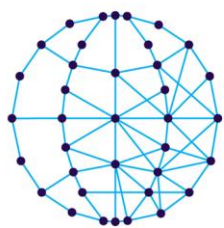


Le pouvoir d'agir des coopératives
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

PLAIDOYER POUR UN MANAGEMENT DE L'INNOVATION SOCIALE : LE CAS DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES D'INTERET COLLECTIF EN FRANCE

PénélopeCODELLO¹



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

Des réflexions et travaux se sont développés autour de la définition de l'innovation sociale (réseau EMES ainsi que le courant de l'innovation sociale aux États-Unis). Nous savons peu sur la façon dont se produit cette innovation sociale. A l'instar des travaux portant sur les contextes d'innovation technologique, comment en effet ces entreprises s'y prennent-elles pour innover socialement ? Qu'est-ce qui garantit finalement à une entreprise coopérative d'innover socialement ? Innove-t-on socialement sans le savoir, comme Monsieur Jourdain ? Ou plutôt est-il nécessaire de penser le management de l'innovation sociale ? C'est pourquoi il nous semble important de poser des éléments de réflexion issus de nos travaux de recherche pour plaider en quelque sorte pour une prise de conscience de l'importance de penser des configurations managériales adaptées à l'enjeu d'innover socialement. Pour asseoir notre propos, nous nous appuyerons sur deux études de cas de sociétés coopératives en France qui permettent de faire ressortir les enjeux de penser un mode de management spécifique.

Abstract

Reflections and works are developed around the definition of social innovation (EMES network and the trend of social innovation in the United States). We know very little about how this social innovation is produced, such as works on the context of technological innovation, and what exactly these firms do in terms of social innovation. What ultimately guarantees that a cooperative will innovate socially? Do cooperatives innovate socially without knowing it, like Monsieur Jourdain? Or rather, is it necessary to think about the management of social innovation? We have thus deemed it important to provoke reflection on our research work in order to advocate some sort of awareness about the importance of considering managerial configurations that are adapted to the challenge of social innovation. As a basis for our work, we will use two case studies of French cooperatives that allow us to highlight the challenges of thinking about a specific management style.

Resumen

Se han desarrollado ideas y trabajos en torno a la definición de la innovación social (red EMES, así como la actualidad de la innovación social en Estados Unidos). Nos parece poca cosa acerca de cómo se produce esta innovación social. Tal y como sucede con los trabajos que analizan los contextos de la innovación tecnológica, ¿cómo participan, de hecho, estas empresas en términos de innovación social? ¿Qué garantiza, en definitiva, a una empresa cooperativa, la innovación social? ¿Innovamos socialmente sin saberlo, como Monsieur Jourdain? O, más bien, ¿es necesario pensar en la gestión de la innovación social? Por eso, nos parece importante plantear los elementos de reflexión surgidos de nuestros trabajos de investigación para argumentar, de alguna manera, a favor de una toma de conciencia acerca de la importancia de pensar en configuraciones administrativas adaptadas para el desafío de la innovación social. Para consolidar nuestra definición, nos apoyaremos en dos estudios de caso de empresas cooperativas en Francia, que permiten poner de relieve los desafíos de pensar un modo de gestión específico.

Introduction

L'innovation sociale est pour certaines entreprises sociales et solidaires un enjeu fort. Ainsi, à l'issue d'un séminaire de travail européen le 20 janvier 2009 organisé par le BEPA (Bureau of European Policy Advisers) de la Commission européenne, le Président de celle-ci déclarait : « *la crise financière et économique a accru l'importance de la créativité et de l'innovation en général, et de l'innovation sociale en particulier, comme facteur de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité* ». En mars 2011, l'Europe a lancé la *Social Innovation Europe* (SIE), une initiative qui vise à favoriser l'entrepreneuriat social, à développer des réseaux et des échanges de pratiques autour de l'innovation sociale.

Des réflexions et travaux se sont développés autour de la définition de l'innovation sociale (réseau EMES ainsi que le courant de l'innovation sociale aux Etats-Unis). Nous savons peu de choses sur la façon dont se produit cette innovation sociale. À l'instar des travaux portant sur les contextes d'innovation technologique, comment en effet ces entreprises s'y prennent-elles pour innover socialement ? Qu'est-ce qui garantit finalement à une entreprise coopérative d'innover socialement ? Innove-t-on socialement sans le savoir, comme Monsieur Jourdain ? Ou plutôt est-il nécessaire de penser le management de l'innovation sociale ?

Comment innove-t-on socialement ? À travers les différents travaux existants sur l'innovation sociale, on comprend que celle-ci est inclusive et participative (par exemple, Hillier et al., 2004 : 145), qu'elle s'appuie sur un processus collectif (Richez-Battesti, 2012 : 22), etc. Toutes les définitions de l'innovation sociale nous invitent ainsi à penser que l'organisation qui la porte doit permettre une dynamique participative, et on pourrait aisément se laisser aller au fantasme que l'innovation sociale surgit d'une forme d'intelligence collective naturellement présente dès lors que le processus participatif est respecté : faire participer le client, les citoyens, les parties-prenantes est ainsi un facteur clé de succès de l'innovation sociale. L'idée d'une forme d'organisation intuitive est présente en filigrane avec le danger de tomber dans le piège d'organisation informelle, voire de l'amateurisme.

Certes, la participation est au cœur de l'innovation sociale, mais il nous semble qu'innover socialement et même laisser place à l'intuition créative ne peut se faire sans une forme de management qui en crée les conditions. Mais cette idée de penser en termes de management est absente de toute définition de l'innovation sociale. Est-ce parce qu'elle semble contre-intuitive, voire contradictoire avec l'idée d'innovation sociale ? Le management renvoie-t-il au contrôle de gestion, à l'idée de rationalisation ? Idée d'ailleurs bien trop souvent observée dans les pratiques coopératives qui tendent vers un isomorphisme managérial qui en effet limite la participation des parties-prenantes et in fine l'innovation sociale.

C'est pourquoi il nous semble important de poser des éléments de réflexion issus de nos travaux de recherche pour plaider en quelque sorte pour une prise de conscience de l'importance de penser des configurations managériales adaptées à l'enjeu d'innover socialement. Les modalités de management constituent un moyen de professionnaliser certaines coopératives et, par ce biais, d'augmenter leur capacité de diffuser et d'institutionnaliser leurs innovations sociales (Fortan, 2010). Cet enjeu nous semble particulièrement criant en contexte des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) en France, qui sont des modes de coopérative assez récents (10 ans) et qui ont pour ambition et mode de fonctionnement central le multisociétariat, et ce dans le but de développer de l'innovation sociale.

Pour réaliser notre étude, nous avons choisi de mobiliser la méthode des cas. En effet, le choix de cette méthode se justifie lorsque le phénomène étudié est contemporain, que l'environnement dans lequel il se déroule revêt un caractère important et est fortement lié au phénomène lui-même (Yin, 2014). L'étude des SCIC, statut relativement récent et encore peu exploré, et du multi sociétariat, une des caractéristiques principales de ce type d'organisation, s'inscrit pleinement dans cette situation. Notre volonté de ne pas commettre d'erreur d'évaluation concernant l'importance à accorder à une ou plusieurs variables de gestion permettant de mettre en œuvre le multi sociétariat nous a conduits à mobiliser plusieurs cas. Nous avons ainsi cherché à limiter les effets de « l'illusion holiste » (Miles et Huberman, 2003) en n'éliminant pas d'emblée les faits qui peuvent nous paraître d'importance moindre. Nous avons limité notre étude à deux cas, respectant le critère de réplication de Yin (2014).

Nous avons focalisé notre attention sur deux SCIC retenues en fonction du caractère emblématique de leur secteur d'activité pour la CGScop (culturel et habitat) et qui justifiaient une durée de vie suffisamment longue pour pouvoir observer des pratiques de management. Nous avons cherché à mettre en évidence des résultats similaires entre les deux SCIC, mais aussi des éléments de différenciation.

Sur la période allant de 2013 à 2015, nous avons conduit au sein de ces deux SCIC 41 entretiens semi-directifs (24 pour la SCIC1 et 17 pour la SCIC2) et collecté des données secondaires (statut, plaquettes, documents internes sur différents projets, comptes rendus de réunion, communiqués de presse, etc.). Les entretiens réalisés se sont appuyés sur des guides construits autour des grandes thématiques suivantes : profil et trajectoire de la personne interrogée ; dimension historique de la structure ; dimension stratégique (analyse stratégique, modèle d'affaires, modèle de développement) ; dimension gouvernance externe ; dimension organisationnelle (fonctionnement, outils de gestion, critères de performance). Ces thématiques reprennent les grands axes d'étude du contrat partenarial. Dans la mesure du possible, nous avons également réalisé des observations in situ afin de saisir les composantes informelles et tacites de la gestion de ces organisations (participation à des soirées organisées par la SCIC2, à un groupe de travail et un conseil d'administration de la SCIC1).

Tableau 1. Parties prenantes interrogées par Scic

Type de parties-prenantes	Nombre de personnes SCIC 1	Nombre de personnes SCIC 2
Fondateurs	5	2
Salariés	9	14
Usagers	1	0
Investisseurs	5	0
Membres actifs	4	1 également fondateur

Nous avons ensuite réalisé notre analyse en deux temps suivant la démarche proposée par Eisenhardt (1989). Nous avons ainsi effectué une première analyse intra-cas afin de comprendre la mission et le fonctionnement de chaque SCIC. Nous avons ainsi présenté une monographie pour chaque cas, que nous avons envoyée à chaque contact dans nos organisations et discutée lors d'un comité de pilotage du projet partenarial. Puis nous avons procédé à une comparaison inter-cas afin de mettre en lumière les éléments convergents ou divergents entre les SCIC. Nous avons

ainsi tout aussi bien pu montrer la logique du fonctionnement des SCIC que l'existence d'éléments faisant varier ce fonctionnement. Les pratiques de gestion communes autour du multi-sociétariat ont été identifiées après un brainstorming collectif des équipes de chercheurs menant les deux terrains. Seules les pratiques considérées par consensus comme étant majeures et significatives pour chacun des deux cas sont présentées dans les résultats.

Dans ce contexte, l'objectif de cette communication est de faire ressortir la nécessité de penser des modèles managériaux coopératifs propices au développement de l'innovation sociale. Pour cela, notre première partie a pour objectif de montrer que l'innovation sociale est basée sur un enjeu fort de construire en mode collectif. La deuxième partie s'attachera pour sa part à montrer que les dispositifs managériaux sont les conditions du développement de l'innovation sociale dans les coopératives.

L'innovation sociale : des enjeux forts de collectif

Quels sont les enjeux auxquels doivent faire face d'un point de vue managérial les coopératives qui visent l'innovation sociale ? Nous appuierons cette analyse sur les enjeux inhérents aux SCIC analysées.

Répondre collectivement à un besoin social...

L'innovation sociale est souvent caractérisée par le fait qu'elle répond à un besoin non ou mal satisfait par la création d'un service ou d'un bien. Elle suppose de fait une prise de risque (liée à la construction d'une offre pour répondre à un besoin social fort) et une logique d'expérimentation (de par de nouvelles pratiques ou nouvelles approches professionnelles, par exemple) laissant une place importante au processus collectif.

La SCIC1 a été créée en janvier 2003 par quatre associations afin de s'emparer d'un enjeu de société, l'habitat pour tous, et pour hybrider des compétences et des ressources autour de cet enjeu. Dans ses activités, la SCIC1 propose de mettre son savoir-faire de maîtrise d'ouvrage à destination d'associations ou de projets locaux issus de collectifs ne disposant pas de compétences ni d'agrément dans ce domaine. Elle développe également le portage de lots, qui consiste à acheter des logements à des propriétaires surendettés, des projets d'auto éco-construction ou encore d'habitat participatif. En cela, la SCIC1 est une organisation qui répond à un besoin social insatisfait par la construction d'un système alternatif du logement des personnes en grande précarité.

La SCIC2 est issue de la transformation en 2003 d'une association dont l'objet principal est l'enseignement des musiques actuelles depuis sa création en 1994. Cette dernière a été créée par un collectif d'artistes passionnés de musiques actuelles et soutenue financièrement et logistiquement par un entrepreneur lié personnellement à certains membres de ce groupe. Au sein de ce projet se croisaient deux ambitions : la reconnaissance d'une pédagogie alternative des musiques actuelles et une approche de la professionnalisation des artistes. La décision de transformation en SCIC a été la concrétisation du développement du projet collectif pour permettre la diversification des activités sur ces deux thèmes. Ainsi, plusieurs activités ont été développées suite au passage en SCIC. Nous en citons ici les principales : outre l'enseignement collectif de la musique pour les amateurs ou les professionnels (activité d'origine), l'innovation sociale est basée sur le développement de formations pour soutenir l'insertion des professionnels, l'accompagnement

des musiciens sur l'ensemble des maillons de la filière musicale (dont le management) et tout au long de la vie, la gérance d'un centre culturel centré sur l'accompagnement de groupes de musiciens – autant d'activités qui répondent à un besoin social non satisfait pour bon nombres de musiciens.

...qui vise une transformation sociale

Les définitions de l'innovation sociale incluent parfois l'idée que l'innovation est également porteuse de transformations sociales. Nous reprenons pour nous une définition de Bellemare et Briand qui nous permet de caractériser la transformation sociale au regard de l'innovation sociale :

Est considérée comme une innovation sociale celle qui se produit dans un système d'action concret sans transformer les caractéristiques essentielles de ce système d'action concret. Est considérée comme une transformation sociale celle qui transforme les caractéristiques essentielles de ce système d'action concret. Par exemple, en contexte d'étude des changements aux modes de régulation fordiste, on pourrait considérer les changements dans la régulation comme des innovations sociales et les changements de la régulation comme des transformations sociales. En théorie systémique, on ferait référence à des changements dans le système des relations industrielles pour parler d'innovations et à des changements du système pour parler de transformations sociales (Bellemare et Briand : 46.)

« L'innovation sociale, pour qu'elle devienne porteuse de transformation sociale, doit reposer, d'une part, sur un processus collectif d'apprentissage et de création permettant une (re)prise de pouvoir sur l'existence des individus et des communautés et, d'autre part, sur une interaction entre les acteurs concernés laissant place au dialogue et au compromis afin que l'innovation puisse s'inscrire dans une dynamique de construction de "nouveaux sentiers" (*Path Building*) ». (Colloque international du CRISES 2014).

Les deux cas analysés comportent cet aspect. La Scic 1 se positionne dans un système alternatif aux finalités claires mais également démesurées : lutter contre le « mal logement » et le « mal vivre ensemble » par la réinsertion sociale par l'habitat et l'accession à la propriété ; et en particulier pour les populations précaires et exclues du logement social « classique » : le secteur de l'habitat très social. La Scic 2 vise également l'accès à la musique pour tous niveaux, sur le territoire, animée d'une volonté d'accompagner les projets professionnels des musiciens.

Cet aspect de l'innovation sociale suppose également de se pencher sur le système managérial qui soutient cette cohésion et sur les mécanismes de contrôle qui assurent la transformation.

Innovation sociale basée sur le collectif et le participatif

Pour appréhender ce système managérial, il est important d'en faire ressortir les grands enjeux. L'innovation sociale s'appuie sur un grand maillage territorial, une coordination forte entre les acteurs d'un territoire (notamment avec les acteurs publics ou parapublics, Levesque et Thiry, 2008). Ce maillage est central tant pour capter le besoin social que pour en organiser la réponse. L'innovation sociale est donc dès le départ un processus collectif basé sur des interactions entre acteurs de différentes natures intéressés (société civile) ou en responsabilité (acteurs publics) d'une problématique sociétale. Pour se développer, Vaillancourt et Jetté (2011) indiquent également que cette réponse se fait à travers un processus de co-construction et de coproduction. Ces deux éléments sont au cœur de notre réflexion. La coproduction suppose de s'attarder sur la participation

du client (c'est l'acteur classiquement concerné dans le processus de servuction mais que nous pouvons élargir à d'autres parties prenantes).

De son côté, la co-construction nous amène à nous interroger sur le processus de participation déployée en amont de la co-production qui est utilisé pour conceptualiser, penser le service socialement innovant (Vaillancourt et Jetté, 2011). La co-construction est un élément des plus importants selon nous en contexte d'innovation sociale, car c'est bien à ce niveau que les enjeux d'une gouvernance multipartenariale sont les plus sensibles. La co-production constitue également un élément d'analyse important. Co-construction et co-production, outre le fait de véhiculer l'idée de coopération (termes souvent utilisés pour valoriser une expérience d'innovation sociale), nécessitent des mécanismes de contrôle organisationnel très forts, d'autant plus que co-construire et co-produire peuvent se situer à deux niveaux de coordination : coordination des acteurs sur un territoire allant jusqu'à la gouvernance partenariale (lorsque les acteurs du territoire sont par exemple sociétaires dans une SCIC ou membre du conseil d'administration d'une association) et coordination dans l'organisation (pour produire le service). Les choses se compliquent d'ailleurs lorsque les deux niveaux sont internalisés dans l'organisation, comme c'est le cas, par exemple, dans certaines associations ou SCIC (interrelation forte entre gouvernance partenariale et production du service).

De par leur statut, les Scic sont dans cette logique réaffirment d'ailleurs le principe coopératif et le dépassent en intégrant la visée de multisociétariat : outre les salariés, toutes parties-prenantes (dont l'acteur public) peuvent constituer le sociétariat de la coopérative. Dans le cas de la Scic 1, elle co-construit par exemple un outil de financement du logement très social. Précurseur dans l'habitat participatif, très active dans les copropriétés dégradées, cette organisation s'adresse à des usagers particulièrement défavorisés (populations vivant dans des squats, roms, femmes isolées, etc.). Pour associer à ses développements investisseurs solidaires privés, investisseurs institutionnels et collectivités territoriales, elle s'est orientée vers un statut de SCIC. Formellement, dans les organes de gouvernance, la SCIC1 fait vivre le multisociétariat avec une assemblée générale (AG), constituée de l'ensemble des sociétaires qui élit les membres du conseil d'administration (CA). La SCIC1 a défini cinq collèges, pondérés de la manière suivante :

- Collège des salariés (10 % des droits de vote)
- Collège des locataires et bénéficiaires (10 % des droits de vote)
- Collège des membres fondateurs et de droit (35 % des droits de vote)
- Collège des investisseurs solidaires (30 % des droits de vote)
- Collège des membres actifs et des collectivités territoriales (15 % des droits de vote)

En interne, les acteurs ont aussi des objectifs pluriels et parfois contradictoires. L'équipe salariée réunit des profils aux compétences très diversifiées (architecte, monteurs de projets immobiliers, assistante sociale, financier et comptable, secrétaire), qui s'occupent de la gestion opérationnelle et internalisent la double mission sociale et économique. Les grandes orientations stratégiques, quant à elles, sont validées par des administrateurs bénévoles lors de conseils d'administration. Ces administrateurs reflètent des divergences d'intérêts liées au multisociétariat et se rassemblent en deux groupes qui se confrontent : le groupe militant orienté vers la mission sociale, prêt à prendre des risques, et le groupe institutionnel, plus prudent, joue le rôle de garde-fou juridique et financier.

De son côté, SCIC2 comprend quatre catégories d'associés :

- Salariés : 24 associés
- Bénéficiaires : 13 associés
- Soutiens : 14 associés
- Partenaires : 8 associés

Lors des assemblées générales, la règle « un associé = une voix » est appliquée. L'AG élit les membres du CA, composé de trois administrateurs : un soutien historique de la SCIC2, le fondateur entrepreneur, le directeur général salarié.

Le noyau dur portant le projet collectif est constitué en partie des acteurs historiques (entrepreneur charismatique, musiciens salariés ou externes à la SCIC2), mais s'est enrichi de quelques salariés de la structure qui ont accompagné le développement des nouvelles activités. Cette minorité de salariés joue un rôle majeur dans le management stratégique de l'organisation en participant à la direction et aux fonctions supports. Autour de ce noyau dur gravitent des salariés avec des degrés divers d'engagement dans la gouvernance de la SCIC2 (peu de collaborateurs sont sociétaires ou participent effectivement aux AG). Quatre logiques sont à l'œuvre dans la SCIC2 : une logique artistique, une logique consultante, une logique pédagogique et une logique managériale/entrepreneuriale. Ces visions peuvent créer des tensions lors des choix de développement des nouveaux projets ou de leur réalisation. Les débats ne se déroulent pas dans les instances de gouvernance mais dans des espaces plus informels et en lien avec la mise en œuvre opérationnelle des activités.

Ainsi, en contexte d'innovation sociale, prise de risque et expérimentation sont des processus collectifs où chaque partie prenante joue un rôle, partage sa vision et son expertise. Car, bien sûr, plane toujours le risque que toutes les parties prenantes ne puissent pas vraiment faire valoir leur point de vue ou soient écartées à un moment donné du projet car le processus démocratique n'est pas encadré par des dispositifs managériaux et une volonté de certaines parties prenantes. C'est pourquoi il nous semble important d'analyser le cadre dans lequel se développe ces innovations sociales, avec pour nous l'ambition d'afficher cette donnée comme un critère supplémentaire dans la définition de l'innovation sociale.

Lemanagement du participatif : une assurance pour l'innovation sociale malgré des réticences

Le management d'un processus de construction collective

L'innovation sociale est donc basée sur le participatif renvoyant à la co-construction, à la co-production et à la co-gouvernance. Alors quelle forme de management supporte tous ces besoins de coordination ? Quelles sont « [les] références retenues et promulguées par les acteurs pour orienter les processus qui organisent et relient les décisions, les actions, et les résultats affectant l'organisation » (Bouquin, 2004). Comment, qui influence les comportements des parties prenantes de l'organisation qui désire innover socialement ?

Alors sur quels dispositifs managériaux s'appuient les organisations socialement innovantes pour s'assurer que le service est rendu et répond bien au besoin jusque-là insatisfait ? Quels dispositifs

sont en place pour contrôler les modalités de sa production : co-construction, co-production dans le cadre d'un maillage territorial important et d'une gouvernance multipartenariale ?

Il nous semble en outre que se poser ces questions répond aussi à l'enjeu de l'évaluation des impacts réels des innovations sociales portées par le secteur coopératif. Il est nécessaire aux entreprises qui visent l'innovation sociale de démontrer d'où provient leur capacité d'innovation, de démontrer leurs compétences de management de l'innovation sociale. In fine, pour diffuser, elles doivent être capables de former et donc de transmettre non pas le service clé en main mais la capacité d'innover socialement, c'est-à-dire de piloter un processus de construction collective. D'ailleurs, nous disposons à ce jour de très peu de formation en management de l'innovation sociale qui permettent réellement aux professeurs d'université ou aux praticiens de former les étudiants dans ce domaine et de leur transmettre les habiletés pour innover socialement, donc pour manager le participatif.

Enfin, plusieurs enjeux importants plaident pour une orientation rapprochée des comportements des parties prenantes. Cette orientation rapprochée viserait à éviter les dérives majeures que nous avons pu remarquer dans nos recherches et qui ont tendance à éloigner l'organisation de son objectif d'innovation sociale. Mais pour autant, cette réflexion sur la notion du management de l'innovation sociale se heurte à plusieurs limites.

L'innovation sociale et le management font-ils bon ménage ?

En effet, nous nous inspirons du questionnement de Berland et Persiaux (2008) en contexte d'innovation de haute technologie pour montrer que l'association innovation et management n'est pas des plus naturelles. « Leur coexistence paraît aussi délicate que celles des fonctions de contrôle de gestion et Recherche et Développement » (Berland et Persiaux, 2008 :2). Et là, les auteurs traitent de l'innovation technologique. En contexte d'innovation sociale, la coexistence de l'innovation sociale et du management peut en plus sembler suspecte. Le management renvoie à la rationalisation, à la centralisation, à la mesure de la performance. L'innovation sociale renvoie pour sa part à la créativité, au collectif et au caractère émergent. Alter (1998) propose d'ailleurs de voir l'innovation et l'organisation comme deux légitimités contradictoires. Latour (1987), Akrich, Callon, Latour (1988) nous alertent sur l'illusion dans la volonté de vouloir contrôler un phénomène qui reste largement indéterminé.

Notre propos est ici d'assumer le besoin de management et de le préférer volontairement à la notion plus positive de coordination. En effet, la coordination est selon nous une notion plus acceptable en contexte d'innovation sociale, car elle renvoie à l'organisation du collectif de parties prenantes multiples. La notion de management comprend cette facette positive mais pas seulement. Elle implique de s'intéresser à la face plus sombre du phénomène, soit le suivi, la vérification, le systématique et les conséquences ou sanctions possibles. Aussi, pour faciliter le mariage innovation sociale et management, il est nécessaire d'assumer ces deux faces et de s'appuyer sur une perspective organisationnelle forte. En ce sens, nous retenons une définition descriptive de la notion du management selon Mintzberg qui renvoie aux objectifs de planification, d'organisation, de coordination ou de contrôle. Dans le contexte qui nous intéresse, le management constituerait une garantie de l'innovation sociale, une garantie pour le participatif afin d'éviter la prédominance d'un management fortement centralisé. L'objectif est de viser un certain management de l'innovation sociale sans préjuger a priori de ces modalités de déploiement. Si le management constitue une forme de « garantie » pour l'innovation sociale, il n'en reste pas moins

complexe à penser en contexte multipartenarial, qui est empreint de tensions liées aux intérêts multiples en présence.

Manager les tensions liées aux divergences d'intérêts en contexte de multisociétariat

Des tensions de différentes natures impactent la capacité d'innovation sociale dans la mesure où, par exemple, elles sont porteuses de cloisonnements (professionnels, militants, institutionnels, replis identitaires), réduisant la capacité de développer des partenariats, la capacité d'apprentissage organisationnel voire la cohérence entre le besoin social et la réponse proposée. En contexte d'innovation sociale, on imagine à quel point ce phénomène est antinomique des processus collaboratifs inhérents à la démarche.

Prenons le cas de la Scic 1 pour illustrer ce type de tensions. En étudiant de façon plus précise l'organe de gouvernance qu'est le conseil d'administration, des divergences d'intérêts liées au multisociétariat apparaissent entre deux groupes qui se confrontent. Le groupe militant est orienté vers la mission sociale est prêt à prendre des risques pour celle-ci, alors que le groupe institutionnel est plus prudent et joue le rôle de garde-fou juridique et financier.

Les bénévoles membres du conseil d'administration semblent former des coalitions qui, lorsqu'elles échangent pendant les réunions, gèrent les tensions entre les finalités de l'organisation. Le conseil d'administration est ainsi le lieu de débats et d'une expression démocratique. Il encadre les développements d'activité du directeur général (DG) et tranche parfois négativement sur des projets qu'aurait aimé porter la structure. Les membres sont enfin mobilisés sur leur compétences et leurs réseaux sur des thèmes identifiés comme prioritaires (la fondation, le bénévolat, etc.).

Le rôle d'administrateur est néanmoins très délicat et engendre des tensions identitaires personnelles assez fortes. Si l'administrateur doit veiller à protéger la coopérative et son patrimoine, il est naturellement enclin à la prudence. Cette prudence est en contradiction avec le militantisme et l'adhésion morale aux finalités sociales de l'organisation. Il est en outre contraint par des personnalités et les modalités d'accès à l'information. Il est, en premier lieu, encadré par le DG et le président du CA. Le débat démocratique est d'autant plus intense que le président et le DG ne sont pas d'accord.

La figure centrale du dirigeant est peu contestée chez Scic 1 et, parmi les administrateurs, il reste la personne qui incarne le projet social, la gouvernance morale, qui porte la structure et qui propose les projets au CA et en AG.

L'action socialement innovante de l'organisation est toujours reliée dans les discours au militantisme et aux initiatives de son dirigeant. Ses réseaux et ses actions de lobbying sont essentiels au rayonnement et au développement des projets de l'organisation. Scic 1 semble donc fragile de par sa grande dépendance à son dirigeant. Le rôle d'administrateur est également limité par l'accès à l'information sur l'activité de l'organisation. Ainsi, les administrateurs extérieurs, c'est-à-dire externes à la coopérative, sont moins informés et n'ont pas accès à des informations internes sur l'administration courante et la gestion des chantiers, par exemple.

Dans le cas de la Scic 2, rappelons-le, la visée transformationnelle centrale dans cette école est double : créer un espace alternatif d'apprentissage de la musique pour tout type de musiciens et un lieu de professionnalisation pour les musiciens qui veulent embrasser cette carrière. Dans ce contexte artistique, on peut noter une émulation collective importante, le développement de

nombreux projets innovants pour proposer de nouvelles activités formatives aux élèves musiciens. Le contexte est foisonnant d'idées innovantes. Le fait même de se situer dans le champ artistique alternatif peut d'emblée amener l'observateur à conclure à une forte capacité d'innovation sociale. En entrant progressivement dans la boîte noire, on note que cette capacité d'innovation repose sur une logique intrapreneuriale, sur la volonté de chacun de proposer de nouveaux projets. Cette logique peut se déployer car les membres de l'équipe ont un profil créatif et artistique. Par contre, nous ne retrouvons pas de logique collaborative et nous percevons rapidement que cette logique ne repose que sur la volonté individuelle. Le management est basé sur une forte culture de l'ajustement mutuel et sur l'esprit entrepreneur de chacun. Par ailleurs la gouvernance est également très informelle et les instances formelles (CA), rarement convoquées pour prendre des décisions. Aucun autre mécanisme de management n'assure finalement que les projets déployés répondent aux besoins des clients ou des autres parties prenantes, puisque ceux-ci ne participent à aucun moment à la gouvernance ni à aucune phase de conception (expression des besoins, construction de l'offre ni production du service). Aucun mécanisme de management n'assure non plus aux projets individuels qu'ils seront analysés ou qu'ils ont une chance d'aboutir. Dans ce cas, la créativité est certes assurée mais l'innovation sociale plus limitée.

Ce cas est particulièrement intéressant car, à l'heure où nous rédigeons ce papier, des évolutions sont en cours visant la mise en place de dispositifs managériaux garantissant le fonctionnement participatif et ainsi donc l'esprit innovant de la structure.

Conclusion

L'innovation sociale se déploie dans un contexte de forte co-production et co-construction et donc de forte participation et coordination des parties prenantes. Mais ce contexte n'est pas forcément facile à construire ou à maintenir étant données les tensions inhérentes au multipartenariat et au lien management et coopérativisme. Il y a donc un enjeu fort à proposer une forme de management qui garantisse ce terreau fertile et propice à l'innovation sociale, tout en ne tombant pas dans les risques d'un management de type cybernétique (Hofstede, 1978) et centré sur une norme à atteindre. L'enjeu en contexte d'innovation sociale étant la transformation sociale, alors du point de vue du management l'enjeu se traduit par la capacité de l'organisation à transformer la norme sociale et à se doter de mécanismes d'apprentissage collectif et d'orientation des comportements des parties prenantes vers l'innovation sociale.

Références bibliographiques

- Berland N. et F. Persiaux.« Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie », Comptabilité - Contrôle – Audit, 2008/2 (Tome 14), p. 75-106.
- Colloque international du CRISES (2014). Présentation de la thématique du colloque, sous le thème La transformation sociale par l'innovation sociale, Montréal, 3-4 avril.
- Fontan, J. 2008.« Innovation sociale et territorialité », dansG. Massicotte (dir.), Sciences du territoire, perspectives québécoises, Québec, Presses de l'Université du Québec, 137-161.
- Hillier, J., F. Moulaert et J Nussbaumer 2004. « Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial », Géographie Economie Société, 6 (2), 129-152.
- Jetté, C. et Y. Vaillancourt (2011). « Social Economy and Home Care Services in Quebec : Co-Production or Co-Construction? », Voluntas : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, vol. 22, no 1, March 2011, 48-69.
- Jetté, C., F. Aubry et Y. Vaillancourt (2006). « L'économie sociale dans les services à domicile : une innovation davantage institutionnelle qu'organisationnelle », Économie et solidarités, vol. 36, no 2, 2005 [publié en décembre 2006], 129-151.
- Gadrey, J. (1994). « Les relations de service dans le secteur marchand »dansJ. De Bandt et J. Gadrey eds), Relations de services, marchés de services, Paris, CNRS Editions.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman(2003). Analyse des données qualitatives, De Boeck Université.
- Richez-Battesti, N. et D. Vallade (2012). « L'innovation sociale acteurs et système », Revue Innovations, n°38
- Yin, R.K (2004). Case Study Research: Design and Methods, Sage.

Notes

¹Pénélope Codello

Professeure HEC Montréal

penelope.codello@hec.ca

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-23-4

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Codello, Pénélope. 2016. Plaidoyer pour un management de l'innovation sociale: le cas des sociétés coopératives d'intérêt collectif en France. Lévis : Sommet international des coopératives, 14 p.