passé de 11,9 millions d'internautes (correspondant aux personnes âgées de 11 ans et plus), en mai 2001, à 34,7 millions en décembre 2009⁹⁴. Ce chiffre n'a eu de cesse de progresser de plus en plus rapidement. Les études les plus récentes sur ce sujet précisent qu'en 2012, 80 % de la population française, âgées de 12 ans et plus (soit plus de 40 millions d'habitants), était en possession d'un accès internet en haut débit ou en très haut débit à leur domicile, sur leur lieu de travail, un lieu public ou en mobilité⁹⁵. Réduire la fracture numérique contribue à limiter tout autant l'exclusion sociale, que

⁹²Ces 22 départements correspondent à l'Allier, l'Ardèche, l'Aude, l'Aveyron, le Cantal, la Corrèze, la Côte d'Or, la Creuse, le Gard, la Haute-Loire, la Haute-Vienne, l'Hérault, la Loire, le Lot, la Lozère, la Nièvre, le Puy-de-Dôme, le Rhône, la Saône-et-Loire, le Tarn, le Tarn-et-Garonne et l'Yonne.

⁹³ Ces 6 régions sont l'Auvergne, la Bourgogne, le Limousin, le Midi-Pyrénées, le Languedoc-Roussillon et le Rhône-Alpes.

⁹⁴ Morel à l'Huissier P., Turbé-Suetens N. (2010). *Le télétravail en France, Les salariés sont prêts !*, Pearson Education France, Paris.

⁹⁵ Etude annuelle du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) pour le Conseil Général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEJET) et l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP), intitulée : *La diffusion des TIC dans la société française - édition 2012* : <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R290.pdf> et Rapport du Conseil National du Numérique (CNUM) intitulé : *Pour une nouvelle politique d'inclusion* - édition 2012, www.cnumnumerique.fr/inclusion.

les écarts entre territoires⁹⁶. L'e-exclusion tend à se réduire au profit d'une e-inclusion propice à un développement du travail à distance⁹⁷, quelle qu'en soit la forme retenue (à domicile, tiers-lieu et/ou télécentres).

En France, le télétravail commence tout juste à se développer. Le nombre de télétravailleurs, quel que soit le secteur d'activité (privé ou public), a triplé et est passé de tout juste 3 % en 2001 à 9 % depuis 2012⁹⁸. Ce chiffre est néanmoins bien loin de la moyenne européenne qui est constamment supérieure à 18 % depuis 2011⁹⁹. Ce retard est encore plus considérable dans le secteur public que dans le secteur privé. En 2004, seul 1 % des fonctionnaires pratiquent le télétravail. En 2012, cette proportion a évolué en atteignant les 2 %, ce qui est encore bien peu¹⁰⁰. Parmi les formes de télétravail, le travail à domicile est le plus répandu, toutefois la mise en place des télécentres dans de multiples zones rurales françaises a donné lieu à des améliorations notables¹⁰¹. Dans le cadre de ce nouveau dispositif, le Massif central apparaît comme l'un des secteurs les plus avancés. Le choix de développer les télécentres au sein de ce territoire résultent essentiellement de la volonté des élus locaux d'accueillir de nouvelles populations, de créer de la richesse et d'améliorer l'accessibilité du territoire.

Le Massif central¹⁰² est l'une des zones géographiques françaises les plus rurales et les défaillances d'entreprise y sont nombreuses. Au sein des six régions concernées par notre étude, il existe des disparités. Ainsi, la Région Midi Pyrénées gagne de la population, en moyenne 32 000 personnes par an depuis 2009, mais cela est dû à l'attractivité de deux départements (Haute-Garonne et Tarn-et-Garonne) sur les huit départements qui la composent. Les six autres départements (l'[Ariège](#), l'[Aveyron](#), le [Gers](#), le [Lot](#), les [Hautes-Pyrénées](#) et le [Tarn](#)) voient au contraire leur population diminuer. De plus, la Région Languedoc-Roussillon connaît la croissance démographique la plus forte de France, après la Corse. Depuis 1999, la région gagne plus de 33 000 habitants chaque année. Le dynamisme démographique est particulièrement sensible sur le littoral et dans les zones sous influence des trois principales agglomérations (Montpellier, Nîmes et Perpignan). Au-delà, les zones de campagne sont désertées. On retrouve ces disparités territoriales au sein d'autres Régions, telles que la Bourgogne qui connaît une certaine croissance économique et démographique dans l'agglomération de Dijon, là où le reste du territoire voit son activité stagner ou diminuer. Il en va de même pour la Région du Limousin dont les deux pôles d'attractivités économiques et démographiques sont les agglomérations de Limoges et de Brive uniquement. Cette Région, composée de trois départements (La Haute-

⁹⁶ Rallet A. et Rochelandet F. (2004). *La fracture numérique : une faille sans fondement ?*, Réseaux, n°127.

⁹⁷ Vodoz L. (2010). *Fracture numérique, fracture sociale : aux frontières de l'intégration et de l'exclusion*, SociologieS, <http://sociologies.revues.org/3333>.

⁹⁸ Etude annuelle du Credoc pour le Conseil Général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEJET), *Op. Cit.*

⁹⁹ De Mazenod X. (2011). *Le guide du télétravail*, rapport pour le projet e-Incorporate pour Soho-Solo de la CCI du Gers, 20 avril 2011.

¹⁰⁰ Etude annuelle du Credoc pour le Conseil Général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEJET), *Op. Cit.* et Rapport rédigé par le groupe INTERFACE à la demande du Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT), intitulé : *Pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail*, 2013.

¹⁰¹ Enquête du CREDOC intitulée : « Conditions de vie et aspirations », juin 2012.

¹⁰² Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), Rapport d'activités sur les Régions françaises, mise à jour au 13 janvier 2014, <http://www.insee.fr/fr/regions/>.

Vienne, la Corrèze et la Creuse), ne représente que 1,1 % de la population totale et atteste d'un déséquilibre entre l'ouest (rassemblant la majeure partie de la population et du tissu économique) et l'est, très peu peuplé et connaissant un certain déclin. Au début de l'année 2009, au moment où une réflexion sur les télécentres a commencé à naître, la dégradation du marché du travail s'est amplifiée dans la région du Limousin, comme au niveau national. Ainsi au 2^{ème} trimestre, le taux de chômage régional s'établit en moyenne à 9,0 % de la population active, contre 7,4 % un an plus tôt. Dans le même ordre d'idées, la Région Rhône-Alpes est la deuxième région française par sa superficie (après la région Midi-Pyrénées) et par sa population (après l'Île-de-France). Au 1^{er} janvier 2012, la région Rhône-Alpes compte 6 342 000 habitants et regroupe près de 10 % de la population française métropolitaine (contre seulement 1,1 % rappelons-le, dans le Limousin). Sa croissance démographique demeure plus rapide que celle du pays (+ 0,9 % par an sur la période 2006-2012, contre + 0,5 % pour la France). Elle est soutenue à la fois par la dynamique naturelle (excédent des naissances sur les décès) et par les échanges migratoires. Mais la Région Rhône-Alpes s'organise essentiellement autour de quatre grands pôles urbains (Lyon, Grenoble, l'agglomération de Genève-Annemasse qui s'étend de part et d'autre de la frontière franco-suisse, et Saint-Étienne). Les autres territoires de la Région sont écartés de cette dynamique, notamment les espaces ruraux de faible densité au sud de la région.

Dès lors, le Massif central est composé de six régions différentes concourant à la disparité de son territoire. Cette cohabitation de campagnes dévitalisées et de grandes agglomérations (qui aspirent, à elles seules, l'ensemble de l'activité économique et concentrant la quasi-totalité de la population) font du Massif central un secteur pertinent pour la mise en place du télétravail. C'est la raison pour laquelle les télécentres ont été développés dans les finalités ultimes de maintenir la population et aussi de faire venir de nouveaux habitants. Ce sont particulièrement les départements du Cantal (Région d'Auvergne), du Gers et du Lot (Région Midi Pyrénées) qui connaissent le plus grand nombre de télécentres, ayant produit le plus de résultats tangibles, comme nous aurons l'occasion de le présenter dans la seconde partie de notre étude. L'installation des télécentres semblent alors participer à la (re)dynamisation de ces campagnes en totalité ou en partie désertées.

1.2 Comment implanter des télécentres en zone rurale ?

Le télétravail contribue à la flexibilité spatio-temporelle que recherchent de plus en plus les travailleurs. Ce nouveau mode d'organisation du travail accorde une place prédominante aux résultats obtenus, plutôt qu'au lieu où on l'exerce ou au temps que l'on y consacre. Le lieu d'accomplissement des missions, étant devenu secondaire, le travail à distance ouvre la possibilité de rejoindre des zones de campagne peu fréquentées et aux moyens de transports et infrastructures peu développés. Le travail à distance réduit alors les frontières entre l'espace de la vie privée et de la vie professionnelle, tout en abolissant les distances géographiques entre zones urbaines et zones rurales.

La mise en place des télécentres en France n'est pas nouvelle. Les premières initiatives, en ce sens, datent de 1995 et sont relatives à un appel à projet de la délégation interministérielle de l'aménagement des territoires et à l'attractivité régionale (DATAR). Ces télécentres ont été mis

en place aussi bien par des collectivités territoriales que par des sociétés privées spécialisées¹⁰³. Les collectivités locales françaises (majoritairement les départements et les régions) ont créés des télécentres au sein de villes moyennes ou en zone rurale, là où les initiatives du secteur privé étaient moins présentes, mais où l'utilisateur éprouvait un réel besoin de service public ou de développement d'activités industrielles et commerciales¹⁰⁴. Ces Administrations publiques ont été soutenues dans cette innovation par les Chambres consulaires telles que les Chambres de commerce et d'industrie (dans le Lot, le Cantal et le Gers), ou parfois même par les Chambres des métiers et de l'Artisanat (dans le Lot). Ces Institutions publiques ont aussi fait appel à des cabinets privés en soutien à cette action¹⁰⁵ ou au Pôle emploi compétent (comme dans l'Aveyron ou dans le Cantal).

Ces lieux sont au minimum équipés d'un espace de travail, d'un téléphone, d'une prise électrique et d'un accès internet (en réseau haut débit, ou très haut débit, et/ou en Wifi). Mais en fonction du lieu, d'autres prestations peuvent s'y ajouter comme des ordinateurs portables, des imprimantes, des fax, des salles de réunions, des salles de visioconférences, un secrétariat permanent ou bien encore des espaces de convivialité (cafétéria, machines à café) et des bureaux ergonomiquement étudiés pour être agréables et accueillants¹⁰⁶.

Au-delà de l'aspect matériel, les télécentres constituent aussi un lieu de rencontre et d'échanges entre travailleurs. Le numérique peut en effet être un moyen efficace pour contribuer à la diminution des inégalités et constituer un véritable pouvoir d'agir¹⁰⁷ (y compris pour le développement des territoires). Mais il lui est souvent reproché de créer de l'éloignement en matière de rapports humains. Les télécentres peuvent permettre d'éviter cet écueil puisqu'ils offrent aux travailleurs (du secteur privé comme du public) l'opportunité de se rencontrer et d'échanger.

En outre, le public rencontré au sein des télécentres est principalement composé de travailleurs du secteur privé (travailleurs indépendants, commerciaux (travailleurs mobiles) ou, plus marginalement, les salariés des entreprises). Les agents publics représentent une faible partie des travailleurs en ces lieux, leur préférant le travail à domicile et les tiers-lieu appartenant à leur Administration d'origine. Ce dispositif a entraîné des résultats très encourageants.

¹⁰³ Rapport Morel à l'Huissier P. (2006) portant sur *Le télétravail et son développement dans les sphères publiques et privées*, Pearson Education France, Paris.

¹⁰⁴ Etude annuelle du Credoc pour le Conseil Général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEJET), *Op. Cit.* p. 75-81.

¹⁰⁵ Tels que les cabinets Macéo (<http://www.maceo.pro/>) et Citica (<http://citica.com/>) pour le Massif central, Numenlink (<http://numenlink.com/>) et France-It (<http://france-it.fr/>) pour la Région Rhône-Alpes et le Limousin, ou Tismic (<http://www.reseau-sismic.fr/>) pour les départements d'Auvergne, du Cantal, du Lot et de la Lozère.

¹⁰⁶ Comme dans la Région Rhône-Alpes où les 3 télécentres possèdent le label Zenn'it (<http://www.zennit-telecentre.fr/>), créé par l'association Numenlink (<http://numenlink.com/>), membre du réseau de clusters numériques France It (<http://france-it.fr/>), qui a aménagé les espaces de travail autour des 4 éléments (eau, terre, feu et glace) pour créer une ambiance apaisante et propice à la concentration.

¹⁰⁷ Rapport sur l'inclusion numérique du Conseil national du numérique, *Inclusion numérique : équipements, usages... et après ?*, présenté lors du colloque du 6 décembre 2013 organisé par l'Association des Villes et Collectivités pour les Communications électroniques et l'Audiotvisuel (AVICCA), <http://www.avicca.org/Inclusion-numerique-equipements.html>.

2. LES TÉLÉCENTRES DU MASSIF CENTRAL, ANALYSE DE L'IMPACT D'UNE TELLE IMPLANTATION

Ce dispositif a obtenu des résultats encourageants (A), mais a été confronté à certaines difficultés auxquelles il faut remédier dans un avenir proche (B).

2.1 Bilan des résultats de l'instauration des télécentres

L'implantation des télécentres a abouti à des résultats positifs tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Sur le plan quantitatif, le coût d'implantation des télécentres, dans le Massif central, est peu élevé dans la mesure où les locaux utilisés sont des structures d'adossement qui appartiennent au patrimoine immobilier des institutions publiques (collectivités locales et CCI), il est donc quasiment nul, ou limité à de simples travaux de rénovation. Le coût d'investissement moyen par télécentre (achat de mobilier, d'équipements informatiques et de bureautiques) est estimé à 10 000 euros. Le coût de fonctionnement annuel moyen par télécentre (frais salariaux et charges de fonctionnement) s'élève à 3 700 euros¹⁰⁸.

De plus, dans certaines zones rurales dévitalisées, les collectivités locales comme les Chambres de commerce et d'industrie ont développé un accompagnement poussé des nouveaux télétravailleurs, en allant jusqu'à les aider soit financièrement¹⁰⁹, soit à se trouver un logement, une école pour leurs enfants ou un travail pour leur conjoint ou conjointe¹¹⁰. Dans de petites intercommunalités de la Région du Midi Pyrénées (communauté de communes de Decazeville-Aubin (Aveyron) ou celle du Haut Ségala (Lot)), on retrouve ces mêmes initiatives. Ces Institutions ont également mis à disposition des gîtes ruraux, en guise de logement d'appoint, pour permettre aux télétravailleurs et à leurs familles de disposer du temps nécessaire pour se trouver un lieu d'habitation permanent. Les espaces de travail et les prestations offertes par chaque télécentre sont soumis à une contrepartie financière dont les tarifs seront variables d'une zone rurale à une autre, et est aussi fonction des prestations offertes. Certains télécentres sont gratuits (au moins lors de la première année d'utilisation)¹¹¹, car la finalité souhaitée est de faire venir en son territoire des travailleurs. D'autres se louent selon un tarif journalier allant de 8 euros (dans les zones rurales très reculées¹¹²) à 39 euros hors taxes (dans les télécentres les plus équipés et situés dans une ville moyenne¹¹³). Le prix de la location est dégressif en fonction du nombre de jours dans le mois où elle est louée.

L'implantation des télécentres a permis également la venue de nouveaux arrivants dans des zones rurales qui voyaient leur population vieillir et diminuer chaque année. Ces nouveaux actifs se sont surtout installés dans des zones de revitalisation rurale qui octroient aux travailleurs

¹⁰⁸ Rapport rédigé par le groupe INTERFACE à la demande du Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT), *Op. Cit.*, 2013.

¹⁰⁹ Comme le projet *New Deal* en Auvergne qui n'a pas été reconduit, mais qui, jusqu'en 2012, accordait une aide financière de 500 euros aux nouveaux arrivants dans la Région.

¹¹⁰ Projet Soho Solo dans le Gers, *Op. Cit.*, <http://www.soho-solo-gers.com/>.

¹¹¹ Comme ceux créés dans les communes d'Aurillac, de Figeac, de Montmurat, de Latronquière, de Cassaniouze, de Decazeville et de Lacapelle-Marival.

¹¹² Comme dans certains télécentres du Cantal et du Gers.

¹¹³ Comme les télécentres disposant du label Zenn'it, *Op. Cit.*, gérés par le réseau Numenlink, *Op. Cit.*, dans la Ville de Saint-Etienne au sein de la Région Rhône-Alpes.

indépendants et aux jeunes créateurs d'entreprise des exonérations fiscales et sociales. Ainsi, trois télétravailleurs sont venus utiliser le télécentre de la commune de Cassaniouze (503 habitants) dès le premier mois de la création de son télécentre (août 2012). Ces trois actifs sont venus avec leurs familles, ce qui, à l'échelle de cette petite municipalité est un succès notable, d'autant que cet accroissement démographique s'est réalisé en un temps record. A une échelle encore plus importante, 7 télécentres¹¹⁴ situés dans le Lot (3), le Cantal (3) et l'Aveyron (1) ont été créés et ont réussi à intégrer 80 télétravailleurs entre le 1^{er} avril 2012 et le 1^{er} avril 2013¹¹⁵. Ces télécentres offrent 27 positions de télétravail (19 bureaux privatifs et 8 bureaux en *OpenSpace*), ainsi que 7 salles de réunions qui se sont créées dans des zones rurales peu dynamiques. Parmi ces 80 télétravailleurs inscrits (24 salariés et 56 travailleurs indépendants), on dénombre 46 utilisateurs qui fréquentent ces lieux très régulièrement (25) ou assez régulièrement (21), les autres étant des utilisateurs ponctuels (34). Au cours de cette période de 12 mois, 7 827 heures de travail ont été réservées. De même, entre 2006 et 2012, le Cantal a implanté 10 télécentres possédant 58 positions de travail et accueillant 349 utilisateurs (11 % de travailleurs réguliers et 89 % de ponctuels). Ce sont près de 37 500 heures de travail qui s'y sont effectuées¹¹⁶. Parmi cette population, 200 personnes se sont installés dans le Cantal pour y exercer ou y créer leur activité. Cela a augmenté la présence industrielle et commerciale dans un département d'à peine plus de 149 000 habitants, comptant plus de 6 000 exploitations agricoles, principale activité du territoire. La densité de population du Cantal avoisine les 26 habitants au km², soit quatre fois moins que la moyenne nationale. Nul doute que la venue de ces 200 télétravailleurs et de leurs familles ait contribué à redynamiser ce territoire. Enfin, le Gers possède 8 télécentres qui accueillent 348 télétravailleurs¹¹⁷. Afin de conserver cette population au sein de son territoire, la Chambre de commerce et d'industrie a mis en place, en 2008, le Club Soho Solo qui prend la forme d'un réseau d'échanges professionnels et d'entre-aide entre les télétravailleurs. Depuis, 47 villages du Gers soutiennent la démarche et déploient différentes formes d'incitation (prime d'installation, logement, ...) pour que ces télétravailleurs et leurs familles habitent ce même territoire. En six années, ce sont 489 nouveaux habitants qui sont devenus gersois, dont 33 sur l'année 2013. On retrouve des illustrations tout aussi exemplaires dans d'autres départements du Massif central (le Lot, le Tarn, le Tarn-et-Garonne ou le Lot-et-Garonne). L'intérêt de repeupler les campagnes permet aussi de relancer l'économie résidentielle de la ruralité. L'installation de nouveaux actifs, ou leur présence en continue plusieurs jours par semaine, sur ces territoires entraîne une amélioration de la consommation locale à proximité des télécentres.

Sur le plan qualitatif, plusieurs résultats se dégagent également. Au sein du secteur privé, comme au sein des Administrations publiques, les diverses formes de télétravail se justifient au travers de l'Agenda 21 et du Plan climat énergie territoriale. Le télétravail, d'une manière générale,

¹¹⁴ Il s'agit des télécentres créés dans les communes d'Aurillac, de Figeac, de Montmurat (dès le 1^{er} avril 2012) et ceux des communes de Latronquière (juin 2012), Cassaniouze (août 2012), Decazeville (septembre 2012) et Lacapelle-Marival (octobre 2012).

¹¹⁵ Bilan d'expérimentation de création et de développement de télécentres pilotes mené par l'agence de conseil - CITICA à la demande du Cabinet MACEO, 1^{er} avril 2013 : <http://www.cybercantal.fr/435.476.0.128/restitution-etude-maceo.html?r=2921>.

¹¹⁶ Bilan 2012 rédigé par cybercantal télécentres, www.telecentres.cantal.fr.

¹¹⁷ Rapport d'activité de la CCI du Gers au 31 décembre 2013.

permet d'économiser en « (...) moyenne 7 400 km de trajet et 1,1 tonne de CO2 épargnés par jour télétravaillé (sur une base de 85 télétravailleurs) ; Un volume d'émission domestique par les télétravailleurs trois fois moins élevé que la production énergétique du trajet domicile-travail ; Un gain de production carbone en 3 ans d'expérimentation, équivalent à 20 fois le tour de la terre en voiture »¹¹⁸. Le travail à distance concourt à la diminution de la pollution par émission de gaz à effet de serre, à laquelle les télécentres participent à leur hauteur.

Leur implantation en zone rurale correspond aussi à une envie réelle des habitants des villes de mener une vie de meilleure qualité en campagne (moins de stress, des prix moins élevés, ...) puisque le « (...) mythe de la vie villageoise se renforce dans les sociétés occidentales »¹¹⁹. Les télécentres contribuent à faciliter ce rapprochement et cette réappropriation des campagnes¹²⁰, d'autant que les espaces non urbains en France couvrent encore, de nos jours, près de 60 % de la totalité du territoire et le périurbain 33 %¹²¹. Il est donc intéressant de repeupler et de redynamiser ces espaces encore trop peu exploités.

Enfin, dans le but d'aménager les territoires ruraux et d'accroître la fréquentation et le rayonnement économique de leurs télécentres, les décideurs publics (collectivités locales et Chambres de commerce et d'industrie (CCI)) ont constitué une offre de services connexe au dispositif. Des services en ligne (kit méthodologiques sur le télétravail, ...) et des offres de formation (comptabilité, bureautique, communication) ont été mis à la disposition des employeurs, désireux de recourir aux télécentres pour leurs salariés, et des télétravailleurs pour les aider à créer leur entreprise ou à mieux la gérer¹²². On retrouve aussi des formations relatives à l'utilisation optimale du télétravail¹²³. De même, des télévisions associatives¹²⁴ et des plateformes numériques¹²⁵ ont été créées. Ces dernières sont destinées à apporter des informations relatives aux télécentres¹²⁶ (leur positionnement géographique, les prestations et tarifs proposés, la possibilité de réserver un bureau en ligne, ...). Elles s'adressent à tout travailleur en situation de télétravail, ou intéressé par le dispositif, et désireux d'échanger sur ses questionnements et son expérience. Différents outils de support ont été créés à cet effet (annuaire des inscrits, forum de discussions (comme les séminaires de RuraliTIC dans le Cantal), usage de Twitter, Flickr, Viadeo, LinkedIn, Facebook ...). L'un des autres buts est alors de

¹¹⁸ Rapport rédigé par le groupe INTERFACE à la demande du Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT), *Op. Cit.* p. 13.

¹¹⁹ Bailly A. (2009). *Pour un développement rural durable*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, avril, p. 231-238.

¹²⁰ Stough R., Paelinck H. (2005). *Substitution and complementary effects of information on regional travel and location behavior*, in Jackson P. and Van Der Wielen J., *New International perspectives on telework*, vol. 2, Brunel University, Work and Organization Center, p. 232.

¹²¹ Stough R., Paelinck H. (2005). *Substitution and complementary effects of information on regional travel and location behavior?*, *Op. Cit.*, p. 233.

¹²² C'est le cas au sein de la CCI du Gers ou du Cantal (cyberbase) ou le réseau régional de formation à distance du Conseil Régional du Midi Pyrénées).

¹²³ Telles que les offres de téléformations de la Communauté de communes des Pays de Murat.

¹²⁴ Telle que la télévision locale associative Télé Figeac, www.telefigeac.com.

¹²⁵ Cybercantal, gersnumérique, ou teletravail-massif-central.com figurent parmi les plus abouties.

¹²⁶ Parmi les sites possibles, on retrouve ceux relatifs à l'ensemble du Massif central tels que : <http://www.teletravail-massif-central.com/> et <http://www.cybermassif.org/> ; ou alors le site des télécentres dans certaines zones précises du Massif central, telles que celui du Cantal : le <http://telecentres.cantal.fr/668.679.0.0/presentation-pass-actifs-mobiles.html> ; des Pays de Murat : <http://www.paysdemurat.fr/telecentre/accueil.html> ou celui des Pays de Mauriac : <http://telecentre.paysdemauroiac.fr/> par exemple.

permettre aux télétravailleurs d'accroître leur réseau professionnel par la même occasion. Même si les premiers résultats s'avèrent satisfaisants, le dispositif gagne à être amélioré.

2.2 Exposition des limites et des préconisations relatives à la mise en place des télécentres

Le travail à domicile demeure la forme de télétravail la plus répandue et la plus recherchée, tant par les employeurs que par les télétravailleurs. Les employeurs privés et publics se montrent réfractaires au télétravail et quand ils l'accordent à leur personnel c'est en effet essentiellement pour du travail à domicile. Certaines institutions publiques développent sur leur territoire de compétence des télécentres tout en refusant l'accès à leurs propres agents. Ainsi, le Conseil général du Gers déploie un dispositif de télécentres important sur son territoire, mais au profit du secteur privé. L'Institution n'accorde pas le télétravail à ses propres agents, sauf pour raisons de santé ou de handicap. Ce qui est en soi paradoxal. Il va donc falloir que les décideurs locaux communiquent plus sur les avantages réels des télécentres (presse locale, forums, réseaux en ligne ...) et qu'ils coordonnent leurs discours avec leurs actes.

De plus, les télécentres sont confrontés à une réelle concurrence entre les différents territoires du Massif central. Chacun cherche à promouvoir l'attractivité de son propre territoire. La réflexion des décideurs locaux n'est pas collective et cohérente, elle se limite à l'échelle de la région ou du département auquel ils appartiennent. Il existe également des télécentres trop proches les uns des autres, comme dans certains secteurs du Gers et du Lot. Chacun de ces départements a voulu créer le sien, sans penser à la demande. Face à cette situation, certains télécentres sont encore sous exploités (tels que ceux des communes de Latronquière, Cassaniouze, Decazeville ou encore Lacapelle-Marival). Ces disparités et ce manque de cohérence jouent en la défaveur de certains territoires. Ceux-ci connaissent une implantation de télécentres encore trop insuffisante (comme dans la Région de la Bourgogne ou du Languedoc-Roussillon où nous n'avons pas pu trouver de résultats significatifs) par rapport à d'autres qui sont pionniers (comme le Cantal ou le Gers).

Il est indispensable de cesser la concurrence entre territoires et de développer un maillage territorial cohérent qui réponde à des besoins réels. Cela évitera de mettre en place trop de télécentres dans certains secteurs et permettra d'en positionner davantage dans des zones où il y en a peu par rapport aux attentes des travailleurs et des employeurs (comme dans l'Aveyron, la Creuse ou la Nièvre). Il faut également définir un modèle homogène de fonctionnement pour l'ensemble des télécentres du Massif central. Cette cohérence organisationnelle doit se fonder sur une harmonisation à la fois du réseau numérique et de la qualité du débit de la connexion internet offerte sur tout le territoire, tout en déployant un équipement performant (informatique et logistique), une offre de services (visioconférences, salles de réunion, ...) et un tarif identique au sein de chaque télécentre. Il serait nécessaire de créer un site internet commun à l'ensemble des télécentres du Massif central.

Enfin, il faudrait confier la charge de tout le dispositif à un opérateur local (cabinet d'expertise, de conseils ou cluster spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication), ou de créer un poste de responsable d'animation des télécentres. Quel que soit le choix retenu, le but est d'assurer le suivi organisationnel, la continuité et le développement de l'activité, et de

mener des actions d'information, de sensibilisation et de démarchage auprès des publics visés par l'activité des télécentres.

3. CONCLUSION

La volonté de réduire les disparités territoriales entre villes et campagnes est aujourd'hui possible grâce au développement du numérique et à l'avènement du travail à distance. L'implantation des télécentres est un premier pas vers une avancée beaucoup plus profonde en matière d'organisation du travail et de revitalisation des territoires. Il s'agit d'une opportunité de rééquilibrage économique et démographique entre les zones urbaines et les zones rurales, une forme d'innovation sociale pouvant avoir une incidence forte sur le développement territorial, surtout en zone rurale.

En dépit de résultats encourageants, les télécentres du Massif central sont marqués par un manque de cohérence, d'organisation et une disparité entre les territoires qui le composent. L'ère est néanmoins propice à favoriser un rapprochement entre innovation, performance et campagne. Ruralité peut tout à fait rimer avec modernité, il faut simplement s'en donner les moyens humains, organisationnels, technologiques et financiers.

BIBLIOGRAPHIE

- Bailly A. (2009). *Pour un développement urbain durable*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, avril, p. 231-238.
- De Mazenod X. (2011). *Le guide du télétravail*, rapport pour le projet e-Incorporate pour Soho-Solo de la CCI du Gers, 20 avril.
- Etude annuelle du Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) pour le Conseil Général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies (CGEIET) et l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP) (2012). Intitulée : *La diffusion des TIC dans la société française - édition 2012* : <http://www.credoc.fr/pdf/Rapp/R290.pdf>.
- Enquête du CREDOC (2012). Intitulée : « Conditions de vie et aspirations », juin.
- Institut nationale de la statistique et des études économiques (INSEE) (2014). Rapport d'activités sur les Régions françaises, mise à jour au 13 janvier 2014, <http://www.insee.fr/fr/regions/>.
- Morel à l'Huissier P. (2006). Portant sur : *Le télétravail et son développement dans les sphères publiques et privées*, Pearson Education France, Paris.
- Morel à l'Huissier P. et N. Turbé-Suetens (2010). *Le télétravail en France, Les salariés sont prêts !*, Pearson Education France, Paris.
- Rallet A. et F. Rochelandet (2004). *La fracture numérique : une faille sans fondement ?*, Réseaux, n°127.
- Rapport du Conseil National du Numérique (CNUM) (2012). Intitulé : *Pour une nouvelle politique d'inclusion - édition 2012*, www.cnumnumerique.fr/inclusion.
- Rapport rédigé par le groupe INTERFACE à la demande du Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT) (2013). Intitulé : *Pratiques des collectivités territoriales en matière de développement du télétravail*.

- Rapport sur l'inclusion numérique du Conseil national du numérique (2013). *Inclusion numérique : équipements, usages... et après ?*, présenté lors du colloque du 6 décembre 2013 organisé par l'Association des Villes et Collectivités pour les Communications électroniques et l'Audiovisuel (AVICCA), <http://www.avicca.org/Inclusion-numerique-equipements.html>.
- Stough R. et H. Paelinck (2005). *Substitution and complementary effects of information on regional travel and location behavior*, in Jackson P. and Van Der Wielen J., *New International perspectives on telework*, vol. 2, Brunel University, Work and Organization Center, p. 232.
- Vodoz L. (2010). *Fracture numérique, fracture sociale : aux frontières de l'intégration et de l'exclusion*, *SociologieS*, <http://sociologies.revues.org/3333>.

21. INNOVATION ET COLLABORATION ENTRE UNIVERSITÉ ET TERRITOIRE EN FRANCE. L'EXEMPLE DU PROGRAMME PETRA (PROSPECTIVE ÉNERGÉTIQUE DANS LES TERRITOIRES RURAUX D'ARDÈCHE)

**De Lucas Durand, sous la direction de Pascal Mao et Nicolas Senil, Université
Joseph Fourier**

RÉSUMÉ

Les pratiques de recherche-action et de recherche participative occupent encore une place marginale au sein du paysage scientifique français. La Région Rhône-Alpes a mis en place depuis 2006 un certain nombre d'outils favorisant la collaboration entre les acteurs territoriaux et les pôles universitaires rhônalpins. A travers l'exemple du projet Prospective Énergétique dans les Territoires Ruraux d'Ardèche (PETRA), animé par l'Institut de Géographie Alpine de l'Université de Grenoble et l'association ardéchoise Polénergie, nous illustrerons la manière dont se co-construit un espace de dialogue entre université et territoire. La forte mobilisation contre l'exploitation du gaz de schiste dans le sud de la France en 2011 a suscité localement une mise en débat des enjeux énergétiques dans les espaces ruraux. Nous verrons en quoi le projet PETRA cherche à répondre de manière innovante aux problématiques soulevées par les acteurs et citoyens du territoire ardéchois. Les apports d'ordre cognitif, collaboratif et stratégique sont ici discutés et analysés de manière réflexive.

INTRODUCTION

La multiplication de controverses sociotechniques depuis une quarantaine d'années souligne le difficile « retour vers le grand monde » (Callon *et al.*, 2000) d'une connaissance théorique construite hors-sol. L'isolement progressif opéré depuis l'époque moderne des scientifiques au sein du laboratoire tend à créer une certaine méfiance et incompréhension réciproque entre experts scientifiques et profanes. Différentes formes de recherche, telles que la recherche-action ou la recherche participative, œuvrent à réduire la distance entre ces deux mondes. Le rapprochement entre l'université et son environnement social et territorial s'effectue inégalement selon le contexte culturel des pratiques scientifiques. Ainsi, ces partenariats semblent moins fortement établis en France qu'en Amérique du Nord (Storup, 2012) ou que dans certains États sud-américains.

Pourtant, les mutations en cours du fonctionnement des institutions académiques et territoriales rendent favorable ce rapprochement. La loi relative aux libertés et aux responsabilités de l'université (LRU) de 2007 invite celle-ci à se territorialiser et à s'ouvrir aux acteurs du monde professionnel, via l'obligation de professionnalisation des formations, et à ceux des collectivités territoriales, notamment avec l'entrée de représentants des collectivités dans la gouvernance des universités françaises (Feyt *et al.*, 2012). Dotés de compétences accrues, les territoires sont quant à eux soumis à une injonction d'innover pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux

(économiques, démographiques, climatiques...). Dans ce contexte, l'université pourrait devenir un partenaire privilégié pour répondre à ces besoins d'innovation.

La Région Rhône-Alpes se montre particulièrement attentive à ces dynamiques de collaboration entre université et territoire. Elle est ainsi à l'origine de la création en 2006 du réseau UniTeR (Universités et Territoires en Réseau), puis en 2008 d'un observatoire régional des stages professionnalisants en développement territorial (ObSTer), ou encore de dispositifs tels que StaRTer (Stages comme Ressource Territoriale) et de trois appels à projets Université Citoyenne et Solidaire (UCS) visant à financer des programmes de recherche action participative engageant une structure universitaire et un acteur territorial.

C'est dans le cadre du second appel à projets UCS que fut mené en 2012 et 2013 le projet Prospective Énergétique dans les Territoires Ruraux d'Ardèche (PETRA), co-construit entre le Cermosem, antenne du département de géographie de l'Université de Grenoble basé à Mirabel (Ardèche), et l'association Polénergie, Espace Info Énergie en charge d'informer les collectivités et particuliers sur les questions d'énergie en Ardèche. Le projet cherche à mener une démarche exploratoire associant universitaires, praticiens de l'énergie et acteurs territoriaux (élus, techniciens, habitants) issus de trois communautés de communes d'Ardèche (Beaume-Drobie, Berg et Coiron, Pays de Vernoux).

Le propos de ce papier vise à interroger les apports mutuels résultant de collaboration entre la recherche universitaire avec le territoire et ses acteurs à travers l'exemple du projet PETRA. Nous ne chercherons pas ici à détailler les résultats produits par le programme, mais plutôt à définir la nature des apports d'une collaboration entre université et territoire, à établir une méthode permettant d'évaluer ces apports et d'en identifier les conditions d'émergence. Pour cela, nous reviendrons sur les éléments de contexte territorial ayant amené à s'engager dans cette collaboration, puis sur la méthode employée et, enfin, sur les résultats de l'évaluation réflexive de la démarche.

1. LA CONSTRUCTION D'UNE COLLABORATION TRIPARTITE

La construction de PETRA fait suite à la lutte contre l'exploitation et l'exploration des gaz de schiste dans le sous-sol ardéchois et cévenol au cours du premier semestre 2011. Le programme cherche ainsi à la fois à se nourrir de l'émulation et de la réflexion citoyenne mobilisée lors de ce mouvement social, mais aussi de construire un outil permettant de mieux saisir l'impact des enjeux énergétiques dans les territoires ruraux.

1.1 La mobilisation contre les gaz de schiste : un contexte qui incite à l'action

En avril 2010, la délivrance par le Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie des permis de recherche exclusifs de Montélimar et de Villeneuve de Berg révèle publiquement l'existence d'une nouvelle ressource, le gaz de schiste, et d'un nouveau territoire énergétique fossile dans le sud de la France, allant de Montélimar dans la Drôme jusqu'à Millau en Aveyron. Ces territoires ruraux se retrouvent enrôlés de force dans une politique énergétique nationale, rôle jusqu'alors laissé dans le quart sud-est de la France à la vallée du Rhône (nucléaire et hydroélectricité).

Si la création de ces permis ne suscite pas de réaction dans un premier temps, du fait notamment d'une faible médiatisation et circulation de l'information, le mouvement de protestation prend forme à la fin de l'année 2010. Le Conseil Régional de la Région Rhône-Alpes adopte fin octobre 2011 un vœu demandant à l'État le retrait des deux permis. C'est ensuite au tour de diverses structures territoriales de se positionner, souvent à l'unanimité, contre l'exploitation des gaz de schiste. Le collectif ardéchois « Stop aux Gaz de Schiste », crée le 12 janvier 2011, organise une série de réunions et de projections du film de Josh Fox *Gasland*. L'ampleur de la mobilisation se confirme lors de la première manifestation en opposition aux permis qui réunit entre 15 000 et 20 000 personnes à Villeneuve de Berg le 16 février (Julien *et al.*, 2012). Les collectifs locaux se multiplient, l'opposition au gaz de schiste s'affiche à l'entrée des villages, au bord des routes par de grandes pancartes, sur les devantures des commerces. Malgré l'abrogation des permis d'exploitation le 3 octobre 2011, le mouvement et la vigilance perdurent. Le collectif mobilise plus de 6 000 personnes le 23 octobre à Barjac et plusieurs centaines en décembre à Vallon Pont d'Arc. Le mouvement citoyen se poursuit depuis en Ardèche par la recherche d'alternatives de transition énergétique. En 2012, le collectif Stop Gaz de Schiste se recompose et donne naissance à un autre collectif, Oui à la Transition énergétique et environnementale qui organise un premier forum de la transition énergétique à Villeneuve de Berg les 4 et 5 avril 2013.

La portée et la fulgurance du mouvement a interrogé les chercheurs du Cermosem, à la fois en tant que scientifiques attentifs aux dynamiques territoriales de la ruralité, mais aussi en tant que citoyens concrètement concernés par l'installation annoncée de l'activité pétrolière au sein de leur lieu de vie. À titre individuel, plusieurs chercheurs et doctorants assistent aux réunions et aux manifestations organisées par le collectif « Stop aux Gaz de Schiste ». Au printemps 2011, trois doctorants issus du Cermosem et des universités de Lyon et de Paris-Est (Julien *et al.*) produisent une vidéo sur la mobilisation à partir d'une série d'entretiens réalisés auprès des acteurs du mouvement. À l'occasion de la fête de la science le 13 octobre 2011, le Cermosem organise au domaine du Pradel une table-ronde autour des enjeux énergétiques en invitant Yan Chauwin (directeur Ardèche de la Fédération Rhône-Alpes de Protection de la Nature), Fabrice Flipo (philosophe, Paris Sud) et Gilles Rotillon (économiste, Paris Ouest). De ces débats et interactions avec d'autres universitaires et militants anti-gaz de schiste naît l'intérêt du Cermosem de réfléchir aux modalités de construction d'alternative de transition énergétique en contexte de ruralité.

1.2 La ruralité comme territoire oublié de la territorialisation énergétique ?

Le passage du « non » au « oui », d'un discours d'opposition et de refus « ni ici ni ailleurs » fédérateur et hétéroclite, à celui à un discours à la fois alternatif et acceptable pour tous, n'est pas aisé à bâtir. L'examen des politiques publiques énergétiques et l'état de l'art de la littérature scientifique démontrent que les enjeux énergétiques dans les territoires ruraux se révèlent être peu pensés. Depuis une dizaine d'années se mettent en place des politiques énergétiques, visant à atteindre l'objectif du Facteur 4. Celles-ci ambitionnent de diviser par 4 à l'horizon de 2050 les émissions de gaz à effet de serre aux échelles européennes (objectif du 3X20), françaises (loi POPE de 2005, lois Grenelles 1 et 2 de 2009 et 2010) et régionales (Schéma Régional Climat Énergie Air). Les Plans Climat Énergie Territoire (PCET) sont la déclinaison de cette territorialisation des enjeux énergétiques dans les collectivités et territoires locaux regroupant

une population supérieure à 50 000 habitants. Une planification et une ingénierie énergétique se diffusent en contexte urbain, ainsi qu'une réflexion scientifique sur la ville bas-carbone ou post-carbone (Emelianoff, Mor et Chevalier, 2010 ; Theys et Vidalenc, 2013). Ainsi, cette planification énergétique descendante urbano-centrée, de type PCET, peine à intégrer les spécificités territoriales de la ruralité (Talandier, 2008). Ces derniers peinent à identifier des stratégies pragmatiques et structurantes pour répondre à l'enjeu énergétique. On note ainsi un déficit d'outil de planification propre au rural, un manque de moyens financiers et humains, ainsi que des lacunes en termes de compétences techniques pour accompagner la transition énergétique au sein des collectivités locales (Zelem, 2010).

Face au désir du territoire et de ses citoyens de prolonger une réflexion locale sur l'énergie, ainsi qu'au déficit de littérature et d'outils territoriaux pour y répondre, le choix méthodologique retenu par les chercheurs du Cermosem fut celui de développer une collaboration avec un acteur territorial, et ce afin de construire un outil participatif capable d'amener à réfléchir à l'avenir de l'Ardèche dans le cadre de la transition énergétique. Un rapprochement s'opère rapidement avec l'association Polénergie autour d'une méthode de prospective collaborative associant chercheurs, praticiens et acteurs territoriaux.

2. LA MÉTHODE DE PROSPECTIVE COLLABORATIVE PETRA

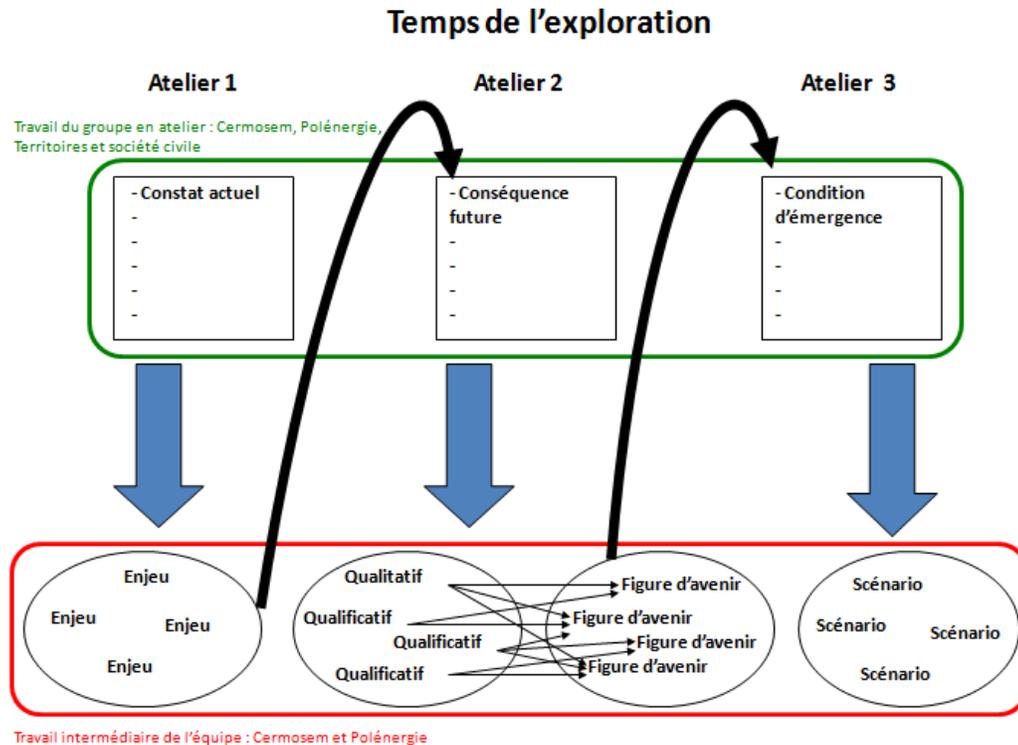
Dans un contexte d'incertitude de l'avenir énergétique mondial comme local, le projet part de « l'hypothèse que la réappropriation locale et citoyenne des enjeux énergétiques permettrait de pallier au manque de planification énergie/climat prenant en compte les spécificités énergétiques du rural, ainsi qu'au manque d'engagement politique » (Bourez *et al.*, 2013). Le projet vise à construire de manière collaborative une prospective énergétique à dire d'acteurs locaux (élus, techniciens et citoyens) et non à dire d'experts extérieurs au territoire ardéchois. Co-construite et co-animée par le Cermosem et Polénergie, la méthode de la prospective se divise en deux temps.

2.1 Le temps de l'exploration

Le premier vise à construire cinq scénarios énergétiques du rural à l'horizon de 30 ans. Cohérents en leur sein, mais contrastés et hétérogènes entre eux, ces scénarios rendent compte de la diversité des futurs possibles des territoires ruraux. La méthode est librement adaptée de celle de Martin Vanier, professeur de géographie à l'Université Joseph Fourier de Grenoble, utilisée lors de la démarche « Territoires 2040 » de la Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR) en 2009.

La prospective est organisée autour de trois ateliers créatifs favorisant la redistribution de la parole et l'émulation collective. Le groupe est invité à produire durant les ateliers un ensemble d'énoncés non justifiés tenant chacun en une phrase. Le but de la séance ne consiste pas à débattre, mais à accumuler une diversité d'intuitions, d'observations, d'avis personnels sur les différentes dimensions de l'énergie en Ardèche. Cette méthode mise sur un effet d'entraînement de groupe favorisant la créativité et l'expression de points de vue contradictoires.

La construction des scénarios PETRA



Source : PETRA, 2013.

De manière concrète, l'animation s'est traduite de la manière suivante :

Lors du premier atelier, 351 constats de la situation actuelle de type « Ici en Ardèche... » ont été recueillis autour des quatre thématiques de l'habiter, de produire, de se nourrir/se soigner, et de s'épanouir. Ces constats ont permis de cristalliser sept enjeux qui sont autant de points de débat quant au devenir des espaces ruraux : la mobilité, la vivabilité, l'efficacité, l'autonomie, la solidarité, l'adaptabilité et la qualité.

Lors du second atelier, 391 conséquences de type « Dans 30 ans en Ardèche » découlant des enjeux identifiés ont été énumérées. Ces conséquences ont été regroupées en neuf qualificatifs : connectée, dégradée, écologisée, marginalisée, régulée, relocalisée, technologisée, valorisée, créative. Les neuf qualificatifs ont ensuite été combinés entre eux afin de faire advenir un ensemble de figures d'avenir qui préfigure déjà les scénarios finaux.

Lors du 3^{ème} atelier, 108 conditions d'émergence de type « Pour voir X figure d'avenir, il faudrait que... » ont été énoncées. Elles ont servi à enrichir les 5 scénarios finaux (Greenland, Petroland, Jardiland, Island et Underland) par une dimension dynamique, une trajectoire, entre la situation actuelle et celle dans 30 ans.

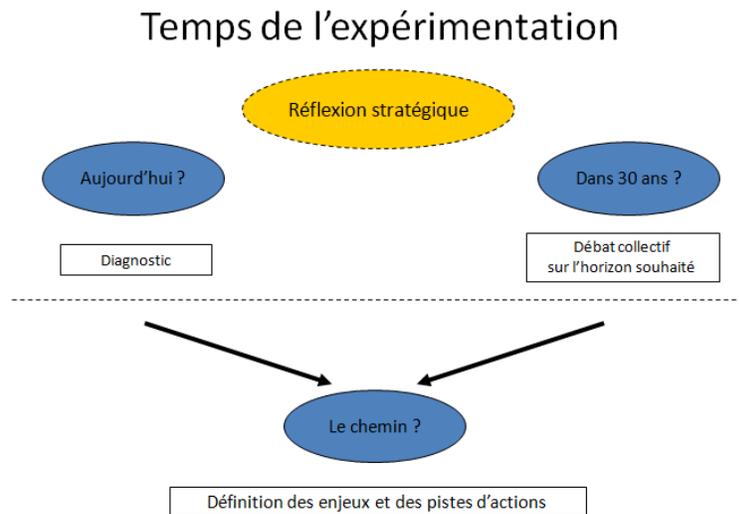
Enfin, les scénarios ont été proposés à la relecture d'un ensemble de contributeurs universitaires (Gilles Rotillon, Paris-Ouest ; Jacques Percebois, Montpellier 2 ; André Micoud, Centre Max Weber ; Fabrice Flipo, Paris-Sud) et territoriaux (Mme la députée Sabine Buis, Région Rhône-

Alpes, Département Ardèche, Ademe, Rac-France). Ces derniers ont validé et enrichi leur contenu en identifiant pour chaque scénario des indicateurs précis permettant de mesurer leur émergence.

2.2 Temps de l'expérimentation

Ce second temps vise à élaborer, au cours d'un seul atelier, dans chacun des territoires partenaires, des scénarios souhaitables territorialisés et un chemin/feuille de route stratégique.

La construction d'un chemin énergétique territorialisé



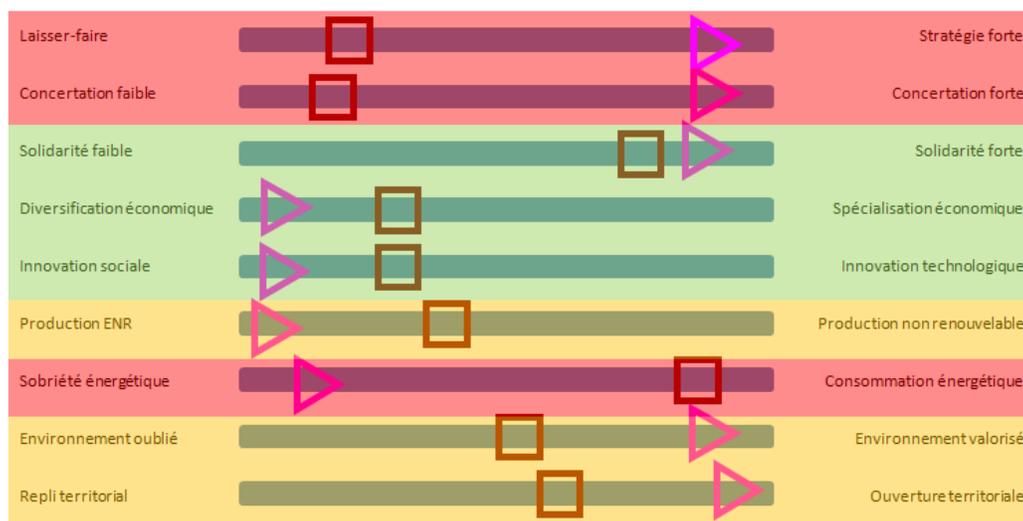
Source : PETRA, 2013.

L'objectif de ce chemin stratégique est de réduire l'écart énergétique du territoire entre le factuel, c'est-à-dire la situation énergétique actuelle du territoire, et l'horizon énergétique que le territoire définit comme souhaitable. Cette mesure entre le factuel et le souhaitable se fait autour des 9 points suivants : volontarisme, concertation, solidarité, économique, innovation, production, consommation, rapport à l'environnement, rapport aux autres.

Le factuel est déterminé à partir d'un questionnaire de 90 questions renseignant chacun des 9 points. Le souhaitable est défini à partir d'un jeu de cartes au cours duquel les participants sont amenés à recréer, à partir des cinq scénarios de PETRA, leur propre scénario de l'Ardèche en 2042.

La matrice de mise en tension

□ Aujourd'hui ▷ Dans 30 ans



Source : PETRA 2013.

L'inscription des positionnements actuels et souhaitables dans la matrice de mise en tension permet de révéler les écarts de positionnement. Elle sert de base à un débat final sur les mesures d'action collective à mettre en œuvre pour tendre vers le territoire énergétique défini.

3. ÉVALUATION RÉFLEXIVE DES APPORTS D'UNE DÉMARCHE UNIVERSITÉ/TERRITOIRE

À la suite de ces deux temps de la prospective, l'équipe PETRA a amené un processus réflexif afin d'évaluer les apports de la collaboration université/territoire. Les apports apparaissent comme multiples selon les protocoles utilisés, la place accordée à la collaboration entre acteurs, le caractère opérationnel du programme de recherche, ou encore selon son échelle d'action. Nous retenons, pour notre part, les apports suivants que nous cherchons à définir et évaluer : cognitifs, collaboratifs, stratégiques. Cette proposition de typologie reprend les principaux objectifs et attentes des démarches de prospective (Godet, 2004 ; Vanier 2010), de recherche-action (Chevalier *et al.*, 2013) et de recherche participative (Anadon *et al.*, 2007).

3.1 Définition des apports cognitifs, collaboratifs et stratégiques

Les apports cognitifs

Les apports cognitifs renvoient aux résultats (connaissances, méthodes, outils) produits au cours de la collaboration. Les connaissances finales doivent être contextualisées et posséder une vraisemblance territoriale. Les outils et connaissances doivent pouvoir être remobilisables par les partenaires territoriaux. Si la méthode ou les connaissances du projet sont co-construites entre les partenaires, les apports cognitifs peuvent aussi se comprendre en termes d'apprentissage, idéalement réciproque, entre les partenaires.

Les apports collaboratifs

Il s'agit de définir la qualité du partenariat entre universitaires et acteurs territoriaux. Celle-ci s'exprime par les relations interpersonnelles de travail et de confiance qui se tissent au cours de la collaboration. Les résultats produits doivent traduire correctement le travail collectif mené en atelier. Il est ici supposé que la qualité relationnelle et collaborative entre les acteurs influe sur la qualité de la production de connaissance et d'action.

Les apports stratégiques

Il est ici question d'identifier dans quelle mesure les résultats issus dans ce type de partenariat sont susceptibles de générer de l'action et une mise en œuvre opérationnelle.

Une série d'entretiens semi-directifs avec les participants à PETRA a été conduite afin d'évaluer les apports de la démarche. Les entretiens individuels ont été menés auprès des animateurs de PETRA au sein de Polénergie et du Cermosem, ainsi qu'auprès des élus et techniciens des communautés de communes partenaires.

3.2 L'évaluation des apports de PETRA

Des apports cognitifs jugés satisfaisants

Les attentes des acteurs

La production de nouvelles connaissances ne constituait pas l'enjeu principal de PETRA pour l'ensemble des participants interrogés. En effet, l'animation d'une prospective était une première pour les chercheurs et praticiens de Polénergie. Peu habitués à la prospective, les territoires identifiaient peu les apports cognitifs potentiels de la démarche : « *au départ, je ne savais absolument pas où on allait et ce qui allait en être* » (élu Vernoux). Les principales attentes cognitives sont ainsi d'ordre méthodologique. La prospective collaborative se propose ainsi comme un outil « *au service de la réflexion et de la construction d'une planification alternative* » (Polénergie), ou comme un cadre pour « *penser l'avenir de l'Ardèche demain en contexte de transition énergétique* » (Cermosem).

Des scénarios vraisemblables

Les interrogés se disent tous satisfaits des résultats produits. Validés par des scientifiques, praticiens de l'énergie et les acteurs territoriaux locaux, les connaissances produites à travers les scénarios répondent bien au critère vraisemblance territoriale. Un élu apprécie la qualité des rendus et leur lisibilité : « *J'ai trouvé le rendu très intéressant, bien synthétique et lisible [...]. On aurait pu craindre que les résultats PETRA paraissent trop intellectuels au conseil communautaire* » (élu, Vernoux). L'approche territoriale a ainsi permis d'aborder la question énergétique de manière transversale (Polénergie). Toutefois, le côté ludique des méthodes d'animation, et en particulier du jeu de cartes, risque de dévaloriser les résultats de la prospective : « *les gens doivent comprendre qu'on travaille sur des questions sérieuses et qu'on n'était pas là juste pour jouer à un jeu* » (Cermosem). Questionnés sur ce sujet, les élus sont en désaccord avec cette analyse. Ces derniers apprécient le caractère participatif de ces animations qui a facilité la prise et la redistribution de la parole au sein de la salle.

Des apprentissages individuels et collectifs

Chercheurs et praticiens ont le sentiment d'avoir appris et progressé d'une réunion à l'autre, tant à travers l'exercice de la prospective ou qu'au cours des discussions informelles. Les représentants territoriaux partagent ce sentiment de progression individuelle et collective : « *avant, j'avais une vision beaucoup plus restrictive et basique des enjeux énergétiques. Je ne percevais pas leur impact sur les secteurs d'activité ou d'emploi du territoire* » (Technicien, Vernoux).

Des connaissances et des méthodes remobilisables

La méthode PETRA est pensée pour être reproductible et transposable dans d'autres contextes. Les scénarios et jeu de cartes ont été réécrits afin de donner aux résultats un caractère plus généralisable aux autres contextes ruraux français. Une « mallette PETRA » numérique a été conçue et sera prochainement en libre diffusion sur le site de Polénergie. Elle regroupe les scénarios et les jeux de cartes, mais aussi un mode d'emploi pour reproduire la démarche. Une animation autour du jeu de cartes a été menée dans le département de la Drôme par l'équipe PETRA. D'autres dans le Vaucluse sont prévus pour 2014 et seront animés par une autre structure locale.

Une collaboration réussie entre les protagonistes

Une co-animation Polénergie-Cermosem programmée

Les deux entités attendaient de la collaboration qu'elle renforce leur légitimité à travailler sur une approche territoriale de l'énergie. Ainsi, Polénergie souhaitait, via ce partenariat, augmenter sa « *crédibilité à rentrer en dialogue avec des acteurs politiques* », tandis que le Cermosem cherchait à élargir l'horizon de ses thématiques de recherche. La répartition préalable des rôles au sein de l'équipe PETRA prévoyait que l'animation du premier temps de l'exploration soit pilotée par le Cermosem et que celle du temps de l'expérimentation le soit par Polénergie.

Un climat de confiance et de convivialité

Conformément aux attentes, la collaboration a permis au Cermosem de diversifier et d'ancrer la thématique énergie/territoire dans ses activités de recherche. Dans la continuité de PETRA, le Cermosem a organisé les 5 et 6 décembre 2013 un colloque « Transition énergétique dans les territoires ruraux » et accueille un nouveau doctorant travaillant sur ces enjeux. Selon les praticiens de Polénergie, PETRA a permis à leur structure de gagner en légitimité pour aborder les questions énergétiques par une entrée territoriale, et non plus uniquement par une entrée technique. La collaboration entre le Cermosem et Polénergie aura été maintenue jusqu'à la fin du projet, bien que le Cermosem ait finalement joué un rôle prépondérant dans la démarche. Ainsi, les méthodes, animations, et la production des scénarios/jeux de cartes ont été préconstruits au Cermosem avant d'être discutés, modifiés et validés lors des réunions de l'équipe PETRA. La quasi-totalité des interrogés insiste sur le climat de confiance et convivialité qui s'est rapidement instauré entre les participants. L'effet boîte noire ne s'est pas produit au dire de ce directeur communautaire : « *j'ai eu peur qu'on nous amène là où vous vouliez aller. Mais je n'ai vraiment pas eu ce sentiment* ». La convivialité a été facilitée notamment par l'organisation de temps de repas ou d'apéritif en amont ou à la suite des réunions de travail. Un élu de Vernoux note que « *des*

affinités se sont créées » entre les universitaires, praticiens, citoyens et représentants des intercommunalités. Si cette convivialité peut paraître anecdotique, elle participe à créer un climat de confiance entre les participants qui se retrouve dans la qualité des rendus finaux : « *ce n'est pas très académique de le dire, mais on s'amuse bien. Et comme on s'amuse bien on est dans une facilité d'échange, source de créativité* » (Polénergie).

Des perspectives de collaboration à venir

Le bilan positif ouvre la possibilité de nouvelles collaborations entre les parties prenantes de PETRA. Polénergie et le Cermosem sont depuis amenés à travailler ensemble sur un programme d'étude de la précarité énergétique en Rhône-Alpes. Engagé depuis octobre 2013 dans un programme régional Territoire à Energie POSitive (TEPOS), le territoire de Vernoux exprime également le souhait de poursuivre la collaboration avec le Cermosem. La communauté de Beaume Drobie réaffirme vouloir continuer à travailler avec le Cermosem sur ces problématiques, tandis que le territoire de Berg et Coiron souhaiterait mener un nouvel exercice de prospective sur d'autres enjeux territoriaux.

Des impacts stratégiques indirects

Un objectif opérationnel non mené à bout

Le passage à l'action représentait la finalité première de PETRA, la construction collaborative des scénarios n'étant qu'une méthode pour y arriver. Si les trois territoires ont suivi la démarche PETRA jusqu'à son terme, seul celui du Pays de Vernoux s'est saisi du projet pour approfondir une réflexion sur la territorialisation énergétique. Ce manque d'engagement de la part des territoires s'explique pour des raisons propres à chacun d'entre eux : manque d'intérêt pour les problématiques énergétiques des techniciens ou élus (voire des deux), faible influence politique des élus engagés dans le projet au sein du conseil communautaire, divers degrés de proximité et de relation de travail entre techniciens et élus, etc.

Des apports stratégiques difficilement évaluables

Si la communauté de communes du Pays de Vernoux s'est engagée parallèlement au projet PETRA dans une politique publique énergétique volontariste, les apports du programme de recherche dans l'orientation de ce choix politique sont difficilement évaluables. Le territoire estime toutefois que PETRA a permis d'appuyer la démarche TEPOS et de la rendre légitime : « *A titre personnel, si je n'avais pas connu PETRA, j'aurais été moins sensible à TEPOS. Ça a éveillé nos esprits c'est sûr* ». Le directeur de l'intercommunalité tient à ce que le travail de PETRA serve de fil directeur pour orienter les choix qui seront opérés dans la construction du territoire TEPOS : « *Quand on prendra des décisions, il faudra avoir à l'esprit PETRA et se dire : "attention, si on prend cette option, on va vers XXXland". PETRA aura toute son utilité à ce moment-là. Il faut garder à l'esprit le travail fait* ».

Cette évaluation a le mérite de relever les principales réussites et limites d'une collaboration entre Universités et Territoires. Toutefois, elle ne saurait tenir lieu de bilan définitif. En effet, les trajectoires territoriales se construisent sur des décennies et rarement de manière linéaire. Les apports et résultats de ce type de démarche peuvent ne pas faire l'objet d'une valorisation immédiate, mais se retrouver remobilisés soit a posteriori, soit par un acteur extérieur à la démarche qui leur donnera un sens et une signification autres.

4. CONCLUSION

Les apports d'une collaboration entre université et territoires peuvent ainsi relever de trois ordres : cognitifs, collaboratifs et stratégiques. Une évaluation réflexive apparaît comme un outil intéressant pour mesurer de manière qualitative les résultats construits, les relations entre les parties prenantes du projet, ainsi sur la mise en action. À l'examen des apports et limites rencontrés dans la mise en œuvre de la démarche de prospective PÉTRA, deux conditions préalables majeures au succès de collaboration Universités et Territoires ressortent. Il paraît important de s'assurer en préambule du programme du volontarisme de la structure territoriale partenaire à mener à bien la collaboration. Dans le cas d'un travail avec une collectivité territoriale, la cohésion du binôme technicien/élu est un facteur important de succès. Il s'agit ensuite d'arriver à tisser une relation de confiance entre les partenaires. Si cette confiance ne repose pas sur des relations antérieures au projet, il est possible de la créer en développant une méthode de travail transparente et symétrique, ou encore en instaurant un climat de convivialité propice à la facilité d'échange.

L'exemple PÉTRA démontre l'intérêt et la capacité des collaborations de type Université/Territoire à répondre de manière innovante à des interrogations scientifiques et des besoins territoriaux. Ces types de démarche sont d'autant plus pertinents à mener dans les territoires socialement et géographiquement éloignés des pôles universitaires, souvent en proie à un déficit d'ingénierie et de moyens pour répondre à leurs besoins en innovation sociale et organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Anadón, M. (2007). *La recherche participative : multiples regards* (dir.). 225 p., Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Bourez J., Durand L., Mao P. et N. Senil (2013). « Penser le futur énergétique des territoires ruraux. L'exemple d'un projet de prospective collaborative en Ardèche ». *Mouvements*, n°75, p. 118-124.
- Callon M., Lascoumes P. et Y. Barthe (2001). *Agir dans un monde incertain - Essai sur la démocratie technique*. 358 p, Seuil, Paris.
- Chevalier, J., Buckles D.J. et Bourassa M. (2013). *Guide de la recherche-action, la planification et l'évaluation participatives*. 155 p., SAS2 Dialogues, Ottawa.
- Desgagné, S. (2007). « Le défi de coproduction de "savoir" en recherche collaborative autour d'une démarche de reconstruction et d'analyse de récits de pratique enseignante ». Dans *La recherche participative : multiples regards*, p. 89-121, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Emelianoff, C., Mor E. et J. Chevalier (2010). *Les villes face à la transition énergétique ? Programme de recherche « Repenser les villes dans la société postcarbone »*. Ministère de l'Écologie, de l'Énergie du Développement durable et de la Mer (MEEDDM), vol. 1, 112 p., Paris.
- Feyt G., Morin Y. et P. Vicent (2012). « L'université à la rencontre des territoires ruraux : les stages professionnalisants comme ressource territoriale, l'exemple du dispositif StaRTER (Région Rhône-Alpes) ». Symposium PSDR, Clermont-Ferrand, 24 Septembre 2012. En ligne.

http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/73/48/07/PDF/Communication_StaRTer_-_Symposium_PSDR_2012.pdf.

Godet, M. (2004). *La boîte à outils de prospective stratégique*. Coll. Cahier du LIPSOR 5, 122 p., Paris. En ligne. <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/ouvrages/bo-lips-fr.pdf>.

Huybens, N. (2012). « Les recherches participatives : inscrire la recherche dans le laboratoire de la vie ». Séminaire Recherche Participative : pratiques et réflexivité Mirabel, 29 novembre 2012.

Julien B., Revol C. et L. Groueff (2012). « La révolte contre l'extraction du gaz de schiste en Ardèche : l'attachement au territoire comme enjeu politique ». *Mouvements*. En ligne. <http://www.mouvements.info/La-revolte-contre-l-extraction-des.html>.

Storup B., Millot G. et C. Neubauer (2013). *La recherche participative comme mode de production de savoirs. Un état des lieux des pratiques en France*. Étude de la Fondation Sciences Citoyennes, 99 p. En ligne. http://sciencescitoyennes.org/wp.../05/FSC-recherche_participative-FdF.pdf.

Talandier M. (2008). « Une autre géographie du développement rural : une approche par les revenus ». *Géocarrefour*, vol. 83, no 4, 10 p.

Theys, J. et É. Vidalenc (2013). « Vers des villes postcarbones, six scénarios contrastés ». *Futuribles*, n° 392, p. 5-26.

Vanier, M. (2010). « Le choix d'une prospective », no 1-*Territoires 2040, aménager le changement*. Coll. « Territoires 2040 », p. 27-31.

Zelem, M-C. (2010). *Politique de maîtrise de la demande d'énergie et résistances au changement : une approche socioanthropologique*. 323 p., L'Harmattan, Paris.

CONFÉRENCE DE FERMETURE

EFFETS ET MÉFAITS D'UNE INNOVATION SOCIALE : LE MICRO CRÉDIT DANS LES TRANSFORMATIONS SOCIOCULTURELLES AU MAROC



De Youssef Sadik, Professeur de sociologie et du management à Université Mohammed V - Souissi, Rabat, Président de l'Observatoire des Transformations Sociales (OTS).

La présente communication a pour objet de comprendre et de décrire l'évolution de l'économie sociale et solidaire au Maroc en mettant l'accent sur l'une de ses composantes fondamentales, à savoir, le micro-crédit.

A ce jour, la plupart des études sur la question évoquent généralement des statistiques et des données d'ordre financier (prêt, encours, risque financier, etc.) sans se poser la question sur les effets et les méfaits qu'une telle innovation sociale peut engendrer sur les modes de vie des « clients » et de leurs familles, sur les structures sociales de la communauté et sur les transformations sociales.

Notre postulat de départ consiste à dire que le micro-crédit, offrant une autonomie financière relative à la femme dans les milieux sociaux défavorisés, éprouve du mal à agir sur d'autres variables immatérielles et socioculturelles comme la nature des structures familiales, le statut social de la femme dans son entourage, celui de son conjoint, les représentations sociales de l'argent et la gestion du budget familial, etc.

ANNEXES

*Quelques photos du Colloque étudiant
du CRISES...*

