

## TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

MÉTHODOLOGIE D'APPRÉCIATION  
DES PRATIQUES SOLIDAIRES

### POUR UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE BASÉ SUR LES PRATIQUES SOLIDAIRES

Parler d'Economie Sociale et Solidaire c'est en fait parler d'une intersection entre un statut juridique (associations, coopératives, mutuelles, fondations) et une façon d'agir économiquement, qui peut dépasser le cadre statutaire. L'espace de recherche et d'action de l'Institut Godin est celui de la solidarité et à ce titre il entend participer au repérage de cette dimension et à la mise en place d'actions sur ce mode spécifique.

Pour ce faire, la première étape de réflexion a été de déterminer avec le plus de précision et de signification possible les composantes de la solidarité.

En s'appuyant tant sur les dimensions théoriques que pratiques, un corpus de connaissances a été constitué. Celui-ci nous permet aujourd'hui de percevoir avec une plus grande acuité ce que pourrait être un comportement solidaire. Sur cette base, nous avons envisagé de mettre en place une grille de lecture de ses spécificités nous permettant de les repérer sur le terrain.

Nous sommes aujourd'hui en mesure de proposer une lecture des différentes pratiques spécifiques mises en oeuvre par les acteurs. De cette observation nous pouvons partir pour proposer des stratégies de développement qui maintiennent, accroissent et développent la solidarité.

C'est dans une logique d'accompagnement des structures et des territoires que doit se comprendre l'intérêt du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires.



# TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	5
PRÉSENTATION DE L'INSTITUT GODIN .....	7
PARTIE I. POURQUOI OBSERVER LES PRATIQUES SOLIDAIRES ? .....	9
I. Pourquoi observer les pratiques solidaires dans l'économie ? .....	9
- Pour une représentation plus juste de la réalité économique .....	9
- Pour un développement économique territorial endogène .....	10
II. Pourquoi observer les pratiques solidaire dans son organisation ? .....	10
- Une organisation économique n'est pas une "boîte noire" .....	10
- Conscientiser ses pratiques solidaires et leurs rôle dans l'organisation .....	11
- Affiner la compréhension de son modèle économique .....	11
- Construire ses spécificités sur (et par) ses pratiques .....	11
Conclusion .....	12
PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES .....	13
I. Cadrage théorique .....	13
A/ La solidarité : définitions et origines .....	13
B/ Les principes de solidarisation .....	14
II. Des éléments conceptuels aux champs d'application .....	18
A/ Les champs d'application .....	18
B/ La dynamique solidaire : définition et variation .....	20
III. L'observation des pratiques solidaires .....	22
A/ Des verres de lunettes adaptés .....	22
B/ Exemples de pratiques solidaires .....	24
IV. Éléments d'analyse .....	26
A/ De l'entretien au positionnement matriciel .....	26
B/ L'analyse stratégique .....	27
PARTIE 3. TRANSFERT DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES .....	29
I. Les objectifs .....	29
A/ Objectifs généraux et spécifiques du TBPS .....	29
B/ Objectifs du transfert .....	30
C/ Limites du TBPS .....	30
D/ Glossaire .....	30
II. Méthodologie de transfert du TBPS .....	31
A/ Le transfert auprès des partenaires .....	31
1. Le transfert des entretiens .....	32
2. Le transfert de l'analyse .....	32
3. Le transfert du TBPS dans sa totalité .....	32
4. La formation .....	33
B/ Le transfert auprès des structures .....	34
1. La réalisation de l'enquête .....	34
2. La tenue de la réunion collective .....	34
Notes .....	36



# TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

## REMERCIEMENTS

La méthodologie d'appréciation des pratiques solidaires Tableau de Bord des Pratiques Solidaires est le résultat d'une recherche action qui a réuni durant trois années des étudiants de Master II de l'Université de Picardie Jules Verne, des doctorants, des enseignants chercheurs, des entrepreneurs et des partenaires institutionnels. Les débats qui se sont déroulés lors des présentations publiques de l'avancée de ce travail en 2008, 2009 et 2010 ont participé à l'enrichissement de cette méthodologie tout comme les rencontres et discussions moins formelles. Le test de cette méthodologie qui s'est déroulé en 2011 en partenariat avec l'Agence pour le Développement de l'Economie Sociale et Solidaire de Haute Normandie n'aurait pas porté ses fruits sans l'ensemble des entreprises volontaires.

L'Institut Jean-Baptiste Godin est soutenu par le Fonds Social Européen, la Préfecture de Picardie, le Conseil Régional de Picardie, le Conseil Général de l'Oise et l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie.



# TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

## PRÉSENTATION DE L'INSTITUT GODIN

En 2006, un groupe d'entrepreneurs, d'universitaires et d'étudiants ont co-construit le projet d'un Institut de recherche et développement en économie solidaire. Ce projet s'est concrétisé par la création de l'Institut Jean-Baptiste Godin en juin 2007 qui a débuté ses activités début 2008. L'Institut Godin émane d'un ensemble de structures économiques conscientes d'être porteuses de pratiques solidaires sans toutefois être en mesure de clairement les identifier pour mieux les valoriser. Dans cette perspective, le projet de l'Institut a pris forme selon trois directions complémentaires :

un travail de mise en relation des étudiants avec des entreprises en vue de développer, dans le cadre de stages, des projets économiques basés sur des pratiques solidaires ;

une recherche collective menée par les salariés, étudiants, universitaires et partenaires de l'Institut en vue de produire une méthodologie d'appréciation des pratiques solidaires ;

des recherches individuelles menées par les salariés de l'Institut dans leur fonction de doctorants en sciences économiques.

La méthodologie d'appréciation des pratiques solidaires Tableau de Bord des Pratiques Solidaires émane de la recherche collective qui s'est déroulée de 2008 à 2010 et à laquelle étudiants, doctorants, enseignants chercheurs, entrepreneurs et partenaires institutionnels ont participé. En partenariat avec l'Agence pour le Développement de l'Économie Sociale et Solidaire de Haute Normandie, cette méthodologie fut testée en 2011 sur une vingtaine d'entreprises de Picardie.

Après trois années de recherche action, ce document présente à la fois pourquoi observer les pratiques solidaires (partie 1), comment les observer (partie 2) et de quelles manières nous transférerons cette méthodologie auprès des acteurs (partie 3).





# TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

## PARTIE I. POURQUOI OBSERVER LES PRATIQUES SOLIDAIRES ?

PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

PARTIE 3. TRANSFERT DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

### PARTIE I. POURQUOI OBSERVER LES PRATIQUES SOLIDAIRES ?

- I. Pourquoi observer les pratiques solidaires dans l'économie ?
  - Pour une représentation plus juste de la réalité économique
  - Pour un développement économique territorial endogène
- II. Pourquoi observer les pratiques solidaires dans son organisation ?
  - Une organisation économique n'est pas une "boîte noire"
  - Conscientiser ses pratiques solidaires et leurs rôles dans l'organisation
  - Affiner la compréhension de son modèle économique
  - Construire ses spécificités sur (et par) ses pratiques

Conclusion



## I. Pourquoi observer les pratiques solidaires dans l'économie ?

### POUR UNE REPRÉSENTATION PLUS JUSTE DE LA RÉALITÉ ÉCONOMIQUE

Si l'observation de pratiques solidaires nécessite, comme nous l'avons fait durant ces dernières années, un travail de cadrage sur la notion de solidarité, un retour sur le sens même de l'économie paraît essentiel. Cela permet en effet de contourner un écueil majeur : celui de limiter l'économie à une seule de ses formes. On ne compte plus désormais les écrits dénonçant ce réductionnisme que Karl Polanyi nommait le « sophisme économiciste »<sup>1</sup>. L'erreur serait de considérer l'économie à travers le seul prisme de l'échange marchand. Autrement dit, l'échange marchand est bien une modalité économique, mais l'économie ne s'y limite pas. L'économie regroupe l'ensemble des conditions qui assurent la subsistance des individus. Ces conditions ne seraient pas soumises à un mais à trois mécanismes économiques, chacun régi par un principe de fonctionnement propre et complémentaire aux autres<sup>2</sup> :

- l'échange marchand fait intervenir un système de prix,
- l'échange redistributif se réalise sur la base d'un centre qui regroupe des ressources en vue de les répartir,

• l'échange réciprocaire trouve sa source au sein d'un lien social direct dont les termes de l'échange sont co-construits par les acteurs y prenant part.

Les tests<sup>3</sup> que nous avons effectués auprès des entreprises valident la pratique de ces trois mécanismes économiques qui prennent des formes concrètes variées. La présence de ces pratiques au sein d'entreprises hétérogènes (par leur masse salariale, leur secteur d'activité, leur statut juridique) montrent qu'il est difficile de penser cette **économie plurielle** en termes de secteur clairement identifiable. En retenant cette pluralité de formes économiques, les pratiques solidaires permettent de rendre compte d'une réalité économique plus juste. La prise en compte des pratiques solidaires dans l'économie donne alors aux entreprises la possibilité d'affiner leur modèle économique. Elle offre également aux institutions une représentation plus pertinente de la réalité en identifiant des pratiques concrètes de solidarité qui participent à la dynamique de leurs territoires.

---

## POUR UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TERRITORIAL ENDOGÈNE

La prise en compte des pratiques solidaires ne permet pas uniquement d'éclairer la pluralité des formes économiques. Elle met également en lumière la pluralité des acteurs économiques ainsi que les relations qu'ils entretiennent. Si l'entreprise est un acteur majeur de l'économie, l'activité économique est un processus qui se construit en lien avec d'autres réseaux :

- celui des organisations privées, comprenant l'ensemble des formes juridiques possibles,
- celui des pouvoirs publics,
- celui de la société civile.

Cette représentation élargie des acteurs économiques a plusieurs conséquences. En respectant la pluralité des modes de fonctionnement des organisations privées, elle légitime l'ensemble des formes entrepreneuriales sans identifier préalablement une forme plus efficace qu'une autre. En montrant les apports de chacune des catégories d'acteurs, elle montre que l'action des pouvoirs publics ne se limite pas à un rôle de financement des acteurs privés. Enfin, en tenant compte du rôle et des apports de la société civile, notamment des résidents d'un territoire, les pratiques solidaires

montrent que si l'activité économique répond à un besoin sur le territoire, elle se construit également à partir des liens entretenus par les acteurs de celui-ci.

Les tests effectués montrent que les relations entretenues entre ces trois types d'acteurs économiques prennent des formes variées. Ils indiquent également que l'orientation de l'activité économique peut être motivée par une volonté individuelle et collective relative à la construction d'un territoire. Certaines expériences révèlent également que le **territoire** peut être retenu comme un **point de coordination** entre ces différents types d'acteurs, ce qui permet de mettre en lumière l'ancrage territorial des projets économiques mis en oeuvre.

La prise en compte des pratiques solidaires permet alors aux structures de mettre en évidence leur ancrage territorial de par les relations qu'elles entretiennent avec les autres acteurs économiques. Pour les institutions, la prise en considération des pratiques solidaires peut par ailleurs participer à l'élaboration de politiques économiques favorisant une dynamique territoriale de proximité.

## II. Pourquoi observer les pratiques solidaires dans son organisation ?

---

### UNE ORGANISATION ÉCONOMIQUE N'EST PAS UNE "BOITE NOIRE"

Ce travail méthodologique d'observation des pratiques solidaires a été entrepris sous l'impulsion d'un groupe d'entreprises conscient de ses pratiques solidaires mais dépourvu d'outil permettant leur mise en lumière. Leur volonté était de montrer que leurs spécificités ne résidaient pas uniquement dans leur objet social mais également dans la manière de le mettre en oeuvre. Par ailleurs, si ces entreprises avaient un attachement particulier à des valeurs humaines, elles étaient conscientes que ces valeurs n'ont de sens que dans leur mise en application. L'hypothèse de départ était alors de considérer la **solidarité** non pas comme une valeur morale philanthropique mais comme une **forme d'action** à part entière qui peut prendre de

multiples formes concrètes. Les pratiques solidaires proposent une représentation dynamique de la solidarité sans cantonner cette dernière à un secteur clairement identifiable. Les tests réalisés révèlent que toute organisation économique est potentiellement porteuse de pratiques solidaires. Ces pratiques participent à la réalisation des objectifs de la structure tout en générant des plus-values pour le territoire au sein duquel elle s'insère. La représentation offerte par les pratiques solidaires débouche sur une représentation de l'entreprise qui ne la limite pas à être un « lieu de production », elle est aussi un espace de relations multiples qui participe à la construction et à la cohésion des territoires.

---

## CONSCIENTISER SES PRATIQUES SOLIDAIRES ET LEURS RÔLES DANS L'ORGANISATION

Contrairement aux valeurs morales, les pratiques sont indissociables des entrepreneurs (individuels et collectifs) qui les mettent en oeuvre. Une valeur morale peut être considérée comme un idéal collectif, la projection d'un ensemble d'individus qui implique une certaine distance entre l'individu et la valeur. La pratique pour sa part, prend forme dans l'action mise en oeuvre par l'entrepreneur, en cela elle lui est indissociable. La conscientisation de ses pratiques nécessite alors un **point d'appui extérieur**, un guide capable de construire une représentation

simplifiée mais cohérente de ses pratiques. Le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires a l'ambition d'être ce point d'appui. Les tests indiquent le fait que bien souvent, si des pratiques solidaires sont observables dans une organisation, elles ne sont pas forcément conscientisées par ses membres. La conscientisation de ces pratiques apparaît alors comme un processus indispensable qui permet à l'entrepreneur de prendre du recul sur la manière dont l'objet de l'entreprise est mis en oeuvre.

---

## AFFINER LA COMPRÉHENSION DE SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

En éclairant les trois mécanismes de ressources économiques potentiellement identifiables dans l'entreprise, les pratiques solidaires permettent de donner une représentation plus juste du modèle économique de celle-ci. Si les ressources quantifiables telles que les ressources marchandes et non-marchandes participent à l'équilibre économique d'une entreprise, les ressources non monétaires réciproques jouent bien souvent un rôle déterminant dans l'émergence et la mise en oeuvre du projet

d'entreprise. En prenant la forme d'une participation de personnes volontaires et/ou d'espaces de concertation sur les territoires, la **réciprocité** est certes une ressource difficilement mesurable mais elle peut être appréciée par les formes concrètes variées qu'elle revêt ainsi que par le rôle qu'elle joue. Les pratiques solidaires offrent alors une représentation plus juste des ressources de la structure en révélant les ressources humaines qui donnent sens aux ressources monétaires.

---

## CONSTRUIRE SES SPÉCIFICITÉS SUR (ET PAR) SES PRATIQUES

La révélation des pratiques solidaires constitue l'objectif premier de la méthodologie proposée par le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires. Elle part du principe que la spécificité d'une structure réside aussi dans la manière de mettre en oeuvre son projet. Autrement dit, les pratiques solidaires permettent d'éclairer non seulement ce que réalise la structure mais plus encore **comment** elle réalise son projet. Ce *comment* est structuré par six champs d'application<sup>4</sup> au sein desquels les pratiques solidaires peuvent être révélées :

- son rapport au territoire,
- son modèle économique,
- son ou ses modes de gouvernance,
- ses rapports collaboratifs,
- son inscription sociétale,
- sa logique d'innovation.

L'appréciation des pratiques solidaires permet alors à la structure :

- de conscientiser ses pratiques solidaires,
- de conscientiser le rôle des pratiques solidaires dans la mise en oeuvre du projet de la structure,
- de construire une représentation de sa dynamique solidaire,
- de communiquer sur ses pratiques concrètes,
- de montrer le rôle de la structure dans la construction et la cohésion d'un territoire,
- d'envisager de futurs projets...

## En conclusion

---

En conclusion, nous souhaiterions revenir sur deux éléments qui ont fondamentalement structuré notre démarche.

En premier lieu, concernant le postulat initial, il est nécessaire de poser quelques jalons de prudence. En effet, si notre lecture de la dynamique des modèles économiques, qui s'appuie sur le concept de pratiques solidaires, semble les poser (ces pratiques) comme objectif ultime et indiscutable, en réalité les choses sont bien plus complexes. Certes nous devons avouer que de nombreux travaux théoriques nous ont amenés à penser que ces pratiques sont économiquement structurantes et efficaces et que par conséquent elles ont notre préférence. Pourtant, dans un souci d'objectivité scientifique, nous devons également concéder qu'un système économique qui serait uniquement fondé sur des pratiques de la sorte n'aurait guère plus de chance de réussite qu'un système purement marchand et concurrentiel. Nous avons à plusieurs reprises dans d'autres lieux, tenter de montrer que la solidarité n'est pas une valeur morale mais une modalité d'action au même titre que la concurrence. Ces deux modalités se côtoyant naturellement, l'action individuelle ou collective doit en être empreinte. Ni l'une ni l'autre, seule, ne peuvent couvrir le champ des possibles économiques. C'est dans la direction de leur combinaison, juxtaposition et complémentarité qu'il faut selon nous se diriger. Seulement voilà, aujourd'hui, le poids théorique et pratique de l'orthodoxie (courant de pensée dominant en économie), qui ne voit comme modèle économique

que celui du marché concurrentiel, nous oblige à forcer le trait de présentation pour « imposer » en quelque sorte une solidarité qui a toujours été exclue ou au mieux positionnée aux frontières du « véritable » économique. Les pratiques solidaires doivent être vues non comme une fin en soi, mais plutôt comme un ensemble de pratiques permettant à l'économie de se réhumaniser et enfin, de devenir maîtrisable. Cette première précaution sur le rôle moteur des pratiques solidaires dans l'évolution économique, nous amène à notre second point qui prend une forme plus « politique ».

Si l'économie contemporaine s'est structurée sur l'opposition entre le macro et le microéconomique, l'Institut Godin tente de renvoyer dos à dos ces deux pôles fédérateurs en proposant, dans la lignée des premiers théoriciens alternatifs, que la solidarité soit le moyen d'unifier ce qui était opposition. En d'autres termes, les pratiques solidaires permettraient d'assurer une sorte de synthèse entre les objectifs macro, indispensables à toute société mais trop souvent réducteurs pour l'individu, et les objectifs micro, tout autant incontournables pour les entités (individus ou groupes) mais particulièrement inefficaces à régler les problèmes sociétaux. Objectif bien prétentieux diront certains, hors de portée chuchoteront beaucoup d'autres... Nous, nous pensons que cette voie mésoéconomique peut être réellement fructueuse en permettant par « individuation »<sup>5</sup> à l'individu de s'épanouir au sein d'une société productive et dynamique qui n'exclut pas...

# TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

PARTIE 1. POURQUOI OBSERVER LES PRATIQUES SOLIDAIRES ?

## PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

PARTIE 3. TRANSFERT DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

### PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

#### I. Cadrage théorique

- A/ La solidarité : définitions et origines
- B/ Les principes de solidarisation

#### II. Des éléments conceptuels aux champs d'application

- A/ Les champs d'application
- B/ La dynamique solidaire : définition et variation

#### III. L'observation des pratiques solidaires

- A/ Des verres de lunettes adaptés
- B/ Exemples de pratiques solidaires

#### IV. Éléments d'analyse

- A/ De l'entretien au positionnement matriciel
- B/ L'analyse stratégique

## I. Cadrage théorique

Observer les pratiques solidaires nécessite tout d'abord une bonne compréhension de l'objet. Une étape théorique est donc indispensable pour devenir un bon observateur.

### A/ LA SOLIDARITÉ : DÉFINITIONS ET ORIGINES

Selon Philippe Chanial et Jean-Louis Laville<sup>6</sup>, la solidarité peut être entendue de deux manières.

Elle peut être philanthropique, elle renvoie alors « à la vision d'une société éthique dans laquelle les citoyens motivés par l'altruisme remplissent leurs devoirs les uns envers les autres sur une base volontaire ». Il s'agit d'une conception d'influence anglo-saxonne, bien que présente sur l'ensemble du continent européen, apparue au XIXe siècle avec la loi sur les pauvres (*Poor Law*) qui devait garantir paix sociale et moralisation de ceux-ci, et qui va de paire avec la pensée libérale. Une solidarité qui repose sur la charité est néanmoins porteuse de dépendance et de hiérarchisation sociale, elle enferme les bénéficiaires dans leur situation d'infériorité et maintient les inégalités.

A l'opposé, la solidarité peut être démocratique, elle résulte alors d'actions collectives et admet une égalité de droit entre les personnes qui s'y engagent. D'inspiration française, elle est issue de la Révolution et de l'idéal républicain qui prônait « une politique de la solidarité » en lieu et place de la charité et qui a été portée par le mouvement ouvrier associationniste au XIXe siècle. « Axée sur l'entraide mutuelle autant que sur l'expression revendicative, elle [la solidarité démocratique] relève à la fois de l'auto-organisation et du mouvement social. (...) Partant de la liberté d'accès à l'espace public pour tous les citoyens, elle s'efforce d'approfondir la démocratie politique par une démocratie économique et sociale »<sup>7</sup>.

Cette solidarité démocratique s'est transformée après la répression de 1848 qui met un terme à la prise de parole ouvrière. Elle devient une solidarité sociale, pensée en termes d'obligations mutuelles et de contrat, et résulte de la dette de tous envers la société (la dette sociale). C'est alors l'Etat qui a en charge de faire respecter cette règle de droit, « *au besoin par la force* » afin de garantir « *à chacun sa part légitime dans le travail et les produits* » selon le solidariste Léon Bourgeois<sup>8</sup>. La « question sociale » trouve ainsi sa réponse dans l'action de l'Etat, ce qui induit désormais une séparation nette entre économique et social, entre économie de marché et Etat social.

Ce sont donc plusieurs types de solidarité qui se sont exprimés depuis la naissance du capitalisme moderne et des associations issues d'un « contre-mouvement »<sup>9</sup> à la marchandisation générale de la société.

Plus récemment, les initiatives solidaires qui trouvent leurs racines dans les années soixante sont porteuses d'un renouveau en mettant en avant une solidarité de nature démocratique, qui doit s'inscrire en complémen-

tarité de celle qui a été pensée par le solidarisme après 1848. En effet, « *en dépit des multiples réformes dont il a été l'initiateur, notamment en matière de protection sociale le solidarisme républicain a contribué à dépolitiser en partie la question sociale* »<sup>10</sup>. L'économie solidaire réaffirme alors la dimension politique de cette « autre économie » qui met l'accent sur le modèle de développement et la participation citoyenne, dans une perspective de changement institutionnel.

C'est cette conception de la solidarité que nous retiendrons ici, comme vecteur de démocratisation de l'économie et de la société. Non seulement celle-ci peut se traduire par la mise en oeuvre de pratiques spécifiques, mais elle peut potentiellement prendre forme dans tout type d'organisation.

Après cette définition très concise de la solidarité, qui nécessiterait notamment une approche historique bien plus développée, nous allons maintenant entrer dans le détail de ce qui constitue la solidarité et nous rapprocher pas à pas de sa mise en pratiques.

---

## B/ LES PRINCIPES DE SOLIDARISATION<sup>11</sup>

L'économie solidaire « *ne crée pas de pratiques pour se conformer à des principes, mais elle crée des principes pour traduire des pratiques* »<sup>12</sup>.

Sept principes relevant de la solidarité ont ainsi été mis en avant par le CRIISEA<sup>13</sup> : « *les pratiques solidaires se distinguent en premier lieu par le principe de **non-lucrativité**. Elles mettent en œuvre la notion de **réciprocité**, de don dans le cadre d'un périmètre assez restreint (**proximité**). Leur fonctionnement interne se doit d'être le plus démocratique (**démocratie**) possible sur la*

*base d'un financement qui peut être hybride (**hybridation des ressources**) en vue de générer du lien et donc de **l'utilité sociale** ».* Nous avons également retenu d'autres principes : les pratiques solidaires sont source d'**efficacité** (qui dans le cadre de la solidarité rejoint l'utilité sociale), d'**innovation**, de **durabilité**, de **justice** et elles s'inscrivent dans une logique de **bien-être**.

Partant de là, nous avons défini chaque principe de manière succincte.

---

### Non-lucrativité

La non-lucrativité peut être définie selon deux approches<sup>14</sup>.

- ☞ L'approche continentale pour laquelle la non-lucrativité renvoie à une finalité autre que la recherche d'un profit ;
- ☞ L'approche anglo-saxonne qui considère la non-lucrativité comme la condition de non-redistribution du surplus dégagé aux membres de l'organisation.

Dans les deux cas, il n'est pas exclu pour une organisation « sans but lucratif » de réaliser un gain monétaire, ce qui peut représenter une *ressource* pour elle.

---

## Hybridation des ressources

Sur la base des travaux de Karl Polanyi<sup>15</sup>, Jean-Louis Laville<sup>16</sup> identifie différents types de ressources économiques qui peuvent participer au modèle économique global d'un projet ou d'une structure.

- Les ressources non-matérielles récipro-citaires, telles que les personnes bénévoles, les dons, etc.
- Les ressources non-marchandes redistributives, telles que les financements publics ou privés (fondations par exemple), ou encore le principe du "pot commun" (convergence des ressources vers un centre qui les redistribue).
- Enfin les ressources marchandes issues de la vente de biens et services.

Ce dernier type de ressources est le plus valorisé aujourd'hui, le marché est en effet considéré comme la principale source de richesse. Pourtant, force est de constater que les autres types de ressources peuvent être tout aussi fondamentaux au maintien d'un projet. Ils ne le sont pas seulement à titre "financier", mais aussi parce que sans apports redistributifs ou récipro-citaires, c'est le sens même du projet qui risque d'être remis en cause.

Les pratiques de mutualisation peuvent également participer au modèle économique, elles peuvent relever de la redistribution (pot commun) ou de la *réciprocité* (partage de connaissances).

---

## Réciprocité

La définition la plus usitée de la réciprocité est celle de l'historien de l'économie Karl Polanyi. La réciprocité correspond « à la relation établie entre des groupes ou personnes grâce à des prestations qui ne prennent sens que dans la volonté de manifester un lien social entre les parties prenantes. (...) le cycle de la réciprocité s'oppose à l'échange marchand parce qu'il est indissociable des rapports humains (...). Il se distingue de l'échange redistributif parce qu'il n'est pas imposé par un pouvoir central »<sup>17</sup>. La réciprocité est un mode d'échange

relationnel qui peut prendre de multiples formes telles que la participation volontaire (bénévolat, partage d'expériences, de connaissances sous forme de dons, etc.) ou encore la formation d'espaces de concertation et de co-construction d'une activité économique par et pour les acteurs d'un territoire. Ces « espaces publics de proximité » favorisent l'accomplissement du processus démocratique en permettant aux citoyens une prise de parole<sup>18</sup>.

---

## Démocratie

Pour qu'une société soit démocratique, elle doit tout autant respecter un principe de représentativité qu'un principe de participation. L'adoption de règles démocratiques au sein des organisations (« une personne, une voix ») est une tentative de « démocratisation » de la vie économique, mais elle

peut également s'accompagner de la constitution d'espaces publics de *proximité*, de concertation et de débats avec toutes les parties susceptibles d'être concernées par un projet : organisations privées, collectivités publiques, habitants du territoire, sans oublier les salariés et les bénéficiaires du projet.

---

## Proximité

La proximité peut être entendue dans un double sens : la proximité objective, qui renvoie à la notion d'espace, à « un ancrage sur l'espace local », et la proximité subjective, qui renvoie à une dimension relationnelle, à la notion de lien social<sup>19</sup>. La notion de proximité est donc indissociable de celle de territoire. Celui-ci n'est pas un simple espace géographique mais davantage un « construit social », un espace caractérisé par la proximité objective et subjective : un ensemble d'acteurs ayant des relations, interagissant et se coordonnant entre eux dans un espace donné. Celui-ci va constituer un « bien commun », une entité caractérisée par sa géographie, ses ressources

naturelles et humaines, sa culture et son histoire. Dans cette perspective, la proximité peut prendre forme au travers de pratiques solidaires ; elle va donner lieu à la « mise en œuvre d'actions collectives fondées sur la réciprocité et l'engagement volontaire »<sup>20</sup>. Elle va ainsi permettre l'émergence de nouveaux besoins sociaux et la mise en œuvre de projets y répondant, par la création à la fois de biens et services mais aussi de lien social. Ces projets peuvent être portés par une multiplicité d'acteurs au sein du territoire, dans une perspective *durable*, afin de développer et de préserver celui-ci.

---

## Durabilité

La durabilité renvoie à la prise en compte du triptyque « social-environnement-économie » dans une optique de développement et de *bien-être* et non plus de croissance et de bien-avoir. Elle implique une double solidarité : « horizontale », c'est-à-dire sociale (vers les

plus démunis, pour un partage plus *juste* des fruits de la croissance), et « verticale » ou encore écologique (inter-générationnelle, pour un partage plus juste des ressources naturelles).

---

## Bien-être

Le « bien-être » est une notion complexe. Sa définition est différente d'un dictionnaire à l'autre, mais elle fait généralement intervenir les concepts de prospérité, de santé et de bonheur. Le bien-être n'est donc pas neutre ni chiffrable avec précision, ce qui le rend « bien-impuissant » face à la popularité du PIB, indicateur de la production marchande de « bien-avoir ». Il est pourtant avéré que ce dernier est non seulement insuffisant mais surtout fort critiquable. En témoignent les rapports Viveret en 2002<sup>21</sup> et Stiglitz-Sen-Fitoussi en 2009<sup>22</sup>. D'autres indicateurs s'inscrivent dans une démarche de refus de limiter les notions de richesse et de progrès à la seule vision économique, le plus connu

est l'Indice de Développement Humain (IDH) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Cependant, en ce qui nous concerne, les mesures se font à un niveau macroéconomique peu adaptable à une structure économique.

Loin de pouvoir envisager le bien-être dans sa globalité, se limiter aux seules conditions de travail n'est pas suffisant pour autant. Il est donc essentiel de rendre compte de la capacité des structures à produire des pratiques sources de bien-être tout aussi bien relatives à la situation au travail, la sécurité, le stress, les horaires qu'à l'évolution personnelle, la mobilité, les activités hors travail, etc.

---

## Justice

Deux conceptions complémentaires de la justice peuvent être dégagées.

La justice en termes d'équité (Rawls)<sup>23</sup>, qui consiste à considérer comme juste une société qui assure une répartition équitable des biens premiers sociaux, c'est-à-dire les libertés de base (libertés politique, d'expression et d'association, de conscience et de pensée, etc.), les libertés professionnelles, les revenus et les richesses, les bases sociales du respect de soi-même, etc. Cette justice est assurée par la redistribution et permet de « favoriser » les individus

dont la situations initiale est moins avantageuse (notamment en termes de bien premiers naturels : santé, talents) en vue de rétablir une certaine « égalité des chances ».

La justice en termes de liberté ou encore « capacités » (Sen)<sup>24</sup>, qui consiste à rétablir la liberté pour chaque individu de pouvoir s'approprier et se saisir de ces biens premiers afin de réaliser ses objectifs particuliers et d'aspirer à une qualité de vie subjective. Il s'agit donc d'évaluer les « opportunités réelles » de chaque individu pour accomplir les buts qu'il se fixe.

---

Si ces principes de solidarité sont réalisés en pratiques par les organisations, cela participe nécessairement de leur *efficacité*. Mais cela concourt également à une efficacité plus large, qui dépasse le seul champ organisationnel.

---

## Efficacité/Utilité sociale

L'efficacité correspond à la capacité d'une structure à atteindre ses objectifs, ce qui nécessite de bien les identifier. Il nous a semblé pertinent, dans une perspective solidaire, de rapprocher l'efficacité de l'utilité sociale, en tant que résultat certes, mais aussi en tant qu'objectif.

Si l'on se réfère à l'économiste Jean Gadrey<sup>25</sup>, « est d'utilité sociale l'activité d'une organisation (...) qui a pour résultat constatable et, en général, pour objectif explicite, au-delà d'autres objectifs éventuels de production de

*biens et de services destinés à des usagers individuels, de contribuer à la cohésion sociale (notamment par la réduction des inégalités), à la solidarité (nationale, internationale, ou locale : le lien social de proximité), à la sociabilité, et à l'amélioration des conditions collectives du développement humain durable (dont font partie l'éducation, la santé, l'environnement, et la démocratie) ».*

Ainsi l'efficacité ne peut être entendue ici qu'au seul sens organisationnel de parvenir à ses objectifs. De par les impacts positifs intentionnels et non intentionnels de l'activité, il s'agit d'une efficacité qui irrigue la société dans son ensemble.



---

Enfin, une dynamique solidaire nécessite la mise en oeuvre de pratiques nouvelles. Dans ce cadre, l'*innovation* ne peut renvoyer à la seule dimension technologique.

---

## Innovation

L'innovation se définit couramment comme la mise en place dans l'entreprise ou sur le marché d'une idée nouvelle, d'une invention (produit nouveau, nouvelle façon de produire ou de commercialiser, etc.). Ce retour sur chaque principe de solidarité nous permet de dégager plusieurs catégories d'innovation.

La proximité et la démocratie renvoient à la dimension territoriale de l'innovation.

L'hybridation des ressources et la réciprocité sont constitutives d'une innovation liée au mode de ressources.

La coopération et la mutualisation, notamment basées

sur la réciprocité, relèvent de pratiques innovantes liées au processus de production.

Enfin, non seulement les notions de durabilité, de bien-être et de justice peuvent renvoyer à une dimension organisationnelle de l'innovation, mais elles sont également caractéristiques d'une innovation sociale. C'est plus largement les dix notions en tant que telles qui peuvent en être constitutives<sup>26</sup>.

C'est donc aussi dans la « manière de faire » que se situe l'innovation, et pas uniquement dans le produit ou service fourni.

---

Ces dix principes constitutifs de la solidarité, et donc d'une démarche de **solidarisation** d'une structure ou d'un territoire (dans la perspective d'une progression), ne peuvent être considérés de manière cartésienne, indépendamment les uns des autres. Afin de rendre compte des inter-relations entre ceux-ci, dans une approche plus complexe, nous proposons la représentation suivante :

### Le continuum de solidarité



---

Les éléments conceptuels dégagés ici nous ont permis de mieux appréhender la solidarité et ses principes constitutifs. Il est maintenant nécessaire de passer de la théorie à la pratique en posant la question de l'application d'une telle grille de lecture pour l'observation des pratiques.

## II. Des éléments conceptuels aux champs d'application

### A/ LES CHAMPS D'APPLICATION

Les dix principes de solidarisation dégagés précédemment laissent apparaître des champs d'application<sup>27</sup> au sein desquels il sera possible d'observer les pratiques sources de solidarité dans une structure.

- Les principes d'hybridation des ressources, de réciprocité et de non-lucrativité renvoient à l'**origine des ressources** qui permettent à la structure d'exister et de réaliser ses projets.
- Les principes de réciprocité, de démocratie, de proximité et de durabilité reflètent l'**inscription territoriale** de la structure, c'est-à-dire son ancrage et ses relations sur le territoire. Par ailleurs, l'hybridation des ressources résulte d'une inscription territoriale forte.
- Démocratie, réciprocité et proximité traduisent également la nature de la **gouvernance** au sein de la structure, autrement dit la manière dont les décisions stratégiques sont prises (organes et règles de décision).
- La durabilité, le bien-être et la justice ainsi que la proximité traduisent l'**inscription sociétale** de la structure, c'est-à-dire l'ensemble des relations que celle-ci entretient avec son environnement

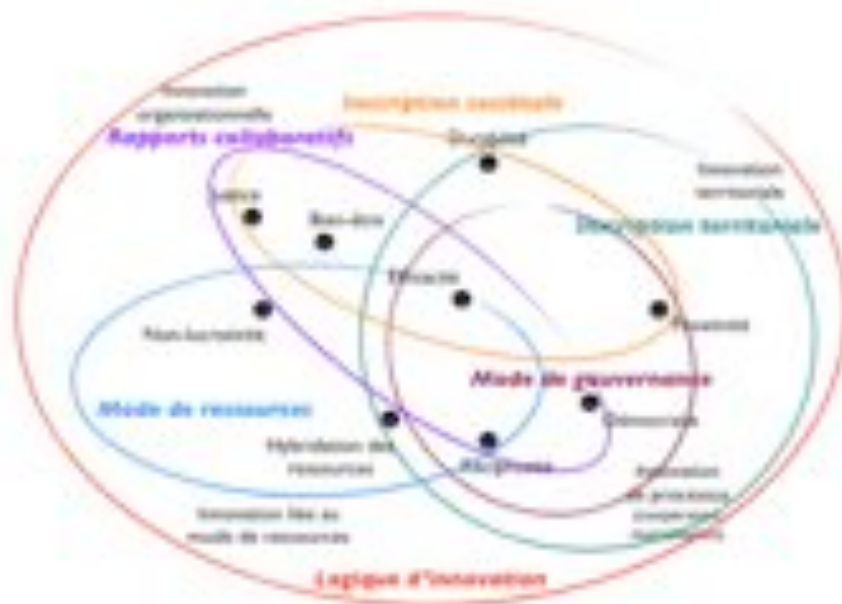
et la valorisation/réduction des impacts positifs/négatifs qu'elle produit pour la société, que ce soit au niveau social, environnemental ou économique.

- La prise en compte du bien-être des personnes et de principes de justice vont également caractériser les **rapports collaboratifs** en interne, de même que la démocratie et la réciprocité. Les rapports collaboratifs expriment la valorisation des personnes salariées et des bénéficiaires de la structure
- Enfin, comme nous l'avons vu, chaque principe participe de l'efficacité de la structure, de son utilité sociale, et renvoie à une conception particulière de l'innovation ou encore **logique d'innovation**.

Nous avons donc déterminé six champs d'application (figure ci-dessous) :

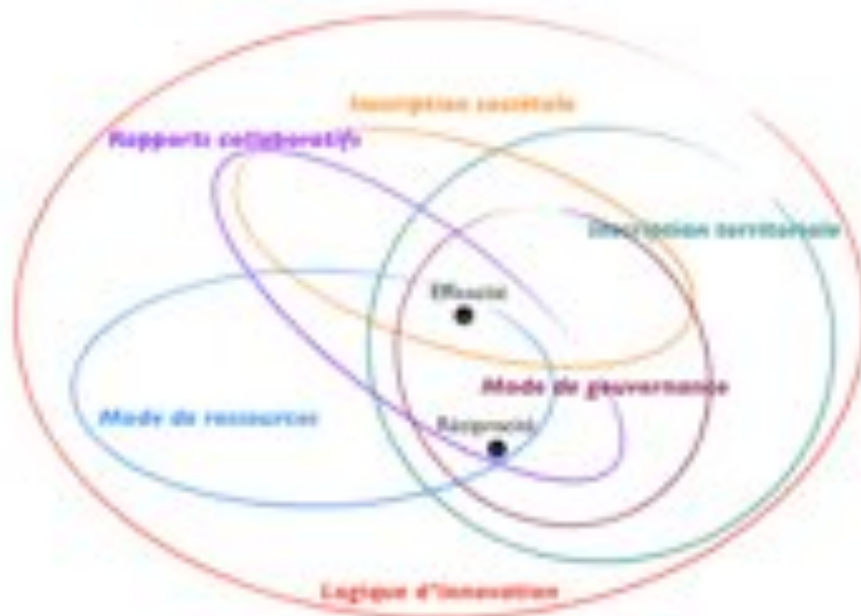
- le mode de ressources,
- l'inscription territoriale,
- le mode de gouvernance,
- l'inscription sociétale,
- les rapports collaboratifs,
- la logique d'innovation.

### Les champs d'application



Etant donné les inter-connexions qui existent entre tous les principes de solidarisation, les champs d'application sont naturellement tous imbriqués les uns dans les autres. On peut cependant voir apparaître plusieurs phénomènes intéressants.

### Les champs d'application



En dehors du principe d'efficacité, seul le principe de réciprocité est inclus dans cinq champs d'application, ce principe serait donc une composante fondamentale de la solidarité, il est pourtant souvent méconnu des acteurs eux-mêmes. Selon Jean-Louis Laville, les organisations de l'économie solidaire se distinguent notamment par un trait spécifique : « le groupement volontaire prend source dans la référence à un lien social qui se maintient par la mise en oeuvre d'une activité économique. La participation à cette activité, ne pouvant être détachée du lien social qui l'a motivée, relève donc du principe de comportement économique qu'est la réciprocité, régissant les rapports entre les personnes associées »<sup>28</sup>. De même pour Isabelle Guérin, « la première spécificité des pratiques d'économie solidaire est de reposer sur des échanges de type réciprocaire »<sup>29</sup>.

Si l'on occulte la logique d'innovation, l'inscription territoriale occupe également une place prépondérante, ce que confirment les passations tests<sup>30</sup> du Tableau de Bord. Par ailleurs l'économie solidaire peut être analysée « comme une économie relationnelle et territorialisée (Dacheux et Goujon, 2000). Relationnelle, puisqu'elle se fonde sur la coconstruction de l'offre et de la demande, réclame de la confiance et de l'entraide et ne se conçoit que dans un projet collectif. Territorialisée, car elle prend appui sur les richesses du territoire, met en relation tous ceux qui désirent contribuer à son développement et offre un cadre d'action permettant de canaliser les énergies »<sup>31</sup>.

Ceci nous amène à la troisième remarque : le mode de gouvernance semble totalement lié à l'inscription territoriale. Cela s'explique par le fait qu'une structure ou un projet territorialisé peut mobiliser trois grands types de réseaux :

- celui des organisations privées,
- celui des collectivités territoriales,
- celui des habitants du territoire.

Cette ouverture témoigne d'une sensibilité démocratique qui se retrouve au sein-même de la gouvernance de la structure ou du projet, par une participation active des différentes catégories d'acteurs au sein d'un « espace public de proximité ». « Cette gouvernance implique une pluralité d'acteurs où sont associées les différentes sphères, publique, marchande et de la société civile ; elle se veut davantage territoriale ; elle s'exerce dans des espaces publics de délibération et de décision en produisant de manière coopérative les fins et moyens de l'action publique locale »<sup>32</sup>. Selon Bernard Eme<sup>33</sup>, ces espaces publics sont plus souvent pensés comme extérieurs aux organisations, comme appartenant à la société, mais les pratiques d'économie solidaire montrent qu'il peuvent être internes aux organisations.

---

La mise en évidence de ces champs d'application et les remarques qui précèdent nous conduisent à présent à formuler une définition générique de la démarche globale de mise en oeuvre de pratiques solidaires, que nous avons appelée « *dynamique solidaire* » et qui admet une certaine cohérence (dans l'ordre d'apparition des champs).

---

## B/ LA DYNAMIQUE SOLIDAIRE : DÉFINITION ET VARIATION

Une **dynamique solidaire** peut être abordée comme une **approche territoriale** qui s'étaye sur un **espace d'acteurs économiques hétérogènes**. Cet espace ouvre la voie à une **concertation et une co-construction d'activités économiques** qui aboutit à des projets à **ressources plurielles** (marchandes, redistributives, réciprocatrices). À l'image de la pluralité d'acteurs sources et des modes de ressources, les projets sont dotés d'une **gouvernance élargie** qui n'exclut pas l'**implication des salariés**. À la fois réflexifs et multilatéraux, les projets tiennent compte des **impacts internes** au sein des **relations de collaboration** mais aussi des **impacts externes** à

l'entreprise. Ce processus de co-construction fait alors de l'activité économique un vecteur d'**innovation sociale** et du territoire un **bassin de solidarité**.

Ce **bassin de solidarité** est une représentation du territoire perçu comme un « espace vécu » et un « espace co-construit ». Ce jeu d'auto-référence en fait un lieu symbolique qui participe à la construction d'activités économiques tout en étant façonné par ces activités. Dans cette perspective, le territoire peut être abordé par les relations qui se tissent entre les résidents, les organisations et les institutions publiques au sein d'espaces de co-construction d'activités économiques.

---

Cette dynamique accepte une **multitude de variations** dont la caractérisation nécessite un certain nombre d'**indicateurs d'appréciation**. Elle s'inscrit sur un territoire composé d'une pluralité d'acteurs qui vont, à divers degrés, participer au processus de co-construction. Cette pluralité d'acteurs peut se répercuter d'une manière formelle par un mode de ressources plus ou moins hybride qui va d'une mixité des ressources à des pratiques de mutualisation. Cette pluralité d'acteurs et de ressources acceptant divers degrés peut impacter la gouvernance d'un projet pouvant aller d'une gouvernance consultative à une gouvernance participative (acteurs du territoire, salariés et bénéficiaires de la structure). Cette gouvernance peut également se traduire par une prise en compte des rapports collaboratifs qui acceptent elle-même une échelle de variation allant d'une

approche égalitaire jusqu'à une approche de l'individu comme citoyen autonome. Dès lors, les impacts de la structure peuvent être conscientisés et pris en compte à divers degrés. Les rapports de collaboration permettent de donner une représentation de cette considération (partielle ou globale) des impacts internes et l'inscription sociétale de la structure peut aller des pratiques de réduction des impacts externes négatifs jusqu'à des pratiques proactives qui visent à amplifier les impacts positifs. L'ensemble des indicateurs d'appréciation permet alors de saisir la logique d'innovation de la structure qui accepte divers degrés, allant d'un processus d'innovation portant sur les biens et services produit (*l'output*) à une innovation portant sur la manière dont les biens et services sont produits mais aussi sur les conditions qui permettent d'améliorer leur accessibilité.

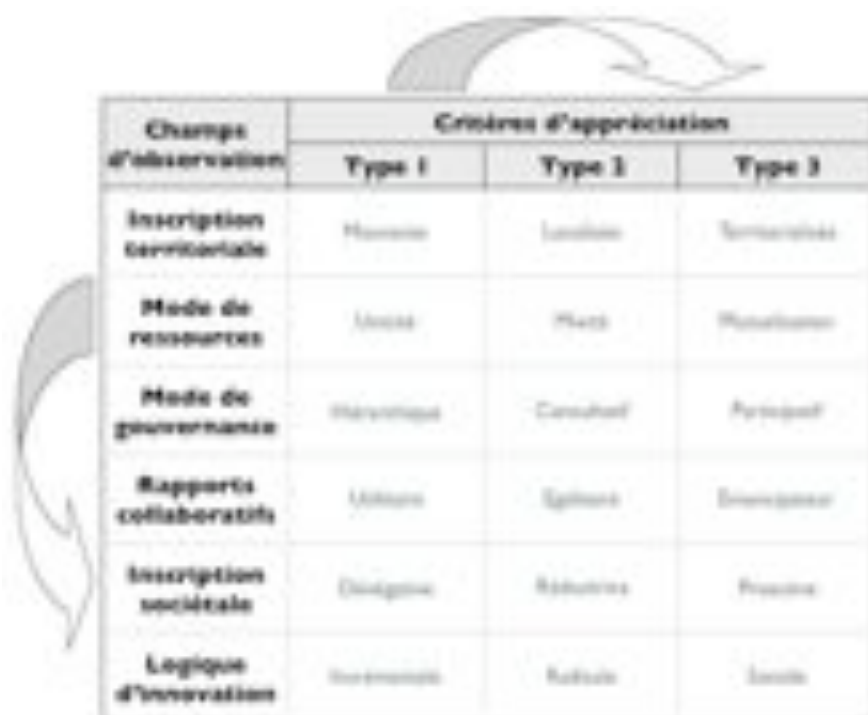
Nous proposons d'expliciter la dynamique solidaire et sa mise en oeuvre graduée par la matrice suivante :

### Matrice du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires

	Champs d'application	Type 1	Type 2	Type 3
Critères de structure	Mode de gouvernance	Hierarchique	Consultatif	Participatif
	Mode de ressources	Univoque	Pluriel	Multivoque
	Rapports collaboratifs	Utilitaires	Egocentres	Engagés
Critères de système	Inscription territoriale	Floue	Localisée	Territorialisée
	Inscription sociétale	Discontinue	Adaptative	Proactive
	Logique d'innovation	Incrémental	Radical	Social

Bien entendu, si les types 2 et 3 sont naturellement inclus dans l'échelle des variations possibles d'une dynamique solidaire, le passage du type 1 au type 2 est inclus également, puisque la dynamique solidaire renvoie à l'idée d'une **progression**. Dans l'analyse, chacun des types 2 et 3 est lui-même subdivisé en deux.

### Progression solidaire (solidarisation)



Le cheminement d'observation ci-contre est issu de la définition d'une dynamique solidaire (voir ci-dessus p. 20). Dans la matrice précédente, en termes de champs d'application, il est plus intéressant de faire apparaître les champs en deux ensembles : indicateurs (d'appréciation) davantage liés à la structure (interne) ou au système (externe), bien que l'on ne puisse penser l'un indépendamment de l'autre.

Grâce à cette représentation élaborée suite au raisonnement que nous avons mené, nous sommes désormais en mesure de passer à l'observation de cette dynamique solidaire en pratiques.

### III. L'observation des pratiques solidaires

Les liens mis à jour dans le *continuum* des **dix principes de solidarisation** ont permis la construction des **six champs d'application** qui nous ont conduit à la définition d'une *dynamique solidaire* et la mise en évidence de **dix-huit indicateurs d'appréciation**. Cette démarche a été traduite sous forme de tableau, pour une perception simplifiée de la réalité. Après ces étapes fondamentales pour l'observateur, qui a maintenant en sa possession une monture de

lunettes sur mesure, il faut à présent envisager la passation du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires, ce qui revient à poser les verres adaptés pour avoir une bonne vision.

L'observation des pratiques solidaires se fait sur la base d'un entretien. Il est donc primordial de maîtriser cette technique, un guide d'entretien a été rédigé à cet effet afin d'en rappeler les bases. Outre la technique proprement dite, un entretien doit avoir une cohérence. C'est ce que nous allons voir ici.

#### A/ DES VERRES DE LUNETTES ADAPTÉS

En reprenant la définition d'une dynamique solidaire, la trame d'entretien liée au Tableau de Bord des Pratiques Solidaires peut être structurée sur la base du cheminement suivant :






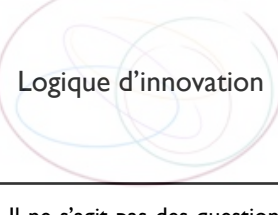
- Inscription territoriale
- Mode de ressources
- Mode de gouvernance

- Rapports collaboratifs
- Inscription sociétale
- Logique d'innovation

La liaison de ces six champs d'observation (on se situe ici du point de vue de l'observateur) met à jour le fait que chaque champ permet de rendre compte d'autres champ, dans une cohérence d'ensemble :

Champs d'observation	Sous champs inclus
Inscription territoriale	Mode de ressources Mode de gouvernance Inscription sociétale Logique d'innovation
Mode de ressources	Inscription territoriale Mode de gouvernance Logique d'innovation
Mode de gouvernance	Inscription territoriale Mode de ressources Rapports collaboratifs Logique d'innovation
Rapports collaboratifs	Mode de gouvernance Inscription sociétale Logique d'innovation
Inscription sociétale	Inscription territoriale Rapports collaboratifs Logique d'innovation
Logique d'innovation	Les cinq champs qui précèdent

La personne en charge des entretiens doit donc bien cerner et intégrer ce que l'on souhaite questionner au sein de chaque champ, bien qu'elle ne puisse pas s'y "cantonner" lors de l'entretien (d'où l'expression "trame d'entretien").

Champs d'application	Dimensions observées*
 <p>Inscription territoriale</p>	<p>De quelles manières le projet intègre-t-il les organisations privées, les collectivités publiques et les habitants du territoire ?          Quelles sont les contributions de ces acteurs au projet ?          Ces relations s'insèrent-elles dans le cadre de réseaux ou de partenariats ?          Comment se fait le choix des fournisseurs et des bénéficiaires ? Se fait-il au regard de critères de solidarité ?          Quelle est la perception du territoire au regard du projet ?          (Ces pratiques sont-elles ponctuelles dans le cadre du projet ou plus largement mises en oeuvre dans la démarche globale de la structure ?)</p>
 <p>Mode de ressources</p>	<p>Cette pluralité d'acteurs se retrouve-t-elle dans la constitution du modèle économique du projet par des ressources marchandes, redistributives, réciprocatrices ?          Y a-t-il des formes de mutualisation ?          De quelles manières les excédents monétaires du projet sont-ils utilisés ?          (Ces pratiques sont-elles ponctuelles dans le cadre du projet ou plus largement mises en oeuvre dans la démarche globale de la structure ?)</p>
 <p>Mode de gouvernance</p>	<p>Cette pluralité se traduit-elle par une gouvernance territoriale comprenant les différents acteurs économiques identifiés dans le cadre du projet ? (Composition du comité de pilotage)          Les salariés et bénéficiaires sont-ils intégrés au processus de prise de décision, au comité de pilotage ?          De quelles manières ? (Par le vote, la co-construction...)          Existe-t-il des espaces d'expression ?          (Ces pratiques sont-elles ponctuelles dans le cadre du projet ou plus largement mises en oeuvre dans la démarche globale de la structure ?)</p>
 <p>Rapports collaboratifs</p>	<p>Cette valorisation des salariés se décline-t-elle par d'autres pratiques ? (recrutement, formation...)          Le projet prend-t-il en compte la diversité culturelle, l'égalité ou la parité ? De quelles manières ?          Le projet favorise-t-il l'autonomie des personnes ? De quelles manières ?          Quelle prise en compte du bien-être ?          (Ces pratiques sont-elles ponctuelles dans le cadre du projet ou plus largement mises en oeuvre dans la démarche globale de la structure ?)</p>
 <p>Inscription sociétale</p>	<p>Ce souci de prise en compte des impacts internes s'accompagne-t-il aussi d'une prise en compte des impacts externes du projet ?          Quels sont les impacts externes du projet (sociaux, environnementaux, économiques) et les actions mises en oeuvre afin de réduire les impacts négatifs et d'amplifier les impacts positifs ?          (Ces pratiques sont-elles ponctuelles dans le cadre du projet ou plus largement mises en oeuvre dans la démarche globale de la structure ?)</p>
 <p>Logique d'innovation</p>	<p>Quelles sont la nature et les visées de l'innovation dans le cadre du projet ?          A quel niveau se situe l'innovation ? Dans quel type de démarche s'inscrit-elle ?          Le projet est-il en lien avec d'autres démarches innovantes existantes ?          (Ces pratiques sont-elles ponctuelles dans le cadre du projet ou plus largement mises en oeuvre dans la démarche globale de la structure ?)</p>

\* Il ne s'agit pas des questions qui permettront en tant que telles d'observer les pratiques solidaires mais des « grandes thématiques » abordées lors de l'entretien et auxquelles il faudra pouvoir répondre grâce à des questions plus précises sur les pratiques.

---

A ce stade il est important de formuler la remarque suivante : le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires est un outil qui permet de savoir **où regarder** pour mettre en évidence les pratiques solidaires d'une structure, il ne permet pas *a priori* de savoir les formes qu'elles prennent. En effet, chaque organisation met en

oeuvre des pratiques qui divergent mais qui peuvent relever d'un même champs d'application. Il est opportun de montrer ici quelques exemples de pratiques solidaires, issus des passations tests effectuées en 2011.

---

## B/ EXEMPLES DE PRATIQUES SOLIDAIRES

L'ensemble des illustrations présentées ici ont été révélées au cours de la phase test de la méthodologie Tableau de Bord des Pratiques Solidaires qui s'est déroulée de février 2011 à juin 2011 en partenariat avec l'Agence pour le Développement Régional de l'Economie Sociale et Solidaire de Haute Normandie. Ce test a été effectué sur une vingtaine de structures

de la région Picardie, qui comportait une grande variété de statuts juridiques (associations, coopératives, S.A.R.L, S.A, etc.) couvrant de nombreux secteurs d'activité (culture, insertion par l'activité économique, recyclage, métallurgie, logement, etc.). Nous présentons ci-dessous quelques illustrations en les regroupant au sein des champs d'observation.

---

L'**inscription territoriale** a précédemment été définie comme la constitution d'un espace d'acteurs économiques hétérogènes qui ouvre la voie à une concertation et une co-construction d'activités économiques sur le territoire. Afin d'affiner ses pratiques environnementales mais aussi de mobiliser son territoire sur les questions de l'environnement, une structure a composé des groupes de travail en s'appuyant sur les écoles pour y inclure, outre son organisation privée, les résidents mêmes du territoire. Les débats de ces groupes ont alors favorisé une confrontation des différents points de vue sur ces questions. Toujours dans l'intention de promouvoir des pratiques environnementales, une autre structure a réuni des organisations privées, des collectivités locales et des résidents, par le biais des écoles et lycées, dans le but de concevoir un véhicule personnalisé utilisé comme outil de sensibilisation. Ces deux illustrations montrent que si l'action porte sur des questions qui concernent *in fine* l'ensemble des réseaux d'un territoire, sa conception intègre elle-même ces réseaux en articulant leur complémentarité en matière de financements, d'appuis politiques, de débats et d'ingéniosité.

En s'appuyant sur des acteurs de **proximité**, ces structures se saisissent de questions liées à la **durabilité**, traitées au sein d'espaces **réciprocitaires** qui se structurent sur la complémentarité des réseaux, faisant du débat **démocratique** un élément central de leur **efficacité**.

En intégrant des organisations privées, des collectivités locales et des résidents du territoire, la conception du véhicule comme outil de sensibilisation à la question environnementale s'appuie sur une pluralité

d'échanges économiques - marchands, redistributifs et **réciprocitaires** - qui témoignent d'une **hybridation des ressources**. Cette structure pratique, à l'instar de cette hybridation, une mutualisation des ressources monétaires par la mise en place d'un système d'avance en trésorerie auprès de ses partenaires. Cette pratique de mutualisation se retrouve, sous une forme différente, dans une autre structure qui met en commun du personnel avec une structure concurrente, ce qui lui permet de fournir un travail continu à ses collaborateurs malgré des périodes de baisse d'activité.

Cette pluralité d'acteurs et d'échanges économiques à partir de laquelle ces projet se concrétisent est également repérable dans la **gouvernance** des structures. Dans cette perspective, une structure a constitué un comité de pilotage qui comprend, à l'image de l'espace de concertation territorial, des acteurs hétérogènes qui dépassent le cadre de l'entreprise. Il se compose de la direction des ressources humaines, des représentants des salariés, des prestataires, sans éluder les acteurs présents à l'émergence du projet tels qu'une Association intermédiaire et le réseau départemental des associations intermédiaires du territoire. Cette implication dans la gouvernance d'acteurs hétérogènes s'inscrivant dans une certaine proximité est également repérable au sein d'une autre structure. Le pilotage de son système de formation est assuré par deux comités, le premier, interne, composé de la direction et des salariés, le second, externe, intègre les partenaires financiers, les organismes de formation mais aussi les clients et fournisseurs de la structure.

Le pilotage de ces projets s'appuie donc sur un espace **réciprocitaire** d'acteurs hétérogènes favorisant une certaine **proximité** par le débat **démocratique** qui émane de la confrontation des points de vue tout en participant à l'**efficacité** des projets.



Pour financer les services proposés aux salariés d'une structure, le Comité d'Entreprise incite ceux-ci à utiliser leur Chèque Emploi Service Universel (CESU) auprès de structures de services qui dispensent un accompagnement social de personnes rencontrant des difficultés socio-économiques. Cet encouragement favorise la prise en compte des problématiques sociales au sein même des **rapports collaboratifs** tout en générant des bénéfices pour les structures socio-économiques du territoire. Cette pratique rend compte de la mise en œuvre des principes de **justice** et de **bien-être**. Une forme différente de pratique liée à la justice est repérable dans une autre structure qui a investi dans des tractions électriques pour containers afin que toute personne, homme ou femme, puisse accéder au métier proposé. Cette action traduit la volonté d'améliorer la parité en favorisant une féminisation du métier.

L'incidence des structures économiques sur leur environnement se concrétise de nombreuses manières. Une première agit sur la promotion sociale (**justice - bien-être**) par la mise en place d'un plan de formation dédié aux individus du territoire dépourvus des qualifications nécessaires pour intégrer la structure, ou d'autres structures dans une perspective d'évolution professionnelle. A l'heure de la mobilité des ressources humaines, cette structure a fait

le choix de s'adresser en priorité aux résidents du territoire en pratiquant une qualification adaptée au regard de ses besoins et de ceux du territoire. Une autre structure tisse et maintient le lien social de **proximité** en dispensant aux enfants de familles en difficultés un accompagnement à la scolarité, qui s'appuie sur l'outil informatique en vue de lutter contre la fracture numérique. La maîtrise des outils informatiques est pratiquée ici comme un facteur d'inclusion. Le matériel informatique est par ailleurs issu de la rénovation d'ordinateurs usagers (**durabilité**) pour les mettre à disposition des familles. Le service offert par l'informatique prime sur le bien, ce qui témoigne d'une logique de service et d'accessibilité qui forme pour partie l'**innovation** sociale.

Cette accessibilité est repérable au sein d'une autre structure qui, depuis sa création, propose un mode de consommation alternatif **durable** (nouvelles habitudes de consommation), s'appuyant sur la revalorisation et favorisant un meilleur accès à certains produits (**bien-être**). Ce nouveau mode de production et de consommation s'est depuis étendu sur l'ensemble du territoire français, faisant alors de cette expérimentation **innovante** une véritable création institutionnelle.

Nous retrouvons dans ces exemples certains abscisses de rencontre entre les principes de solidarisation et les champs d'application :

**Tableau synthétique de croisement dynamique**

	Efficacité							
	Non-lucrativité	Hybridation	Réciprocité	Démocratie	Proximité	Durabilité	Bien-être	Justice
Inscription territoriale								
Mode de ressources								
Mode de gouvernance								
Rapports collaboratifs								
Inscription sociétale								
Logique d'innovation								

## IV. Éléments d'analyse

---

### A/ DE L'ENTRETIEN AU POSITIONNEMENT MATRICIEL

L'entretien réalisé au sein des structures débouche sur un rapport d'entretien qui rend compte des dimensions observées. Le positionnement matriciel de la structure ou du projet, en fonction de ses pratiques solidaires, peut alors être envisagé. Il a pour objectif de rendre compte, d'une manière globale, de la dynamique solidaire de la structure ou du projet. Ce positionnement s'appuie sur dix-huit indicateurs d'appréciation contenus dans les six champs d'application précédemment mentionnés. Chaque champ ouvre sur trois types d'indicateurs.

---

L'**inscription territoriale** peut être caractérisée par l'absence de relations (type 1 : **mouvante**), elle peut au contraire prendre forme à travers un espace de co-construction de l'activité économique qui intègre une partie des acteurs du territoire (type 2 : **localisée**). Elle peut enfin se décliner en une stratégie qui intègre plus largement l'ensemble des acteurs tout en identifiant les fournisseurs et bénéficiaires sur la base de critères de solidarité (type 3 : **territorialisée**).

Le **mode de ressources** peut renvoyer à trois types d'échanges économiques (marchand, redistributif, réciprocaire). Ainsi, la structure peut ne mobiliser qu'une seule forme de ressources (type 1 : **unicité**), un mix de deux formes (type 2 : **mixité**), voire une hybridation des trois couplée à des formes de mutualisation (type 3 : **mutualisation**).

A l'image de l'inscription territoriale et du mode de ressources, le **mode de gouvernance** peut être apprécié par la diversité des processus de prise de décisions. Les décisions et orientations stratégiques peuvent être prises de manière unilatérale (type 1 : **hiérarchique**), sur la base d'une consultation en aval ou en amont (type 2 : **consultatif**) ou être co-

construites avec l'ensemble des acteurs concernés, y compris les salariés et bénéficiaires (type 3 : **participatif**).

Les **rapports collaboratifs** peuvent être régis par le seul intérêt productif de l'entreprise (type 1 : **utilitaire**), mais aussi tenir compte des caractéristiques spécifiques des salariés (type 2 : **égalitaire**), jusqu'à s'inscrire dans une perspective d'autonomie et de bien-être (type 3 : **émancipateur**).

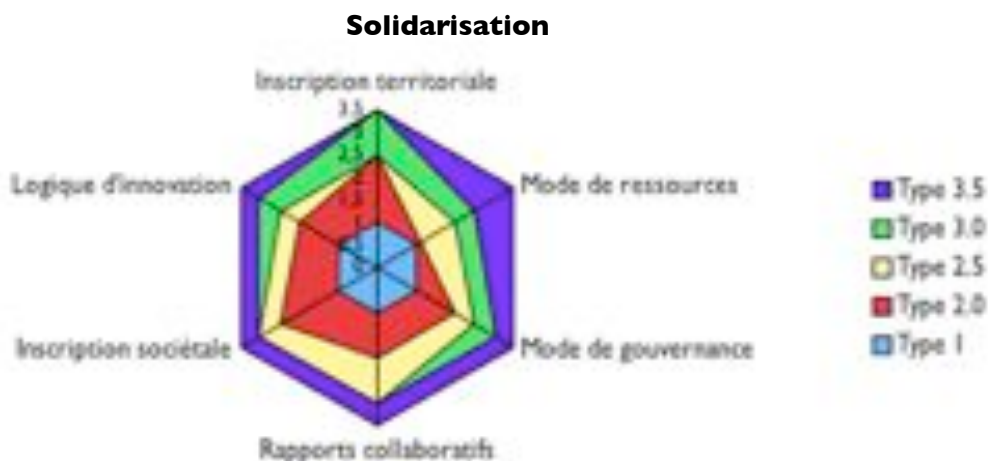
L'**inscription sociétale** de la structure peut témoigner de l'absence d'une prise en compte du milieu dans lequel elle s'insère (type 1 : **dénégative**). A l'opposé, la structure peut prendre en compte ces impacts négatifs et tenter des actions correctrices sur ceux-ci (type 2 : **réductrice**), mais aussi prendre conscience de ses impacts positifs et chercher à les amplifier (type 3 : **proactive**).

La **logique d'innovation** peut relever de l'amélioration de l'existant (type 1 : **incrémentale**), de la réponse à une demande sociale en intégrant les bénéficiaires (type 2 : **radicale**), et s'inscrire dans une logique de service et d'accessibilité (type 3 : **sociale**).

Par ailleurs, en vue de proposer une analyse fine de la dynamique solidaire, les indicateurs d'appréciation de type 2 et de type 3 ont été subdivisés en deux sous-indicateurs. Au final, le positionnement matriciel s'appuie sur une grille d'analyse comprenant trente indicateurs d'appréciation<sup>34</sup>.

Le positionnement en type 3 nécessite que les conditions précédentes en type 2 soient remplies. L'écart entre les pratiques réalisées et les conditions non satisfaites sert de base pour l'analyse stratégique (voir ci-dessous). La structure peut alors conscientiser ses points forts ainsi que les points qu'il est possible de développer dans sa dynamique solidaire et ainsi envisager des actions dans ce sens (solidarisation).

Par la suite, il est possible de fournir une représentation graphique du positionnement matriciel, sous la forme suivante :



Bien entendu, les positionnements matriciel et graphique sont des représentations réductrices de la réalité et leur utilisation ne doit pas être abusive. En effet, les pratiques solidaires restent fondamentalement un objet d'étude riche et complexe, dont l'analyse et le traitement ne peuvent rendre compte dans leur totalité.

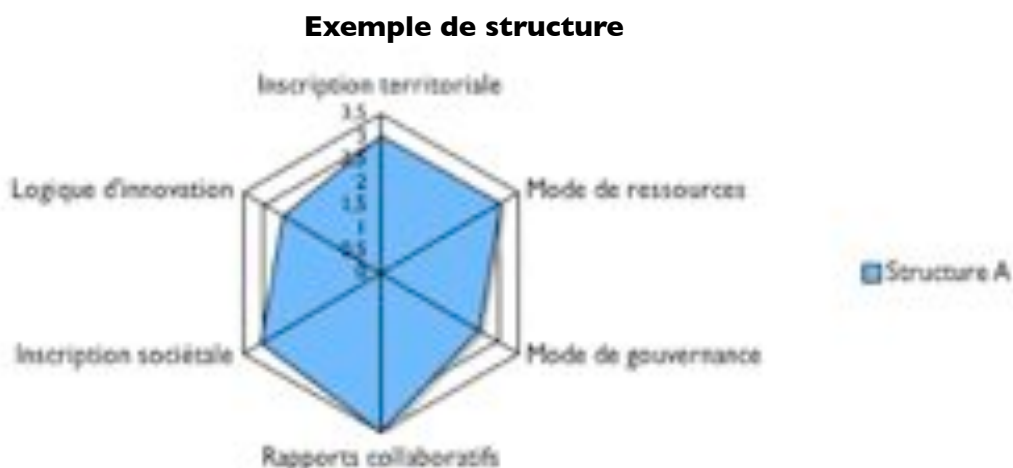
Les positionnements matriciel et graphique ont également pour objectif d'identifier les possibilités de progression dans la dynamique solidaire (du type I au type 3.5) : il s'agit de mener une analyse qui ne reste pas statique mais qui s'inscrit dans une perspective stratégique de solidarisation.

## B/ L'ANALYSE STRATÉGIQUE

L'analyse stratégique peut être envisagée de deux manières complémentaires.

Tout d'abord, l'analyse peut être centrée sur la structure. Elle rend compte des pratiques concrètes de solidarité et permet également de dégager des marges de progression en vue de développer sa dynamique solidaire.

Par exemple, si l'on prend le cas d'une structure fictive, dont le graphique serait celui-ci :



A partir du positionnement matriciel et du graphique, il est possible d'orienter la structure dans sa dynamique solidaire. Ici, on voit nettement un développement possible des pratiques solidaires dans le mode de gouvernance et la logique d'innovation. Une fois le diagnostic établi, une stratégie pertinente et adaptée

peut être formulée sur ces axes "prioritaires", puis plus largement sur l'ensemble des champs d'application. Il est important de signaler également que les rapports collaboratifs semblent être un point clé de la dynamique solidaire de la présente structure.

Ensuite, l'analyse peut être envisagée à l'échelle d'un territoire. En capitalisant un certain nombre d'analyses de structures à l'échelle d'un pays par exemple, il est possible de construire une représentation de la dynamique solidaire sur celui-ci. L'analyse révèle alors les pratiques solidaires sources du dynamisme économique sur le territoire sans omettre de souligner

les champs d'application qui mériteraient d'être développés. Ceci peut constituer un outil pour les institutions publiques qui souhaiteraient développer les pratiques solidaires dans leurs territoires en s'appuyant sur une représentation préalable des pratiques existantes.

### Exemple de territoire



Il est possible de calculer une moyenne par champ d'application, ce qui permet de ne faire apparaître que le territoire (comme pour l'exemple de structure) et

non la superposition des structures, cela est d'ailleurs préférable lorsque le nombre de structure devient important.

Dans un cas comme dans l'autre, il est tout à fait envisageable d'identifier des structures porteuses de pratiques solidaires dans les champs à développer, des structures "sources" qui participeraient à la diffusion des pratiques solidaires, dans une optique de partage d'expériences et de conseils. Le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires pourrait ainsi être le support d'un

réseau, d'une communauté, ouverte à toute organisation souhaitant développer ses pratiques solidaires en s'inspirant de l'expérience des autres. Enfin, l'analyse stratégique peut également révéler les freins institutionnels qui peuvent restreindre les marges de solidarisation.

# TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

PARTIE 1. POURQUOI OBSERVER LES PRATIQUES SOLIDAIRES ?

PARTIE 2. MÉTHODOLOGIE DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

## PARTIE 3. TRANSFERT DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

### PARTIE 3. TRANSFERT DU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES

#### I. Les objectifs

- A/ Objectifs généraux et spécifiques du TBPS
- B/ Objectifs du transfert
- C/ Limites du TBPS
- D/ Glossaire

#### II. Méthodologie de transfert du TBPS

##### A/ Le transfert auprès des partenaires

1. Le transfert des entretiens
2. Le transfert de l'analyse
3. Le transfert du TBPS dans sa totalité
4. La formation

##### B/ Le transfert auprès des structures

1. La réalisation de l'enquête
2. La tenue de la réunion collective

## I. Les objectifs

### A/ LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX ET SPÉCIFIQUES DU TBPS

Un tableau de bord<sup>35</sup> est un outil permettant une visualisation simplifiée des situations décrites en fonction de critères choisis et des constats effectués par les indicateurs d'appréciation. Il permet à l'entrepreneur de se construire une représentation synthétique de la réalité. Il l'aide :

- à prendre du recul et se dégager des urgences,
- à planifier son développement,
- à mesurer régulièrement le chemin accompli et à corriger les écarts.

En cela, il renvoie à des finalités différentes, mais complémentaires.

C'est un **outil d'évaluation** qui permet de comprendre et d'améliorer le fonctionnement d'une structure et l'efficacité de ses actions. Cela traduit le dynamisme de la structure, sa volonté de mieux maîtriser ses différentes dimensions mais aussi de capitaliser un savoir-faire. En ce qui concerne le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires (TBPS), il a été conçu pour mesurer l'implication solidaire d'une entité (structure ou territoire) en s'appuyant sur six critères (champs d'application) et dix-huit indicateurs d'appréciation. Il permet de se représenter son engagement solidaire sous la forme d'une matrice et d'un graphique en radar et par suite de repérer les forces et faiblesses à un instant t. A ce stade, il ne permet qu'un positionnement au regard de l'idée que l'entité se faisait de ses pratiques...

Mais c'est également un **outil de pilotage et d'aide à la décision** qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre au responsable de mettre en place des actions de solidarisation. Il permet d'aller au-delà du simple constat en dessinant les contours du dispositif le plus pertinent pour atteindre les objectifs de la structure. Il rend compte du passé récent, du présent. Il permet de comparer et d'effectuer des projections. Cette dimension renvoie plutôt aux institutions territoriales qui voudraient mettre en place un plan de développement de l'économie solidaire. Elles ont dans ce cas besoin non seulement d'un état des lieux, mais aussi de propositions concrètes pour définir leur stratégie. En pointant les forces et les faiblesses solidaires des structures d'un territoire donné, le TBPS permet de savoir sur quels critères il est nécessaire de travailler et dans quel ordre il faut le faire.

C'est donc aussi un **outil de dialogue et de communication** qui permet de résoudre un certain nombre de problèmes inhérents aux structures qui se donnent un objectif spécifique, différent de ce qui est pratiqué dans les organisations courantes. Mais il ne peut atteindre cet objectif qu'à partir du moment où chacun sait ce que signifie les indicateurs et que chacun y adhère. C'est pourquoi sa réalisation doit ménager des temps de dialogue pour affiner la réflexion et permettre l'appropriation tant du Tableau de Bord que des objectifs visés. Ici, l'objectif du TBPS peut se comprendre en dynamique. Les entreprises pourront y avoir recours pour améliorer leur positionnement solidaire en réalisant un état des lieux à différentes périodes pour évaluer leur dynamique. Mais elles peuvent aussi vouloir se positionner au sein d'un groupe d'entreprises soit dans une finalité de communication interne (valorisation des actions de ses collaborateurs...) ou externe (attrait de clientèle, partenaires...), soit dans l'objectif de disposer d'aides de différentes natures uniquement destinées aux organisations répondant à certains critères (prêts bancaires aidés, accompagnement institutionnel...).

---

## B/ OBJECTIFS DU TRANSFERT

Le Tableau de Bord est donc à la fois un outil de constat, d'amélioration et de motivation en se fixant des buts et en suivant régulièrement les progrès accomplis. Mais il est surtout pertinent lors de son transfert. En effet, sa qualité dépendra de la sensibilité des acteurs et de leur participation au projet. C'est pourquoi il est indispensable d'identifier les acteurs, de définir leurs rôles et de veiller à leur information. La

phase de réalisation du Tableau de Bord qui nécessite la participation des acteurs doit également associer ceux qui en assure l'alimentation. C'est cette phase de réalisation qui est le transfert. Pour se faire dans les meilleures conditions cette phase doit faire l'objet d'une formation particulière tant aux compréhensions et implications des pratiques solidaires qu'à la façon de mener un entretien de façon semi-directive.

---

## C/ LIMITES DU TBPS

Comme tous les outils ce Tableau de Bord des Pratiques Solidaires présente des limites.

Il pourrait être pris pour un outil de sanction, un instrument répressif au service de la hiérarchie institutionnelle alors que ce sont les dimensions de dialogue et de partage des réflexions qui constituent le socle incontournable de l'outil Tableau de Bord.

Il pourrait être un outil figé. Or, les entités dont nous parlons sont des systèmes ouverts et vivants. Le Tableau de Bord doit donc pouvoir évoluer. La pertinence des indicateurs et des informations induites est intimement liée au contexte. Il n'est donc pas question de concevoir un Tableau de Bord stable *ad vitam æternam*. Il faut au contraire veiller aux phénomènes d'évolution, pour évaluer la nécessité d'adapter le Tableau de Bord aux conditions du nouvel environnement.

Il n'est pas un outil neutre. Le Tableau de Bord est une représentation réduite d'un niveau de réalité perçu par ses concepteurs. Les indicateurs reflètent des choix, des préoccupations à un instant donné, des présupposés théoriques et des modes de représentations. Il ne peut donc pas être totalement rationnel.

---

## D/ GLOSSAIRE

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.

La conception du tableau de bord est la phase de définition des critères et des indicateurs alors que sa réalisation est l'application des critères et des indicateurs à une structure spécifique.

Le critère (que nous appelons champ d'application/ observation) est le principe permettant de porter un jugement, de distinguer ce que l'on cherche à évaluer. Il doit être explicite, c'est-à-dire qu'il doit faire apparaître le fait qu'un processus ou qu'une action soit jugé efficient ou non.

L'indicateur d'appréciation est une information permettant la mesure d'une réalité par rapport à un critère prédéfini. Il est un instrument de mesure. On peut distinguer :

- 🎯 les indicateurs de résultat : ils mesurent, pour une action donnée, le résultat final de l'action au travers du degré de performance atteint ou de réalisation d'un objectif. Ils permettent d'établir un constat a posteriori et participent au contrôle des objectifs ;
- 🎯 les indicateurs de suivi : ils servent de jalons à l'action et permettent de mesurer sa progression. Ils permettent d'anticiper, de réagir au travers de mesures correctrices, avant que le résultat ne soit consommé.

## II. Méthodologie de transfert du TBPS

---

Le transfert peut se faire en direction de deux types d'acteurs :

- 🎯 soit des partenaires<sup>36</sup>,
- 🎯 soit des structures<sup>37</sup>.

---

### A/ LE TRANSFERT AUPRÈS DES PARTENAIRES

Concernant les partenaires, le transfert se fera en trois étapes.

Dans un premier temps, il s'agira de transférer les compétences liées à la réalisation des entretiens. Ensuite, il sera envisageable de transférer l'analyse des résultats pour enfin transférer le TBPS en tant qu'outil en open-source. L'ordre d'occurrence pour ce type de transfert ne pourra en aucun être différent. Par ailleurs, ce transfert nécessite une formation.

---

## 1. Le transfert des entretiens

### 🗣️ Principe du transfert

Les structures partenaires se substitueront à l'Institut Godin pour la conduite des entretiens. Il est évident que ce transfert (les entretiens) ne peut pas être réalisé par des personnes non-formées. En effet, il est absolument nécessaire de bien maîtriser intellectuellement le concept de pratiques solidaires ainsi que l'esprit dans lequel ces mêmes pratiques doivent être observées. De façon plus évidente, la maîtrise de la conduite des entretiens devrait permettre aux acteurs de rester fidèles à l'esprit du TBPS. L'Institut prend en charge la phase de formation et assure l'analyse des résultats des entretiens avec les

partenaires. Il est donc indispensable que ces résultats soient les plus exploitables possibles, d'où l'utilité de la formation des personnes qui réaliseront les entretiens. Ces résultats seront la propriété des partenaires mais ceux-ci ne pourront ni les modifier, ni intervenir dans la structure du TBPS.

### 🗣️ Résultats escomptés

Ce contact théorique pour les partenaires leur permettra de se familiariser avec le TBPS et ainsi de faire en sorte qu'ils soient plus à même, sur le terrain, d'assurer une collecte des données la plus qualitative possible pour permettre les analyses.

---

## 2. Le transfert de l'analyse

### 🗣️ Principe du transfert

L'Institut Godin transfère aux partenaires la méthodologie de compréhension et d'analyse des résultats d'entretiens. Les partenaires peuvent travailler de façon indépendante avec les structures qui voudraient comprendre et améliorer leur fonctionnement ou qui voudraient souligner l'état d'avancement dans lequel elles se trouvent, au regard du processus de solidarisation, afin de mettre en place des actions correctives. L'Institut Godin assurera le guidage ou le conseil à la structure qui s'engage dans cette démarche. Ce niveau de transfert nécessite également une phase de formation afin de bien maîtriser le lien entre pratique et théorie. L'Institut Godin garde la capacité de modifier le Tableau de Bord ainsi que celle de construire les propositions

stratégiques les plus à même d'améliorer les choses en matière de solidarisation des pratiques, tant au niveau des structures que des territoires.

### 🗣️ Résultats escomptés

Les partenaires maîtrisent le TBPS comme outil d'évaluation afin d'estimer le fonctionnement d'une structure. Les résultats permettent à la structure de se repérer dans la signification de ses pratiques pour envisager de nouvelles formes d'action ou d'organisation pour l'avenir.

En travaillant avec les structures sur le Tableau de Bord, les partenaires permettront d'amplifier la connaissance de l'outil TBPS dans le milieu économique.

---

## 3. Le transfert du TBPS dans sa totalité

### 🗣️ Principe du transfert

L'Institut Godin transfère la totalité de ses savoir-faire concernant le TBPS. Cependant, les partenaires deviennent proacteur du transfert en retournant les informations recueillies auprès des structures interviewées à l'Institut Godin afin d'améliorer et d'alimenter le TBPS. L'Institut Godin se réserve le droit de correction définitive sur le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires.

### 🗣️ Résultats escomptés

Les partenaires peuvent utiliser le TBPS comme outil de pilotage, soit afin d'aider les structures à mettre en place des actions vers l'état d'avancement solidaire, soit pour parvenir à promouvoir des structures suffisamment impliquées dans la logique de solidarisation pour être les acteurs d'un développement territorial solidaire. Ils peuvent aussi l'utiliser comme outil de communication voire de promotion en permettant aux structures ou aux organisations courantes de s'engager dans la mise en œuvre de pratiques solidaires.



---

#### 4. La formation

Théorie et pratique sont indissociables dans la méthodologie du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires, c'est pourquoi la formation comprend deux étapes : la formation en centre, qui représente à un transfert de connaissances, et l'accompagnement individualisé, qui représente une véritable montée en compétences et fait partie intégrante de la formation. L'ensemble de la formation contient quatre modules.

---

### **ETAPE I : FORMATION EN CENTRE (35h)**

#### **MODULE 1 : CONNAISSANCES THEORIQUES ET FONDAMENTALES (24h)**

Ce module dispense les connaissances théoriques nécessaires qui permettront au participant d'identifier d'une manière concrète des pratiques solidaires.

Objectifs généraux :

- Circonscrire le concept de pratiques solidaires
- Reconnaître les principes de solidarité
- Caractériser la dynamique solidaire

#### **MODULE 2 : CONTENU PRATIQUE DES TECHNIQUES D'ENTRETIEN SPECIFIQUES AU TABLEAU DE BORD DES PRATIQUES SOLIDAIRES (11h)**

Ce module propose au participant un ensemble d'outils lui permettant de conduire l'entretien spécifique au TBPS.

Objectifs généraux :

- Appliquer les techniques d'entretien semi-directif
- Utiliser les trames et rapports d'entretien du TBPS

*Cette étape rend possible la première phase du transfert (transfert des entretiens).*

---

### **ETAPE II : ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ (21h)**

#### **MODULE 3 : LA CONSTRUCTION INTELLECTUELLE DU LIEN ENTRE PRATIQUES ET THEORIE (11h)**

Ce module permet au participant d'identifier des formes concrètes de pratiques solidaires en prenant appui sur les concepts théoriques de l'étape I. Cette identification permettra au participant de fournir le positionnement matriciel des structures.

Objectifs généraux :

- Identifier en toute autonomie les pratiques solidaires d'une structure
- Positionner une structure dans la matrice du TBPS

*Ce module permet la réalisation de la deuxième phase de transfert (transfert de l'analyse)*

#### **MODULE 4 : STRATEGIE ET ORIENTATION DE L'ENTREPRISE ; ENRICHISSEMENT DE LA THEORIE (10h)**

Ce module propose au participant des outils lui permettant de mener une analyse stratégique des structures en matière de développement solidaire. La maîtrise globale du TBPS qu'il offre lui permettra par ailleurs d'être force de proposition pour l'amélioration du TBPS.

Objectifs généraux :

- Concevoir l'analyse stratégique d'une structure
- Devenir un acteur de la communauté du TBPS

*Ce module permet la réalisation de la troisième phase de transfert (transfert du TBPS dans sa totalité)*

---

## B/ LE TRANSFERT AUPRÈS DES STRUCTURES

Concernant les structures particulières, le transfert, qui sera assuré par les structures partenaires ou l'Institut Godin, se fera en deux étapes avec réunion collective de débriefing.

Il est évident que si certains points restent identiques au transfert auprès des partenaires (notamment l'ordre d'occurrence), ce type de transfert présente quelques particularités. La plus importante est que d'entrée de jeu, la structure doit s'appropriier le TBPS puisqu'il sera pour elle un outil multiple et complexe qui pourra intervenir en amont (définition des stratégies) et/ou en aval (évaluation des actions et des modes de fonctionnement).

---

### I. La réalisation de l'enquête

#### 🗣️ Principe du transfert

Dans un premier temps, il s'agira de mener les entretiens au sein de la structure, puis de définir son profil solidaire et de lui proposer une stratégie qui lui permette de l'améliorer.

#### 🗣️ Objectif de l'enquête

Le partenaire ou l'Institut fait l'enquête directement avec un des responsables de la structure. Il guidera la personne dans ses réponses pour qu'elle puisse le faire avec un esprit ouvert. Ce guidage sera également un moment d'explication des concepts et des dix principes mobilisés dans le TBPS.

#### 🗣️ Organisation de l'enquête

L'enquête peut se dérouler en deux demi-journées.  
Les intervenants : une personne d'une structure partenaire ou de l'Institut Godin.

Première demi-journée : interviewer un des responsables de la structure. L'intervenant guide la personne dans ses réponses et en discute avec elle.

Seconde demi-journée : travailler sur les principes de solidarisation et champs d'application du TBPS en prenant des exemples concrets dans d'autres structures.

#### 🗣️ Résultats escomptés

Ce sera un premier contact théorique pour le responsable qui lui permettra de se familiariser avec le TBPS. Ses connaissances sur la dimension théorique de la solidarité se seront renforcées et il devrait être capable d'intégrer certaines de ces dimensions dans ses actions quotidiennes.

Les structures observées pourront estimer leurs qualités en termes de pratiques solidaires et peut-être aussi découvrir des pratiques différentes existantes mais auxquelles elles n'avaient pas pensé.

---

### 2. La tenue de la réunion collective

#### 🗣️ Principe du transfert

Dans un second temps, l'objectif sera de transférer totalement le TBPS au sein de la structure pour qu'elle puisse complètement se l'approprier et en faire un outil de pilotage, d'évaluation et de dialogue qui lui servira de point de référence dans la détermination de ses stratégies. Mais pour cela il sera nécessaire de préparer les collaborateurs de la structure. Ce sera l'objectif de la réunion collective.

#### 🗣️ Objectif de la réunion

Il s'agit de faire en sorte que les structures sachent utiliser le TBPS comme un outil d'estimation et/ou de pilotage pour un développement orienté vers les pratiques solidaires.

## 🗣️ Organisation de la réunion

Elle se déroulera en une demi-journée.

Les intervenants : une/deux personne(s) de la structure partenaire et/ou de l'Institut Godin.

Le partenaire ou l'Institut organisera une réunion avec les collaborateurs de la structure pour transférer la méthodologie de compréhension, l'analyse des résultats et la détermination des stratégies qui pourraient en découler.

## 🗣️ Résultats escomptés

D'abord, amener les structures à s'interroger sur les rapports entre pratiques et théorie. En effet, pour beaucoup d'entre elles, il semblerait que la théorie n'intervienne qu'au niveau du mode de représentation

des actions qu'ils mènent. En d'autres termes beaucoup pensent leurs actions, comportements et objectifs comme solidaires alors que souvent ce n'est qu'une forme atténuée du rapport entrepreneurial classique. Pour d'autres, la solidarité est une valeur mais son application peut tendre à limiter les résultats économiques. L'objectif de la réunion sera donc de permettre la mise en objectivité des comportements.

Ensuite, permettre aux structures d'intégrer le Tableau de Bord comme référentiel à leurs actions.

Enfin, leur permettre une véritable appropriation qui se traduirait par la capacité à modifier et à faire évoluer le TBPS (l'Institut Godin conserve le droit de correction définitive du Tableau de Bord des Pratiques Solidaires) en montrant comment et en quoi le retour de transfert peut permettre de progresser ensemble...

## Notes

---

- <sup>1</sup> Polanyi, K., « Le sophisme économiciste », *Revue du MAUSS*, 2007/1, n° 29, pp. 63-79.
- <sup>2</sup> Polanyi, K. & Arensberg, C. (1975), *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Larousse, Paris.  
Voir aussi Roustang, G., Laville, J.-L., Eme, B., Mothe, D. et Perret, B. (1996), *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer, Paris.
- <sup>3</sup> Ces tests se sont déroulés en partenariat avec l'Agence de Développement Régional de l'Economie Sociale et Solidaire de Haute-Normandie de février à juin 2011 sur plus de vingt structures picardes de tous types. Des exemples issus de ces passations tests sont développés dans la deuxième partie.
- <sup>4</sup> Il s'agit de champs d'application du point de vue de la structure, mais de champs d'observation du point de vue de l'observateur.
- <sup>5</sup> « Dans le processus d'individuation, l'homme est à la fois individu et membre de la collectivité, mais il a toutefois son identité propre, ce qui lui permet d'être d'autant plus à l'aise et plus libre dans la société ». Kaempff, B. (1991), *Reconciliation : Psychologie et Religion selon Carl Gustav Jung*, Cariscript, Paris, p.142.
- <sup>6</sup> Chaniel, P. et Laville, J.-L. (2002), « L'économie solidaire : une question politique », *Mouvements*, n° 19, janvier-février.
- <sup>7</sup> Laville, J.-L. (2006), « Solidarité », in Laville, J.-L. & Cattani, A. D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Paris, pp. 609-618.
- <sup>8</sup> Bourgeois, L. (1992), *Solidarité*, Colin, Paris.
- <sup>9</sup> Le « contre-mouvement » est un processus mis en évidence par K. Polanyi (1983) dans son ouvrage *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.
- <sup>10</sup> Chaniel, P. & Laville, J.-L. (2002), « L'économie solidaire : une question politique », *Mouvements*, n° 19, janvier-février.
- <sup>11</sup> Cette partie est une version condensée et remaniée du working paper 2008 de l'Institut disponible à l'adresse suivante :  
[http://www.institutgodin.fr/v2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41&Itemid=45](http://www.institutgodin.fr/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=45)
- <sup>12</sup> Allard, J., Davidson, C. & Matthaëi, J. (2008), « Introduction », *Solidarity Economy. Building Alternatives for People and Planet*, ChangeMaker Publications, Chicago, p. 10.
- <sup>13</sup> CRIISEA (2003), *Les pratiques solidaires en Picardie : une première approche*.
- <sup>14</sup> Nyssens, M. (2006), « Le tiers secteur », in Laville, J.-L. & Cattani, A. D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Paris, pp. 619-628.
- <sup>15</sup> Polanyi, K. (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, Paris.
- <sup>16</sup> Laville, J.-L. (2007), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris.
- <sup>17</sup> Polanyi, K. (1975), « L'économie en tant que process institutionnalisé », in Polanyi, K. & Arensberg, C., *Les systèmes économiques dans l'histoire et la théorie*, Librairie Larousse, Paris, p. 245.
- <sup>18</sup> Laville, J.-L. (2007), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris.

- <sup>19</sup> CRIISEA (2003), *Les pratiques solidaires en Picardie : une première approche*.
- <sup>20</sup> Enjolras, B. (2005), « Economie sociale et solidaire et Régimes de gouvernance », *RECMA, Economie sociale et territoires*, n° 296, pp. 56-70.
- <sup>21</sup> Viveret, P. (2002), *Reconsidérer la richesse*, Editions de l'Aube, Paris.
- <sup>22</sup> CMPEPS (2009), Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social : [www.stiglitz-sen-fitoussi.fr](http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr)
- <sup>23</sup> Rawls, J. (1987), *Théorie de la justice*, Seuil, Paris.
- <sup>24</sup> Sen, A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Seuil, Paris.
- <sup>25</sup> Gadrey, J. (2004), *L'utilité sociale des organisations d'économie sociale et solidaire : une mise en perspective sur la base de travaux récents*, Rapport pour la DIES et la MIRE, février, Paris.
- <sup>26</sup> Sur ce point, voir les travaux de l'Institut Godin sur la définition et les critères d'innovation sociale à l'adresse suivante : [http://www.institutgodin.fr/v2/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=41](http://www.institutgodin.fr/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=41)
- <sup>27</sup> Il s'agit de champs d'application du point de vue de la structure, mais de champs d'observation du point de vue de l'observateur.
- <sup>28</sup> Laville, J.-L. (2007), *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris, p. 29.
- <sup>29</sup> Guérin, I. (2007), « Economie solidaire et rapports de genre », in Laville, J.-L. *L'économie solidaire. Une perspective internationale*, Hachette Littératures, Paris, p. 250.
- <sup>30</sup> Des exemples issus de ces passations tests sont développés dans la section III.B.
- <sup>31</sup> Dacheux, E. & Goujon, D. (2002), « L'économie solidaire. Une alternative au libéralisme ? », in Tremblay, M., Tremblay, P.-A. & Tremblay, S., *Développement local, économie sociale et démocratie*, Presses de l'Université du Québec.
- <sup>32</sup> Eme, B. (2006), « Espaces publics », in Laville, J.-L. & Cattani, A. D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Paris, pp. 358-366.
- <sup>33</sup> Eme, B. (2006), « Espaces publics », in Laville, J.-L. & Cattani, A. D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, Paris, pp. 358-366.
- <sup>34</sup> Cette grille d'analyse est un document interne à l'Institut Godin et n'apparaît donc pas dans ce document de présentation grand public.
- <sup>35</sup> Les mots soulignés sont définis plus bas dans le glossaire.
- <sup>36</sup> Nous entendons par « partenaires » les organisations privées ou publiques ayant pour objectifs d'accompagner les entreprises et/ou de promouvoir l'économie solidaire.
- <sup>37</sup> Nous entendons par « structures » les entreprises quelles que soient leurs formes juridiques.



POURQUOI OBSERVER LES PRATIQUES SOLIDAIRES...

... dans l'économie ?

- ✓ Pour une représentation plus juste de la réalité, l'économie ne se résume pas à l'échange marchand
- ✓ Pour un développement territorial endogène

... dans son organisation ?

- ✓ Parce qu'une organisation économique n'est pas une « boîte noire »
- ✓ Pour conscientiser ses pratiques solidaires et leurs rôles dans l'organisation, la solidarité est une forme d'action concrète et efficace
- ✓ Pour affiner la compréhension de son modèle économique
- ✓ Pour construire ses spécificités sur (et par) ses pratiques

Le Tableau de Bord des Pratiques Solidaires est alors à la fois un outil d'évaluation, un outil de pilotage et d'aide à la décision, un outil de dialogue et de communication.

Cette méthodologie est issue d'une recherche collective à laquelle ont participé des universitaires (chercheurs, doctorants, étudiants), des entrepreneurs ainsi que des partenaires institutionnels.

Un document plus détaillé est disponible sur [www.institutgodin.fr](http://www.institutgodin.fr)

Méthodologie protégée, tous droits réservés, Institut Jean-Baptiste Godin, 2012.

**Pour tout renseignement  
(coût, organisation, etc.)  
ou demande de transfert,  
contactez-nous :**

Institut Jean-Baptiste GODIN  
Centre de Transfert en Pratiques Solidaires  
6 rue des Hautes Cornes  
80 000 Amiens  
03.22.72.49.53  
[institutgodin@gmail.com](mailto:institutgodin@gmail.com)

**Soutenez la  
Recherche et Développement  
en Economie Solidaire,  
adhérez à l'Institut :**

[www.institutgodin.fr](http://www.institutgodin.fr)

rubrique "Adhérez à l'Institut"

