

ROXANA REJAI  
MEMOIRE SOUTENU LE 27 OCTOBRE 2017



---

# LES ENJEUX ET LES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES DEMARCHES DE PROGRES DANS LES STRUCTURES DE L'ESS

---

*Master 2 Economie et Analyse de projets de développement durable*



## LIEU DE FORMATION

Faculté des Sciences Economiques de  
l'Université de Rennes1,

2 rue du Thabor, 35 000 RENNES,

Tel : 02 23 23 36 36

**Tuteur universitaire : Eric PLOTTU**

## INSTITUTION D'ACCUEIL DE STAGE

La Chambre Régionale de l'Economie  
Sociale et Solidaire (CRESS)

187 rue de Châtillon, 35 000 RENNES

Tel : 02 99 85 89 53

**Maître de stage : Françoise HURSON**  
(chargé de mission – Qualité de l'emploi)

## COMPOSITION DU JURY

**M. PLOTTU ERIC**, Professeur associé à la faculté  
des Sciences Economiques de l'Université de  
Rennes 1, Economiste – Service Economie et  
Prospective, ADEME

**Mme. SCOLAN Sonia**, Intervenant professionnel,  
Coordinatrice CASI-Bretagne

## Table des matières

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Remerciements</b> .....                                                                                                              | 2  |
| <b>Déroulement de stage</b> .....                                                                                                       | 3  |
| <b>Résumé et mots clés</b> .....                                                                                                        | 5  |
| <b>Les sigles utilisés :</b> .....                                                                                                      | 6  |
| <b>Introduction</b> .....                                                                                                               | 7  |
| <b>Partie 1 : Les démarches de progrès au prisme de l'ESS</b> .....                                                                     | 11 |
| <b>Chapitre 1 : le progrès dans les structures de l'ESS</b> .....                                                                       | 11 |
| <i>Section 1 : Etat des lieux des démarches des progrès dans les entreprises classiques</i> .....                                       | 12 |
| <i>Section 2 : les spécificités des structures de l'économie sociale et solidaire</i> .....                                             | 15 |
| <i>Section 3 : qu'est-ce qu'une démarche de progrès pour les structures de l'ESS ?</i> .....                                            | 17 |
| <i>Section 4 : des exemples d'initiatives</i> .....                                                                                     | 19 |
| <b>Chapitre 2 : Les démarches de progrès face à l'évaluation</b> .....                                                                  | 22 |
| <i>Section 1 : Les origines des notions de productivité et de performance</i> .....                                                     | 23 |
| <i>Section 2 : Comment prendre en compte la question de la causalité ?</i> .....                                                        | 25 |
| <i>Section 3 : L'émergence de la notion d'utilité sociale dans l'évaluation des politiques publiques de l'ESS</i> .....                 | 26 |
| <i>Section 4 : Quels sont les enjeux pour les structures de l'ESS face à cette notion d'utilité sociale ?</i><br>.....                  | 29 |
| <b>Partie 2 : Les structures de l'ESS, d'ores et déjà face à une multitude d'outils</b> .....                                           | 32 |
| <b>Chapitre 1 : un large panel de dispositifs et d'initiatives</b> .....                                                                | 32 |
| <b>Chapitre 2 : Une multitude d'outils et de moyens qui posent certaines limites</b> .....                                              | 40 |
| <b>Partie 3 : Les forces et les faiblesses face à ces démarches de progrès : l'exemple du guide des bonnes pratiques de l'ESS</b> ..... | 45 |
| <b>Chapitre 1 : Présentation du guide et de l'expérience menée à travers le stage</b> .....                                             | 45 |
| <i>Section 1 : Présentation du guide et de ses fondements</i> .....                                                                     | 45 |
| <i>Section 2 : Retour sur l'expérience d'animation du guide</i> .....                                                                   | 50 |
| <b>Chapitre 2 : Face aux forces et aux faiblesses du guide, quelles préconisations mettre en place ?</b><br>.....                       | 55 |
| <i>Section 1 : Forces et faiblesses du guide</i> .....                                                                                  | 55 |
| <i>Section 2 : Les préconisations de diffusion et d'animation du guide des bonnes pratiques de l'ESS</i><br>.....                       | 57 |
| <b>CONCLUSION</b> .....                                                                                                                 | 62 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....                                                                                                              | 64 |
| <b>ANNEXES</b> .....                                                                                                                    | 65 |

## Remerciements

Dans un premier temps, je souhaite sincèrement remercier Françoise HURSON qui a été ma tutrice professionnelle lors de mon stage à la CRESS. Nous avons pu animer plusieurs temps ensemble et ses conseils et remarques ont été grandement appréciables. Je tiens également à remercier Grégory HUCHON, directeur de la CRESS, pour sa disponibilité et ses conseils afin de faire avancer au mieux le stage.

De manière générale, je tiens à remercier toute l'équipe de la CRESS pour son accueil chaleureux et de m'avoir permis d'intégrer facilement l'équipe.

Mes remerciements vont également vers Eric PLOTTU et Sonia SCOLAN dont l'accompagnement et la réactivité ont été sans faille dans le cadre de la rédaction de ce mémoire. Merci pour votre disponibilité et vos remarques.

Je tiens aussi à remercier tous les interlocuteurs avec lesquels j'ai eu l'occasion de travailler durant ces six mois sans qui rien n'aurait été possible et dont les informations et les expériences ont été précieuses.

Je remercie tout particulièrement Pascal Le Dean de Scarabée Biocoop ainsi que Eric Schwartz de l'association Kan Armor pour le temps et l'énergie qu'ils m'ont accordé.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes amis, et plus précisément ma mère pour ses conseils et le temps consacré à la relecture de ce mémoire.

## Déroulement de stage

Mon stage s'est déroulé du 18 avril au 15 septembre à la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de Bretagne (CRESS), basée à Rennes. La CRESS a pour mission de représenter, structurer l'économie sociale et solidaire sur le territoire, elle appuie également la création et le développement des entreprises. A travers son Observatoire, la CRESS permet également de récolter des données concernant l'évolution du secteur de l'économie sociale et solidaire et de les diffuser.

La mission principale de mon stage a été basée sur la diffusion et l'animation du guide des bonnes pratiques de l'ESS. Pour cela, Françoise HURSON avait, avant mon arrivée, rencontré deux structures potentiellement intéressées par l'outil et pour tester sa mise en œuvre (Scarabée Biocoop et l'association Kan Armor). Il a donc s'agit, dans un premier temps, de m'approprier l'outil afin de pouvoir le présenter et de préparer une certaine méthodologie d'animation de ce guide auprès des structures. En parallèle, dans sa volonté de diffuser le guide, la CRESS a également décidé de travailler sur ses pratiques via cet outil.

Au cours du stage, j'ai donc animé des temps de travail (basés sur des modes d'animation participatifs) jusqu'en mi-juillet auprès de Scarabée Biocoop et de la CRESS, l'association Kan Armor n'ayant pas pu entièrement participer à l'expérience faute de temps.

Parallèlement à cette mission de diffusion et d'animation du guide des bonnes pratiques, j'ai également effectué une mission de Benchmarking en allant interroger d'autres structures qui avaient déjà travaillé sur des démarches de progrès via différents outils. Cela a notamment permis de mettre en évidence certaines limites ou forces et donc d'avoir une vision plus globale des démarches de progrès

Une des missions du stage consistait également à réfléchir à une dynamique régionale d'animation du guide. En effet, la CRESS ne peut prétendre à elle seule, de pouvoir permettre l'animation de cet outil sur l'ensemble du territoire breton. Pour cela, nous avons donc organisé avec Françoise, un temps de rencontre avec à la fois les structures ayant participé à l'expérience ainsi que des réseaux fédératifs du territoire breton afin de réfléchir ensemble aux solutions possible et envisageables quant à l'animation du guide des bonnes pratiques.

Ce temps a eu lieu sur la dernière période de mon stage, le 11 septembre, et a aussi été l'occasion de dresser le bilan avec les structures avec lesquelles j'avais directement travaillé.

Enfin, mon stage a également porté sur l'organisation de quatre matinées dans des pôles ESS de chaque département. Ces matinées visaient à présenter le guide ainsi qu'à échanger directement avec les structures de chaque territoire sur sa mise en œuvre concrète. J'ai pu participer à une matinée à Châtelaudren le 14 septembre sur la fin de mon stage.

Ce mémoire revient donc sur les outils des démarches de progrès et notamment l'expérience que j'ai pu mener à la CRESS sur l'animation du guide des bonnes pratiques.

## Résumé et mots clés

L'objectif de ce mémoire est de présenter les enjeux et les conditions de mise en œuvre des démarches de progrès en exposant dans un premier temps les outils d'ores et déjà existants. Il s'agira également de mettre en parallèle à la fois les outils se développant dans les entreprises classiques et de quelle manière ces derniers tendent à s'appliquer de plus en plus aux structures de l'économie sociale et solidaire. A travers ce travail, l'intérêt est de montrer pourquoi et comment ces structures s'approprient ces nouveaux outils. Plus précisément, ce mémoire vise à mettre en évidence les opportunités et les apports qui découlent des démarches de progrès mais également d'en préciser les limites et les risques. A partir de l'exemple du guide des bonnes pratiques, ce rapport relève les conditions qui peuvent permettre aux structures de l'économie sociale et solidaire d'enclencher une démarche de progrès et de revoir ses pratiques.

**Mots clés :** démarche de progrès – qualité – dispositif – pratiques - économie sociale et solidaire

## Abstract

The aim of my thesis is to present the stakes and the executions conditions of the procedures of progress by, in a first time, making in evidence the tools which are already existing. It will be also about drawing a parallel the tools which are developing in the classical companies and how these tools enforce to the organizations of the social economy.

By this worf, the aim is to show why and how these organizations appropriate these news tools. More precisely, this thesis wants to put in evidence the opportunities and the benefits which come from the procedures of progress but equally to precise the limits and the risks of them. As from the example of the guide of good practices, this document notice the conditions which let the organizations of the social economy to start a procedure of progress and to improve its practices.

**Key words :** procedures of progress – quality – measures – practices – leadership – social economy

## Les sigles utilisés :

RSE : responsabilité sociétale des entreprises

RSO : responsabilité sociétale des organisations

APES : acteurs pour une économie solidaire

CNAR : centre national d'appui et de ressources de l'insertion par l'activité économique

DEA : data envelopment analysis

CNVA : conseil national de la vie associative

SCOP : société coopérative de production

CAE : coopérative d'activité et d'emploi

SCIC : société coopérative d'intérêt collectif

SICA : société coopérative d'intérêt agricole

SROI : social return on investment

BIPESS : baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire

CRESS : Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

## Introduction

« Démarche qualité », « démarche de progrès », « responsabilité sociale des entreprises », « démarche d'amélioration continue », autant de termes qui depuis plusieurs années reviennent régulièrement dans les discussions des entreprises et plus particulièrement depuis la fin des années 90 dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Mais qu'entendons-nous réellement par démarche de progrès ?

Pénélope CODELLO- GUIJARDO, maître de conférence en Science de Gestion à l'Université de Marne-La-Vallée apporte des éléments de définition de ces démarches en expliquant que « mettre en œuvre une qualité impose aux structures une réflexion sur leur organisation interne, sur les modalités de production de leur service et sur la relation-client. »<sup>1</sup>. Elle précise également que « Pour l'entreprise, une démarche qualité peut devenir une opportunité « d'amélioration continue », et notamment des processus de travail : prévention (et non simple détection) des défauts, créativité dans le traitement des problèmes, intégration plus forte des services, évaluation du management, analyse de satisfaction interne et externe. Dans cette perspective, la démarche qualité devient un levier d'innovation organisationnelle et sociale ».<sup>2</sup>

Elle pose ici les principaux principes de ces démarches de progrès et en soulève également toute la complexité. En effet, ces démarches de progrès, pour en faire de réels leviers de performance économique mais également de performance organisationnelle (les deux étant étroitement liées), cela demande un investissement considérable des organisations car cela peut sous-entendre une réorganisation partielle voire totale de leur mode de fonctionnement.

Parallèlement à cela, un élément important de ces démarches de progrès est à prendre en compte : l'implication des parties prenantes. En effet, Pénélope CODELLO – GUIJARDO rappelle que la démarche qualité « suppose de responsabiliser tous les acteurs de l'entreprise dans la perspective d'une optimisation constante des processus de travail [...]. Dans cette

---

<sup>1</sup> CODELLO-GUIJARDO Pénélope, « L'ESS face à ses responsabilités », La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, RIUESS 2007 – VIIème Rencontres sur Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Rennes, 24 et 25 mai 2007, page 1.

<sup>2</sup> CODELLO-GUIJARDO Pénélope, « L'ESS face à ses responsabilités », La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, RIUESS 2007 – VIIème Rencontres sur Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Rennes, 24 et 25 mai 2007, page 2

perspective, la démarche qualité peut être source d'innovation organisationnelle et sociale ».

3

En effet, dans le cadre de l'animation de ces démarches, on note une volonté de plus en plus forte de la part des structures d'impliquer les parties prenantes à la fois externes et internes afin d'également s'inscrire dans une logique de « dialogue social » au sein de leur fonctionnement.

Cependant, force est de constater que ces démarches de progrès, s'appliquant également aux structures de l'ESS posent quelques limites sur lesquelles nous reviendrons plus en détail ultérieurement. Cela pose des questions en terme de normalisation des pratiques des structures de l'économie sociale et solidaire à travers notamment des outils essentiellement basés autour d'une volonté d'améliorer la gestion de l'entreprise, Pénélope CODELLO-GUIJARDO parlent notamment de « philosophie gestionnaire ».<sup>4</sup> Ces démarches de qualité produisent parfois des outils de rationalisation industrielle qui peuvent paraître inadaptés au regard du secteur de l'économie sociale et solidaire.

Par conséquent, il est également important de revenir de façon générale, dans ce propos introductif, sur les particularités des acteurs et du secteur de l'économie sociale et solidaire.

En effet, ce secteur représente aujourd'hui 10% du PIB (produit intérieur brut) et se distingue par la grande diversité de structures qu'il englobe. On y comprend à la fois des associations (78,2%), des coopératives (13,2%), des mutuelles (5,6%) ainsi que des fondations (3,1%), ces chiffres étant basés sur l'Observatoire national de l'ESS (Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire, Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, 2014).

C'est une économie présente dans pratiquement tous les secteurs d'activités tels que l'action sociale, la protection sociale et l'offre de soins, le sport, les loisirs, la culture, l'éducation, la formation, la banque et l'assurance, les filières agricoles, la distribution, l'artisanat ou bien encore le logement social. En France, la loi sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014

---

<sup>3</sup> CODELLO-GUIJARDO Pénélope, « L'ESS face à ses responsabilités », La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, RIUESS 2007 – VIIème Rencontres sur Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Rennes, 24 et 25 mai 2007, page 2

<sup>4</sup> CODELLO-GUIJARDO Pénélope, « L'ESS face à ses responsabilités », La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, RIUESS 2007 – VIIème Rencontres sur Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Rennes, 24 et 25 mai 2007, page 1

définit précisément les caractéristiques et principes d'appartenance à l'ESS, afin de pouvoir, entre autres, orienter les financements qui peuvent leur être accordés.

Si ce secteur peut être souvent perçu à travers son aspect militant, on remarque aujourd'hui qu'aux delà des valeurs défendues, c'est également un secteur pleins de promesses, d'initiatives et pratiques innovantes, d'impacts économiques et notamment sur l'emploi.

Dans le cadre de mon stage à la CRESS (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire), je me suis penchée en particulier sur un outil de démarche d'amélioration continue : le guide des bonnes pratiques de l'ESS.

A travers mon travail effectué autour de la diffusion et de l'animation de ce guide, les enjeux autour des démarches de progrès ont naturellement été l'un des objets de mon travail au cours du stage. En effet, on remarque que ces démarches, se normalisent et se transformeraient presque en « effet de mode », à la fois utilisées au sein des entreprises classiques, et se développant au sein des structures de l'économie sociale et solidaire. Or, nous savons que ces organisations présentent, spécifiquement, des modes de fonctionnement différents des entreprises classiques.

La problématique de mon mémoire portera donc sur les enjeux et les conditions de mise en œuvre des démarches de progrès dans les structures de l'économie sociale et solidaire. Il s'agira de mettre en évidence les démarches existantes et d'en montrer la pertinence et l'intérêt tout en montrant les faiblesses et les questionnements que cela posent. En effet, on aura naturellement tendance à considérer ces démarches de façon positive et constructive, or la réalité du terrain n'est pas toujours en adéquation.

Dans une première partie, nous reviendrons sur la définition d'une démarche de progrès en tenant compte des spécificités des structures de l'économie sociale et solidaire, puis nous étudierons ces démarches en parallèle des procédés d'évaluations des structures. Cette partie vise à apporter des définitions claires et à apporter des éléments de contexte.

Dans une seconde partie, nous évoquerons les nombreux outils qui sont d'ores et déjà à la portée des structures de l'économie sociale et solidaires et quelles en sont leurs limites.

Enfin, nous terminerons par l'expérience menée au cours de mon stage au sein de la CRESS quant à l'animation du guide des bonnes pratiques de l'ESS, nous étudierons à la fois l'outil mais également les forces et les faiblesses qui le composent pour terminer par des préconisations établies lors de mon expérience.

## Partie 1 : Les démarches de progrès au prisme de l'ESS

### Chapitre 1 : le progrès dans les structures de l'ESS

Les démarches de progrès ou autrement qualifiées de démarches qualité sont au cœur de toutes les discussions depuis plusieurs années. En effet, s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue est devenu quelque chose de fondamental et de nécessaire. Il y a un engouement autour de cette volonté de mettre en avant ses pratiques éthiques, environnementales via différents outils et indicateurs qui ne cessent de se développer.

Avant d'aborder les démarches de progrès au sens des structures de l'ESS, nous reviendrons brièvement donc sur les dispositifs et les pratiques d'ores et déjà employées dans des organisations non issues du milieu de l'ESS, des structures dites classiques. Puis nous aborderons les spécificités qui fondent les structures de l'ESS pour enfin apporter une définition de ce qu'est une démarche de progrès.

## *Section 1 : Etat des lieux des démarches des progrès dans les entreprises classiques*

### 1) La démarche RSE

Une des démarches les plus connue par le grand public est bien évidemment la démarche RSE (responsabilité sociétale des entreprises), qui sera ensuite appliquée aux structures de l'ESS à travers la RSO (responsabilité sociétale des organisations). En 2011, la commission européenne a notamment défini la responsabilité sociétale des entreprises comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

La démarche RSE sous-entend notamment que les entreprises ont engagé une concertation avec leurs différentes parties prenantes et des discussions autour des réflexions suivantes : les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et des consommateurs dans leur activité...etc. La RSE doit aborder sept questions centrales :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'homme
- Les relations et les conditions de travail
- L'environnement
- La loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs
- Les communautés et le développement local

Concrètement, la démarche RSE s'articule autour de différentes phases qui passent tout d'abord par une consultation de ses parties prenantes, d'écoutes des attentes afin de pouvoir identifier sur quels domaines l'entreprise doit axer ses priorités. Puis, la structure devra mettre au point un plan d'actions entre collaborateurs afin d'intégrer la démarche RSE dans la stratégie globale de l'entreprise. Enfin, la dernière phase est davantage de l'ordre de la communication, à la fois interne et externe afin d'expliquer, d'informer sur la démarche.

## 2) La méthode KAIZEN

Cette dernière vise à accroître la productivité d'une structure, elle provient du Japon et a été adoptée par Toyota. Nous sommes donc ici dans un cas de figure éloigné des structures de l'ESS. Il est à noter que cette dernière se base essentiellement sur un investissement de la part des travailleurs plutôt que d'un investissement purement financier.

Le principe de cette méthode est d'apporter chaque jour de nouveaux changements et implique à la fois les cadres et les salariés. Sa mise en place passe par différentes choses étapes :

- La création d'un groupe de travail au sein de la structure
- L'analyse et le changement des objectifs de l'entreprise
- L'implication des employés de chaque service et quel que soit leur échelon dans l'entreprise
- La communication, l'information et l'encadrement de tous les changements engendrés par la méthode Kaizen.
- La création de récompenses afin de motiver les travailleurs

## 3) La méthode des 5S

De manière historique, cette pratique était utilisée pour les cycles de production mais elle peut également s'étendre à d'autres champs, l'objectif de cet outil étant d'améliorer l'espace de travail. Chaque S est associé à une action :

- Trier et garder ce qui est réellement utile
- Ranger en fonction de l'utilisation prévue
- Nettoyer et ainsi avoir un environnement propre
- Maintenir des bonnes conditions de travail
- Impliquer différents collaborateurs, collègues (différentes parties prenantes)

L'avantage de cet outil est son caractère universel qui lui permet d'être utilisé dans diverses situations.

#### 4) La roue de Deming

Un autre outil, également inspiré des méthodes japonaises est la roue de Deming, il a été popularisé par William Edwards Deming, « promoteur de la qualité made in Japan ».

L'idée étant de mettre en évidence quatre phases : plan – do – check – action

- Plan : cela fait référence à la planification et au travail à effectuer. Il s'agit donc d'établir les objectifs et de définir les tâches à exécuter.
- Do : il s'agit là de réaliser les tâches
- Check : cela faire référence au fait de vérifier les résultats et de les mesurer, comparer avec les prévisions établies en amont.
- Action : prendre les décisions qui s'imposent et mettre en évidence les raisons des échecs entre le prévisionnel et le réalisé et donc redéfinir les pistes d'amélioration et les points d'intervention à établir pour la suite.



La roue de Deming est un outil qui a connu un grand succès suite à sa parution et s'est popularisé sous l'appellation PDCA (plan, do check, action). Elle forme un cercle vertueux, c'est une démarche cyclique d'amélioration à reprendre point par point pour chaque nouveau projet.

Tous ces outils, sont des exemples de dispositifs de démarche de progrès dans les structures « habituelles », sous un mode de fonctionnement capitaliste, ces démarches ont en commun un objectif : améliorer la productivité de l'entreprise en contribuant à modifier les manières de travailler des employés. On remarque également qu'un effet de mode s'est quelque peu enclenché autour de ces démarches qui deviennent de plus en plus courantes. Est-ce une réelle volonté de la part des entreprises ou une technique de communication ? Un levier pour obtenir des financements ?

Face à toutes ces nouvelles méthodes autour de la qualité des entreprises capitalistiques, il est normal de se poser des questions quant aux structures de l'ESS. En effet, ces outils ne sont pas initialement adaptés pour ces structures qui ne s'inscrivent pas dans une logique de

productivité et de profits, mais qui pourtant ont souhaité également revoir, améliorer leurs pratiques.

Avant de préciser ce qu'est la définition d'une démarche de progrès pour des structures de l'ESS, il est nécessaire de revenir sur les spécificités de ces dernières qui constituent un secteur économique à part entière.

## *Section 2 : les spécificités des structures de l'économie sociale et solidaire*

Historiquement, tout commence en 1830 lors de la première apparition du terme « Economie sociale » via la publication par Charles Dunoyer de « Le Nouveau traité d'Economie Sociale ». Ce traité laissera place, par la suite, à la création de la première fédération française des coopératives de consommations en 1885, puis de la première charte de la mutualité en 1898....etc.

Au cours de la deuxième partie du XIXème siècle et afin de répondre à la nécessité de trouver des réponses collectives et solidaires aux besoins de la société, de nombreuses organisations se sont créées, à la fois pour régler des besoins en terme d'approvisionnement, de financement, de création d'emploi, en terme de santé et de protection des biens et des personnes...etc.

Au fur et à mesure, ces organisations se sont ensuite créées dans des domaines où des attentes, des manques étaient non couverts. On citera notamment le logement, la lutte contre les inégalités, l'insertion sociale, l'aide aux personnes âgées et handicapées, le commerce équitable ainsi que le développement durable.

Suite au développement de ce secteur économique, une Charte de l'économie sociale a été rédigée en 1980 et repose sur trois principes très forts :

- Que ces organisations soient composées de personnes et non pas de capitaux
- Que chaque adhérent, sociétaire ou coopérateur dispose d'une voix dans les instances de décision

- Que le but de l'action ne soit pas le profit

Face à la complémentarité entre les approches « économie sociale » et « économie solidaire », toutes deux constituées en France, il a semblé plus logique, de fréquemment faire référence à une « économie sociale et solidaire » plutôt que d'opposer ces deux économies. C'est ainsi qu'à partir des années 2000, de nombreuses fédérations, structures de soutien, programmes d'enseignement et autres organes de concertation ont délibérément décidé de faire de l'ESS leur champ d'étude et de représentation.

De manière très concrète, c'est dans ce cadre que les CRES sont devenues des CRESS (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire) et que des laboratoires de l'économie sociale et solidaire ont vu le jour en 2010.

Tous ces mouvements ont contribué à une loi, le 31 juillet 2014, votée par l'Assemblée nationale, qui reconnaît officiellement et qui définit précisément l'ESS. Elle stipule notamment que « l'ESS est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine ». En effet, les entreprises de l'ESS doivent remplir les conditions suivantes<sup>5</sup> :

- Elles doivent poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices
- Elles doivent adopter une gouvernance démocratique, prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise, et cette participation ne doit pas seulement être liée aux apports en capital de ces acteurs.
- Leur gestion doit être conforme aux principes suivants :
  - les bénéfices doivent être majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise
  - les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées

---

<sup>5</sup>GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel, *Socioéconomie du 3<sup>ème</sup> secteur*, De Boeck Supérieur, 2017, Louvain – La-Neuve, page 61

- En cas de liquidation ou, le cas échéant, en cas de dissolution, l'ensemble du « boni de liquidation » doit être redistribué à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire.

La loi considère que les structures faisant partie de ces principes sont constituées d'associations, de coopératives, de fondations et de mutuelles, de par leurs statuts. Cette définition s'applique également aux acteurs appartenant à l'entrepreneuriat social.

Historiquement, on remarque donc que les structures de l'ESS sont basées sur des principes forts, régis par la loi et qui constituent l'essence même de leur fonctionnement. De plus, il est important de ne pas négliger que bon nombre d'acteurs de l'ESS sont des structures de petites tailles disposant de peu de moyens humains, financiers et matériels telles que les petites structures associatives ou coopératives à titre d'exemples.

Bien que les démarches de progrès s'appliquent de plus en plus à ce secteur, on remarque depuis plusieurs années, que la mise en place concrète de ces valeurs au quotidien n'est pas si aisée.

### *Section 3 : qu'est-ce qu'une démarche de progrès pour les structures de l'ESS*

L'APES (acteur pour une économie solidaire) donne la définition suivante des démarches de progrès concernant l'ESS, « La démarche de progrès en économie sociale et solidaire a pour objet d'aider à la montée en qualité des structures, en abordant les questions relatives à la qualité des services et des produits, aux méthodes d'organisation et de gestion, aux relations de la structure avec son environnement, en lien avec les valeurs et principes de l'économie solidaire, et la charte de l'APES ».<sup>6</sup>

A travers cette approche, l'auteur met en évidence que le fonctionnement démocratique des organisations lié aux statuts n'est pas suffisant pour évaluer les activités réalisées, mais il relève un autre point important : le fait que « la démarche de progrès n'entend pas non plus normaliser ces dernières »<sup>7</sup>. En effet, ces démarches mettraient, au contraire, l'accent sur des

---

<sup>6</sup>Ibid page 390

<sup>7</sup>Ibid

procédures d'auto-évaluation, l'enjeu étant d'améliorer les pratiques et non pas de les sanctionner. L'APES explique également qu'une personne tierce doit accompagner la démarche afin d'amener aux résultats souhaités. Au-delà de l'amélioration du fonctionnement des structures, la particularité des structures de l'ESS se tient autour des valeurs qui sont d'ores et déjà actées (notamment par la loi) et qui en font leurs spécificités. Elles ont déjà un socle de pratiques auxquelles elles doivent plus ou moins se conformer si elles souhaitent être en adéquation avec le secteur auquel elles appartiennent. C'est notamment sur cela que se tient la particularité des démarches de progrès dans les structures de l'ESS en comparaison avec les structures classiques.

Selon le CNAR, le Centre national d'appui et de ressources de l'insertion par l'activité économique, concernant les régies de quartier, les démarches de progrès sont basées sur trois principes fondamentaux<sup>8</sup> :

- « La réalisation d'un travail d'auto-évaluation, centré sur la cohérence des actions menées avec le projet associatif de la structure ainsi que les textes fondateurs.
- Une reformulation et une remise en question collective du projet associatif afin de mieux répondre aux enjeux et aux besoins du territoire.
- Une démarche qui vise à identifier et à formaliser des pistes d'amélioration et donc de se à fournir des outils, des indicateurs pertinents afin de pouvoir mesurer les progrès accomplis ».

---

<sup>8</sup> *Ibid*

#### *Section 4 : des exemples d'initiatives*

Afin d'illustrer le propos, il est intéressant de présenter concrètement quelques initiatives mises en place par des acteurs de l'ESS.

Dans le cadre de mon expérience à la CRESS, j'ai eu l'opportunité de rencontrer plusieurs initiatives de démarches de progrès dont deux en particulier : celle de Sevel Service ainsi que celle de Bretagne Atelier. La première a mis en place la méthode du co-développement et la deuxième la méthode CRISTAL. (Cf Annexe page 67 et 69)

Luc Raoul, directeur de l'agence brestoise Sevel Service, entreprise adaptée basée dans le Finistère, a décidé d'enclencher une démarche de progrès autour de la concertation dans la stratégie



► *Entreprendre autrement*

de l'entreprise. Au total, Sevel Service est composée de six agences (Morlaix, Brest, Quimper, Plouzane, Rennes et Lorient) et donc de 450 salariés travaillant dans différents corps de métiers tels que la propreté, les espaces verts, le multi services (aménagement intérieur et extérieur) ainsi que de la prestation sur site (conditionnement, manutention, contrôle qualité...etc). C'est une entreprise qui a pour objectif principal de garantir la promotion humaine et sociale des personnes ayant une reconnaissance de la CDAPH (Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées). Concrètement, elle souhaite permettre à des personnes en situation de handicap de gagner en autonomie via leurs projets, parcours professionnels et notamment par l'acquisition de nouvelles compétences.

Concernant l'antenne brestoise, à travers différentes réunions et temps de réflexion, la structure en est arrivée à la conclusion qu'il y avait un réel besoin de réécrire le projet de l'entreprise. C'est une initiative qui a été lancée communément entre les quatre directeurs d'agence.

Ces derniers ont donc décidé de faire réunir différentes parties prenantes de leurs structures : des administrateurs, des personnes du siège, des salariés...etc, avec la particularité d'inviter également ce qu'ils ont appelé des « grands témoins », c'est-à-dire des directeurs

d'entreprises extérieures qui étaient intéressés par la démarche et qui pouvaient apporter un regard différent.

Une de leur volonté profonde était de ne pas rendre cette démarche descendante. Pour cela, ils ont donc formé un groupe d'animation constitué à la fois d'employés, de membre du siège en charge d'animer ce temps sans membre de la direction. A partir de cela, la méthode s'est déroulée dans une première phase par un temps d'animation comprenant :

- Une explication de la problématique
- Un temps d'échange et de redéfinition de cette problématique
- Mise en place de groupes de travail autour de différents items :
  - ➔ Croître autrement
  - ➔ Manager autrement
  - ➔ Accompagner autrement
  - ➔ S'épanouir autrement

Suite à ce temps d'animation, Sevel Service a récolté 590 propositions, puis par la suite un comité d'écriture a repris tout ce travail afin d'en refaire une nouvelle proposition avec des pistes d'amélioration concrètes, qui ont été elles aussi, soumises au débat. Aujourd'hui, plusieurs actions sont menées à partir de cette démarche de progrès. Concrètement, une assistante sociale a été engagée à temps partiel dans chaque agence afin de gérer les possibles problèmes propres aux salariés et désormais chaque personne dispose d'un groupe « partenariat » pour mener des actions sur le terrain, cela était auparavant géré par le directeur, aujourd'hui ce sont uniquement des groupes de salariés.

A travers cet échange et cette remarque, il était assez frappant de constater la plus-value que cela a pu apporter en termes de communication interne et de bien-être au travail. De plus, l'entretien a également mis en évidence un point important dans le cadre de cette démarche : l'impulsion de l'organe de direction. En effet, sans cet apport et cette volonté de la « hiérarchie » il est extrêmement complexe de mener à bien ces initiatives.

Parallèlement à cela, j'ai également été en contact avec l'entreprise adaptée Bretagne Atelier, qui a elle décidé de mettre en place la méthode CRISTAL. Cette entreprise se compose de 500 salariés dont 380 travailleurs handicapés. Cela fait plus de 40 ans que la structure fonctionne en sous-traitance et notamment dans le secteur automobile. En 2016 son chiffre d'affaire s'élevait à 17 millions d'euros. Bretagne Atelier est l'une des plus grande entreprises adaptées industrielles de France. L'objectif principal de cette dernière est donc d'offrir un emploi à des personnes en situation de handicap et de mettre l'homme au cœur du fonctionnement de l'entreprise.



C'est donc en 1945 que Bretagne Atelier s'est penchée sur la méthode CRISTAL signifiant ceci :

- **Convivialité**
- **Rigueur**
- **Implication**
- **Simplification**
- **Tous ensemble**
- **Amélioration continue**
- **Longévité**

Dans cette expérience, le démarrage du processus s'est également réalisé via l'impulsion de la direction. La méthode reposait sur la création de « villages » autour des unités de production avec un salarié référent appelé « parrain » qui anime son groupe de travail en fonction des tâches qui lui sont confiées. Cette personne est formée en interne à son nouveau poste. A côté de cela, une boîte à outils est également créée pour toutes les équipes de travail et est alimentée par ces dernières.

Cette méthode est intéressante car elle a permis à la direction de se remettre en question et de prendre du recul sur ses pratiques. En effet, elle a été amenée à travailler sur sa pédagogie et à la liberté qu'elle accorde à ses salariés.

La méthode CRISTAL a permis de faire évoluer la structure de façon positive et concertée. Les salariés ont gagné en autonomie, en prise d'initiatives ainsi qu'en responsabilités. C'est une procédure qui a demandé énormément de temps, de patience et d'énergie à toute l'équipe avant de pouvoir réellement en percevoir les bénéfices.

On remarque donc à travers deux exemples de démarches de progrès que cela peut prendre des formes extrêmement différentes d'une structure à une autre, qu'elles peuvent se baser sur des dispositifs, des outils, ou bien créer les leurs. Le plus important dans ces démarches de progrès étant : la prise de conscience. C'est un travail conséquent qui demande à une structure, une équipe, une direction de prendre du recul, de se pencher sur ses pratiques et donc d'écouter les autres parties prenantes pour évoluer par la suite.

Pour conclure, on remarque que de nombreuses démarches de progrès et initiatives existent déjà et que la définition d'une démarche de qualité n'est pas si aisée étant donné les différentes formes que cela peut prendre. Par ailleurs, cette notion de démarche de progrès fait également écho à l'évaluation de ces structures de l'ESS et plus particulièrement à l'évaluation de leur performance.

## Chapitre 2 : Les démarches de progrès face à l'évaluation

Après être revenu sur la définition d'une démarche de progrès, nous ne pouvions traiter de ce sujet sans aborder la question de l'évaluation. En effet, ce sont deux notions étroitement liées qui ont fait l'objet de divers travaux. Pour cela, nous reviendrons dans cette partie dans un premier temps sur les origines de ces évaluations et de l'introduction de cette notion d'évaluation de la performance au sein des structures de l'ESS, et sur l'historique et les origines de ce domaine avant de terminer sur la notion d'utilité sociale propre aux structures relevant du domaine de l'économie sociale et solidaire.

Pour cela, nous nous baserons sur les travaux rédigés par les auteurs GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel (Economie sociale et solidaire, socioéconomique du 3<sup>ème</sup> secteur).

Tout d'abord, on remarque que l'on ne peut complètement saisir les enjeux actuels de l'évaluation de la performance des activités de l'ESS, chose étroitement liée aux démarches de progrès, sans s'intéresser aux activités économiques de façon historique, c'est-à-dire, comme expliqué par les auteurs « celle de fondements de l'évaluation de l'efficacité de

l'industrie par quantification du rendement d'une part, et celle de l'infiltration progressive de ce que l'on appelle les logiques managériales, issues des entreprises privées lucratives, dans les sphères les moins marchandes, d'autre part »<sup>9</sup>. Cela pose un parallèle historique entre les entreprises capitalistes et la montée de la formalisation des structures de l'ESS.

Afin de pouvoir complètement cerner les enjeux de l'évaluation de ces organisations, il apparaît important de revenir sur certaines notions non négligeables pour traiter ce sujet, il s'agit de la notion de productivité et de performance des activités. En effet, ce sont des procédés étroitement liés avec l'évaluation et cela nécessite d'y revenir de manière plus précise.

### *Section 1 Les origines des notions de productivité et de performance*

Tout d'abord, de manière conceptuelle, les auteurs expliquent que la productivité est une manière de mesurer l'efficacité du processus productif en mettant en évidence à la fois le niveau de production que l'on appelle « l'output » et les facteurs de production appelés (le travail et le capital) appelés « input ». Les premières ébauches de cette définition de l'efficacité avaient d'ores et déjà été introduites par les physiocrates, dès François Quesnay, en 1758. Depuis, les économistes du XXème siècle s'en sont largement inspirés et l'ont développé.

C'est ainsi que les auteurs expliquent le fait que parfois, cette définition est « substituée à une version plus large et modélisée issue de la théorie microéconomique », on parle ici de la notion d'efficacité au sens de Pareto. Très connue et beaucoup employée pour expliquer les principes économiques de base, l'efficacité au sens de Pareto met en relief une situation dans laquelle un individu ne peut davantage accroître son bien être sans dégrader celui des autres, ou alors une situation dans laquelle on ne peut améliorer « un paramètre » sans en dégrader un autre. Cette théorie est plus large que l'efficacité technique explicitée ci-dessus dans la mesure où elle comprend également l'efficacité allocative, c'est-à-dire l'allocation des ressources. Cela apporte donc une explication, une définition plus claire de ce qu'est la productivité pour une

---

<sup>9</sup>Ibid page 366

entreprise. Comment arrive-t-on alors d'une logique de productivité à une logique de performance ?

Plusieurs travaux ont été mis en évidence par les auteurs en expliquant que la gestion relève régulièrement d'une différence réalisée entre ce qui relève de l'input (exemple : des heures de travail), de ce qui relève de l'activité et donc l'output (exemple : le produit « immédiat ») et ce qui relève des effets à plus long terme, ce que l'on appelle l'outcome ou le résultat.

Cela permet de mettre en évidence trois dimensions de la performance que l'on appelle les « 3 E' »<sup>10</sup> :

« efficiency (output/input ou efficacité technique)

- Economy (output/coûts des inputs)
- Effectiveness (outcome/input) »

A travers ces 3 E, on remarque que la performance globale vise donc à englober trois dimensions : une dimension d'efficacité (efficience), une dimension de rentabilité (economy), et une dimension d'efficacité (effectiveness). Ce référencement a, dans un premier temps, été appliqué aux entreprises privées, souvent prestataires de service, puis dans un deuxième temps aux services marchands. Cela a également été repris dans d'autres champs, telles que les politiques sociales par exemple puis les Etats se sont également penchés sur la question. En effet, à l'aide d'opérateurs privés tels que des consultants, des experts ou bien encore des économistes, les Etats, à travers les 3 E ont voulu mesurer la performance de leurs services publics et plus largement évaluer leurs politiques publiques.

Face à l'intérêt des pouvoirs publics, les deux auteurs mettent en évidence une méthode à ce sujet : le DEA (data envelopment analysis). Cette méthode a été élaborée dans les années 1950 mais est devenue populaire à la fin des années 70. Elle a la particularité de contourner cette fameuse difficulté qui est la complexité de mesurer la performance de manière univoque via la mesure de performances relatives. En effet, la méthode DEA « détermine des « benchmarks d'efficience ou d'efficacité technique »<sup>11</sup>, on pourrait aussi parler de

---

<sup>10</sup> Ibid page 368

<sup>11</sup> Ibid page 369

« situations optimales »<sup>12</sup> de bonnes pratiques de gestion en identifiant des unités de production de référence. A partir de cela, la méthode DEA situe et mesure la distance des autres unités de production en prenant pour base ce benchmark référentiel, la distance entre ces autres unités de production et le référentiel sera donc la mesure de leur inefficience.

Cette méthode a donc été régulièrement employée dans le cadre d'organisations multi-inputs et multi-output, notamment dans les activités de services par exemple afin de permettre de fixer un équilibre entre les coûts, la qualité et les délais.

Les défenseurs de ce type de méthode mettent en avant le fait que c'est un outil opérationnel, que les coefficients des différents outputs n'appartiennent pas à un système de prix qui peut être considéré comme fluctuant. Ceci dit, les auteurs mettent également en avant que le fait que cette méthode DEA ne règle pas le problème de la complexité en ce qui concerne l'identification et la mesure des inputs et outputs, les indicateurs utilisés sont parfois selon les auteurs « simplificateurs », « reflétant essentiellement des quantités de production »<sup>13</sup>, chose qui est de manière générale fixée par le gestionnaire ou la personne (un chercheur) en charge de la mesure.

On remarque ainsi qu'il est relativement simple d'analyser « le produit » d'une activité industrielle, mais on constate également que cette application est bien plus complexe en ce qui concerne des services, ou des sujets d'ordres plus qualitatifs tels que la santé, l'éducation, le conseil, le domaine du social, de l'environnement....etc.

## *Section 2 : Comment prendre en compte la question de la causalité ?*

Les auteurs apportent donc un nouveau paramètre à prendre en compte : celui de la causalité. En effet, certaines études récentes mise en avant par les économistes estiment que la mesure de l'efficacité ne peut se réaliser sans la recherche d'une causalité nette. De manière plus concrète, cela sous-entend que l'évaluation doit être pensée de façon à estimer la situation

---

<sup>12</sup>*Ibid*

<sup>13</sup>*Ibid*

qu'aurait connue les individus en l'absence de toute politique et de mesurer l'écart avec la situation obtenue une fois une politique mise en œuvre. On parle alors de « raisonnement «contrefactuel »<sup>14</sup>. Il y a donc eu plusieurs méthodes qui ont été expérimentées afin de créer ce « contrefactuel », notamment ce que l'on appelle les expérimentations aléatoire contrôlées. Ces dernières se développent beaucoup, notamment en matière d'évaluation de projets d'économie sociale et solidaire.

Les auteurs expriment le fait que « Le cadre institutionnel est ainsi marqué par une reconfiguration de l'action publique qui entraîne une nouvelle répartition des rôles, notamment entre l'Etat et l'économie sociale et solidaire. »<sup>15</sup>

### *Section 3 : L'émergence de la notion d'utilité sociale dans l'évaluation des politiques publiques de l'ESS*

Il y a donc eu une évolution des formes de l'évaluation des politiques publiques et de l'ESS, avec notamment l'apparition de la notion d'utilité sociale.

La question de l'utilité sociale a donc émergé en France dans un contexte où l'action publique était le résultat d'échanges entre acteurs de statuts différents. Le fait que certains dispositifs ou certaines dérogations fiscales aient pu être octroyés aux acteurs de l'ESS ont rendu absolument nécessaire le fait de créer une identité commune. Les auteurs posent notamment cette question intéressante : « comment considérer que certaines initiatives puissent légitimement être « soutenues » dans leurs actions économique, sociales et environnementales sur un territoire ? »<sup>16</sup>

La notion d'utilité sociale est apparue en France à partir de 1973 avec un arrêt du Conseil d'Etat qui imposait aux associations souhaitant bénéficier d'exonérations fiscales de prouver que leurs services n'étaient pas réalisés par le marché ou du moins à un coût inférieur que le leur. Cet arrêt met en évidence le fait les statuts des associations n'étaient plus suffisants pour démontrer leur gestion désintéressée. Petit à petit les associations ont dû démontrer une contribution particulière, démontrer leur utilité sociale. Les auteurs citent, de façon précise :

---

<sup>14</sup> *Ibid page 373*

<sup>15</sup> *Ibid page 374*

<sup>16</sup> *Ibid page 375*

« l'administration fiscale reconnaît comme étant d'utilité sociale les services « assurant la couverture de besoins qui ne sont pas normalement ou suffisamment pris en compte par le marché » (Euillet, 2002). »<sup>17</sup>

En 1998, l'administration fiscale précise l'arrêt du Conseil d'Etat : « les organismes à but non lucratif bénéficient d'exonérations fiscales avec l'examen, dans un premier temps, de leur gestion désintéressée ; puis si la gestion est bien désintéressée, l'administration examine si l'organisation concurrence ou non le secteur commercial à partir de la règle dite des « 4P » : produit, public prix, publicité. Enfin, les associations qui exercent leur activité au profit d'entreprises sont, dans tous les cas, soumises aux impôts commerciaux. »<sup>18</sup>

Historiquement, cette évaluation de l'utilité sociale a été vivement contestée par les associations, la considérant comme trop restrictive. Le CNVA (conseil national de la vie associative) insiste sur le fait de prendre en compte le projet associatif et « sa contribution au corps social, c'est-à-dire le plus associatif »<sup>19</sup>. Il a notamment énoncé dix critères résumés en cinq qui sont les suivants :

- La primauté du projet sur l'activité
- La non-lucrativité et la gestion désintéressée
- L'apport social de l'association
- Le fonctionnement démocratique
- L'existence d'agréments

Suite à cela, l'Etat a donc décidé de construire différents outils d'évaluation de l'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire afin de leur permettre d'accéder à différents dispositifs publics ou bien encore des dérogations fiscales. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire ont donc mis en avant leur mode de fonctionnement démocratique qui est l'un de leur fondement premier ou leur gestion désintéressée comme un critère central. Cela permet d'apporter plusieurs avantages aux structures de l'ESS via cette évaluation de l'utilité sociale et ainsi donc favoriser leur émergence et leur développement.

---

<sup>17</sup>*Ibid* page 376

<sup>18</sup> *Ibid*

<sup>19</sup> *Ibid*

Puis, il s'est avéré, dans un second temps, que la reconnaissance de l'utilité sociale s'est également inscrite dans les politiques de l'emploi. En effet, au fur et à mesure que les structures de l'ESS devenaient des acteurs de l'emploi, les politiques de l'emploi se sont petit à petit créées de « nouveaux vecteurs »<sup>20</sup> de l'utilité sociale des structures de l'ESS.

On constate que l'Etat français, à travers les politiques de traitement social du chômage, a vu dans les structures de l'ESS, notamment dans ses activités non marchandes, un moyen de soutenir de nouveaux emplois dans des secteurs qui n'étaient ni couverts par le secteur public ni par le secteur privé.

Via le dispositif « nouveaux services, emplois jeunes », le terme d'utilité collective est même remplacé par le terme d'utilité sociale. La loi du 16 octobre 1997 vient ajouter à cela (loi n°97-940) « le développement d'activités créatrice d'emplois pour les jeunes correspondant à des besoins émergents ou non satisfaits et présentant un caractère d'utilité sociale notamment dans le domaine des activités sportives, culturelles, éducatives, d'environnement, et de proximité (article L.332-4-18 du Code du travail) ». L'utilité sociale devient donc une notion qui se définit par rapport à certains secteurs d'activité tels que le sport, la culture, l'éducation, l'environnement, les services de proximité...etc, et si l'activité répond à des besoins nouveaux ou non satisfaits.

Les trois auteurs mettent donc en évidence le fait que le lien entre l'utilité sociale et l'évaluation des politiques publiques est de plus en plus net. Ils parlent, entre autres, d'une certaine « institutionnalisation de la notion d'utilité sociale »<sup>21</sup>, à la fois de la part des pouvoirs publics mais également des acteurs de l'ESS eux même. Ils en viennent à poser plusieurs questions : mais quelles sont les méthodes envisagées pour définir cette notion pour le moins floue ? Qui énonce les dispositifs de mesure de cette utilité sociale ? Comment les critères sont-ils choisis ?

---

<sup>20</sup> Ibid page 377

<sup>21</sup> Ibid page 379

#### *Section 4 : Quels sont les enjeux pour les structures de l'ESS face à cette notion d'utilité sociale ?*

Nous allons donc revenir sur les enjeux de la notion d'utilité sociale pour les structures de l'ESS. Tout d'abord, à travers cette forte revendication des acteurs de l'ESS, notamment dans le but de percevoir certains financements (Etat, fondations...etc), ou bien encore que leurs activités sont bien différentes de celles réalisées dans le secteur public ou privé. En effet, un des enjeux forts pour les structures de l'ESS est que les pouvoirs publics rémunèrent ou du moins, selon les auteurs, « internalisent les externalités positives »<sup>22</sup> réalisées par les acteurs de l'ESS. De nombreux travaux ont été menés sur les dimensions revendiquées de l'utilité sociale par les acteurs, des chercheurs ou bien encore des consultants.

Nous reprendrons la typologie proposée par Gadrey (en 2006), enrichie de différents travaux sur l'utilité sociale. Ceci dit, il est complexe d'être entièrement exhaustif tellement cette notion est large et encore porteuse de nombreux débats. Gadrey met en évidence quatre grandes revendications de l'utilité sociale par les acteurs de l'économie sociale et solidaire :

- « L'utilité sociale à forte composant économique est appréhendée sous l'angle des richesses économiques créées ou des richesses économisées ».<sup>23</sup> Il s'agit tout d'abord ici de mettre en évidence le fait que « le coût collectif direct » de certains services est moins important dans l'économie sociale et solidaire que dans le secteur public ou le secteur privé. Cela fait l'objet de certaines critiques car cela peut sous-entendre qu'il y aurait de moins bonnes conditions de travail ou bien encore du bénévolat contraint. Parallèlement à cela, il est également mis en évidence le fait qu'il y ait une contribution indirecte à la réduction de coûts économiques (exemple : la réduction du travail au noir dans le domaine des services à la personne). Enfin, l'auteur relève aussi la progression du taux d'activité et de la formation professionnelle, notamment pour les femmes, les structures s'adaptant à des systèmes de garde d'enfants.

---

<sup>22</sup> Ibid page 382

<sup>23</sup> Ibid

- « L'utilité sociale est bien sûr aussi affirmée dans ses dimensions sociales ».<sup>24</sup> Cette revendication est très liée au public visé par certaines actions ou initiatives (travailleurs en insertion ou usagers d'un service). Il s'agit de lutter contre les inégalités et contre la pauvreté. Ces actions s'illustrent, entre autres, par le développement du lien social, par des réseaux de coopération, ou encore la contribution des structures au développement territorial et à la démocratie locale de leur territoire.
- « Les acteurs revendiquent aussi leur utilité sociale en raison des bénéfices collectifs pour la société, en terme environnementaux ».<sup>25</sup> De nombreux acteurs de l'ESS sont des pionniers d'initiatives pour le développement, notamment dans la gestion des déchets, dans la préservation des espaces naturels ou bien encore de façon plus large dans ce que l'on appelle aujourd'hui : l'économie circulaire.
- « L'utilité sociale est enfin revendiquée comme une dimension consubstantielle et politique de l'économie sociale ». <sup>26</sup>

On pourrait encore ajouter certaines thématiques qui n'ont pas été précisément prises en compte par Gadrey telles que la solidarité internationale ou la diversité culturelle.

---

<sup>24</sup> *Ibid*

<sup>25</sup> *Ibid*

<sup>26</sup> *Ibid page 383*

Au-delà de tous ces enjeux de performance, l'évaluation peut également faire sens à travers différents critères qui font écho aux démarches de progrès. En effet, on pourrait considérer qu'évaluer « c'est apprécier la qualité pour faciliter la décision »<sup>27</sup>. L'évaluation renvoie notamment à six critères classiques :

- La pertinence, c'est-à-dire ce qui fait appel à la cohérence externe. Il s'agit d'être en adéquation entre les activités de la structure et les soucis rencontrés à l'extérieur
- La cohérence (interne) : il s'agit de garder une logique d'intervention entre les moyens et les activités et les résultats espérés.
- L'efficience : cela fait référence aux moyens déployés lors de l'évaluation.
- L'efficacité : il s'agit ici de pouvoir constater le degré d'atteinte des résultats/ objectifs qui étaient fixés initialement.
- L'impact : la possibilité de pouvoir mesurer ou non les effets du projet, si cela est durable et quels sont les apports de la démarche dans l'environnement.
- La viabilité : être en mesure pouvoir déterminer si le projet est durable dans le temps en ce qui concerne les aspects matériels, humains et économiques.

Pour conclure, on constate que définir une démarche de progrès n'est pas aisée et met en comparaison les processus d'évaluation. On remarque aussi que la notion d'utilité sociale est un élément fort dans l'activité et la finalité des structures de l'économie sociale et solidaire.

Face à tout cela, lorsque les acteurs ont la volonté d'enclencher une démarche de progrès, un panel d'outils et de dispositifs s'offrent à eux et c'est ce que nous allons présenter dans cette deuxième partie.

---

<sup>27</sup> Issue des enseignements d'Elizabeth Hoffman – Genre et Développement, évaluation de projet – M2  
Economie et analyse de projets de développement durable

## Partie 2 : Les structures de l'ESS, d'ores et déjà face à une multitude d'outils

### Chapitre 1 : un large panel de dispositifs et d'initiatives

On constate que depuis plusieurs années, les structures de l'ESS ont d'ores et déjà une large offre d'outils à leur disposition afin d'évaluer, de poser un diagnostic sur leurs pratiques, sur la réalité du terrain entre valeurs et pratiques concrètes... etc. Nous reviendrons donc sur une présentation des outils déjà existants, puis dans une autre partie nous exposerons les limites qu'ils présentent. La présentation des outils se base en partie sur les travaux de GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel à travers leur livre « Socioéconomie du 3<sup>ème</sup> secteur ».

#### 1) La révision coopérative

Dans un premier temps, nous allons donc présenter un outil imposé aux sociétés coopératives : la révision coopérative.

La révision des sociétés coopératives a été instaurée par la loi du 31 juillet 2014, elle s'inscrit en complément de la loi du 10 septembre 1947 qui portait sur le statut de la coopération, elle se composait notamment de l'article 25-1 qui prévoit que :

« Les sociétés coopératives et leurs unions dont l'activité dépasse une certaine importance, appréciée à partir de seuils fixés par décret en Conseil d'Etat, se soumettent tous les cinq ans à un contrôle, dit « révision coopérative », destiné à vérifier la conformité de leur organisation et de leur fonctionnement aux principes et aux règles de la coopération et à l'intérêt des adhérents, ainsi qu'aux règles coopératives spécifiques qui leur sont applicables, et le cas échéant, à leur proposer des mesures correctives. »

De manière plus concrète, les SCOP doivent transmettre chaque année au Ministère du Travail et dans les six mois après la clôture de leur exercice social plusieurs informations concernant leur activité. Tous les cinq ans, les SCOP doivent également communiquer le rapport de révision coopérative. Si elles ne respectent pas cette règle, les structures risquent la nullité ou la radiation de leur liste ministérielle.

Concernant cette révision coopérative, la procédure porte essentiellement sur « le respect des principes coopératifs, c'est-à-dire le bilan coopératif de la société, le contrôle de la

gestion » et la comparaison analytique des résultats économiques et financiers avec d'autres entreprises similaires.<sup>28</sup>

La loi ESS du 31 juillet 2014 a introduit de nouvelles obligations pour les sociétés coopératives, notamment le fait que la révision est désormais obligatoire pour tous les types de coopératives, et non plus uniquement pour certaines. Dans le cadre de ce texte, les coopératives agricoles restent soumises à la réunion via les fédérations de révision.

Suite à cela, se pose naturellement la question de qui est le réviseur coopératif ? Cette personne est une personne morale ou une personne physique agréée par le ministre en charge de l'économie sociale et solidaire. Le décret du 22 juin 2015, à l'article 2, fixe les modalités d'obtention ou de renouvellement de l'agrément. L'agrément délivré au réviseur est valable pour une durée de cinq ans, mais le réviseur ne peut intervenir qu'auprès de certaines catégories de coopératives. En effet, cela concerne les coopératives d'entreprise, les coopératives d'utilisateurs, les sociétés coopératives et participatives (SCOP, CAE), les coopératives bancaires, les coopératives multisociétaires (SCIC, sociétés coopératives d'intérêt agricole, SICA). Le réviseur est soumis au respect de certaines règles déontologiques, il doit notamment faire preuve d'impartialité et d'objectivité. Il doit également respecter des normes de confidentialité assez strictes.

Or, s'il s'avère que la coopérative ne respecte pas les règles de la coopération, l'intérêt de ses adhérents ou les règles spécifiques qui lui sont applicables, le réviseur peut la mettre en demeure de s'y conformer. Si, toutefois, le délai de mise en demeure n'est pas respecté, une instance de recours est mise en place dans les quinze jours qui suivent, et si toujours, la structure ne fait pas le nécessaire, il peut faire appel au président du tribunal.

---

<sup>28</sup>*Ibid* page 384, extrait d'une source : Peretty (1977, page 159)

## 2) Le bilan social et le bilan sociétal

Ces deux outils ne sont pas propres aux structures de l'économie sociale et solidaire mais s'y appliquent tout de même. De plus, le bilan social a trouvé ses origines au sein de structures coopératives. En effet, les auteurs relèvent le fait que « les sociétés coopératives ouvrières de productions (SCOP) ont été parmi les premières entreprises à avoir travaillé à sa définition, à partir du bilan coopératif défini lors de leurs congrès en 1968. En 1977, la loi rend ce bilan social obligatoire pour les entreprises ayant plus de 300 salariés ».<sup>29</sup>

Le bilan social permet de récapituler en un document les principales données chiffrées afin de connaître la situation de l'entreprise dans le domaine social, de mettre en évidence les actions effectuées ainsi que de mesurer les changements apparus au cours de l'année écoulée et des deux années intervenantes.

Plus précisément, ce bilan comporte des données concernant l'emploi, les rémunérations et les charges accessoires, les conditions d'hygiène et de sécurité, les autres conditions de travail, la formation, les relations professionnelles ainsi que les conditions de vie des salariés et de leurs familles dans la mesure où ces conditions sont liées avec l'entreprise. Quant au domaine social, il est défini par la loi, c'est-à-dire qu'il « concerne uniquement les dimensions internes à l'entreprise ainsi que les relations entre les employeurs et les employés ».<sup>30</sup>

Le bilan social est un dispositif s'inscrivant dans une logique de dialogue social interne et permet d'apporter une vue d'ensemble de la structure. De plus, il permet de mettre en évidence les difficultés internes et ainsi de développer des solutions.

Concernant le bilan sociétal, les thématiques qui le composent ont été construites à partir d'idées et de suggestions venant des entrepreneurs. La nomenclature de présentation rappelle le bilan social mais les questionnements soulevés sont beaucoup plus vastes.

---

<sup>29</sup>*Ibid page 385*

<sup>30</sup>*Ibid*

En effet, les critères d'appréciation qui permettent l'élaboration du bilan sont au nombre de quinze et s'appuient sur un questionnaire comprenant environ « 450 questions portant sur neuf domaines :

- Les produits/services et relations clients
- La gestion économique
- L'anticipation, l'innovation et la prospective
- L'organisation du travail et de la production
- La gestion des ressources humaines
- Les acteurs internes de l'entreprise
- L'environnement humain, social et institutionnel
- L'environnement bio-physique
- Les finalités/valeurs/éthique »<sup>31</sup>

Ce questionnaire, dans sa mise en place, a été adapté à différentes structures de l'ESS, que cela soit des coopératives ou bien des associations.

Généralement, lors du bilan sociétal, les parties prenantes internes à la structure sollicitées sont la direction, les administrateurs, les mandataires, les salariés et les représentants du personnel. Quant aux parties externes, cela fait généralement référence aux fournisseurs, aux sous-traitants, aux élus politiques locaux....etc.

Au-delà de toutes ces formalités, les auteurs expliquent que « le bilan sociétal peut aussi être appréhendé comme un outil pour mettre en œuvre la norme de responsabilité sociétale des organisations (RSO), ISO 26000, qui en utilisant le terme d'organisation et non plus d'entreprise intégrerait alors aussi l'économie sociale et solidaire » (ref. Heslouin, 2011).<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> *Ibid page 388*

<sup>32</sup> *Ibid page 389*

### 3) La norme ISO 26000

Cet outil apporte des lignes directrices aux entreprises et aux organisations de l'ESS afin qu'elles opèrent de manière socialement responsable, c'est-à-dire de manière éthique et transparente afin de contribuer à la stabilité de la structure.

Nous parlons bien ici de lignes directrices et non d'exigences, c'est ce qui distingue cette norme ISO des autres normes, elle ne se prête pas à la certification. Elle permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'où le lien avec le bilan sociétal détaillé précédemment. Elle se destine à toutes les organisations, quelles que soient leur format, leur taille ou leurs localisations.

Cette norme définit la responsabilité sociétale comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des conséquences de ses décisions et de ses activités sur notre société et plus particulièrement sur notre environnement. Cela doit se traduire par un comportement responsable, transparent et éthique s'illustrant par :

- a) la contribution au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société
- b) la prise en compte des attentes des parties prenantes
- c) le respect des lois en vigueur et la compatibilité avec les normes internationales
- d) l'intégration dans l'ensemble de l'organisation et sa mise en œuvre dans ses relations.

La norme ISO 26000 a été publiée en 2010 suite à cinq années de négociations entre un très grand nombre de parties prenantes dans le monde entier et notamment des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail.

Fruit d'un travail de longue haleine, la norme ISO 26000 a été élaborée par un groupe de travail d'environ 500 experts qui s'est séparé suite à la publication de la norme. Afin d'apporter un appui et des conseils aux futurs utilisateurs de cette norme, un dispositif a été conservé en cas de besoin constitué par un groupe d'experts.

De manière plus concrète, la norme ISO s'articule autour de deux pratiques fondamentales de responsabilité sociétale, comme énoncé ci-dessous par les auteurs <sup>33</sup> :

« 1) L'identification des impacts des décisions et activité de l'organisation au regard des questions centrales de l'ISO 26000

2) L'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. »

Ces deux pratiques visent à déterminer les domaines d'actions pertinents et prioritaires pour une organisation à partir<sup>34</sup> :

- a) « Des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité)
- b) De la prise en compte systématique des sept questions centrales (la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les questions relatives aux consommateurs ; les communautés et le développement local)
- c) D'un périmètre étendu de sa responsabilité au sein de sa sphère d'influence
- d) De ses parties prenantes »

#### 4) Le SROI

Le SROI ou plus significativement « le social return on investment » s'est tout d'abord diffusé dans le monde anglo-saxon pour notamment montrer aux fondations privées l'impact réalisé par le financement de projets d'entrepreneurs sociaux. Ceci étant lié à la construction avec les différentes parties prenantes, d'un ratio qui compare l'investissement et le résultat. Puis, cet outil s'est largement diffusé en Europe notamment grâce aux écoles de commerce. Mais concrètement, cet outil fonctionne comment ?

En réalité, il s'agit d'un cadre d'analyse afin de mesurer et de rendre compte d'une conception plus large de la valeur prenant en compte les coûts et les bénéfices à la fois sociaux, environnementaux et économiques. Cet outil met en avant les actions permettant la réduction des inégalités sociales, la dégradation environnementale, ainsi que l'amélioration du bien être

---

<sup>33</sup>GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel, *Socioéconomie du 3<sup>ème</sup> secteur*, De Boeck Supérieur, 2017, Louvain – La-Neuve, page 388

<sup>34</sup>GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel, *Socioéconomie du 3<sup>ème</sup> secteur*, De Boeck Supérieur, 2017, Louvain – La-Neuve, page 388

humain. Il apporte donc un nouvel apport aux autres dispositifs qui avaient été pensés auparavant.

Le SROI explique comment se crée le changement, il permet de mesurer les résultats sociaux, environnementaux et économiques atteints pour ensuite les exprimer en valeurs monétaires et calculer un ratio bénéfices/coût. Par exemple, les auteurs expliquent qu'un rapport de 3/1 indique, par exemple, « qu'un investissement d'un euro apporte trois euros de valeur sociale »<sup>35</sup> (page 386). Le SROI traite davantage de valeur que d'argent, ce dernier est uniquement considéré comme unité de mesure commune et ainsi une manière pratique d'exprimer la valeur.

Pour conclure, les auteurs mettent en relief le fait que « le SROI est bien plus qu'un simple chiffre, cela reflète l'histoire des changements, cela permet d'éclairer les décisions et il comprend à la fois des informations qualitatives mais également quantitatives et financières (source : ESSEC 2011). »<sup>36</sup> Concrètement, on remarque que cet outil apporte du lien entre les aspects quantitatifs et qualitatifs, au-delà d'un aspect purement chiffré, il permet de rendre compte de la situation d'une structure au niveau de l'implication de ses valeurs dans ses pratiques. De plus, cela peut être utile pour certaines grandes entreprises, dans le cadre de financements importants.

## 5) Le BIPES

Lors du stage, j'ai pu découvrir cet outil qui s'est développé en Bretagne et plus précisément en Ille et Vilaine auprès de différentes structures. Il s'agit du baromètre des indicateurs de progrès des entreprises de l'économie sociale et solidaire. C'est un outil d'évaluation participatif élaboré dans le cadre du Comité consultatif de l'économie sociale du département d'Ille et Vilaine avec le soutien du Conseil général<sup>35</sup> et de la région Bretagne. Les origines de cet outil viennent d'un groupe de réflexion du Département qui a publié en 2007 un rapport nommé « Regards sur l'économie sociale et solidaire, en Ille et Vilaine » et qui a décidé de s'investir sur l'action « En Ille et Vilaine, on peut entreprendre autrement » dont l'objet est le développement et la promotion de l'entrepreneuriat social et solidaire.

---

<sup>35</sup>*Ibid* page 386

<sup>36</sup>*Ibid*

C'est donc dans ce contexte que le comité consultatif a co-construit avec d'autres acteurs du terrain une liste de critères d'identification et d'appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire.

Suite à ce travail, le groupe de travail a donc élaboré une première version d'un baromètre pour permettre aux structures de s'auto-évaluer dans leurs pratiques, l'idée étant de s'inscrire dans une démarche de progrès ainsi que dans des échanges avec d'autres acteurs du même territoire.

Cet outil a été pensé de façon à ce que les critères puissent permettre aux structures de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'économie sociale et solidaire mais également, et surtout, de prendre du recul sur leurs propres pratiques afin de les améliorer et d'être davantage en accord avec les valeurs portées par le secteur de l'ESS.

Les structures étant intéressées par la démarche doivent s'engager à prendre part à la conception et à la mise en œuvre de l'expérimentation, c'est-à-dire de mobiliser les moyens humains.

## Chapitre 2 : Une multitude d'outils et de moyens qui posent certaines limites

Face à cette multitude d'outils et de protocoles, cette diversité d'offres pose quelques limites. Nous reprendrons dans cette partie certaines limites posées par les auteurs sur quelques dispositifs puis nous reviendrons sur des limites plus générales autour des démarches de progrès.

### ❖ La remontée des informations n'est pas toujours simple ni pertinente :

Tout d'abord, nous allons revenir sur le bilan social. Bien qu'il soit aujourd'hui appliqué dans de nombreuses structures, les auteurs eux même pointent du doigt le fait que « les employés ne peuvent s'exprimer sur le bilan social qu'à travers un avis rendu par le comité d'entreprise ». <sup>37</sup> Cela pose clairement des limites en terme de communication et de retranscription des points de vue et ressentis. En effet, cela soulève le fait qu'il est parfois compliqué de réellement créer de la concertation en interne des structures, cela demande une réelle volonté de la part de l'équipe et notamment des dirigeants.

De plus, ce qui est souligné par les auteurs et qui pose également question en terme d'impact réel sur l'activité de l'entreprise est le fait de devoir se référer à certains sujets. Cela peut apparaître comme une formalité administrative plutôt que comme une réelle opportunité de mise en débat et de confrontation de points de vue des différents acteurs de l'entreprise.

### ❖ Des limites de sens :

Concernant le SROI, le principe de la valorisation monétaire pose à son tour plusieurs limites. En effet, cela peut interpeller car il s'agit de poser un langage monétaire afin de chiffrer ce qui en réalité est quelque peu « inchiffrable » ou du moins en théorie. L'argent est globalement utilisé comme une unité pour tout, les auteurs précisent même « jusque dans les tâches qui n'ont pas pour but d'accroître la quantité de biens dont dispose la société »<sup>38</sup>. Cela pose question sur le fait de poser des chiffres alors qu'une structure a pour « performance » finale la solidarité, les hommes, la cohésion de la société, le respect de l'environnement... Ce sont

---

<sup>37</sup> Ibid page 384

<sup>38</sup> Ibid page 386

des aspects parfois assez subjectifs et donc pouvant changer d'appréciation en fonction des individus.

Les auteurs posent enfin une dernière limite qui apparaît comme centrale : « cette approche se centre sur l'efficacité et le rendement de l'ESS sans mettre en débat la finalité de l'activité, et sans prendre en considération l'inscription plus large de l'entreprise considérée dans son environnement économique, social ou politique. »<sup>39</sup>

Il s'agit ici d'une limite forte qui est posée car elle met en évidence la contradiction qu'il peut exister entre ces outils et la réalité des structures de l'ESS. En effet, comme nous avons pu le démontrer précédemment, les acteurs de l'ESS appartiennent à un secteur d'activité particulier et défendant des valeurs et des pratiques qui sont les leurs. Or, ce genre d'outils vient les contraindre à mettre de côté l'intérêt premier de leurs actions au détriment d'évaluation et de normes à respecter.

#### ❖ Vers une normalisation des structures de l'ESS ?

Pénélope CODELLO-GUIJARDO pose également une autre limite très intéressante à ces démarches de progrès en mettant en évidence que « La qualité est à la fois porteuse d'une logique d'innovation sociale mais également est emprunte d'une forme de normalisation des pratiques »<sup>40</sup>. A travers cette phrase, elle pointe le fait que d'une certaine manière ces démarches auraient presque « un effet pervers » sur les structures, en dénaturant les activités initiales qui les composent. L'apport de l'économie sociale et solidaire se trouve également dans le fait que les organisations se fondent sur des modèles quelques peu alternatif avec notamment une forte volonté d'une gouvernance démocratique. Or, on peut se demander si à travers tous ces dispositifs, ces « comptes à rendre », qui parfois sont plus dans une logique de gestion d'entreprise que de travail sur les pratiques, les structures de l'économie sociale et solidaire ne tendraient pas à être normaliser dans ses pratiques, à être quelque peu « mis dans des cases ».

---

<sup>39</sup> Ibid page 387

<sup>40</sup> CODELLO-GUIJARDO Pénélope, « L'ESS face à ses responsabilités », La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, RIUESS 2007 – VIIème Rencontres sur Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Rennes, 24 et 25 mai 2007, page 1.

Le parallèle avec les entreprises classique est de plus en présent et n'est pas toujours pertinent ni approprié comme l'explique Pénélope CODELLO-GUIJARDO, « La question de la qualité dans les OEES subit la vision que les entreprises plus classiques y ont intégrée et qui ont abouti à une définition parfois incompatible avec le secteur de l'ESS. En effet, le souci de la qualité, n'est pas une préoccupation nouvelle, mais l'organisation taylorienne toujours contemporaine du travail en séparant les travaux de conception des travaux de réalisation, et en parcellisant les tâches à effectuer, en a progressivement modifié l'approche. Le souci de la qualité, qui relevait plus de la compétence et de la conscience professionnelle (« l'amour du travail bien fait »), s'est alors formellement transféré vers la maîtrise ou le contremaître, même si le salarié a parfois la possibilité d'y porter attention. »<sup>41</sup>

❖ *Des moyens insuffisants et des dispositifs inadaptés :*

Parallèlement à cela et dans le cadre de mon stage, j'ai eu l'occasion de rencontrer deux structures : le Crédit Coopératif ainsi qu'Elan Créateur, ces dernières ont toutes les deux participé au dispositif du BIPESS, expliqué précédemment.

Ces entretiens m'ont permis d'avoir des retours concrets d'expériences vécues sur le terrain. Concernant cet outil bien particulier qu'est le BIPESS, le bilan est malheureusement assez mitigé. En effet, le directeur du Crédit Coopératif explique que malgré le fait que la structure ait réellement mis les moyens humains et financiers en œuvre autour de cette démarche, les résultats espérés ont été insuffisants. Ce travail sur le BIPESS a demandé beaucoup de temps et d'énergie car c'était une initiative que la structure estimait nécessaire à cet instant t.

Dans la mise en place du travail, via notamment un questionnaire assez lourd, la structure était accompagnée d'un médiateur-animateur extérieur afin d'animer le dispositif et de faire en sorte que la structure suive toutes les étapes. Or, au moment de la fin de l'expérience, l'animateur a dû quitter la structure et cette dernière s'est retrouvée seule face aux résultats de l'expertise.

---

<sup>41</sup> CODELLO-GUIJARDO Pénélope, « L'ESS face à ses responsabilités », La démarche qualité dans les Organisations de l'Economie sociale et solidaire : pistes de réflexion, RIUESS 2007 – VIIème Rencontres sur Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire, Rennes, 24 et 25 mai 2007, page 2.

C'est donc ici que sont pointées les limites et faiblesses de cet outil. Bien que l'expertise et les résultats soient là, comment aider la structure à réellement et concrètement mettre en place les actions attendues ? Dans le cas présent, le Crédit Coopératif s'est trouvé dépourvu de moyens et quelque peu « abandonné » face à l'étendu du travail, à l'énergie déployée et aux manques de moyens mis à disposition.

La deuxième structure interrogée, Elan Créateur, quant à elle, pointe davantage du doigt la lourdeur de l'outil via le questionnaire et que les apports n'ont pas été aussi pertinents qu'attendus.

Nous avons ici repris quelques exemples précis de limites de certains outils. De manière plus générale, on remarque que ces outils se transforment malheureusement parfois en « moyens de pression » de la part des collectivités, des fondations ou autres financeurs qui accordent des fonds sous réserve de mise en place concrète de démarche de progrès. Ces outils qui devraient être saisis comme des opportunités pour les structures de l'ESS se transforment en protocole administratif sans réelle prise de recul sur les pratiques. Les structures mettent en place cette démarche car elles n'en ont pas réellement toujours le choix.

De plus, on observe de plus en plus de nouveaux outils de démarche de progrès. Or, cette multitude d'informations donne un sentiment de lourdeur, de redondance et de « déjà vu » qui découragent les structures avant même de pouvoir enclencher une démarche. On remarque également que ces dispositifs demandent énormément de temps, de moyens (humains et financiers) et d'énergies aux individus et à leurs structures dans leur globalité.

Pourtant, l'aspect positif des démarches de progrès est réel et impactant dans les pratiques au quotidien, c'est d'ailleurs ce que défendent les personnes les ayant mis en place. C'est le cas notamment de Bretagne Atelier, ou de Sevel Service, ou bien encore de la CRESS Pays de la Loire que j'ai pu rencontrer dans le cadre de mon stage (elle s'est inscrite dans une démarche RSE), toutes ces structures en ressortent aujourd'hui avec une meilleure communication interne, des échanges de compétences facilités entre les salariés ainsi que des relations plus « saine » entre direction et salariés.

Après avoir mis en évidence la définition d'une démarche de progrès, les différents dispositifs ainsi que les limites qu'ils posent. Il apparaît intéressant de revenir sur un dernier outil récemment mis en place dans le cadre des démarches d'amélioration continue des structures de l'ESS : le guide des bonnes pratiques de l'ESS.

## Partie 3 : Les forces et les faiblesses face à ces démarches de progrès : l'exemple du guide des bonnes pratiques de l'ESS

### Chapitre 1 : Présentation du guide et de l'expérience menée à travers le stage

#### *Section 1 : Présentation du guide et de ses fondements*

##### 1) Ce que dit la législation

Le guide des bonnes pratiques de l'ESS fait suite à la loi sur l'ESS de 2014, loi n° 2014-854, du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. En effet, le conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire a décidé d'adopter sur proposition de ses membres ce guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques de l'ESS définies à l'article 1. De manière globale, l'objectif de ce guide est d'engager l'ensemble des acteurs de l'ESS dans une dynamique d'amélioration continue, qu'elle soit individuelle ou collective afin d'être en accord sur les principes qui fondent le secteur de l'ESS. Cela passe notamment par l'examen des pratiques quotidiennes des structures en interne ainsi qu'avec l'environnement qui l'entoure, il s'agit de confronter les valeurs aux pratiques.



La Conseil a donc considéré que ces bonnes pratiques concernaient les domaines suivants :

- 1) Les modalités effectives de gouvernance démocratique
- 2) La concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise
- 3) La territorialisation de l'activité économique et des emplois
- 4) La politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois
- 5) Le lien avec les usagers et la réponse aux besoins non couverts des populations
- 6) La situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes dans le domaine de l'égalité professionnelle et de la présence dans les instances dirigeantes.

Au-delà de ces différentes thématiques, le guide prévoit notamment certaines « obligations » juridiques. En effet, la loi explique que les structures doivent présenter leurs pratiques définies par le guide et organiser un débat lors de leur Assemblée générale afin de montrer sur quoi la structure a souhaité s'améliorer.

De plus, la loi explique le fait que le guide doit être adopté au plus tard douze mois après la publication du décret en Conseil d'Etat (prévu VII de l'article 4 de la loi). Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire devra suivre l'application de ce guide et donc publier tous les trois ans un rapport d'évaluation de l'outil comprenant à la fois des données qualitatives mais également statistiques.

Suite à la loi, ce guide s'applique dès 2017 pour les structures de plus de 250 salariés et dès 2018 pour celles de moins de 250 salariés.

## 2) La méthodologie suggérée par la loi :

Le guide des bonnes pratiques de l'ESS s'adresse à toutes les organisations et entreprises de l'ESS peu importe leurs tailles et leurs activités. La loi exprime notamment qu'une attention particulière devra être apportée sur les politiques de lutte contre les discriminations ainsi que l'objectif d'égalité entre les hommes et les femmes. Les questions environnementales ainsi que d'éthique ont été ajoutées à la fin comme deux autres thématiques, elles se sont ajoutées comme des thématiques transversales qui peuvent être traitées à travers tous les sujets.

La volonté de cet outil est d'aider les structures à s'inscrire dans la durée autour de réflexions et d'actions. Afin d'arriver à ce résultat, de la souplesse est accordée aux structures. En effet, il peut être adapté en tenant compte des encadrements législatifs et des réglementations spécifiques à chaque secteur d'activité.

La loi spécifie que chaque entreprise conviendra de juger de la pertinence de chacune des thématiques en fonction de ses problématiques internes. Elle cite notamment que « L'ensemble des 8 thèmes forme un tout cohérent, au cœur des valeurs de l'ESS et chaque entreprise doit trouver le bon mode opératoire, en fonction de sa taille, de son activité, de son statut ».

La loi précise également qu'afin de rentrer dans une logique d'amélioration continue, peu importe la méthode et les outils employés, cela suppose de respecter deux grandes étapes :

1) Un diagnostic :

Il s'agira de la mise en valeur des pratiques d'ores et déjà existantes ainsi que de permettre aux structures de se situer sur chaque thématique. Cela peut passer par un autodiagnostic, de l'évaluation croisée ou encore par le recours à un tiers, il est conseillé que cette phase se déroule en prenant en compte toutes les parties prenantes de la structure.

2) Un plan d'action :

A partir de ce diagnostic, il est conseillé de mettre en place un plan d'action. En effet, afin de gagner en efficacité, la loi préconise de mettre en évidence des objectifs précis, mesurables à la fois quantitatifs et qualitatifs, c'est-à-dire donc d'anticiper des indicateurs adaptés à la structure.

De plus, la loi informe également les structures de leur devoir de transparence et de compte-rendu à travers l'animation de ce guide. En effet, cette démarche doit être présentée aux salariés via divers outils possibles : affichage, mails, note de synthèse....etc. Elle doit aussi être présentée en assemblée générale annuelle avec une évaluation des résultats obtenus. « Au-delà de la conformité à la loi, engager cette démarche pourra permettre aux entreprises de préciser leur stratégie globale, d'améliorer l'adéquation entre leurs valeurs et leurs pratiques, de partager une vision commune de leur projet avec leurs principales parties prenantes et de mieux valoriser les plus-values liées à l'identité ESS (reconnaissance, visibilité, partenariats, etc). »

De manière plus pratico-pratique, le guide se compose de deux notices :

- Le livret 1 (cf annexe page 70) :

Ce document est composé d'un tableau synthétique reprenant toutes les thématiques abordées dans le guide, les questions sur les structures peuvent être amenées à se poser (toujours par thématique) ainsi que des propositions d'indicateurs pour chacun d'entre elles.

- Le livret 2 :

Ce deuxième document est une notice complémentaire composée de fiches thématiques rappelant les objectifs, des propositions d'indicateurs et surtout des présentations d'exemples de bonnes pratiques afin de donner un aspect plus concret et pratico-pratique au guide. Des références bibliographiques et web sont également fournies afin d'aller plus loin dans les réflexions et les recherches pour les structures/personnes intéressées.

### 3) L'explication des thématiques

Les thématiques du guide des bonnes pratiques sont basées sur les grandes valeurs de l'économie sociale et solidaire. Dans la notice 1, ces huit thématiques sont reprises à travers un tableau que l'on peut retrouver en annexe de la page 72 à 74. Le tableau ci-dessous le reprend de façon condensé en mettant en évidence les mots clés et des exemples d'indicateurs proposés par le guide pour chacune d'entre elles. En effet, le guide des bonnes pratiques est assez simple et rapide à l'utilisation grâce notamment aux questions posées pour chaque domaine. Cela permet aux structures de s'identifier à leurs pratiques quotidiennes et de pouvoir rapidement réaliser un auto diagnostic.

| <b>Thématiques</b>                                                                    | <b>Mots clés</b>                                                                                                                                                                                  | <b>Exemples d'indicateurs</b>                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La gouvernance démocratique</b>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Culture de la démocratie</li> <li>❖ Transparence</li> <li>❖ Equilibre des pouvoirs</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Taux de participation aux votes des instances</li> <li>❖ Répartition des administrateurs</li> </ul>                                              |
| <b>La concertation dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Relation avec les parties prenantes</li> <li>❖ Prise en compte des attentes</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Existence d'une cartographie des parties prenantes</li> </ul>                                                                                    |
| <b>La territorialité</b>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Participation territoriale</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pourcentage d'achats faisant appel à des fournisseurs locaux</li> <li>❖ Emplois créés sur le territoire</li> </ul>                               |
| <b>La politique salariale</b>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conditions d'emplois</li> <li>❖ Qualité de l'emploi</li> <li>❖ Dialogue social</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Caractéristiques des contrats</li> <li>❖ Absentéisme</li> <li>❖ Existence d'IRP</li> <li>❖ Ecart de rémunération</li> </ul>                      |
| <b>Le lien avec les usagers</b>                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Les processus participatifs</li> <li>❖ Rapport aux bénéficiaires, clients, usagers...</li> <li>❖ Contrôle de la qualité des biens et services</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Consultation des usagers pour l'élaboration de projet</li> <li>❖ Existence d'un diagnostic partagée</li> <li>❖ Mesure de l'efficacité</li> </ul> |
| <b>Les moyens mis en œuvre dans la diversité, la lutte contre les discriminations</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prévention</li> <li>❖ Mixité</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ % de salariés sensibilisés</li> <li>❖ Taux de femmes et d'hommes</li> <li>❖ % de jeunes dans les instances dirigeantes</li> </ul>                |
| <b>La dimension environnementale</b>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pollution et gestion des déchets</li> <li>❖ Utilisation durable des ressources</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gestion et collecte des déchets</li> <li>❖ Mesures pour limiter la consommation d'énergie</li> </ul>                                             |
| <b>L'éthique et la déontologie</b>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Loyauté des pratiques</li> <li>❖ Lutte contre la corruption</li> <li>❖ Engagements</li> </ul>                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Lisibilité des prix et transparence de l'offre</li> <li>❖ Délai moyen de règlement des factures</li> </ul>                                       |

Tableau reprenant les thématiques du guide des bonnes pratiques de façon plus condensée.

## Section 2 : Retour sur l'expérience d'animation du guide

Face au caractère « obligatoire » du guide et à la volonté de la CRESS de promouvoir de nouveaux outils appropriés aux structures de l'ESS, il a été décidé de s'investir sur ce projet et ainsi donc de promouvoir ce guide et de l'animer. C'est une démarche qui a fait l'objet de mon stage et sur lequel il me semble important de revenir. En effet, la CRESS s'est positionnée comme structure porteuse et souhaitant tester l'animation de ce guide. En partant de ce constat, les réflexions ont amené l'équipe à vouloir également l'utiliser en interne afin de revoir ses propres pratiques. L'expérience a donc été menée à la fois à la CRESS ainsi que dans deux autres structures extérieures : une Biocoop et une association du secteur médico-social.

| Action                                                                                                                                                               | Période                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Sollicitation de structures pour tester le guide via le réseau de la CRESS</b>                                                                                    | <b>De février à avril par Françoise</b> |
| <b>Présentation du guide et du choix de la thématique par les structures</b>                                                                                         | <b>De avril à mai</b>                   |
| Veille sur d'autres démarches de progrès engagées par des structures (BIPESS, bilan sociétal, RSE, méthode du co-développement....)                                  | De avril à juillet                      |
| <b>Mise en place d'ateliers participatifs :</b><br>→ Scarabée : 2 ateliers collectifs<br>→ CRESS : 1 atelier en CA et 1 atelier en équipe + 1 atelier de restitution | <b>De mai à juin-juillet</b>            |
| <b>Travail sur la thématique en individuel avec les membres de l'équipe (travail réalisé uniquement à la CRESS)</b>                                                  | <b>De juin à juillet</b>                |
| <b>Restitution et intégration du travail au plan d'action de l'année suivante</b>                                                                                    | <b>Août- Septembre</b>                  |

Tableau reprenant les différentes étapes de l'animation du guide au cours du stage

Tout d'abord, comme cela est mis en évidence dans le tableau ci-dessus, la démarche a consisté dans un premier temps à prendre contact avec certaines structures, à les convaincre de la plus-value de ce guide et de son intérêt. C'est une phase longue et complexe qui demande de prendre le temps d'aller vers les dirigeants et plus particulièrement une phase de « dédramatisation » du guide, c'est-à-dire de mettre en évidence le fait que chaque structure est libre d'en avoir l'utilité qu'elle le souhaite.

Il s'en est suivi une phase d'explication du guide et de déplacement au sein des structures. C'est ce que nous avons réalisé avec Françoise HURSON pour la Biocoop Scarabée ainsi que pour l'association Kan Armor. Nous avons, dans un premier temps, uniquement rencontré les dirigeants de Kan Armor et pour Scarabée, nous avons rencontré un des membres du Directoire étant donné que la structure fonctionne sur un mode de gouvernance basé sur l'holocratie. A partir de cela, et une fois que les structures étaient en possession de toutes les informations, un temps de réflexion leur a été laissé en interne afin de définir une thématique sur laquelle elle souhaitait traiter. Dans le cadre de la CRESS, le guide a été présenté en réunion d'équipe puis l'ensemble des membres a réalisé un rapide auto-diagnostic de chaque domaine avant de se mettre d'accord.

Dans ce dernier cas, l'hésitation a eu lieu entre trois thématiques : la lutte contre les discriminations, la territorialité, ainsi que le lien avec les usagers. C'est ce dernier thème qui sera d'ailleurs retenu.

Pour ce qui est de Scarabée Biocoop, ils se sont réunis en Observatoire afin de s'accorder sur une thématique. Après quelques semaines de réflexion, ils sont revenus vers nous afin de nous informer de leur choix : l'ancrage territorial.

Pour ce qui est de l'association Kan Armor, la démarche s'est révélée un peu plus complexe. En effet, une fois le guide présenté, la phase de choix de la thématique et de lancement de l'expérience a fait face à des contraintes de temps et de moyens. La structure avait d'ores et déjà lancé de nombreuses démarches de progrès autour de différentes thématiques, seule la question environnementale restait en suspens. Malgré l'intérêt porté à cette thématique, Kan Armor n'avait pas le temps de traiter ce sujet sur la période donnée. Cela pose notamment une des limites de ce stage sur laquelle nous reviendrons ultérieurement.

Afin de bien comprendre les enjeux de chacun des structures, une brève présentation de ces dernières apparaît nécessaire.

## 1) *Scarabée Biocoop*



A l'origine, Scarabée s'est construit à partir de la réunion d'une quarantaine de familles se regroupant afin de créer une société coopérative d'alimentation rennaise biologique et écologique en 1983. Uniquement basée sur du bénévolat à l'origine, la structure va petit à petit se professionnaliser. En parallèle d'un magasin, un restaurant se met également en place afin de proposer des menus végétariens composés de produits bio et locaux.

Aujourd'hui, c'est sept magasins, huit restaurants, ainsi que des animations et des temps forts sur le bassin rennais. La structure est composée d'un Conseil de Surveillance dont les membres sont élus lors de l'Assemblée générale pour quatre années. Ce Conseil de Surveillance, quant à lui, nomme un Directoire pour également quatre années, il doit être composé de deux personnes minimum dont un(e) président(e), il a pour mission de diriger l'entreprise au quotidien c'est-à-dire la gestion commerciale, financière, les ressources humaines, la comptabilité, le marketing, la communication....etc. Le Conseil de Surveillance accompagne le Directoire dans ces missions, ils travaillent régulièrement ensemble sur certains dossiers particuliers.

La particularité de Scarabée Biocoop à Rennes est qu'elle a décidé depuis deux années de passer sous un mode de gouvernance basée sur l'holocratie. C'est un fonctionnement basé sur la responsabilité des salariés qui sont associés à des rôles et à des cercles. En effet, chaque personne a un rôle qui correspond à différentes tâches quotidiennes définies dans un cercle de compétence. Les dirigeants sont également soumis à cette même règle, ce qui inverse la norme, « il n'y a plus de chefs », chacun est responsable de son cercle et de ses missions, préalablement définies.

## 2) L'association Kan Armor

L'association Kan Armor est une structure du médico-social. Cette dernière a pour mission de créer, d'animer et de développer toutes les structures et actions susceptibles de répondre aux besoins, attentes des adultes en situation de handicap mental et/ou social.

L'association est composée de 23 établissements et services basés dans le Finistère :

- 5 établissements d'aide par le Travail
- 1 entreprise adaptée
- 4 foyers et unités de vie extérieure
- 4 foyers de vie et de services médicalisés
- 1 service d'accompagnement à la vie sociale
- 4 services d'accueil de jour
- 2 foyers/unités pour personnes handicapées vieillissantes
- 1 foyer logement pour personnes âgées
- 1 association sportive et culturelle

La gouvernance de cette association est dite « on la gère comme une entreprise » (Eric Swchartz, directeur général). En effet, c'est une très grande structure avec des problématiques propres à son secteur d'activité, ce qui a rendu l'animation du guide des bonnes pratiques complexe bien qu'intéressante.

Au cours du stage, j'ai donc eu affaire à deux structures complètement différentes, que cela soit par la taille, par la gestion, par le secteur d'activité ou bien encore par le territoire. La CRESS s'inscrivant également avec d'autres particularités.

Suite à cette phase de découverte des structures, il s'en est suivi une phase d'animation concrète du guide.

En ce qui concerne Scarabée, cela s'est déroulé via deux ateliers participatifs avec des techniques d'animation innovantes. Le premier atelier avait vocation à poser un diagnostic de la situation et le deuxième à se pencher sur les pistes d'amélioration envisageables. Les groupes étaient constitués, comme cela est défini dans le guide, à la fois des membres du

Directoire mais également de salariés travaillant dans les restaurants, dans les ressources humaines ou bien encore dans l'informatique.

Les ateliers ont donc permis à la structure de définir des priorités et ensuite d'enclencher elle-même les actions à poursuivre pour l'année à suivre.

En ce qui concerne la CRESS, la méthodologie a été sensiblement différente. Cela s'est déroulé sous différentes étapes (cf annexe page 77) :

1) Annonce en réunion d'équipe d'une date butoir pour choisir la thématique

2) Choix de la thématique en réunion d'équipe : la thématique du « lien avec les utilisateurs » a été retenue avec la définition d'une date pour un premier atelier de travail. Lors de la réunion d'équipe du 9 mai et après étude de l'ensemble du guide, 3 sujets ont été mis en évidence : la territorialité – la lutte contre les discriminations – le lien avec les utilisateurs.

Dans un premier temps, la territorialité n'a pas été retenue (du fait du travail réalisé dans le cadre de la stratégie régionale), puis la lutte contre les discriminations n'a pas été considéré comme immédiatement prioritaire. C'est ainsi que « Le Lien avec les utilisateurs » a été la thématique retenue et à travailler dans les prochains mois.

3) Questionnaire sur la thématique envoyé à tous les salariés et analyse des résultats en amont de l'atelier

4) Premier atelier participatif animé par une collègue de la CRESS et moi afin de « dégrossir » le sujet et de commencer à aborder les points de divergence et les futures pistes d'amélioration.

5) Deuxième atelier réalisé, cette fois, avec le CA de la CRESS

6) Entretiens individuels avec les salariés de l'équipe CRESS

7) Restitution

La méthodologie a donc été différente entre la Biocoop Scarabée et la CRESS Bretagne, cela pose également les bases de ce guide et démontre que la démarche de progrès qu'il impulse ne peut être normée. Chaque structure a ses particularités et un fonctionnement propre à elle qui fait donc évoluer le mode d'animation du guide.

## Chapitre 2 : Face aux forces et aux faiblesses du guide, quelles préconisations mettre en place ?

### *Section 1 : Forces et faiblesses du guide*

Le guide des bonnes pratiques de l'ESS s'inscrit donc comme un nouvel outil à la portée des structures de l'ESS. En effet, la notice 1 reprend correctement les éléments principaux du guide afin de permettre aux structures de réaliser un premier diagnostic. Le caractère léger de cette notice est donc un atout remarquable et remarquée par les structures qui rapidement peuvent se situer sur chaque thématique à l'aide des questions soulevées et via les indicateurs. Les questions sont un élément particulièrement apprécié des structures auprès desquelles le guide a été présenté. En effet, cela leur a permis de rapidement se poser les bonnes interrogations et donc attirer leur curiosité quant à ce nouvel outil. Son caractère peu contraignant est également un réel atout, il y a peu d'indications quant à la manière de l'animer et de le mettre en place. Les structures sont donc libres de traiter le nombre de thématiques qu'elles souhaitent et d'une façon qui peut varier d'une organisation à une autre. C'est également le cas pour les indicateurs proposés, le guide propose mais précise que les structures sont entièrement libres de s'en référer à d'autres si elles le veulent. De plus, cela permet d'avoir un socle commun autour des valeurs portées par l'ESS pour toutes les structures.

Cependant, malgré les apports de cet outil, force est de constater que plusieurs limites se posent.

Tout d'abord, le caractère non coercitif pose question. En effet, cela peut être vu comme une liberté de ne pas contraindre les structures à remettre en cause leurs pratiques uniquement parce qu'elles en ont l'obligation. Ceci dit, cela ne les incite pas et rend le guide quelque peu « peu convaincant » au regard de certaines structures prises par un quotidien et des urgences de calendrier.

La deuxième limite que l'on peut observer à travers ce guide est son caractère descendant. En effet, malgré qu'il ait fait l'objet de nombreuses discussions et de nombreuses concertations

avec différents représentants, on peut avoir le sentiment que cet outil a été pensé dans une approche quelle que peu technocratique.

Cela pose plusieurs limites, à la fois en termes de légitimité au regard de certaines structures qui pourraient se sentir incomprises par des représentants parfois éloignés, cela pose également des limites de réalité du terrain à travers le décalage qu'il peut exister entre ces fameuses valeurs et les difficultés que rencontrent les salariés, militants de l'ESS au quotidien. De plus, les structures à qui le guide a été présenté relèvent régulièrement l'intérêt et la plus-value de ce guide mais y posent très rapidement des contraintes, notamment de moyens et de temps. Pour reprendre leurs termes exacts, « elles sont sous l'eau ». Il est donc compliqué pour ces dernières de prendre du recul et du temps pour revoir leurs pratiques. Cela fait lien avec une des autres limites de ce guide : les moyens mis à disposition.

A l'heure actuelle, aucun budget ni aucune aide humaine n'est prévu pour aider les structures à animer ou à travailler sur ce guide, c'est du temps à prendre en plus pour elles, sans caractère obligatoire. Comme toute démarche de progrès, il s'agit d'un projet long et lourd pour une structure, j'ai accordé 6 mois de stage autour de cette problématique, une question reste pourtant en suspens : qui peut animer ce guide ? Quand ? Comment ?

De manière plus globale, cela pose question quant aux limites de ces démarches de progrès de façon générale. En effet, les structures de l'ESS sont aujourd'hui confrontées à une multitude d'outils qui se ressemblent, se complètent, se superposent. Est-ce qu'aujourd'hui, le guide ne serait-il pas juste un outil de plus ? Ou est-ce que les structures peuvent réellement s'en servir comme un appui de progrès ? La réponse est oui mais à quel coût ? A la fois un coût financier mais également humain. C'est la réponse que les structures attendent et auxquelles ni la loi ni le Conseil supérieur de l'ESS n'a aujourd'hui de réponses.

Face à ces limites et dans le cadre de mon stage, j'ai travaillé sur des préconisations ainsi qu'à des pistes d'amélioration afin de créer une dynamique régionale d'animation autour de ce guide. Ces préconisations se divisent entre des préconisations de diffusion et d'animation.

## *Section 2 : Les préconisations de diffusion et d'animation du guide des bonnes pratiques de l'ESS*

Tout d'abord, un constat simple s'est posé immédiatement, celui que la CRESS ne pourra pas promouvoir ni animer le guide des bonnes pratiques pour l'ensemble des structures de l'ESS du territoire breton. A partir de cela, il faut alors se questionner sur comment créer cette dynamique régionale. Ce sujet aura d'ailleurs fait l'objet d'une réunion qui s'est tenue le 12/09/2017 avec divers réseaux fédératifs bretons ainsi qu'avec les structures ayant participé à l'expérience soit l'association Kan Armor et Scarabée Biocoop.

En effet, lors du stage, nous avons voulu mettre autour de la table les réseaux fédératifs afin de présenter le bilan de l'expérience mais également mettre en débat les différentes préconisations que j'ai pu conclure suite au travail d'animation réalisé sur le guide. Ces préconisations se sont distinguées autour de deux champs : des préconisations de diffusion du guide et des préconisations d'animation du guide.

|                                                   |
|---------------------------------------------------|
| <h3>Les préconisations de diffusion du guide</h3> |
|---------------------------------------------------|

- 1) Mettre en évidence les démarches existantes qui s'inscrivent dans la même philosophie que le guide afin de les valoriser (ex: témoignages, site internet, portail...)***

En effet, cela s'inscrit en lien avec les différents outils expliqués précédemment car on remarque que le guide, comme les autres outils s'inscrivent tous dans cette volonté de projet et en mettant en évidence ce qui se fait déjà, que cela soit par le guide ou par d'autres dispositifs, on sensibilise d'ores et déjà à ces démarches de progrès.

- 2) Engager les réseaux fédératifs et les pôles ESS dans la diffusion, la promotion et l'animation du guide auprès de leurs structures afin de permettre une dynamique collective à l'échelle régionale.***

En effet, comme expliqué précédemment, la CRESS à elle toute seule n'est pas suffisante d'où l'importance de créer un mouvement collectif entouré de différents acteurs en contact direct avec leurs structures sur le territoire.

**3) *Utiliser tous les supports d'ores et déjà existants (newsletter, plaquettes d'information, autres espaces de rencontres/de travail...)***

|                                         |
|-----------------------------------------|
| Les préconisations d'animation du guide |
|-----------------------------------------|

**1) *Sensibiliser les structures à la plus-value du guide.***

C'est une phase qui prend beaucoup de temps et d'énergie étant donné qu'il s'agit d'une phase « d'aller vers » et de conviction de l'intérêt de l'outil. Il s'agit là aussi de proposer aux structures de prendre du recul sur leurs pratiques, chose qui n'est pas aisée dans la pratique.

**2) *Inciter à réaliser un auto-diagnostic simple et rapide sur les pratiques internes déjà existantes à partir des thématiques.***

En effet, comme expliqué auparavant, à travers les différentes questions et indicateurs compris dans le guide, les structures peuvent rapidement se situer sur chaque thématique en fonction de leurs avancées internes. Cette phase est essentielle afin de réellement mettre en avant les points sur lesquels avancer.

**3) *Privilégier, en parallèle, une consultation du guide en individuel auprès de toutes les parties prenantes et par un vote sur la thématique à traiter.***

En effet, cette préconisation provient d'un constat que j'ai pu réaliser au cours du stage en rencontrant plusieurs structures ayant utilisé différents outils de démarche de progrès (RSE, BIPESS, révision coopérative...). Il s'avère que pour certains sujets, et notamment ce qui a trait à la gouvernance ou à la politique salariale, il n'est pas toujours aisé pour des salariés, membres du CA, bénévoles ou toutes autres parties prenantes d'exprimer sa volonté de

revenir sur ce sujet. La question est d'autant plus délicate lorsque l'initiative provient de la direction par exemple. Ce sont des sujets extrêmement importants sur lesquelles les structures sont le plus généralement en difficulté. C'est pourquoi, une consultation en individuelle du guide peut apparaître comme nécessaire afin de « libérer la parole » si besoin dans certaines situations.

***4) Ne pas s'imposer de traiter toutes les thématiques mais se concentrer sur une ou deux jugées prioritaires par la structure.***

Les démarches de progrès sont des processus longs et lourds qui demandent une réelle implication de toutes les parties prenantes d'une structure. C'est pourquoi il est préférable de traiter une seule thématique voire deux et s'y consacrer à plein temps. Il est ensuite bien évidemment libre à chaque structure d'en traiter davantage si elle estime en avoir les capacités et les besoins.

***5) Impliquer toutes les parties prenantes (CA, bureau, usagers..) de la structure dans la démarche est indispensable.***

Il s'agit là d'une base que l'on retrouve dans de nombreux outils. En effet, impliquer toutes les parties prenantes d'une structure semble indispensable au bon déroulé d'une démarche de progrès et donc de l'application du guide. Au-delà de la démarche, cela renvoie également aux valeurs que portent les entreprises de l'ESS.

***6) Inciter à choisir un animateur-trice neutre ou extérieur à la structure, ou alors choisir de passer sur une mode d'animation collectif (ex: la méthode du co-développement).***

C'est une préconisation très importante et qui fait également débat puisqu'elle pose en parallèle la question des moyens financiers. En effet, cela est compliqué de laisser par exemple la direction mener cet outil, cela pourrait apparaître pour certains comme très descendant et donc pas très pertinent. L'idée étant d'avoir une personne extérieure qui puisse amener tout le monde à prendre du recul et à se poser les bonnes questions quant à ses pratiques via des outils d'animation participatifs.

**7) Mettre en place des ateliers participatifs avec les différentes parties prenantes sur la/les thématiques retenue(s).**

**8) Valoriser le travail et les réflexions effectués en AG, cela peut notamment se traduire par un rapport de pratiques.**

Cette préconisation fait également lien avec la loi sur l'ESS qui énonce également le fait que les structures doivent rendre un rapport de leurs pratiques lors de l'assemblée générale annuelle.

**9) Avoir une direction qui s'engage et inscrit la démarche de progrès dans le temps avec son équipe.**

Cette dernière préconisation fait partie des leviers fondamentaux de la réussite d'une démarche de progrès et par conséquent de la mise en place du guide des bonnes pratiques de l'ESS. En effet, il s'agit là du point commun entre toutes les structures ayant enclenché cette démarche : une impulsion et une volonté forte du pilote. Sans cette donnée, il sera extrêmement complexe de mener à bien toute démarche de progrès, quelle qu'elle soit. Cela en revient à retravailler notamment sur les questions de gouvernance dans les structures de l'ESS.

Ces préconisations font donc référence au travail et aux conclusions que j'ai pu obtenir lors de mon expérience à la CRESS. Ces préconisations permettent également d'en tirer des préconisations plus larges quant aux conditions de mise en œuvre des démarches de progrès.

En effet, on peut considérer que les structures de l'économie sociale et solidaire ont tout intérêt à mettre en œuvre des démarches de progrès afin d'être davantage en adéquation entre leurs valeurs et leurs pratiques. De plus, ces démarches leur permettent de pointer du doigt leurs faiblesses en interne et donc de s'améliorer.

A partir de l'expérience menée auprès du guide des bonnes pratiques, nous pouvons élargir ces recommandations pour la mise en œuvre des démarches de progrès autour de cinq priorités qui sont les suivantes :

|          |                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | La démarche doit provenir d'une volonté interne et non pas par obligation (exemple : sous réserve de financements).                                                                                                                         |
| <b>2</b> | Une impulsion forte de la part de la direction, du pilote de prendre du recul sur ses pratiques afin de lancer la dynamique et surtout d'illustrer la démarche de progrès par des actions concrètes dans le fonctionnement de la structure. |
| <b>3</b> | L'implication des parties prenantes de la structures dans la démarche afin d'obtenir une vision globale de la situation.                                                                                                                    |
| <b>4</b> | Le recours à une personne neutre dans l'animation et l'accompagnement de cette démarche de progrès.                                                                                                                                         |
| <b>5</b> | Des moyens financiers et humains suffisants pour pouvoir mettre en œuvre ces démarches et réaliser les actions qui en découlent.                                                                                                            |

Tableau reflétant les principales conditions de mise en œuvre des démarches de progrès dans les structures de l'ESS.

## CONCLUSION

Les démarches de progrès des structures de l'économie sociale et solidaire se sont donc développées depuis la fin des années 90 et ont avec elles emmené de nombreuses initiatives et de nombreux dispositifs. On remarque que de plus en plus de structures se penchent sur ces questions qui sont au cœur de leur travail et de leur volonté d'améliorer leurs pratiques quotidiennes et leurs fonctionnements. Malgré toutes ces initiatives innovantes, volontaristes on ne peut omettre les limites de ces démarches. En effet, elles soulèvent des questions en termes de moyens (humain et financier), de gouvernance à travers l'implication des organes dirigeants des structures, des questions de normalisation des structures de l'ESS, de lourdeur de l'exercice, de contraintes en partie liées aux versements de financements....etc.

Les structures de l'ESS sont confrontées à un environnement actuel compliqué. Or, il est important de se pencher sur ses pratiques et de réellement se questionner quant au respect des valeurs de l'économie sociale et solidaire. La question du bien-être au travail est d'actualité et en lien direct avec tous ces outils de démarche de progrès.

Le guide des bonnes pratiques de l'ESS vient, quant à lui, s'inscrire comme un outil supplémentaire mais avec la volonté profonde de laisser la liberté aux structures de s'en imprégner.

Face à tout cela, on peut considérer que les conditions de mise en œuvre des démarches de progrès se basent sur cinq fondamentaux : une volonté en interne de s'améliorer dans ses pratiques, une impulsion forte de la part du pilote, l'intégration de toutes les parties prenantes, le recours à une tierce personne ainsi des moyens financiers et humains suffisants.

Au-delà des démarches de progrès, ces problématiques posent également des questions plus larges quant aux nouveaux modes de fonctionnement des structures et à la recherche de bien être dans son travail. En effet, on remarque une tendance, notamment chez la nouvelle génération, à la quête de mode de fonctionnements (notamment managériaux) alternatifs, originaux, qui mettent l'humain au centre de l'organisation. N'y aurait-il pas ici des enjeux pour l'économie sociale et solidaire de rattacher cette nouvelle génération (ou des anciennes fatiguées de leur système) à des modes de fonctionnent basés sur des valeurs notamment de gouvernance démocratique ou de politique salariale s'ouvrant davantage à la mixité et à la diversité sociale ? On remarque que des études ont déjà été menées, notamment dans le cas

d'entreprises classiques, on parle aujourd'hui de cette « entreprise libérée » qui redonnerait de la place aux salariés et une plus grande motivation dans leur travail.

L'économie sociale et solidaire, de par son militantisme et de par ses spécificités qui lui sont propres permettraient d'apporter des réponses à ces nouvelles attentes des individus sur le marché du travail.

## BIBLIOGRAPHIE

- *GARDIN Laurent, JANY-CATRICE Florence, PINAUD Samuel* : Chapitre 10 : l'économie sociale et solidaire et les formes de son évaluation, *DEFOURNY Jacques et NYSENS Marthe*, Economie sociale et solidaire, Socioéconomie du 3<sup>ème</sup> secteur, Edion Deboeck supérieur, Louvain-La-Neuve, 2017, page 364 à 390.
- *HERSENT Madeleine, PALAM TORRES Arturo* : L'économie solidaire en pratique, Edition érès, Toulouse, 2014, page 205, page 211, 212 et 213.
- *HOLCMAN Robert*, Introduction, *HOLCMAN Robert* : Economie sociale et solidaire, Edition DUNOD, Paris, 2015 page 1 et 2.
- EVERAERRE Christophe : « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », Revue française de gestion, Cairn, Août 2011 (n°217), page 16, page 21, 22 et 23.

## WEBOGRAPHIE

- Economie.gouv.fr, Le portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des comptes publics, <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/responsabilite-societale-des-entreprises-rse> Le 17/09/17
- Ooreka, qualité, <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/kaizen> Le 2/10/17
- Qualitiso, conseil d'expert, <http://www.qualitiso.com/methode-5s/> Le 2/10/17
- <https://www.piloter.org/qualite/roue-de-deming-PDCA.htm> Le 2/10/17
- 3<sup>ème</sup> assise de l'éducation à l'environnement et au développement durable <http://www.assises-eedd.org/comment-mettre-en-place-une-demarche-rse-en-entreprise-et-quels-avantages-en-retirer> Le 1/10/17
- Révision coopérative : <http://www.revision-cooperative.fr/revision-cooperative/> Le 10/09/17

## FILMOGRAPHIE

- L'entreprise libérée : [https://www.youtube.com/watch?v=zOZ\\_HWfkanE](https://www.youtube.com/watch?v=zOZ_HWfkanE) Le 23/08/17

# ANNEXES

## ***Témoignage de l'entreprise Sevel Service***

SEVEL SERVICE Luc Raoul, directeur d'agence – témoignage du 23/06/2017

**Question 1 : quels sont les actions que vous avez mis en place au sein de votre entreprise en terme de concertation dans la stratégie de l'entreprise ? D'où est venue cette initiative ?**

Idée est venue du fait qu'ils avaient besoin de réécrire le projet de l'entreprise. Ils souhaitent associer un maximum de parties prenantes. Ils ont donc décidé de mettre en place la méthode du co-développement avec une 20aine de participants (administrateurs, personnes du siège, des grands témoins : personnes issues d'autres entreprises). La démarche a démarré le 22/09/2016 et s'est officiellement mise en place en juin 2017. L'initiative provient des 4 directeurs d'agence.

Cette méthode s'articule autour de différents temps :

- Explication de la problématique pendant 10 minutes
- Echanges e redéfinition de la problématique
- Groupe de travail. Ils sont partis du concept « entreprendre autrement » et l'ont décliné en plusieurs items : → Croître autrement
  - Manager autrement
  - Accompagner autrement
  - S'épanouir autrement

Il y avait un groupe/thème qui travaillait sur « moi si j'étais directeur », si pas d'idées les gens ont le droit de passer leur tour.

Dans la préparation de l'animation, le choix a été fait que ce temps soit animé non pas par les directeurs mais par plusieurs personnes issues de différentes parties prenantes (1 secrétaire, un administrateur, un charge de projet...).

Pour cela, ils ont fait un co-développement blanc afin de mettre à l'aise les personnes et qu'elles vivent le temps pour ensuite l'animer correctement.

**Question 2 : « moi si j'étais directeur » : quelles attentes ? Quels résultats/apports ?**

Suite au temps d'animation : 590 propositions. A la fin lors de la restitution, ont demandé à chacun de citer : la plus réaliste/celle qui fait le plus rêver/la plus drôle.

Ont fait appel à un comité d'écriture suite à cela afin de regrouper toutes les propositions et de décliner des axes des travail (groupe mixte constitué de 2 directeurs d'agences, 1 administrateurs...).

Lors d'un premier séminaire, le comité d'écriture a présenté les résultats afin de récolter des retours et avis.

Suite à cela, l'idée a été de reprendre des actions concrètes/axes et de les mettre en place. Exemples d'actions concrètes mises en place :

- 1 assistante sociale/agence à temps partiel pour s'occuper des besoins/problèmes personnes des salariés
- Davantage de relations avec les associations de quartiers
- Chaque dispose désormais d'un groupe partenariat (pour des actions sur le terrain. Avant c'était géré par la directeur, maintenant c'est une groupe de salarié. Cela représente 0.2% du CA)

- Dans la mise en place des partenariats, ils essayent de négocier des avantages pour les salariés.

Ce travail a essentiellement permis une considérable plus- value en terme de communication avec les salariés.

#### Quel coût ? Quel modèle économique ?

Le recrutement d'assistantes sociales (oui cela a un coût), mais pas de budget particulier ni de modèle économique avant de lancer la démarche. De plus, ils fonctionnent avec Jeunesse d'or/ Bretagne Atelier dans le recrutement.

Pour le passage des idées à l'action : il n'y a pas de secret ! Tout se fait au niveau du pilote !

#### Avis sur le guide des bonnes pratiques comme outil de démarche de progrès ?

Nome ISO : a apporté du positif même si cela reste une démarche descendante. S'il n'y a pas d'endroits pour lister et se mettre d'accord sur les thématiques → qui s'en servira ?

Guide : maintenant qu'il existe, il faut s'en saisir !

## **Témoignage Bretagne Atelier**

*Daniel LAFRANCHE – Directeur – le 26/07/2017*

### **Quelles sont les actions mises en place en terme de management à Bretagne Atelier ? D'où est venue cette initiative ? Quelles étaient les attentes ?**

Cela s'est lancé en 1995 via la méthode CRISTAL.

|              |            |              |                 |                |               |
|--------------|------------|--------------|-----------------|----------------|---------------|
| Convivialité | -Rigueur   | -Implication | -Simplification | -Tous ensemble | -Amélioration |
| continue     | -Longévité |              |                 |                |               |

Les origines de cette méthode :

Cela s'est déroulé suite à une crise automobile sur le marché rennais. La direction a organisé une réunion de crise pour trouver des solutions afin de pérenniser l'emploi qui était menacé dans leur secteur. Il y avait la volonté d'être une meilleure entreprise de sous-traitance dans l'Ouest. A cette même période, dans les années 90, la société japonaise SANDEN souhaitait s'implanter en France et parallèlement à cela Bretagne Active était en opération de Benchmark, notamment sur les méthodes asiatiques de management. Un groupe de travail s'est créé afin d'aller voir ce qu'il se faisait au Japon et BA a eu l'opportunité d'en faire partie.

C'est ainsi que la direction est allée au Japon avec de voir leurs méthodes de travail, sachant que l'humain est cœur de leur mode de fonctionnement. Cela s'appelle la méthode Kaizon (basée sur l'analyse, sur le fait de toujours aller de l'avant et ne jamais reculer).

C'est une ligne d'action managériale. Cette expérience les a marqué et ils ont fait que le constat que : l'Europe confond les outils de progrès et le management. De plus, le fait que les méthodes soient mises en place par le cabinet extérieur n'est pas pertinent car cela ne vient pas des salariés, cela n'a pas été pensé par eux donc ce n'est pas productif.

L'équipe en est donc arrivée à la conclusion qu'il fallait ces outils et un mode de management collaboratif pour leur entreprise. « Les salariés ont conscience de la crise, en travaillant mieux ils feront en sorte que le travail persiste. »

Suite à cela, l'entreprise s'est lancée dans l'idée d'inverser la pyramide, que l'impulsion du progrès soit réalisée par les travailleurs. Ils ont dû s'adapter, cela a mis beaucoup de temps pour en arriver où ils en sont aujourd'hui.

### **Comment s'est lancé le processus ? Qui a donné la dynamique ?**

Le démarrage s'est fait par l'impulsion de la direction. Puis il y a eu des villages sur des unités de production avec des personnes et avec un pilote (qui n'est pas hiérarchique), on parle à Bretagne Atelier de « parrain ». Cette personne est formée en interne à de la conduite de réunion, à des outils participatifs....etc.

Au démarrage : ils ont fait appel au cabinet Pro-Conseil qui est venu s'appuyer sur des outils de progrès sur des jeux de rôles.... Mais cela est devenu compliqué sur le long terme du fait que BA travaillent en majorité avec des personnes en situation de handicap.

A travers ces villages, une boîte à outils de l'automobile s'est créée que chaque groupe peut alimenter avec des nouvelles idées.

Suite à l'impulsion de la direction, ce sont les métiers d'appui qui s'y sont mis, puis aujourd'hui, il y a également des villages dans la direction → tout cela est un processus long, cela demande du temps et de l'effort aux personnes « on ne peut pas impulser le changement du jour au lendemain ».

Lorsqu'une nouvelle idée, réflexion émerge : importance de la reconnaissance collective.

**Rappel important : se donner le temps !**

La direction a travaillé sur le fait d'être pédagogue, de donner de la liberté dans le choix des actions, donner le droit à l'erreur pour gagner en robustesse. Il y a des lieux d'approbation collectif → cela s'est également construit avec le temps, cela permet de confronter les avis, de s'approprier de nouvelles choses auxquelles une autre équipe n'aurait pas pensé. Cette méthode, l'entreprise doit se l'adapter, faire adapter les outils.

**« Si Bretagne Active existe toujours et en est là aujourd'hui, c'est grâce à Cristal. »**

**Aviez-vous pensé à un modèle économique en lançant ce projet ?**

Pas spécialement. Le modèle économique : pas de comptabilité analytique mais un management visuel (ex : les personnes vont noter s'il y a eu réunion ou non. Cela a créé de l'activité, écouter le terrain est bénéfique économiquement parlant.

**Avis sur le guide des bonnes pratiques ?**

Il faut faire son marché par rapport à où veut aller l'entreprise. C'est un bon guide pour quelqu'un qui veut démarrer une démarche de progrès.

## **Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire**

Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire  
(Livret 1)

Page 1 / 10

Version approuvée par le Conseil Supérieur de l'ESS, lors de sa réunion plénière du 14 juin 2016

**L'objet de ce guide « de convictions » est d'engager l'ensemble des acteurs de l'ESS dans une dynamique d'amélioration individuelle et de convergence collective sur des principes au cœur de l'identité de l'ESS.**

**Par la mise en œuvre de réflexions collectives, il doit favoriser l'examen du quotidien de l'entreprise et de ses relations avec ses environnements, et la confrontation des valeurs aux pratiques. Comme l'a souhaité le législateur, par le dialogue, ce guide doit aider la mise en mouvement des entreprises et l'amélioration continue des bonnes pratiques.**

**Rappel de la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire - Article 3**

I. - Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire adopte, sur proposition de ses membres, un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire définies à l'article 1er de la présente loi.

Ces conditions tiennent compte des spécificités de chacune des différentes formes juridiques d'entreprise de l'économie sociale et solidaire et des obligations légales, réglementaires et conventionnelles existantes répondant déjà, totalement ou partiellement, aux informations demandées.

Le conseil détermine les conditions dans lesquelles ces informations sont portées à la connaissance des salariés. Ces bonnes pratiques concernent notamment :

- 1° Les modalités effectives de gouvernance démocratique ;
- 2° La concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- 3° La territorialisation de l'activité économique et des emplois ;
- 4° La politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois ;
- 5° Le lien avec les usagers et la réponse aux besoins non couverts des populations ;
- 6° La situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues.

II. - A l'occasion de la tenue de leur assemblée générale annuelle, les entreprises de l'économie sociale et solidaire présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques mentionnées au I.

III. - Ce guide est adopté au plus tard douze mois après la publication du décret en Conseil d'Etat prévu au VII de l'article 4 de la présente loi. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire suit l'application de ce guide et publie tous les trois ans un rapport d'évaluation du dispositif comprenant des données qualitatives et statistiques.

IV. - Le II s'applique au plus tard deux ans après la publication du guide pour les entreprises de moins de deux cent cinquante salariés et au plus tard un an après cette publication pour les entreprises d'au moins deux cent cinquante salariés. Les modalités de calcul des effectifs autres que salariés présents dans l'entreprise sont précisées par décret.

Page 2 / 10

## PREAMBULE METHODOLOGIQUE

Ce guide invite les entreprises de l'ESS à un questionnement multidimensionnel sur les six axes identifiés par la loi ainsi que sur les questions environnementales et d'éthique. **Il s'adresse à toutes les entreprises de l'ESS, quelles que soient leurs tailles et leurs activités et leurs réflexions préalables.** Il doit aider à identifier les voies d'amélioration de ses actions et fonctionnement.

Une attention particulière sera portée sur les politiques de lutte contre les discriminations et l'objectif d'égalité entre les femmes et les hommes<sup>1</sup>.

Ce guide de questionnement doit aider à inscrire dans la durée réflexions et actions. Pour ce faire il peut être adapté en tenant compte des environnements législatifs et réglementaires spécifiques de chaque secteur d'activité et des réalités de chaque entreprise.

### ➤ Faire progresser l'ESS

L'engagement de tous dans ce processus de progrès collectif et le suivi des réalisations va permettre de mieux valoriser globalement les entreprises de l'économie sociale<sup>2</sup>.

### ➤ Utiliser ce guide

Conçu pour que chaque entreprise de l'ESS puisse s'y reconnaître, quelles que soient sa taille<sup>3</sup>, son activité, ce guide doit être considéré comme un appui méthodologique pour construire son propre plan de progrès. C'est en quelque sorte un guide des guides.

L'objectif est d'aider les entreprises à orienter leur réflexion stratégique en identifiant les axes et la direction à privilégier. Il conviendra donc pour ces dernières de juger de la pertinence de chacune des thématiques abordées dans ce guide en fonction de leurs spécificités. L'ensemble des 8 thèmes forme un tout cohérent, au cœur des valeurs de l'ESS et chaque entreprise doit trouver le bon mode opératoire, en fonction de sa taille, de son activité, de son statut.

Les entreprises retrouveront, résumés dans ce guide : les idées principales précisant chacun des thèmes, les domaines d'action dans lesquels elles peuvent décliner ces thèmes, complétés par des exemples, des indicateurs, et des clés pour aller plus loin. A elles, ensuite, de déployer la démarche qui leur convient le mieux. Il est cependant fortement recommandé de procéder à des réflexions partagées et des évaluations croisées (entre parties prenantes) afin de parvenir à la fois à une description la plus objectivée possible et à une identification des conditions d'amélioration la plus partagée et dynamique.

<sup>1</sup> Les indicateurs chiffrés (notamment ceux relatifs à la gouvernance, à la politique salariale et à la lutte contre les discriminations et l'égalité réelle entre femmes et hommes) devront différencier les chiffres relatifs aux femmes et aux hommes.

<sup>2</sup> L'art.3, al.3 de la loi n°2014 - 856 du 31 juillet 2014 prévoit un bilan par le CSESS de l'avancée du dispositif « bonnes pratiques ».

<sup>3</sup> Les politiques de RSE mises en place par certains acteurs de l'ESS, peuvent servir à apporter une réponse dynamique et intégrée aux questionnements présentés dans ce guide, à les prolonger vers des thèmes nouveaux, à illustrer les bonnes pratiques, ainsi qu'à formuler et suivre certains indicateurs.

#### ➤ Engager une dynamique d'amélioration

Entrer dans une logique d'amélioration continue, quels que soient la méthode et les outils employés, suppose généralement de respecter trois grandes étapes :

**Diagnostic** : identification et mise en valeur des pratiques existantes et leurs évolutions dans le temps dans le but d'apprécier la mise en pratique de l'entreprise sur chacun des thèmes. Cette évaluation peut se faire par autodiagnostic, évaluation croisée, ou par le recours à un tiers<sup>4</sup>. Les valeurs de l'ESS conduisent généralement à y associer plusieurs parties prenantes, internes (administrateurs, salariés, bénévoles, etc.) voire externes (usagers, partenaires, etc.). Cette approche en regards croisés permet de consolider le diagnostic mais aussi d'impulser une dynamique partagée et de vérifier ensemble le respect du projet que l'entreprise s'est donné. Le processus collectif est en effet un aspect essentiel de la démarche d'amélioration.

**Plan d'action** : sur la base de ce diagnostic, une politique, fondée sur des engagements et un plan d'action, est élaborée. Dans une logique d'efficacité, de mobilisation voire de reddition ultérieure de comptes, il est conseillé de choisir et d'afficher des objectifs précis, mesurables, quantitatifs ou qualitatifs. Il peut être utile de se doter alors d'indicateurs adaptés à l'entreprise (ceux qui sont proposés dans ce guide n'épuisent pas le sujet). Des échéances précises servent de jalons à la mise en œuvre du plan d'action

#### Transparence et compte-rendu :

- Cette démarche doit être présentée aux salariés (affichage, communication électronique, ou toute autre voie...) et il est fortement recommandé de saisir les IRP lorsqu'elles existent. Il est recommandé d'organiser une réunion de restitution de la mise en œuvre de ce guide à l'ensemble des salariés.
- Cette démarche est présentée en AG annuelle avec une évaluation des résultats obtenus par le plan de progrès, en application de la loi : « *[les structures] présentent des informations sur l'application des pratiques définies par le guide et, le cas échéant, organisent un débat sur les réalisations et les objectifs de progrès concernant les pratiques mentionnées au I* ». Ainsi, la démarche de compte-rendu en direction de l'assemblée souveraine apparaît consubstantielle du libre processus d'amélioration continue visé par la loi et par ce guide.

Au-delà de la conformité à la loi, engager cette démarche pourra permettre aux entreprises de préciser leur stratégie globale, d'améliorer l'adéquation entre leurs valeurs et leurs pratiques, de partager une vision commune de leur projet avec leurs principales parties prenantes et de mieux valoriser les plus-values liées à l'identité ESS (reconnaissance, visibilité, partenariats, etc.)

#### ➤ Structure du guide

<sup>4</sup> Les différentes aides extérieures (fédérations sectorielles, réviseurs coopératifs, cabinet, avocat, experts comptables...)

Afin de permettre de conjuguer les objectifs précités — présenter les bonnes pratiques dans le but de faire progresser l'ESS dans sa globalité et proposer un outil donnant aux entreprises les moyens pour trouver individuellement des solutions concrètes à des enjeux précis — le guide est divisé en deux parties :

- **Livret 1 : Le guide** : un tableau synthétique des thèmes, sous-thèmes et principales questions sur lesquels l'entreprise d'ESS devrait s'interroger (les listes des questions et indicateurs possibles sont indicatives, ne sont donc ni obligatoires ni exhaustives et il est possible d'aller plus loin dans le livret 2).
- **Livret 2 : Une notice complémentaire** : des fiches thématiques rappelant les objectifs, des propositions d'indicateurs et une présentation d'exemples de bonnes pratiques et des textes de références et des ressources bibliographiques ou web utiles afin d'aider les entreprises à aller plus loin dans leur réflexion. Par souci pédagogique, chacun des thèmes fait l'objet d'une présentation séparée. Les exemples proposés pourront bien sûr être adaptés aux différents secteurs d'activité des entreprises de l'ESS. Cette présentation ne doit toutefois pas masquer les interdépendances entre les différents thèmes.

## Guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire

### – Livret 1

Tableau des thèmes sous-thèmes et indicateurs permettant d'entrer dans une démarche de progrès

| Thèmes                                           | Sous-thèmes                                                                                                                                                       | Propositions de questions et indicateurs <sup>5</sup> .<br>Listes ni obligatoires, ni exhaustives dans lesquelles les entreprises pourront puiser                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                                                                                                                                   | Questions importantes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Indicateurs potentiels                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Modalités effectives de gouvernance démocratique | 1. Exercice du pouvoir<br>2. Culture de la démocratie<br>3. Composition des instances statutaires<br>4. Séparation et l'équilibre des pouvoirs<br>5. Transparence | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le fonctionnement de notre entreprise repose-t-il sur des règles connues, explicites et partagées ?</li> <li>Le respect des règles et leur respect sont-ils systématiques et régulièrement évalués ?</li> <li>Le taux de participation aux élections aux Assemblées générales et son évolution sont-ils satisfaisants pour assurer un fonctionnement démocratique effectif ?</li> <li>Que pourrions-nous faire de plus aujourd'hui pour favoriser l'implication de nos membres et la vitalité démocratique de notre fonctionnement (ex. moyens numériques....) ?</li> <li>Les délais d'information et de convocation sont-ils efficaces ?</li> <li>La composition de nos instances dirigeantes reflète-t-elle bien la diversité de nos membres, le profil de nos usagers/clients et les transformations de la société (parité femmes-hommes, jeunes générations, etc.) ?</li> <li>Cette composition est-elle de nature à entretenir la vitalité et la modernisation de la vie démocratique au sein de notre entreprise ?</li> <li>Nos dirigeants ont-ils les moyens d'exercer pleinement le pouvoir qui leur est démocratiquement conféré ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de participation aux votes des instances</li> <li>Election des dirigeants par et parmi tous les membres /sociétaires</li> <li>Profil et répartition des administrateurs par sexe, âge, situation géographique, de catégorie socio-professionnelle CSP (éventuellement comparé à celui des usagers-bénéficiaires ou clients)</li> <li>Pourcentage d'administrateurs ayant reçu une formation dans l'année</li> <li>Nombre total d'heures de formation</li> <li>Temps consacré par les administrateurs à l'administration de l'entreprise</li> </ul> |

<sup>5</sup> Les indicateurs chiffrés (notamment ceux relatifs à la gouvernance, à la politique salariale et à la lutte contre les discriminations et l'égalité réelle entre femmes et hommes) devront différencier les chiffres relatifs aux femmes et aux hommes.

Page 6 / 10

Version approuvée par le Conseil Supérieur de l'ESS, lors de sa réunion plénière du 14 juin 2016

|                                                                                                          |                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                          |                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment organisons-nous la transparence et la diffusion de l'information sur les des discussions, débats, orientations et prises de décision au sein de notre organisation ?</li> <li>Des dispositions relatives au renouvellement et à la durée des mandats sont-elles prévues ?</li> <li>La direction exécutive est-elle assurée par un administrateur ou un salarié ?</li> <li>Existe-t-il un plan d'accueil et d'accompagnement des bénévoles ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de réunions administrateurs/salariés</li> <li>Accessibilité aux rapports et informations</li> <li>Mesures mises en œuvre pour assurer le renouvellement des mandats</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise                                          | 1. Projet et stratégie<br>2. Relations avec les parties prenantes<br>3. Réalité de la concertation<br>4. Cadre et culture de la concertation | <ul style="list-style-type: none"> <li>Disposons-nous d'un document formalisé présentant le projet de l'entreprise et sa stratégie et pouvant être discuté avec les parties prenantes ? Qui est associé à son élaboration ?</li> <li>Comment ce projet est-il diffusé à l'intérieur de l'entreprise ?</li> <li>Comment et à quel rythme est évalué et actualisé le projet d'entreprise ?</li> <li>Avons-nous bien identifié toutes nos parties prenantes, internes et externes, et leurs attentes ?</li> <li>Comment prenons-nous en compte les attentes de nos parties prenantes ? Quelle place ont-elles dans nos décisions ? Et dans nos choix stratégiques ?</li> <li>Quelles procédures et quel cadre participatif afin de renforcer l'efficacité des processus décisionnels ?</li> <li>Que pourrions-nous faire (de plus) pour développer la concertation ? Quels freins faudrait-il lever ? Quelles incitations donner ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Existence d'une cartographie des parties prenantes</li> <li>Nombre et périodicité des réunions d'information sur le projet stratégique de l'entreprise</li> <li>Existence et information sur les lieux de débats et de codécisions entre parties prenantes</li> <li>Association des salariés aux réflexions stratégiques (procédures d'information et de consultation)</li> <li>Association des clients-bénéficiaires-usagers-adhérents aux réflexions stratégiques</li> <li>Nombre de rencontres organisées avec les parties prenantes concernées</li> </ul> |
| Territorialité Intégration et contribution de l'activité économique et des emplois dans les territoires. | 1. Ancrage territorial<br>2. Participation territoriale<br>3. Gouvernance locale (initiative locale)                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les caractéristiques de notre territoire ? Comment ces dernières impactent-elles (positivement ou négativement) notre entreprise ?</li> <li>Nous sommes-nous donné les moyens de développer notre politique d'achats locaux ?</li> <li>Quels sont les principaux acteurs ou initiatives du tissu local avec lesquels nous pourrions avoir des synergies dans le cadre de notre projet ?</li> <li>Des objectifs ont-ils été fixés pour conclure des partenariats locaux par exemple avec des organismes sans but lucratif, avec des collectivités publiques ?</li> <li>Quelle visibilité avons-nous au niveau territorial ? Auprès de quels publics ? Auprès des acteurs influents ?</li> <li>Comment concilier au mieux efficacité du collectif national et participation active des échelons locaux ?</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage d'achats faisant appel à des fournisseurs locaux</li> <li>Nombre d'emplois créés ou maintenus sur son territoire et évolution dans le temps</li> <li>Participation à des politiques publiques locales (lesquelles, avec qui ?)</li> <li>Participation à des initiatives collectives locales (partenariats)</li> <li>Pourcentage des décisions prises localement</li> <li>Recours à des structures d'insertion (IAE, ESAT, ESUS...)</li> <li>Implication de la structure dans la</li> </ul>                                                        |

Page 7 / 10

|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Une attention particulière est-elle portée à l'insertion sociale et économique des personnes en situation difficile, des jeunes (diplômés ou non, notamment des habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>CRESS ou les organisations représentatives de l'ESS</li> <li>Nombre de jeunes accueillis en stage, organisation de Journées Portes Ouvertes...</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Politique salariale et l'exemplarité sociale, la formation professionnelle, les négociations annuelles obligatoires, la santé et la sécurité au travail et la qualité des emplois | <ol style="list-style-type: none"> <li>Conditions d'emploi et développement des personnes</li> <li>Qualité de l'emploi</li> <li>Dialogue social et négociation collective</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise organise-t-elle des parcours d'insertion par l'emploi (jeunes en formation, contrats aidés, parcours IAE, bénéficiaires d'un dispositif d'accès à l'emploi...) ?</li> <li>Quels types de contrat proposons-nous aux salariés (CDI, CDD, intérim, contrat aidé) ?</li> <li>Les salariés bénéficient-ils d'un entretien annuel ?</li> <li>Que représente le temps partiel (femmes/hommes) ?</li> <li>Quel est le budget consacré par l'entreprise à la formation des salariés ?</li> <li>Quelle est la part annuelle de salariés qui bénéficient d'une évolution professionnelle ?</li> <li>Notre entreprise évalue-t-elle régulièrement les conditions de travail des salariés ? Des actions d'amélioration des conditions de travail sont-elles mises en place ?</li> <li>Quelles sont les obligations de notre entreprise en matière de dialogue social (eu égard à sa taille notamment) ?</li> <li>Notre entreprise a-t-elle mis en place des dispositifs d'information et de consultation des salariés allant au-delà des obligations légales ou conventionnelles (réunions informelles, enquête de satisfaction, baromètre interne, référendum, groupes de travail, etc.) ?</li> <li>Notre entreprise a-t-elle mis en place des actions ou une organisation du travail permettant la conciliation des temps de vie (professionnelle et familiale) ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de salariés (en nombre / en ETP et âge, sexe, ancienneté)</li> <li>Embauches et licenciements (nombre et %)</li> <li>Caractéristiques, nombre de contrats (CDI, CDD, intérim, insertion, alternance...)</li> <li>Taux de temps partiel (inférieur à 24 h et supérieur à 24h/temps complet)</li> <li>Taux de mixité par métier</li> <li>Taux de rotation du personnel (turnover)</li> <li>Taux d'absentéisme ; nombre d'accidents du travail et maladies professionnelles</li> <li>Ecart de rémunération</li> <li>Montant du budget consacré à la formation et % de la masse salariale</li> <li>% et caractéristiques des salariés ayant suivi une formation (cadres / non cadres, administratifs / opérationnels, etc.)</li> <li>Existence d'IRP</li> <li>Nombre et thématiques d'accords collectifs signés ou de plans d'action mis en œuvre</li> <li>Existence et mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (et affichage obligatoire)</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>A quels besoins notre entreprise répond-elle aujourd'hui ? De quelle manière ces besoins peuvent-ils évoluer ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfaction client/usagers : résultats de sondages/questionnaires, nombre de plaintes, etc.</li> <li>Existence d'un comité d'usagers (ou équivalent)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lien avec les utilisateurs : bénéficiaires, clients, usagers...                                                                                                                                                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>Processus participatif</li> <li>Identification des besoins</li> <li>Amélioration ou création de solutions</li> <li>Déploiement</li> </ol>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Notre offre actuelle est-elle pertinente ? Des évolutions sociétales sont-elles susceptibles d'impacter cette pertinence ? Prend-elle en compte des besoins des populations mal ou non couverts ?</li> <li>Comment notre entreprise contrôle-t-elle la qualité de nos biens / services ainsi que celle de la relation avec les usagers/clients/bénéficiaires ?</li> <li>Existe-t-il des modalités de participation et d'expressions par les usagers/clients/bénéficiaires d'une appréciation sur le service ou le produit ?</li> <li>Notre entreprise est-elle source d'innovation dans les services rendus ou produits vendus ?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation d'usagers pour l'élaboration de projets et solutions (produits-services)</li> <li>Existence d'un diagnostic partagé</li> <li>Impacts en relation avec l'activité (nombre de bénéficiaires et des effets produits)</li> <li>Evaluation des réponses apportées aux besoins identifiés</li> <li>Mesure de l'efficacité des processus mis en place</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Situation de l'entreprise en matière de diversité, de lutte contre les discriminations et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes en matière d'égalité professionnelle et de présence dans les instances dirigeantes élues | <ol style="list-style-type: none"> <li>Prévention des discriminations</li> <li>Promotion de la diversité</li> <li>Mixité professionnelle et égalité Femmes/Hommes</li> <li>Prise en compte du handicap</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Notre entreprise a-t-elle conscience des enjeux liés à la discrimination (vis-à-vis des salariés, bénéficiaires, prestataires, clients...) ? A-t-elle mis en place des procédures de vigilance ou d'alerte ?</li> <li>Existe-t-il un diagnostic, voire une analyse comparative en matière de lutte contre les discriminations ?</li> <li>L'entreprise a-t-elle mis en place des mesures positives pour faciliter l'accès des femmes aux responsabilités et à l'égalité en termes de rémunération ?</li> <li>A-t-elle défini sa politique diversité ?</li> <li>Les procédures de recrutement et d'évolution professionnelles sont-elles transparentes, respectueuses de l'égalité de traitement ?</li> <li>Notre entreprise a-t-elle signé un accord ou déployé un plan d'actions en faveur de la diversité ? Des objectifs ont-ils été fixés ? Comment sont-ils suivis ?</li> <li>Comment notre entreprise accompagne-t-elle les salariés recrutés, au moment de leur intégration et au cours de leur évolution professionnelle ?</li> <li>Notre entreprise a-t-elle réalisé un diagnostic de situation comparé femmes-hommes ? Est-il réalisé régulièrement ?</li> <li>Notre entreprise a-t-elle entrepris une démarche de labellisation, certification (label égalité et/ou diversité, charte de la diversité...) ?</li> <li>Notre entreprise prend-elle en compte les situations de handicap ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pourcentage de salariés sensibilisés / formés aux enjeux de non-discrimination et de promotion de la diversité</li> <li>Existence de fiches de poste</li> <li>Existence de procédures relatives au recrutement et à l'évolution professionnelle</li> <li>Existence d'une procédure de traitement des candidatures non retenues</li> <li>Taux de femmes et d'hommes dans l'encadrement salarié</li> <li>Taux de femmes et d'hommes dans les instances dirigeantes (comité de direction, conseils d'administration)</li> <li>Taux de jeunes dans les instances dirigeantes (comité de direction, conseils d'administration)</li> <li>Ecart de salaire femme / homme à ancienneté et postes équivalents</li> <li>Taux de femmes et d'hommes en situation de handicap</li> <li>Taux de femmes et d'hommes senior</li> <li>Taux de femmes et d'hommes de moins de 25 ans</li> </ul> |

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Dimension<br/>environnementale du<br/>développement<br/>durable</b></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politique générale en matière d'environnement</li> <li>2. Pollution et gestion des déchets</li> <li>3. Utilisation durable des ressources</li> </ol> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment notre entreprise prend-elle en compte les enjeux environnementaux ?</li> <li>• Notre entreprise a-t-elle mesuré ses impacts environnementaux et identifiés les plus significatifs ?</li> <li>• Des politiques de maîtrise des consommations ont-elles été engagées ?</li> <li>• Des plans d'action ont-ils été définis ?</li> <li>• Quels partenariats engagés localement pour la mise en place du développement durable ?</li> <li>• Des critères environnementaux sont-ils intégrés dans la politique d'achat et d'investissement de l'entreprise ?</li> <li>• Quelles sont les actions d'information et de sensibilisation menées auprès des salariés et des usagers ?</li> <li>• L'entreprise répond-elle correctement à toutes ses obligations environnementales ?</li> <li>• L'entreprise a-t-elle adopté une démarche HQE (haute qualité environnementale) pour les bâtiments qu'elle possède ou utilise ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens consacrés à la prévention des risques</li> <li>• Mesures de prévention des risques</li> <li>• Gestion et collecte des déchets</li> <li>• Consommation d'énergies et mesures prises pour leur limitation</li> <li>• Emissions directe et indirecte des gaz à effet de serre</li> <li>• Indicateurs environnementaux significatifs</li> </ul> |
| <p><b>Ethique et déontologie</b></p>                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ethique</li> <li>2. Loyauté des pratiques</li> <li>3. Lutte contre la corruption</li> </ol>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les réflexions ou les actions engagées pour définir et communiquer l'éthique de l'entreprise et du projet ?</li> <li>• Avons-nous des engagements clairs en matière de qualité de services ou de produits ?</li> <li>• Des actions sont-elles engagées pour lutter contre la corruption ?</li> <li>• L'entreprise s'est-elle fixé une charte/un code de déontologie pour ses pratiques d'achats et d'investissements ?</li> <li>• Les valeurs de l'ESS sont-elles bien déclinées et mentionnées par l'entreprise ?</li> <li>• L'entreprise a-t-elle une politique de prévention des conflits d'intérêt ?</li> <li>• Un schéma d'achats responsables est-il mis en oeuvre ?</li> <li>• Notre entreprise revendique-t-elle son appartenance à l'ESS ?</li> </ul>                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisibilité des prix et transparence de l'offre</li> <li>• respect des données de la vie privée des clients ou usagers</li> <li>• Existence ou signature d'un code ou d'une charte d'éthique ou de déontologie</li> <li>• Délai moyen de règlement des factures</li> </ul>                                                                          |

# Le guide des bonnes pratiques de l'ESS – Expérience de la CRESS



Roxana Rejai –Stagiaire, chargée de projet, guide  
des bonnes pratiques de l'ESS

Travail autour de la thématique  
n° 5 du guide : Le lien avec les  
utilisateurs.

Ce travail est basé sur des temps  
d'animation collectif ainsi  
qu'individuel réalisés avec les  
membres de l'équipes et le  
Conseil d'administration.

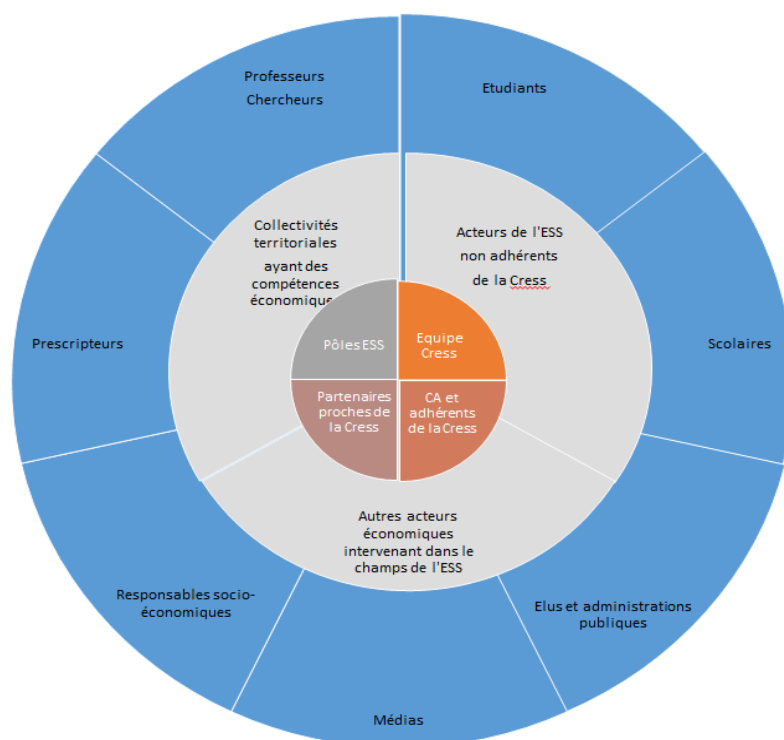
## Propos introductif

Suite à la loi ESS de 2014, et à l'initiative du Conseil Supérieur de l'ESS, le guide des bonnes pratiques de l'ESS a fait son « apparition » en lien avec une volonté profonde de se pencher sur les pratiques des structures de l'ESS et le lien véritable entre les valeurs et les actions menées sur le terrain.

C'est dans ce cadre que la CRESS Bretagne s'est vu attribuer la promotion, la diffusion et l'animation de ce guide sur le territoire breton. Dans cette volonté, il a été décidé de mener une expérience quant à l'animation de ce guide afin d'en tester les vertus et les limites et ainsi avoir toute légitimité à le proposer aux structures de l'ESS, de toute sorte qu'elle soit. Pour cela, la CRESS a décidé de tester le guide des bonnes pratiques.

*Cf fiche action sur le guide des bonnes pratiques de l'ESS*

En amont de cette démarche, un travail avait d'ores et déjà été entamé à travers la stratégie de communication mais qui finalement n'a pas été réellement poursuivi. Ce travail met en évidence certaines cibles de la CRESS mais ne détaille pas de façon exhaustive quels en sont les utilisateurs. Un premier schéma avait été proposé en équipe, on remarque qu'il a été pensé de manière à mettre en évidence le noyau central de la CRESS et ensuite à développer les acteurs plus ou moins éloignés de celle-ci.



## I- Retour sur la méthode

- 1) Annonce en réunion d'équipe d'une date butoir pour choisir la thématique
- 2) Choix de la thématique en réunion d'équipe : lien avec les utilisateurs avec définition d'une date pour un premier atelier de travail. **Pourquoi cette thématique ?** Lors de la réunion d'équipe du 9 mai et après étude de l'ensemble du guide, 3 sujets ont été mis en évidence : la territorialité – la lutte contre les discriminations – le lien avec les utilisateurs.  
  
Dans un premier temps, la territorialité n'a pas été retenue (du fait du travail réalisé dans le cadre de la stratégie régionale), puis la lutte contre les discriminations n'a pas été considérée comme immédiatement prioritaire. C'est ainsi que « Le Lien avec les utilisateurs » a été la thématique retenue et à travailler dans les prochains mois.
- 3) Questionnaire sur la thématique envoyé à tous les salariés + analyse des résultats en amont de l'atelier
- 4) Premier atelier participatif animé par Roxana et Cécile afin de « dégrossir » le sujet et de commencer à aborder les points de divergence et les futures pistes d'amélioration.
- 5) Deuxième atelier réalisé, cette fois, avec le CA de la CRESS
- 6) Entretiens individuels avec les salariés de l'équipe CRESS
- 7) Restitution

| Méthodologie de la CRESS autour du guide des bonnes pratiques                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forces                                                                                                                                                        | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                 |
| -Une volonté de « montrer l'exemple » et de s'appliquer ce qui est revendiqué ensuite aux autres acteurs<br>- Une implication générale forte : salariés et CA | -L'intégration compliquée du CA dans toutes les étapes de la démarche<br>- Le mot utilisateur n'est peut-être pas le terme approprié. Cela pose la question de la pertinence d'une autre terminologie attachée à la CRESS. |

## Questionnements et préconisations autour de la méthodologie employée à la CRESS :

- ➔ Le guide prévoit une consultation et un travail en collaboration avec toutes les parties prenantes de la structure. Cela pose question sur la place que le CA de la CRESS a occupé dans cette démarche. Pourquoi ne pas avoir intégré des membres du CA lors du choix de la thématique en réunion d'équipe ? Lors du premier atelier ?
- ➔ Il aurait pu être intéressant de présenter le guide à l'ensemble de l'équipe puis de laisser un temps de réflexion individuel avant de choisir la thématique afin que les salariés aient réellement le temps de s'approprier le guide et les sujets abordés.
- ➔ Les questionnaires et les entretiens individuels ont mis en évidence l'importance de passer par l'individuel avant de passer sur du collectif, alors que nous avons plutôt opéré dans le sens inverse. Les entretiens individuels permettent de récolter des avis plus précis et d'expliquer plus profondément le sujet à traiter. Cette technique est régulièrement retrouvée ailleurs dans d'autres expériences menées (ex : la CRESS Pays de la Loire dans le cadre de sa démarche RSE)

- ➔ Concernant la méthode d'animation, la neutralité de l'animateur est à privilégier. Si cela s'avère compliqué, il y a la possibilité de se servir de la méthode du co-développement utilisée par Sevel Service.
- ➔ Une impulsion forte de la part de la direction est la clé de réussite qui permettra à la CRESS de pouvoir progresser dans ses pratiques et d'impulser une démarche de progrès innovante et concertée.
- ➔ Quel budget accorder à cette démarche ? Actuellement, le budget de cette action est de l'ordre de 6956€ et correspond à 20 jours de travail pour Françoise. Egalement, des décisions faisant suite au travail réalisé sur une thématique peuvent être génératrice de coûts.

A partir de cette méthode, voici les premiers résultats récoltés ainsi que quelques idées de pistes d'amélioration. Ces résultats sont basés sur les réflexions des 11 salariés de la CRESS ainsi que du Conseil d'Administration

## II- Qui sont les utilisateurs de la CRESS ?

### A) LE CONSTAT

#### 1) Une absence de référentiel commun

- Concernant les utilisateurs de la CRESS, sur 11 personnes interrogées, on peut distinguer 5 grandes catégories d'utilisateurs communs à tous les salariés. Par ordre décroissant, il s'agirait de :
  - 1) Les partenaires publics
  - 2) Les pôles
  - 3) Les acteurs de l'ESS
  - 4) Les réseaux fédératifs
  - 5) Les porteurs de projets

*Tableau complet en annexe page 17*

A travers ce tableau, on remarque que la définition précise des utilisateurs de la CRESS n'est pas claire et ne rassemble pas toute l'équipe.

#### 2) Remarques et propositions

A travers les entretiens, certains membres de l'équipe ont également mis en évidence certains points et quelques propositions afin de clarifier la situation.

#### Remarques :

-Les utilisateurs de la CRESS sont des personnes morales et des personnes physiques, ce qui crée un manque d'efficacité. Cela pose notamment problème en terme de communication pour relayer les informations.

-Les dirigeants et les responsables de structures ne sont pas assez sollicités. Questionnement : Est-ce que cela doit être une cible prioritaire ? La CRESS doit se mettre d'accord.

-Important de faire la distinction entre les utilisateurs indirects et directs. « Les utilisateurs indirects font référence par exemple aux porteurs de projet avec qui la CRESS est en contact direct mais elle « renvoie vers... ». Un exemple d'utilisateur direct serait les pôles. »

**Idées :**

-Beaucoup de difficultés à IDENTIFIER les utilisateurs. Faut-il trouver un autre terme qu'utilisateurs pour la CRESS ? *Utilisateurs ? Les membres du CA soulèvent également cette question.*

- Utiliser le tableau des acteurs et le mettre régulièrement à jour

-Concernant les partenaires publics, il faut réaliser une distinction entre les militants (leaders) et les personnes à convaincre.

***Partagez-vous cette analyse ? Que pensez-vous de la liste des utilisateurs ? Les remarques ci-dessus vous semblent elles pertinentes***

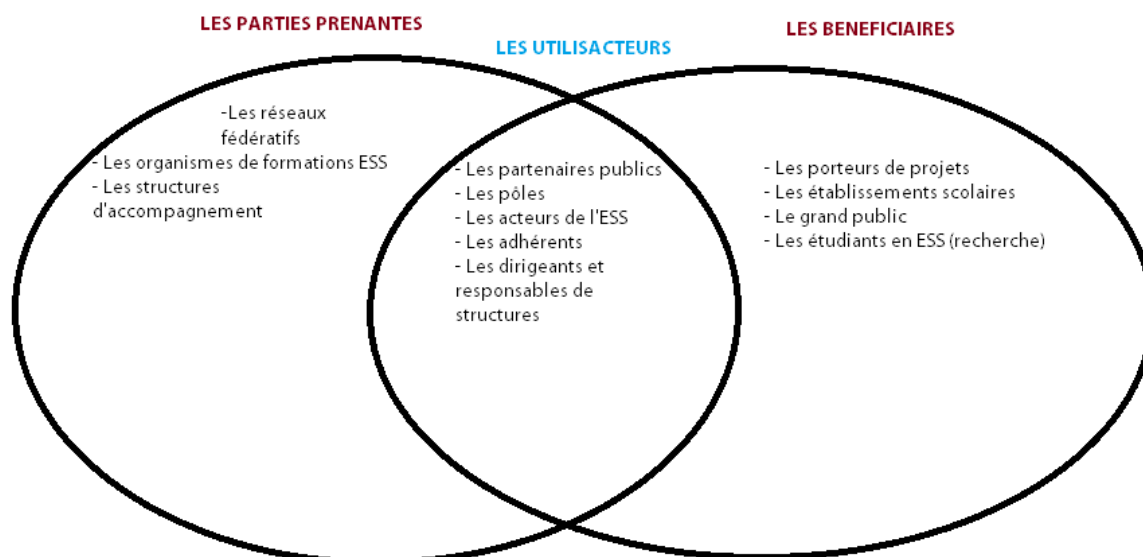
## B) PROPOSITIONS D'ECLAIRCISSEMENT

A partir de ce constat et à travers ces entretiens, on remarque qu'il y a une multitude d'utilisateurs définis par les salariés de la CRESS. Afin de clarifier qui sont réellement les utilisateurs de la CRESS, il peut être intéressant de croiser le travail fourni par la stratégie de communication de la CRESS ainsi que celui réalisé sur les utilisateurs via le guide des bonnes pratiques. Ce document est une base de travail afin de clarifier les différents utilisateurs et a vocation à être retravaillé et complété par les membres de l'équipe.

### **MATRICE DES PROFILS DES UTILISATEURS**

| <b>Utilisateurs CRESS</b>              | <b>LEADERS</b>                                                                  | <b>MILITANTS</b>                                           | <b>Personnes relais à convaincre</b> |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Les partenaires publics</b>         | La Région – Anne Patault<br>Les élus et services ESS<br>Les intercommunalités   | Autres services et élus concernés                          |                                      |
| <b>Les pôles</b>                       | Les chargés de mission<br>Les Présidents                                        | Adhérents                                                  |                                      |
| <b>Acteurs de l'ESS</b>                | Les directeurs<br>Les chargés de missions<br>Leur CA                            | Les bénévoles<br>Leurs adhérents<br>Les porteurs de projet |                                      |
| <b>Réseaux fédératifs</b>              | Les chargés de mission<br>Adhérents                                             | Adhérents                                                  |                                      |
| <b>Adhérents</b>                       | CA                                                                              | Les salariés                                               |                                      |
| <b>Les établissements scolaires</b>    | Les proviseurs – Didier MENAGER<br>Les CPE – Maryse Aubert et Agathe Bouteiller |                                                            |                                      |
| <b>Les organismes de formation ESS</b> | Les formateurs                                                                  |                                                            | Les participants aux formations      |
| <b>Le grand public</b>                 |                                                                                 |                                                            |                                      |
| <b>Les structures d'accompagnement</b> | Opérateurs DLA<br>TAG                                                           |                                                            | Les participants aux formations      |
| <b>Etudiants en ESS (recherche)</b>    |                                                                                 |                                                            |                                      |

Voici également une deuxième proposition de clarification afin de mettre en évidence au sein des utilisateurs ceux faisant parti des parties prenantes ou étant des bénéficiaires, voire ceux étant les deux. Ceci n'est pas exhaustif et cela peut être amené à être complété, l'objectif essentiel étant d'éclaircir la définition des utilisateurs de la CRESS.



### III- Quels sont les services de la CRESS ?

#### A) CONSTAT

##### 1) Une définition des services large et non exhaustive

Lors des entretiens individuels, la question posée aux salariés était la suivante : « quels sont les services de la CRESS ? L'offre est-elle pertinente en fonction des besoins ressentis sur le terrain ? Quelles sont les limites de ces services ? ». Cela explique notamment la diversité des réponses et leur non exhaustivité.

Selon les 11 salariés interrogés, les services de la CRESS seraient :

| Les services de la CRESS                                                        | Nombre de personnes ayant cité la catégorie |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| L'Observatoire                                                                  | 6                                           |
| Service de structuration des acteurs (faire réseau, accompagnement d'activité)  | 6                                           |
| Promouvoir l'ESS auprès des partenaires                                         | 6                                           |
| Informier /communiquer                                                          | 4                                           |
| Accompagnement à la création d'activité                                         | 3                                           |
| Présence, accueil, primo-accueil                                                | 2                                           |
| Construction d'outils de développement de l'ESS                                 | 2                                           |
| Favoriser le développement économique/ être présent dans les lieux stratégiques | 2                                           |
| Coordination et animation territoriale                                          | 2                                           |
| TAG, incubateurs de projets                                                     | 2                                           |
| Lobbying                                                                        | 2                                           |
| DLA                                                                             | 2                                           |
| Organisation du mois de l'ESS                                                   | 2                                           |
| Avoir une identité régionale pour l'ESS                                         | 1                                           |
| Construire une image, que l'identité soit visible                               | 1                                           |
| Valoriser les adhérents et mettre en avant leurs actions                        | 1                                           |
| Faire système d'un point de vue politique                                       | 1                                           |
| Service de mise en relation                                                     | 1                                           |
| Ingénierie d'animation de projets collectifs                                    | 1                                           |
| Service d'alerte/détection des signaux faibles ou forts                         | 1                                           |
| Coordination et appui logistique aux employeurs                                 | 1                                           |
| Production d'espace de dialogue/réunion                                         | 1                                           |
| Faire de la formation                                                           | 1                                           |
| Sensibilisation à l'ESS                                                         | 1                                           |

***Qu'en pensez-vous ? Est-ce représentatif de l'ensemble des actions réalisées par la CRESS ? Besoin d'être complété (ou pas) ?***

## 2) Plusieurs limites soulevées par les salariés au sujet des services de la CRESS

Face à cette offre de service de la CRESS, les salariés ont mis en évidence certaines limites et points à améliorer. Voici les 7 principales, le reste figurant dans le tableau en annexe page 19.

1) Pour 50% des personnes interrogées, il y aurait des manques en terme de communication et de clarté dans le discours tenu.

- Il y aurait une offre d'outils insuffisants en terme de communication et cela serait liée à un manque de moyens humains et financiers. Il est également relevé par certaines personnes que les moyens développés ne sont pas toujours pertinents ni assez innovants.
  - En ce qui concerne le manque de clarté, il est soulevé que le discours tenu auprès des acteurs est trop jargonneux, qu'il y a une incompréhension sur ce qui est fait concrètement à la CRESS (à la fois par les acteurs mais également en interne de l'équipe). Les individus en viennent à se questionner sur la plus-value réelle de la CRESS. Réflexion récurrente de la part de l'extérieur : à quoi sert la CRESS ?
- 2) Certains salariés soulèvent le fait que la CRESS n'est pas identifiée par les acteurs de terrain, notamment les petites organisations. Cela serait notamment lié au fait qu'il y aurait une trop grande distance entre la CRESS et la réalité du terrain. « La CRESS est débranchée de la réalité du terrain, est dans une forme d'entre soi ».
  - 3) Des salariés identifient parfois une forme de revers de la médaille du principe de subsidiarité. Cela peut entraîner un manque de propositions sur certains sujets.
  - 4) Quelques membres de l'équipe relèvent le fait qu'il y ait un manque d'évaluation des services de la CRESS.
  - 5) Questionnement autour des limites de l'exercice du principe de subsidiarité. Plus précisément, cela fait référence à des demandes que peut recevoir la CRESS mais qui ne font pas forcément partie de ses missions au nom du principe de subsidiarité. Le problème étant : « si ce n'est pas le rôle de la CRESS, il s'agit du rôle de qui » ? Exemple : demande de financement, conseil ESUS...
  - 6) Autre problème : animer un groupe de travail ne veut pas dire être expert sur le sujet : « pas simple à faire entendre aux porteurs de projet parfois ». Questionnement à travers cette remarque : En quoi le principe de subsidiarité est un frein dans le déploiement de services ? 2<sup>ème</sup> temps : quel lien existe-t-il entre les services de la CRESS et l'expertise des salariés ? Cette question de l'expertise : est en lien avec les méthodes.
  - 7) Quelques membres regrettent un manque d'illustrations concrètes des actions, ces dernières ne sont pas incarnées donc difficile à définir.

Face à ces différentes remarques, des solutions ou remarques ont été soulevés par certains membres de l'équipe.

**Concernant la remarque 1 :**

- Accorder davantage de temps d'information, privilégier par exemple les conférences téléphoniques (cf stratégie régionale).
- Redéfinir le discours sur les actions de la CRESS en réunion d'équipe.
- Avoir conscience que le portail peut être un outil puissant pour rendre visible les services. Cependant, cela va demander du temps à l'équipe. Suite à cette remarque, une question se pose : est-ce à prévoir dans les fiches de poste ?
- Pédagogie dans les discours oraux que l'on ne retrouve pas dans les textes, dans les plaquettes

**Concernant la remarque 2 :**

- Se rapprocher de la société civile et donc se rapprocher des expressions citoyennes alternatives. Exemple : Nuit Debout
- Mise en place d'une foire aux questions

**B) PROPOSITION D'ECLAIRCISSEMENT**

On remarque que la description des services n'est pas toujours claire, cela est notamment en partie lié au fait qu'il y a un manque d'illustrations, de représentations concrètes de ces services. Voici une proposition d'exemples illustrant les principaux services de la CRESS ainsi que ses actions. De plus, on remarque parfois une confusion entre un service et un objectif.

| Quel service ?                                                                                                                                                                                                    | Exemple d'actions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La CRESS assure la coordination de dispositifs et l'animation de projets et de démarches collectives pour des partenaires publics et des réseaux de l'ESS.</p>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation du réseau des pôles</li> <li>- Animation de projets avec différents acteurs ESS du territoire breton</li> <li>- Diffusion d'informations, communication autour des actions réalisées sur la Bretagne</li> <li>- L'animation du DLA</li> <li>- La coordination des TAG</li> <li>- Animation de réunions participatives</li> <li>- Le soutien à une expérimentation sur les nouvelles formes de coopératives dans les quartiers prioritaires</li> <li>- La conduite d'un plan d'action « Economie circulaire, réemploi de l'ESS »</li> <li>- Démarche régionale sur l'amélioration de la qualité de l'emploi et les conditions de travail</li> <li>- Coordination de projet autour de la Sensibilisation à l'ESS auprès du jeune public</li> </ul> <p>Cela s'illustre par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet culture, des monnaies locales, de « Mon ESS à l'école »</li> <li>- Par des animations participatives</li> <li>- Par la coordination des partenaires</li> <li>- Par la mobilisation de financements publics et privés</li> <li>- Accord cadre avec l'ESPER, le rectorat et la région</li> <li>- La coordination des CJS</li> <li>- La coordination du volet ESS de PEPITE</li> <li>.....etc</li> </ul> |
| <p>La CRESS contribue à la promotion de l'ESS et à la sensibilisation de l'ESS envers les collectivités, les agents de l'Etat, les enseignants, les éducateurs...etc , et à l'engagement de nouveaux acteurs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à des forums sur l'ESS</li> <li>- Organisation de journée régionale de sensibilisation à l'ESS</li> <li>- Réponse au cas par cas aux demandes des collectivités et des services de l'Etat</li> <li>- Publication de données statistiques sur le portail de la CRESS, exploitation de l'Observatoire</li> <li>- Création d'outils de communication (newsletter mensuelle, plaquette, réseaux sociaux, le flash info trimestriel...)</li> <li>- Sollicitation des acteurs pour leur participation au rendez-vous des acteurs</li> <li>- Mise à jour de la liste des adhérents</li> <li>- Communication auprès des adhérents sur les actions de la CRESS</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La CRESS conseille et accompagne les réseaux régionaux, les pouvoirs publics, les acteurs...etc</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Primo-accueil</li> <li>- Aide à la mobilisation de moyens financiers de développement</li> <li>- Mise en réseau d'acteurs partageant des préoccupations communes, c'est-à-dire de la transmission de coordonnées.</li> <li>- Accompagnement des 4-5 réseaux régionaux dans le cadre du DLA régional</li> <li>- Aide à la structuration politique d'acteurs de l'ESS d'un même champ (réemploi, arts et culture, monnaies locales bretonnes)</li> <li>- Sensibilisation sur les SIEG – service d'intérêt économique général</li> <li>- Service de mise en relation</li> <li>- Service d'aide à la décision en apportant de l'information quotidienne, en réalisant des diagnostics, des données statistiques (Cf Observatoire.</li> <li>- Veille sur les difficultés que les acteurs de l'ESS peuvent rencontrer au quotidien.</li> </ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Certains services ont été cités par les membres de l'équipe mais en réalité, ils font davantage référence à des objectifs ou à des moyens qu'à des services :

| Objectifs                                                | Moyens                                   |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Favoriser le développement économique                    | Avoir une identité régionale de l'ESS    |
| Valoriser les adhérents et mettre en avant leurs actions | Etre présent dans les lieux stratégiques |
| Faire système d'un point de vue politique                |                                          |

#### IV- Les méthodes d'implication des utilisateurs de la CRESS

##### A) CONSTAT

Pour les 11 salariés interrogés, les principales méthodes/outils d'implications seraient :

| Les méthodes et les outils d'implications des utilisateurs                              | Nombre de personnes |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Comité de pilotage, comité technique, Groupes de travail                                | 7                   |
| Rendez-vous off (déjeuner, appels)                                                      | 4                   |
| A travers les événements au sens large (rdv des acteurs, mois de l'ESS...)              | 4                   |
| Les informer                                                                            | 2                   |
| Réunions participatives + synthèse écrite                                               | 2                   |
| Veille sur ce que font les structures                                                   | 2                   |
| Proposition de formation                                                                | 1                   |
| Questionnaire                                                                           | 1                   |
| Etudes                                                                                  | 1                   |
| Confrontation de son travail avec le reste de l'équipe                                  | 1                   |
| Faire en sorte que tout le monde ait la parole                                          | 1                   |
| Sollicitation par mails                                                                 | 1                   |
| Séminaires                                                                              | 1                   |
| Liste de diffusion                                                                      | 1                   |
| Outils partagés : DROPBOX                                                               | 1                   |
| Sollicitation de salariés des pôles pour préparer ODJ du séminaire ou réunion technique | 1                   |
| Organisation d'une journée de rencontres avec les nouveaux salariés                     | 1                   |

Face à ces méthodes d'implication, les salariés de la CRESS ont mis en évidence certains manques :

| Manques-Points à améliorer                                                                                                     | Nb de personnes |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Trop institutionnel dans les méthodes participatives                                                                           | 4               |
| Progrès à faire dans le partage de données intra- équipe                                                                       | 3               |
| La communication est trop large, un problème en soit de manière générale                                                       | 2               |
| La structuration des cibles n'est pas assez suivie                                                                             | 1               |
| Liste QUI ESS : la rendre plus opérationnel                                                                                    | 1               |
| Les processus d'évaluation : besoin d'en parler en équipe                                                                      | 1               |
| Lassitude sur les méthodes participatives                                                                                      | 1               |
| Trop loin des structures                                                                                                       | 1               |
| CRESS n'a jamais produit quelque chose venant d'une demande collective ou d'une demande des acteurs                            | 1               |
| Méthodes trop cloisonnées, manque d'animation de réunions avec d'autres collègues                                              | 1               |
| Manque de temps pour communiquer, transmettre informations de façon générale                                                   | 1               |
| CRESS : méthode de travail assez descendante                                                                                   | 1               |
| Manque de lisibilité sur ce qui est fait à la CRESS en terme de technique d'implication                                        | 1               |
| Limite de déplacement car CRESS ne rembourse pas les frais de déplacement (représente un budget pour les structures)           | 1               |
| Manque d'outils techniques ou outils défaillants. Ex : mauvaise connexion internet qui empêche les skype. Un manque de confort | 1               |

**Parallèlement à cela, lors de son atelier de travail, le CA a également fait part de manques sur les méthodes d'implication. Les interrogations portent sur :**

- Quels sont les processus participatif de la CRESS ? Cela n'est pas toujours clair.
- La faiblesse de la lisibilité des actions mises en place, ainsi que les démarches participatives.
- Sentiment que les démarches participatives engendrent un temps de réactivité allongé qui n'est pas toujours compris par les acteurs.
- Pour innover dans ses démarches, il serait intéressant que la CRESS se renseigne sur ce qui se fait ailleurs. Il y a une faiblesse dans la formation et l'information à l'ESS, y compris dans les structures ESS.
- Questionnement : les processus participatif s'arrêtent aux groupes de travail → Comment toucher plus de personnes ?

## B) PROPOSITIONS

**Face à ces remarques, plusieurs idées, propositions de solutions concrètes par l'équipe ainsi que par le CA ont été proposées :**

- Proposer une formation sur l'usage du numérique en animation : animation de réunions ainsi qu'en interne
- Davantage de présence de la CRESS auprès de ses adhérents : AG, colloques, événements, commissions, RSE....
- Davantage de formation et d'information à l'ESS (y compris dans les structures ESS)
- Identifier les militants-relais dans les structures
- Que la CRESS ait une meilleure connaissance de l'extérieur et du rôle des pôles/des acteurs sur chaque territoire. Pour cela → besoin d'outils de communication mutualisés.
- Exploiter le portail au maximum
- Que les réunions d'équipe soient des lieux test pour des méthodes, idées, donner des retours aux salariés
- Reprendre le travail "participation de l'équipe régionale aux réflexions sur le projet de la CRESS"
- Avoir une petite salle équipée pour les réunions à distance

.....Pour le reste : cf tableau en annexe page 22!

Qu'en pensez-vous ? Quelles actions seraient concrètement envisageables pour l'année 2018 ?

## Conclusion

De manière plus large sur la méthode et afin que ce travail ne reste pas juste un document et soit un levier, il est nécessaire de réfléchir à certaines questions et suites à donner :

- Comment davantage impliquer le CA dans les groupes de travail sur la thématique retenue ?
  - Définir qui mène cette démarche. Il faut envisager une tierce personne neutre qui dynamisera les travaux et permettra de garder un rythme de travail. Cela soulève la question des moyens financiers autour de l'animation de ce guide.
  - La question de la visibilité des actions de la CRESS se pose également. Comment rendre cela visible ? Comment communiquer sur la CRESS dans le portail ? Par objectifs ? Par missions ? Par service ? Cf annexe page 21.
  - Quel temps, quelle place accorder à cette démarche ? Quelles sont les suites à donner ?
- ➔ Besoin d'une impulsion, appui de la direction afin que les actions se lancent concrètement et rapidement. Cela sous-entend de prévoir cela dans le plan d'action de la CRESS 2018?

### • Les suites à donner :

Suite à la mise en commun du 11 septembre en réunion d'équipes, plusieurs axes d'amélioration ont été mis en évidence. La réflexion se base également sur un constat général que la question des utilisateurs et des services était une notion floue à la CRESS et nécessite d'être explicitée.

Les points à relever et à retravailler sont les suivants (ces résultats font suite à un travail en petit groupe sur chacun des sujets).

- Concernant les utilisateurs de la CRESS :
  - Le terme « utilisateur » n'est pas adapté pour la CRESS.
  - Il faut travailler sur un diagramme systémique associant les flux d'utilisation en fonction des services

- Réaliser un tableau des bénéficiaires par action ou alors intégrer les bénéficiaires dans les fiches action.
- Concernant les services de la CRESS :
  - Il faut faire la distinction entre les bénéficiaires directs et les indirects
  - Il y a des services visibles qui peuvent être écrits mais également des services officieux qu'il faut également prendre en compte.
  - Concernant la réalisation du portail, il faudra privilégier une communication par service de la CRESS.
- Concernant les méthodes d'implication :
  - Définir une typologie des méthodes ainsi qu'une typologie du niveau d'implication de ces dernières
  - Utiliser les réunions d'équipe comme des lieux test
  - Se mettre d'accord sur la définition d'un processus participatif

## ANNEXES

| Utilisateurs de la CRESS                     | Nombre de personnes ayant cité la catégorie |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Les partenaires publics                      | 9                                           |
| Les pôles                                    | 7                                           |
| Acteurs de l'ESS                             | 5                                           |
| Les réseaux fédératifs                       | 4                                           |
| Porteurs de projets                          | 4                                           |
| CA et adhérents                              | 2                                           |
| Les établissements scolaires                 | 2                                           |
| Les opérateurs DLA                           | 2                                           |
| Les organismes de formation ESS              | 2                                           |
| TAG                                          | 2                                           |
| Le grand public                              | 1                                           |
| Les ponctuels                                | 1                                           |
| Les intercommunalités                        | 1                                           |
| Les dirigeants et responsables de structures | 1                                           |
| Le collège coopératif en Bretagne            | 1                                           |
| Les acteurs thématiques                      | 1                                           |
| Les structures d'accompagnement              | 1                                           |
| Etudiants en ESS (recherche)                 | 1                                           |
| CA                                           | 1                                           |

| Idées/remarques                                                                                       | Nombre de personnes ayant répondu |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Faire des groupes de travail pour savoir "qui travaille avec qui"                                     | 1                                 |
| Utiliser le tableau des acteurs et le mettre régulièrement à jour                                     | 1                                 |
| Utilisateurs de la CRESS : personnes morales et non pas des personnes physiques = manque d'efficacité | 1                                 |
| Dirigeants et responsables de structures ne sont pas assez sollicités                                 | 1                                 |
| Distinction entre les utilisateurs internes et externes                                               | 1                                 |
| Partenaires publics : distinction à faire entre les militants (leaders) et les personnes à convaincre | 1                                 |
|                                                                                                       |                                   |

| Les services de la CRESSS                                                       | Nombre de personnes ayant cité la catégorie |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| L'Observatoire                                                                  | 6                                           |
| Service de structuration des acteurs( faire réseau, accompagnement d'activité)  | 6                                           |
| Promouvoir l'ESS auprès des partenaires                                         | 6                                           |
| Informier /communiquer                                                          | 4                                           |
| Accompagnement à la création d'activité                                         | 3                                           |
| Présence, accueil, primo-accueil                                                | 2                                           |
| Construction d'outils de développement de l'ESS                                 | 2                                           |
| Favoriser le développement économique/ être présent dans les lieux stratégiques | 2                                           |
| Mission de coordination et d'animation territoriale                             | 2                                           |
| TAG, incubateurs de projets                                                     | 2                                           |
| Lobbying                                                                        | 2                                           |
| DLA                                                                             | 2                                           |
| Organisation du mois de l'ESS                                                   | 2                                           |
| Avoir une identité régionale pour l'ESS                                         | 1                                           |
| Construire une image, que l'identité soit visible                               | 1                                           |
| Valoriser les adhérents et mettre en avant leurs actions                        | 1                                           |
| Faire système d'un point de vue politique                                       | 1                                           |
| Service de mise en relation                                                     | 1                                           |
| Ingénierie d'animation de projets collectifs                                    | 1                                           |
| Service d'alerte/détection des signaux faibles ou forts                         | 1                                           |
| Coordination et appui logistique aux employeurs                                 | 1                                           |
| Production d'espace de dialogue/réunion                                         | 1                                           |
| Faire de la formation                                                           | 1                                           |
| Sensibilisation à l'ESS                                                         | 1                                           |
|                                                                                 |                                             |

| LIMITES DES SERVICES DE LA CRESS/ REMARQUES                                                                                                                                                                                                      | IDEES – SOLUTIONS                                                                                                                                                                                                                                                                                                | NB |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Le mot service n'est adapté                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| CRESS ne répond pas à la société civile car pas assez structuré                                                                                                                                                                                  | Se rapprocher des expressions citoyennes alternatives. Ex : Nuit debout                                                                                                                                                                                                                                          | 1  |
| Interface entre remontée des besoins et traduction réalisée par la CRESS                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| Décalage institutionnel entre « vieux du CA » et jeunes créateurs d'entreprises sociales (à titre d'exemple)                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| CRESS n'a pas de places dans les démarches participatives                                                                                                                                                                                        | Mise en place d'un centre d'affaires entre acteurs ESS, un réseau des dirigeants                                                                                                                                                                                                                                 | 1  |
| Quelle est la plus value de la CRESS ? Qu'apporte elle de plus ? Réflexions récurrente : à quoi sert la CRESS ?                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3  |
| Manque de clarté dans ce qui est proposé aux acteurs, discours jargonneux et non concret                                                                                                                                                         | -Redéfinir le discours sur les actions de la CRESS en réunion d'équipe<br>-Portail peut être un outil puissant pour rendre visible les services (va demander du temps : à prévoir dans les fiches de poste ?<br>-Pédagogie dans les discours oraux que l'on ne retrouve pas dans les textes, dans les plaquettes | 6  |
| Revers de la médaille du principe de subsidiarité : manque de propositions sur certains sujets                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2  |
| Manque d'explication collective pour les métiers CRESS                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| Loin des dirigeants et des responsables (large délégation aux pôles) cible peut être non assumée par la CRESS                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| Manque de lieux d'échanges de pratiques                                                                                                                                                                                                          | Question : qui pourrait porter cela ?                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2  |
| CRESS n'est pas identifiée par les acteurs de terrain, surtout les petites organisations, « débranché de la réalité du terrain, forme d'entre soi »                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 3  |
| Certains réseaux en attendent plus en terme de formation                                                                                                                                                                                         | Réunion avec des acteurs qui font de la formation pour les réseaux                                                                                                                                                                                                                                               | 1  |
| Pourquoi parler des besoins sur le terrain ? Pour cela, il faudrait cerner un secteur d'activité (risque de refaire le travail que certains font déjà)                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |    |
| Structures ne se rendent pas toujours compte de ce qui est fait par la CRESS                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| Incapacité à suivre tous les projets faut de moyens                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| Actions trop concentrées sur le noyau principal des utilisateurs                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| CRESS est trop centrée sur Rennes                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2  |
| CRESS est davantage sur des opportunités financières que sur l'écoute des besoins du territoire                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| Pas d'évaluation des services de la CRESS                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2  |
| Manque d'outils pour répondre aux questions techniques                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 1  |
| Répartition de l'expertise de chacun, si ce n'est pas le rôle de la CRESS, il s'agit du rôle de qui ? Ex : animer un groupe ne veut pas dire être expert sur le sujet et cela est parfois du à faire comprendre aux porteurs de projet. Ou quand |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2  |

|                                                                                                                                             |                                                                                                         |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| des chiffres de l'Observatoire sont mal analysés par les pôles                                                                              |                                                                                                         |   |
| Par définition, CRESS n'a pas pour mission d'aller sur le terrain                                                                           |                                                                                                         | 1 |
| Manque d'illustration concrètes dans les actions, les actions ne sont pas incarnées donc difficile à définir                                |                                                                                                         | 2 |
| Le fait que la CRESS promouvoit ne participation ascendante alors qu'en réalité c'est descendant (parfois par faute de temps, de moyens...) |                                                                                                         | 1 |
| Parfois, CRESS est presque dans un champ « concurrentiel » avec les pôles faute de financements et de besoins importants                    |                                                                                                         | 1 |
| La communication : -offre d'outils insuffisants, manque de moyens humains et financiers                                                     | -Plus de temps d'information, privilégier par ex les conférences téléphoniques (cf stratégie régionale) | 7 |

| Les méthodes d'implications des utilisateurs                                            | Nombre de personnes |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Comité de pilotage, comité technique, Groupes de travail                                | 7                   |
| Rendez-vous off (déjeuner, appels)                                                      | 4                   |
| A travers les événements au sens large (rdv des acteurs, mois de l'ESS...)              | 4                   |
| Les informer                                                                            | 2                   |
| Réunions participatives + synthèse écrite                                               | 2                   |
| Veille sur ce que font les structures                                                   | 2                   |
| Proposition de formation                                                                | 1                   |
| Questionnaire                                                                           | 1                   |
| Etudes                                                                                  | 1                   |
| Confrontation de son travail avec le reste de l'équipe                                  | 1                   |
| Faire en sorte que tout le monde ait la parole                                          | 1                   |
| Sollicitation par mails                                                                 | 1                   |
| Séminaires                                                                              | 1                   |
| Liste de diffusion                                                                      | 1                   |
| Outils partagés : DROPBOX                                                               | 1                   |
| Sollicitation de salariés des pôles pour préparer ODJ du séminaire ou réunion technique | 1                   |
| Organisation d'une journée de rencontres avec les nouveaux salariés                     | 1                   |

| Manques-Points à améliorer                                                                                                     | Nb de personnes |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Trop institutionnel dans les méthodes participatives                                                                           | 4               |
| Progrès à faire dans le partage de données inter équipe                                                                        | 3               |
| Communication est trop large, un problème en soit de manière générale                                                          | 2               |
| La structuration des cibles n'est pas assez suivie                                                                             | 1               |
| Liste QUI ESS : la rendre plus opérationnel                                                                                    | 1               |
| Les processus d'évaluation : besoin d'en parler en équipe                                                                      | 1               |
| Lassitude sur les méthodes participatives                                                                                      | 1               |
| Trop loin des structures                                                                                                       | 1               |
| CRESS n'a jamais produit quelque chose venant d'une demande collective ou d'une demande des acteurs                            | 1               |
| Méthodes trop cloisonnées, manque d'animation de réunions avec d'autres collègues                                              | 1               |
| Manque de temps pour communiquer, transmettre informations de façon générale                                                   | 1               |
| CRESS : méthode de travail assez descendante                                                                                   | 1               |
| Manque de lisibilité sur ce qui est fait à la CRESS en terme de technique d'implication                                        | 1               |
| Limite de déplacement car CRESS ne rembourse pas les frais de déplacement (représente un budget pour les structures)           | 1               |
| Manque d'outils techniques ou outils défaillants. Ex : mauvaise connexion internet qui empêche les skype. Un manque de confort | 1               |

| Solutions - idées                                                                                                      | Nb de personnes |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Solliciter moins largement, être plus concret et précis                                                                | 3               |
| Formation sur l'usage du numérique en animation et en interne                                                          | 3               |
| Etre dans une plus grande proximité avec les utilisateurs                                                              | 1               |
| Etre plus présent dans des espaces stratégiques. Ex : salon de l'emploi, forum rég de l'entreprt                       | 1               |
| Des ateliers ponctuels                                                                                                 | 1               |
| Matinales, petit déjeuner : à développer davantage                                                                     | 1               |
| Exploiter le portail au maximum                                                                                        | 1               |
| Avoir une stratégie de communication                                                                                   | 1               |
| Etre plus décalé, drôle, innovant                                                                                      | 1               |
| Avoir des espaces et du temps pour discuter de comment "s'améliorer entre nous"                                        | 1               |
| Mutualiser les outils d'animation                                                                                      | 1               |
| Que les réunions d'équipe soient des lieux test pour des méthodes, idées, donner des retours aux salariés              | 1               |
| Créer une dynamique de travail qu'il faut pouvoir assumer par la suite, avoir la capacité d'aller au bout des méthodes | 1               |
| Reprendre le travail "participation de l'équipe régionale aux réflexions sur le projet de la CRES"                     | 1               |
| Aller animer ensemble sur le territoire autour d'une thématique                                                        | 1               |
| Avoir une petite salle équipée pour les réunions à distance                                                            | 1               |