



**HAL**  
open science

**LES OUTILS DE GESTION, TRANSPORTEURS ET  
RÉGULATEURS DES LOGIQUES  
INSTITUTIONNELLES Cas de deux organisations de  
capital-risque solidaire**

Pascale Chateau Terrisse

► **To cite this version:**

Pascale Chateau Terrisse. LES OUTILS DE GESTION, TRANSPORTEURS ET RÉGULATEURS DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES Cas de deux organisations de capital-risque solidaire. Gestion et management. Université de Marne la Vallée, 2013. Français. NNT : . tel-00943599v1

**HAL Id: tel-00943599**

**<https://theses.hal.science/tel-00943599v1>**

Submitted on 7 Feb 2014 (v1), last revised 24 Jun 2014 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**Thèse de l'Université Paris-Est  
Ecole doctorale Organisations, Marchés, Institutions**

**pour l'obtention du titre de  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION  
(Arrêté du 7 août 2006)**

**Présentée et soutenue publiquement par**

**Pascale CHATEAU TERRISSE**

**Le 14 novembre 2013**

**LES OUTILS DE GESTION, TRANSPORTEURS ET  
RÉGULATEURS DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES  
Cas de deux organisations de capital-risque solidaire**

**JURY**

Directeur de thèse : Madame Muriel **JOUGLEUX**  
Professeure à l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée

Rapporteurs : Madame Ève **CHIAPELLO**  
Professeure à l'EHESS

Madame Anne **PEZET**  
Professeure à HEC Montréal

Suffragants : Madame Sylvie **CHEVRIER**  
Professeure à l'Université Paris-Est Marne-La-Vallée

Monsieur Roland **PÉREZ**  
Professeur émérite de l'Université de Montpellier



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*



# Remerciements

---

Alors que la rédaction de ce travail s'achève, je suis heureuse de pouvoir exprimer ma gratitude envers toutes les personnes qui m'ont aidée à cheminer sur cette route initiatique à la recherche. Elles sont nombreuses et sans elles, je n'aurai certainement pas abouti.

Parce que dans tout apprentissage, un maître ouvre la voie, conseille et protège son élève : un grand merci à Muriel Jougleux. Sa patience et ses capacités de compréhension m'ont permis de m'épanouir et de réaliser en toute sérénité cette thèse. Nos discussions m'ont toujours stimulée, réconfortée et poussée à me dépasser. Le contrat de recherche sur lequel nous avons travaillé ensemble m'a montré les joies et les exigences d'un travail de terrain.

Parce que tout rendu universitaire mérite une évaluation finale émise par des personnes compétentes et reconnues : je remercie les membres du jury, Sylvie Chevrier, Ève Chiapello, Roland Pérez et Anne Pezet d'avoir accepté de discuter mon travail.

Parce que la thèse se construit petit à petit, collectivement et se nourrit d'échanges et de confrontations : je remercie les membres de mon laboratoire l'IRG, les discutants lors de mes états d'avancement, les animateurs du Cercle Doctoral Européen de Gestion, les membres du réseau de recherche FAS, les participants aux conférences chargés de discuter mes papiers, d'avoir posé un regard bienveillant sur mes présentations. Un merci particulièrement appuyé à Hélène Peton pour ses commentaires stimulants, son soutien et ses encouragements. Roscoff nous attend, Saint-Gaudens aussi. Merci aussi à Carine Chemin pour la création d'un groupe informel de recherche, le Crado, et pour ses lumières sur les liens entre outils de gestion et néo institutionnalisme.

Parce l'équilibre entre les nouveaux projets de recherche, l'investissement professionnel et le travail de thèse a été primordial pour moi : merci au groupe Popess de l'IRG d'exister et plus particulièrement à Pénélope Codello-Guijarro et Amina Béji-Bécheur de m'accompagner vers de nouveaux terrains et de nouvelles aventures humaines. Ce groupe apporte un peu de fantaisie, d'originalité et de collectif dans un monde académique qu'on pourrait croire austère et individualiste. Merci à Valérie Pallas-Saltiel et Evelyne Rousselet pour les échanges sur la direction de master et le travail de recherche sur la microfinance. Merci à Nicole Pellegrin de m'avoir fait confiance pour lui succéder pour la responsabilité du master Comptabilité Contrôle Audit. Je regrette de ne plus avoir le grand plaisir de travailler quotidiennement avec elle mais je suis ravie que de cette relation professionnelle soit née une relation

d'amitié. Même constat pour Pénélope Codello-Guijarro, ma coloc de bureau actuellement en congé de recherche. La petite te dit merci pour les cours partagés ensemble, les discussions à cœur ouvert et les fous rires. Merci à Inès Bouden, pour avoir partagé les responsabilités du master 2 avec moi, pour avoir relu ce travail et prodigué ses conseils. Merci à mes collègues plus globalement pour leurs attentions en cette fin de thèse. Merci aussi aux petites fées, Samia Dida et Sandra Toulouse, qui par leur travail de secrétariat m'ont soulagée de nombreuses tâches administratives. Merci enfin aux étudiants du master CCA et master Popess, parce qu'ils rendent l'exercice du métier d'enseignant intéressant et enrichissant et qu'ils sont les moteurs de ma vocation.

Parce que le premier objet de la recherche en gestion reste l'organisation : merci à Hubert De Beaumont, Johann Fourgeaud et les membres de la gouvernance de Garrigue, merci à Stéphane Coste et Damien Coopéré. Plus largement, merci à tous ceux qui ont accordé un peu de leur temps à mes recherches.

Parce que ce travail nécessite un cocon doux et rassurant : merci à mes parents pour leurs marques répétées d'amour inconditionnel. Merci à maman pour ses petits plats et à papa pour sa relecture. Maintenant, vous êtes de vrais champions du mode révision et de l'envoi de pièce jointe. Merci à mes sœurs également qui participent à me donner un noyau familial structurant et enveloppant.

Parce qu'à côté de la vie d'un entrepreneur, la vie d'un doctorant n'est finalement pas si chaotique et pas si instable : merci à mon époux, pour sa présence et son support. Ses relectures en mode crash et son sens aigu de l'orthographe. Les tableaux sont superbes, un vrai travail de consultant !

Parce qu'un thésard doit se préserver de devenir complètement asocial ou autocentré ou dépressif : merci à ma famille et mes amis d'avoir écouté patiemment et pendant plusieurs années mes soliloques, réponses à la fameuse question : « où en es-tu de ta thèse ? ». Maintenant, je pourrai vous dire qu'elle est bouclée !

Parce que ce travail exige un matériel informatique en bon état : je ne remercierai pas les fabricants de pc et clés USB pour la géniale invention de l'obsolescence programmée. Cette fin de thèse aura consommé deux cartes mères, un disque dur et deux clés... Merci au service informatique de l'université d'avoir répondu à mes appels de détresse...

Parce que bientôt, nous serons trois, merci à « petit bébé » de m'avoir épargné les maux de début de grossesse pour me concentrer sur les mots de ce travail.

## Table des matières

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>13</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LES ROLES DES OUTILS DE GESTION DANS LES RECHERCHES NEO INSTITUTIONNELLES .....</b>	<b>33</b>
<b>BREVE INTRODUCTION AU CONCEPT D'INSTITUTION : PLUSIEURS NIVEAUX D'INSTITUTIONS POUR PLUSIEURS ROLES DES OUTILS DE GESTION .....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE ROLE SYMBOLIQUE, LES OUTILS DE GESTION COMME MYTHES RATIONNELS QUI HOMOGENEISENT LES PRATIQUES .....</b>	<b>40</b>
<b>A. LE DECOUPLAGE : LES OUTILS COMME MYTHES INSTITUTIONNALISES ADOPTES POUR LA LEGITIMITE .....</b>	<b>41</b>
1. LE ROLE SYMBOLIQUE DES OUTILS DE GESTION : LE DECOUPLAGE ENTRE LA STRUCTURE FORMELLE ET L'ACTIVITE REELLE DES ORGANISATIONS.....	41
2. LES ETUDES SUR LE ROLE CEREMONIEL DES OUTILS DE GESTION .....	46
3. LES LIMITES DU ROLE SYMBOLIQUE DES OUTILS DE GESTION.....	49
<b>B. LES OUTILS DE GESTION HOMOGENEISENT LES PRATIQUES DANS UN CHAMP STRUCTURE : L'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>53</b>
1. LA STRUCTURATION DE CHAMP ORGANISATIONNEL HOMOGENEISE LES OUTILS DE GESTION .....	53
2. LES MECANISMES DE L'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL .....	59
3. LA DIFFUSION DES OUTILS DE GESTION PAR LES MECANISMES ISOMORPHIQUES : UN MODELE, DES MODES ET DES EFFETS SUR LES ORGANISATIONS .....	61
4. LES LIMITES DES ETUDES SUR LA DIFFUSION DES OUTILS DE GESTION PAR ISOMORPHISME .....	66
<b>CHAPITRE 2 : LE ROLE RHETORIQUE DES OUTILS DE GESTION, QUAND L'INTRODUCTION DES CAPACITES D'AGENCE HUMAINE PRODUISENT DU SENS ET DU CHANGEMENT .....</b>	<b>72</b>
<b>A. LES OUTILS DE GESTION VEHICULES DE LANGAGE ET DE CATEGORISATION, MODIFICATEURS DE SENS ET DE REPRESENTATIONS .....</b>	<b>73</b>
1. L'OUTIL COMME LANGAGE LEGITIME PORTE PAR LA RHETORIQUE DANS UN CHAMP ET PORTEUR DE RHETORIQUE DANS UNE ORGANISATION .....	73
2. LES EFFETS DE L'USAGE DE L'OUTIL : MOTEUR DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL.....	76
<b>B. LES EFFETS DES CAPACITES D'AGENCE HUMAINE SUR LES OUTILS : LA MANIPULATION ET LA MODIFICATION DES FINALITES DES OUTILS DE GESTION.....</b>	<b>78</b>
1. LES CAPACITES D'AGENCE HUMAINE TRANSFORMENT LES OUTILS.....	79



2.	LES CAPACITES D'AGENCE HUMAINE EXPLIQUENT LE DEGRE DE DECOUPLAGE DES OUTILS .....	79
3.	UN PREMIER MODELE RECONNAISSANT LA RELATION OBJET/SUJET DANS LA DIFFUSION DES OUTILS DE GESTION .....	81
<b>C.</b>	<b>LES OUTILS SONT TRANSFORMES LORSQU'ILS SE DIFFUSENT : L'EDITION ET LA DIVERSITE DES PRATIQUES .....</b>	<b>82</b>
1.	L'EDITION CONTRE LA DIFFUSION DES OUTILS DE GESTION .....	82
2.	L'IMITATION COMME MOTEUR DE L'EDITION, LES MODES COMME VOLANT .....	84
3.	L'EDITION INDUIT LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS .....	85
<b>D.</b>	<b>SORTIR DU CADRE NEO INSTITUTIONNALISTE POUR PENSER L'INDISSOCIABILITE DE L'OUTIL ET DU SOCIAL .....</b>	<b>86</b>
1.	LES HOMMES ET LES OUTILS POSSEDENT DES CAPACITES DISCURSIVES.....	87
2.	LES HOMMES ET LES OUTILS POSSEDENT DES CAPACITES D'AGENCE .....	87
3.	LES APPORTS DE LA SOCIOLOGIE DES SCIENCES : L'OUTIL COMME MEDIEUR DE L'ACTION .....	92

**CHAPITRE 3 : LE ROLE DE TRANSPORTEUR DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DES OUTILS DE GESTION  
PAR L'INTRODUCTION DU PLURALISME INSTITUTIONNEL .....** **96**

<b>A.</b>	<b>LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES EXPLIQUENT LES RATIONALITES ET LES PRATIQUES DANS LES ORGANISATIONS ...</b>	<b>97</b>
1.	LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES : DES IDENTITES ET DES ORDRES DE VALEUR COMMUNS QUI STRUCTURENT LE PROCESSUS DE DECISION ET LES PRATIQUES DES ACTEURS.....	97
2.	LA CARACTERISATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES.....	100
<b>B.</b>	<b>DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES MULTIPLES QUI ENGENDRENT L'HETEROGENEITE DES PRATIQUES ET PROVOQUENT DES TENSIONS .....</b>	<b>104</b>
1.	DES LOGIQUES QUI EVOLUENT ET QUI PEUVENT ETRE MULTIPLES SUR UN MEME CHAMP ET DANS UNE ORGANISATION 104	
2.	DES LUTTES ENTRE LOGIQUES D'INTENSITE VARIABLE .....	107
<b>C.</b>	<b>LA GESTION PAR L'ORGANISATION DES TENSIONS ENTRE LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES.....</b>	<b>111</b>
1.	LES DIFFERENTES STRATEGIES DE GESTION DES TENSIONS ENTRE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES : ELIMINER, COMPARTIMENTER, AGREGER, INTEGRER.....	112
2.	LES ORGANISATIONS HYBRIDES DE L'ECONOMIE SOLIDAIRE DEVRAIENT FAVORISER L'AGREGATION OU L'INTEGRATION DES LOGIQUES .....	113
<b>D.</b>	<b>L'OUTIL DE GESTION, CONTRAINT PAR LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES QU'ILS TRANSPORTENT .....</b>	<b>116</b>
1.	LES OUTILS DE GESTION, DES PRATIQUES MATERIELLES STANDARDISEES ET ENCASTREES DANS DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES .....	117
2.	LES OUTILS DE GESTION, VEHICULE DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES .....	118
<b>E.</b>	<b>LES CARENCES CONCERNANT LE ROLE DES OUTILS DE GESTION DANS LA LITTERATURE SUR LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES .....</b>	<b>120</b>
1.	REINTERROGER LES CONCEPTS CLES NEO INSTITUTIONNELS ET LES ROLES DES OUTILS VIA LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES .....	121
2.	MIEUX COMPRENDRE LE ROLE DE VEHICULE EN ETUDIANT LA STRUCTURE DES OUTILS DE GESTION.....	124
3.	UN ROLE SUPPLEMENTAIRE DES OUTILS DE GESTION : REGULATEUR ET MEDIEUR DES TENSIONS ENTRE LES LOGIQUES ? 126	

**CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET QUESTION DE RECHERCHE .....** **133**

**DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES DISPOSITIFS DE GESTION DE DEUX FONDS DE CAPITAL-RISQUE SOLIDAIRE..... 137**

**CHAPITRE 4 : L'APPRENTISSAGE DES FICELLES DU METIER DE CHERCHEUR ..... 139**

<b>A. UNE ANALYSE LONGITUDINALE ET MULTI-NIVEAUX ADAPTEE AUX OBJETS ET QUESTIONS DE RECHERCHE .....</b>	<b>140</b>
1. LA RECHERCHE INTERVENTION ADAPTEE A L'ETUDE DES OUTILS DE GESTION ET DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DANS L'ORGANISATION ET ENTRE INDIVIDUS.....	140
2. UNE ANALYSE LONGITUDINALE DU CHAMP DE LA FINANCE SOLIDAIRE ET COMPARATIVE DE DEUX ORGANISATIONS DU CHAMP.....	141
<b>B. LA RECHERCHE INTERVENTION : UNE METHODOLOGIE DES SCIENCES DE GESTION AU PROCESSUS LONG .....</b>	<b>144</b>
1. LES FONDEMENTS CONCEPTUELS ET EPISTEMOLOGIQUES DE LA RECHERCHE INTERVENANTE .....	144
2. LE DESIGN DE LA RECHERCHE: UN PROCESSUS LONG MAIS RICHE EN CONNAISSANCES ET RELATIONS.....	149
3. LE PROCESSUS DE RECHERCHE INTERVENTION : DE LA CONSTRUCTION DE L'OUTIL AUX CHANGEMENTS.....	154
4. LA RECHERCHE D'UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE ETHIQUE .....	159
5. LES PRINCIPES DE VALIDATION DE LA RECHERCHE INTERVENANTE.....	167
<b>C. DES ENTRETIENS ET DE L'OBSERVATION DIRECTE POUR RECUEILLIR DES DONNEES ANALYSEES LEXICALEMENT DANS LEUR CONTENU .....</b>	<b>168</b>
1. L'ENTRETIEN ET L'OBSERVATION POUR COLLECTER DES DONNEES RICHES ET COMPLEMENTAIRES.....	168
2. LES LOGIQUES MISES EN EVIDENCE PAR L'ANALYSE THEMATIQUE ET DETAILLEES PAR DES MOTS CLES GRACE AU LOGICIEL ALCESTE .....	173

**CHAPITRE 5 : LA FINANCE SOLIDAIRE, UN CHAMP PEU STRUCTURE AUX LOGIQUES MULTIPLES..... 184**

<b>A. LA COMPLEXITE INSTITUTIONNELLE DE LA FINANCE SOLIDAIRE .....</b>	<b>185</b>
1. LES FINANCE SOLIDAIRES EN FRANCE UN SECTEUR RECENT, EN FORTE EXPANSION MAIS A FAIBLE NOTORIETE .....	185
2. LES FINALITES PLURIELLES DES FINANCES SOLIDAIRES .....	186
3. <i>NI FINANCE ETHIQUE, NI FINANCE PHILANTHROPIQUE</i> .....	188
<b>B. LA CONSTRUCTION DU CHAMP PAR DES ORGANISMES FEDERATEURS ALTERNATIFS PUIS CENTRES SUR LA VOLONTE DE PROMOUVOIR LE SECTEUR.....</b>	<b>189</b>
1. L'ASSOCIATION L'ALDEA : LA NAISSANCE DE LA FINANCE SOLIDAIRE COMME SUPPORT DE L'ECONOMIE ALTERNATIVE.....	190
2. LE RÉAS, L'ÉCHEC DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE DE LA FINANCE SOLIDAIRE .....	199
3. L'ASSOCIATION FINANSOL, LA RECONNAISSANCE DU CHAMP DE LA FINANCE SOLIDAIRE PAR LA PROMOTION DE L'ÉPARGNE SOLIDAIRE .....	205
<b>C. LES CHANGEMENTS DANS LE CHAMP : UNE CROISSANCE DE L'ÉPARGNE SOLIDAIRE, LA PRISE DE POUVOIR DES BANQUES ET DE LA FINALITE ECONOMIQUE.....</b>	<b>223</b>
1. UNE DISTINCTION ENTRE LES MEMBRES DU CHAMP DE PLUS EN PLUS TENUE.....	223
2. UN CHAMP SOUTENU ET STRUCTURE PAR LES POUVOIRS PUBLICS .....	226
3. L'ÉVOLUTION DES PRODUITS LABELLISÉS : L'IMPORTANCE DES INTERMÉDIAIRES ET DES PRODUITS FINANCIERS ET BANCAIRES.....	234
4. UNE RENTABILITE FINANCIERE AFFIRMEE ET COMPLEMENTAIRE DU RENDEMENT SOLIDAIRE.....	243

5. SYNTHÈSE DES ÉVOLUTIONS : DES ACTEURS DU CHAMP MARGINALISÉS, DES FINALITÉS ÉCONOMIQUES ASSUMÉES.....	248
<b>D. LE CHAMP AUJOURD’HUI : UN CHAMP FRAGMENTÉ AU PROCESSUS ISOMORPHIQUE NAISSANT ET À FORTE COMPLEXITÉ INSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>249</b>
1. LES MEMBRES DU CHAMP : DIVERSITÉ ET FRAGMENTATION .....	249
2. UN CHAMP PEU STRUCTURÉ EN FRANCE .....	252
3. LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DANS LE CHAMP : LA LOGIQUE SOLIDAIRE CONTRE LA LOGIQUE FINANCIÈRE .....	255

## **CHAPITRE 6 : LES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DANS LES ORGANISATIONS DE CAPITAL-RISQUE**

### **SOLIDAIRE..... 258**

<b>A. PANORAMA DES ACTEURS DU CAPITAL-RISQUE SOLIDAIRE EN FRANCE.....</b>	<b>259</b>
1. LES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DE CAPITAL-RISQUE SOLIDAIRE LABELLISÉES FINANSOL.....	260
2. LES DIFFÉRENCES MAJEURES ENTRE LES ORGANISATIONS DE CAPITAL-RISQUE SOLIDAIRE .....	272
3. SYNTHÈSE .....	277
<b>B. LES LOGIQUES HYBRIDES DU FA : LOGIQUE SOLIDAIRE ET FINANCIÈRE.....</b>	<b>278</b>
1. HISTOIRE DE GARRIGUE : UN MANQUE DE FORMALISATION ET UNE LOGIQUE SOLIDAIRE DOMINANTE.....	278
2. L’INTERNATIONALISATION DE GARRIGUE 2005-2013: LE FONDS AFRIQUE (FA), SES OUTILS ET SA GESTION .....	287
3. LE PROFIL DES INVESTISSEURS ET DES MEMBRES DU CE : DES PARTICULIERS ET DES EXPERTS TECHNIQUES OU BANQUIERS 300	
4. SYNTHÈSE .....	303
<b>C. LA LOGIQUE FINANCIÈRE DOMINANTE DE FINANCITES (FC).....</b>	<b>304</b>
1. HISTOIRE DE FC : UN TAUX DE DÉFAILLANCE IMPORTANT QUI CONTRAINT AUX CHANGEMENTS.....	304
2. LA GESTION DE FC.....	313
3. DES INVESTISSEURS PERSONNES MORALES ET DES DÉCISIONNAIRES REPRÉSENTANT DES INVESTISSEURS.....	326
4. SYNTHÈSE .....	329
<b>D. LA CONFIRMATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DES FONDS PAR L’ANALYSE DES ENTRETIENS.....</b>	<b>330</b>
1. DES THÈMES ET DES MOTS FINANCIERS OU SOCIAUX.....	331
2. DES DIFFÉRENCES LEXICALES MAJEURE ENTRE LES ENTRETIENS DE FC ET DU FA .....	333
3. DES CLASSES ET DES RÉSEAUX SEMANTIQUES DISSEMBLABLES .....	339
4. DES GROUPES D’INDIVIDUS AU VOCABULAIRE DISTINCT.....	341
5. SYNTHÈSE .....	346

### **CHAPITRE 7 : LES OUTILS DE GESTION, REFLETS DES LOGIQUES DE L’ORGANISATION ..... 347**

<b>A. LES OUTILS CRÉÉS AVEC LE CHERCHEUR .....</b>	<b>348</b>
1. LE RÔLE SYMBOLIQUE DES CRITÈRES D’ÉLIGIBILITÉ POUR FC.....	348
2. LE RÔLE RHÉTORIQUE DE LA GRILLE D’ÉVOLUTION SOCIÉTALE POUR LE FA .....	353
<b>B. LES PACTES D’ACTIONNAIRES .....</b>	<b>361</b>
1. LES FONDÉMENTS THÉORIQUES DES PACTES D’ACTIONNAIRES DANS LE CAPITAL-RISQUE .....	361
2. LES PACTES DU FA ET DE FC.....	363
<b>C. LES CHARTES.....</b>	<b>368</b>

<b>D. SYNTHÈSE : LE RÔLE DE VÉHICULE DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES DES OUTILS DE GESTION .....</b>	<b>370</b>
---	------------

## **CHAPITRE 8 : LES OUTILS DE GESTION RÉGULATEURS DES CONFLITS ENTRE LOGIQUES**

<b><u>CONTRADICTOIRES .....</u></b>	<b><u>373</u></b>
-------------------------------------	-------------------

<b>A. LES PACTES D'ACTIONNAIRES DE FC : UN PACTE PLUS DUR ET CONTRAIGNANT .....</b>	<b>374</b>
1. LE NOUVEAU PACTE VU PAR LE DIRIGEANT ET L'ÉQUIPE DE GESTION .....	374
2. LA COMPARAISON ENTRE L'ANCIEN ET LE NOUVEAU PACTE .....	375
<b>B. LE COMITÉ D'INVESTISSEMENT DE FC : LA DÉCISION SUR LES MODALITÉS D'INVESTISSEMENT.....</b>	<b>377</b>
1. LES DOSSIERS.....	377
2. LES MEMBRES DU CI .....	379
3. DÉROULEMENT DE SÉANCES DE CI.....	380
<b>C. LE COMITÉ D'ENGAGEMENT DU FA : DES DISCUSSIONS POUR ARRIVER À UN CONSENSUS .....</b>	<b>382</b>
1. LES DOSSIERS.....	382
2. LES MEMBRES DU CE DU FA : LA COALITION DES MEMBRES DE GARRIGUE CONTRE CEUX DE TECH DEV .....	383
3. LES RÈGLES EXPLICITES DE FONCTIONNEMENT ET IMPLICITES DE FINANCEMENT DU CE DU FA.....	384
4. L'OUTIL DE DÉCISION DU CE DU FA : LA GRILLE D'ÉVALUATION RÉGULATRICE DES LOGIQUES PORTÉES PAR LES DEUX COALITIONS.....	385
<b>D. SYNTHÈSE : LE RÔLE DE RÉGULATEUR DES LOGIQUES .....</b>	<b>387</b>

<b><u>CHAPITRE 9 : DISCUSSION .....</u></b>	<b><u>390</u></b>
---	-------------------

<b>A. LA DYNAMIQUE DE CONFIGURATION DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES .....</b>	<b>391</b>
<b>B. LES DÉTERMINANTS DU DEGRÉ DE COMPATIBILITÉ ENTRE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES .....</b>	<b>394</b>
1. LA PÉRMÉABILITÉ DE LA LOGIQUE SOLIDAIRE AU NIVEAU DU CHAMP.....	395
2. L'ADAPTATION DE LA LOGIQUE FINANCIÈRE AUX MÉTIERS DANS LES ORGANISATIONS DE LA FINANCE SOLIDAIRE .....	397
3. LE DEGRÉ DE COMPATIBILITÉ DES LOGIQUES FINANCIÈRE ET SOLIDAIRE EST FONCTION DES PRATIQUES .....	399
<b>C. LIENS ENTRE LOGIQUES INSTITUTIONNELLES ET NATURE PUIS RÔLE DES OUTILS DE GESTION .....</b>	<b>400</b>
1. LIER NATURE ET LOGIQUES DES OUTILS DE GESTION .....	401
2. LES RÔLES DES OUTILS INFLUENCÉS PAR LES LOGIQUES PRÉSENTES DANS LES ORGANISATIONS.....	403
<b>D. LES PACTES D'ACTIONNAIRES ET LE CE COMME OUTILS ET DISPOSITIFS ÉMBLEMATIQUES DU CAPITAL-RISQUE SOLIDAIRE .....</b>	<b>405</b>
1. LES PACTES D'ACTIONNAIRES : QUELS DÉTERMINANTS DE LA RELATION DE CONFIANCE ? .....	406
2. UN MÉCANISME D'HYBRIDATION DES LOGIQUES .....	407

<b><u>CONCLUSION : APPORTS DE LA THÈSE ET PISTES FUTURES DE RECHERCHE .....</u></b>	<b><u>412</u></b>
---	-------------------

<b><u>LISTE DES ILLUSTRATIONS .....</u></b>	<b><u>427</u></b>
---	-------------------

<b><u>LISTE DES TABLEAUX .....</u></b>	<b><u>429</u></b>
--	-------------------

<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>431</b>
<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>452</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>453</b>
<b>ANNEXE 1 : EXEMPLES DE GRILLE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>453</b>
<b>ANNEXE 2 : EXEMPLES DE RESUMES D'ENTRETIEN.....</b>	<b>455</b>
<b>ANNEXE 3 : EXEMPLE D'ANALYSE THEMATIQUE DES ENTRETIENS .....</b>	<b>459</b>
<b>ANNEXE 4 : LISTE DES PERSONNES INTERROGEES, ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....</b>	<b>461</b>
<b>ANNEXE 5 : EXEMPLE D'ANALYSE THEMATIQUE EN COURS DE COLLECTE DES DONNEES.....</b>	<b>462</b>
<b>ANNEXE 6 : EXEMPLE DE NOTES D'OBSERVATION.....</b>	<b>465</b>
<b>ANNEXE 7 : EXEMPLE DE RETRANSCRIPTION D'ENTRETIEN .....</b>	<b>474</b>
<b>ANNEXE 8 : FONCTIONNEMENT D'ALCESTE .....</b>	<b>484</b>
<b>ANNEXE 9 : ELEMENTS TECHNIQUES SUR LES ANALYSES D'ALCESTE .....</b>	<b>486</b>
<b>ANNEXE 10 : CRITERES DU MODELE DE QUALIFICATION DU FINANCEMENT SOLIDAIRE FINANSOL ....</b>	<b>488</b>
<b>ANNEXE 11 : OUTIL CREE AVEC LE FONDS AFRIQUE .....</b>	<b>491</b>
<b>ANNEXE 12 : TABLEAU DES CRITERES D'ELIGIBILITE CREE POUR FINANCITES.....</b>	<b>493</b>
<b>ANNEXE 13 : GRILLE D'EVALUATION DU COMITE D'ENGAGEMENT DU FOND AFRIQUE .....</b>	<b>495</b>
<b>ANNEXE 14 : CRITERES D'ELIGIBILITE VALIDES POUR FC .....</b>	<b>498</b>

# Introduction générale

---

## *La capacité de changement social de l'économie solidaire : faire autrement*

L'économie solidaire recouvre une multiplicité d'organisations très différentes et donc difficiles à englober dans une même définition. On regroupe généralement dans ce secteur, les mutuelles, les coopératives et les associations. Mais qu'y a-t-il de commun une banque mutualiste et une association d'insertion par l'activité économique ? entre une boutique de commerce équitable et une association de lobbying pour le secteur de la finance solidaire ? entre les placements éthiques et durables et une association de service à la personne ?

Pour le comprendre, il faut revenir aux concepts économiques et sociétaux portés par l'économie solidaire.

Gautier (2007) mentionne que l'économie solidaire est un projet de société, une remise en question de ce qu'est l'économie et qu'il s'agit d'un appel au renouveau de la solidarité démocratique. L'économie solidaire désigne une autre économie que l'économie marchande ; au service de l'intérêt collectif et de l'utilité sociale plutôt que de l'intérêt individuel.

Elesna Lasida (2007) précise cette volonté de faire autrement et caractérise l'économie solidaire en termes de finalités, de logiques propres et de capacité de changement social. L'économie solidaire se définit tout d'abord par rapport à ses finalités. Au-delà de la dimension économique pure, vient se greffer deux autres dimensions ; une dimension sociale, qui exprime la recherche des rapports sociaux de solidarité et la création d'un lien social non marchand, et une dimension politique, exprimée par la volonté d'un agir démocratique. Ces trois dimensions s'articulent et donnent naissance à des logiques propres, il s'agit de la deuxième caractéristique de l'économie solidaire. La dimension économique privilégie l'intérêt individuel, la coordination par les prix et les ressources monétaires. La dimension sociale quant à elle, se fonde sur la promotion de l'utilité collective, une coordination centralisée et des ressources publiques. Enfin, la dimension politique, quant à elle, vise à créer de l'utilité sociale en se coordonnant de manière participative en décidant collectivement et grâce à l'aide de ressources réciproques (bénévolat ou volontariat). Ces logiques s'hybrident de manière spécifique dans chaque organisation de l'économie solidaire. Un troisième critère d'identification de l'économie solidaire réside dans sa capacité de changement social. Si l'économie solidaire est " l'autre économie ", il faut définir le type d'alternative qu'on vise par rapport à l'économie marchande dominante. Trois approches peuvent

ainsi être identifiées en fonction de l'importance du changement provoqué. Tout d'abord, la mouvance palliative voit dans l'économie solidaire une réponse aux défaillances du secteur public et du marché, et vise à combler un creux, un manque en termes de populations exclues. C'est le premier niveau du changement social, qui a la place que les autres secteurs veulent bien lui céder et qui ne se diffuse pas. Un niveau plus ambitieux de changement social s'exprime dans la mouvance réformatrice. L'économie solidaire a alors vocation à s'introduire dans l'économie classique en essayant d'articuler la logique pure de marché avec d'autres critères, définis en termes sociaux et politiques. Les innovations sociales portées par l'économie solidaire se répandent et sont adoptées par l'économie marchande. Enfin, la mouvance radicale, refuse l'économie dominante marchande et considère que l'économie solidaire est un nouveau paradigme alternatif.

Demoustier (2001), reprend les dimensions et l'aspect du changement social dans sa définition de l'économie sociale et solidaire «s'associer pour entreprendre autrement». Ce faisant elle ré introduit les trois dimensions dont elle est porteuse soit la dimension sociale (s'associer), la dimension économique (entreprendre) et la dimension politique (autrement) sans en privilégier une. Laville (2000) au contraire privilégie l'engagement citoyen et le caractère politique de cette forme d'économie et insiste donc sur les innovations sociales produites par cette économie.

**L'économie solidaire regroupe des organisations hétéroclites, cependant ses composantes ont en commun certaines caractéristiques. Le changement social induit par le fonctionnement de ces organisations est l'une d'entre elles et certains auteurs la considèrent comme essentielle.**

*Une capacité de changement social remise en question : la banalisation constatée des organisations de l'économie solidaire, les outils de gestion accusés*

Si l'économie solidaire est caractérisée par le changement social qu'elle induit, les organisations qui en relèvent devraient être innovantes, elles devraient être spécifiques et être gérées autrement. De nombreux auteurs constatent au contraire une banalisation des organisations de l'économie solidaire. Elles tendraient à s'assimiler soit à des organisations publiques soit à des entreprises classiques.

L'évolution du tourisme social au fil du temps donne un exemple assez éclairant. Le tourisme « hors marché » des débuts après s'être « industrialisé » à partir des années 1960 du fait d'une contractualisation avec l'Etat, s'est ensuite progressivement aligné sur le tourisme commercial depuis les années 1980. On observe depuis cette date un rapprochement du type de clientèle (plus favorisée dans le tourisme social aujourd'hui qu'à ses débuts), du type d'activités proposées, du type de financement

(chèques vacances). Au point qu'on parle de banalisation du tourisme social (Richez-Battesti et Oswald, 2010).

On relève ce même phénomène dans le cas de la finance solidaire en France; l'obtention de subventions de la part des pouvoirs publics implique en particulier un alignement sur des critères d'évaluations (tels que le nombre d'emplois créés) autres que ceux privilégiés au départ (nombre de personnes accueillies) (Glémain et Taupin, 2007). Ainsi, l'évolution historique de la finance solidaire passe d'un mouvement alternatif vers une simple altérité bancaire (Glémain et Taupin, 2009).

Laville (2000, p. 20) montre également cette évolution au cours du temps :

*« La logique réactionnelle qui explique la naissance des organismes d'économie sociale (contre les effets du capitalisme) s'atténue au profit d'une logique d'adaptation fonctionnelle à ce mode de production ».*

Demoustier (2002, p.105) s'intéresse plus spécifiquement aux transformations des organisations de l'économie solidaire au cours du temps et pense que

*« les organisations ne sont donc pas immuables, elles se transforment en même temps que leur environnement. Certaines sortent du champ, d'autres sont susceptibles d'y entrer. Ce n'est pas une trahison mais un ajustement par rapport à l'environnement »*

Certains, comme Sue (2000), estiment que la banalisation constitue une évolution inévitable et pense que les différences de départ entre entreprises commerciales et entreprises sociales deviennent rapidement marginales, voire contestables.

La gestion et les outils de gestion sont souvent accusés, principalement par des chercheurs en sociologie adoptant une approche critique, d'être les vecteurs de cette banalisation.

Plus qu'un ensemble de pratiques, de discours et de techniques pour organiser la production ; la gestion serait une idéologie. Les outils de gestion seraient porteurs d'une idéologie qui légitime la guerre économique ; l'obsession du rendement financier pousserait les organisations dans une logique économique et marchande et à adopter des outils de gestion venant des entreprises privées (De Gaulejac, 2009). Une idéologie est un système de pensée qui se présente comme rationnel alors qu'il entretient l'illusion et dissimule un projet de domination (Ibid, p. 68).

Cette idéologie décrite par Boussard (2008) montre que le managérialisme est un phénomène au croisement du Logos gestionnaire, un principe idéal définissant le fonctionnement des organisations à partir de trois principes : la maîtrise, la performance et la rationalité et des techniques de gestion.



Les dispositifs de gestion sont fondamentaux car ils améliorent la rationalité de la prise de décision et s'assurent que les actions de chacun s'accordent avec l'objectif de l'organisation. Présentés comme neutres ils doivent permettre de représenter parfaitement la situation de gestion, le réel. Cependant, la gestion fait essentiellement référence à des grandeurs construites, en les considérant abusivement comme des mesures. De plus, ils dissimulent des mécanismes de domination. Les professionnels de la gestion, c'est à dire les managers, les consultants et les universitaires institutionnalisent, légitiment et défendent la gestion. Les dispositifs de gestion représenteraient le produit du rapport de force à l'intérieur et à l'extérieur du groupe des gestionnaires.

D'autres auteurs déplorent également l'arrivée de la gestion et de ses dispositifs dans les organisations de l'économie solidaire. Chauvière (2007) montre que les sciences de gestion privilégient la rationalité individuelle et délégitiment donc les autres modèles de gouvernement comme la coopération et l'autogestion. La raison gestionnaire illusionne les acteurs par sa rationalité technique et sa novlangue pseudo éthique. Cette novlangue transforme les lexiques d'analyse et les répertoires d'actions et contribue à une refonte complète des représentations et des valeurs et prépare le terrain à une banalisation intégrale des services sociaux. Ce phénomène de banalisation est qualifié de «chalandisation». Par exemple, le concept d'« usager », en tension permanente entre la figure du citoyen est déconstruit au profit du client. L'usage extensif de cette terminologie annihile la question de l'intérêt général et contraint les institutions et les professionnels à se pencher sur la seule satisfaction individuelle. Jean Pierre Le Goff (2000) p.12, reprend les dangers de cette nouvelle langue :

*« Il y a un risque que le vocabulaire du management, sa rhétorique et sa confusion deviennent une sorte de langage convenu et obligé, qu'il s'érige en une sorte de modèle reproductible dans tous les domaines de l'activité »*

Ainsi, les organisations de l'économie sociale et solidaire seraient poussées à adopter le managérialisme et donc à se comporter comme les entreprises.

D'autres auteurs sont plus nuancés.

Chiapello et Gilbert (2011) discutent les approches critiques des sociologues sur les outils de gestion. Ils les trouvent nécessaires pour développer la réflexivité des managers et faire contrepoids à la littérature prescriptive et positiviste managériale. Cependant, ils montrent qu'elles sont insuffisantes et réductrices. En premier lieu, il est difficile de différencier les critiques faites aux outils de gestion des critiques de la gestion. En second lieu, les outils pourraient encadrer, juguler les rapports de forces au lieu de les renforcer. Enfin, les contraintes imposées par les outils permettraient dans certains contextes de développer la coordination et de rendre possible l'action collective. Ainsi, ils affirment :

*« il nous semble qu'on peut également envisager des outils associés à ces rapports qui iraient non dans le sens d'un accroissement de la violence mais d'un apaisement. » Chiapello et Gilbert (2011), p.11*

Pour Pezet et Pezet (2010), la maîtrise des effets du managérialisme est possible si le management et ses dispositifs sont travaillés sur leurs finalités politiques et non pas seulement économiques. Le politique peut initier une démocratisation des technologies en associant les citoyens aux décisions techniques qui les impactent. Mais les acteurs dans toutes les organisations doivent également exercer leur vigilance et repenser les utilisations des outils de gestion afin d'en prévenir leurs effets négatifs.

Pour Laville (2009) le managérialisme, par l'alignement qu'il induit de toutes les entités collectives sur les entreprises privées, ne peut être confondu avec la préoccupation de gestion ; il en propose une lecture dominante mais celle-ci peut être questionnée. Si on ne peut assimiler associations et entreprises, les premières ne peuvent perdurer sans production économique et les membres qui s'y sont engagés ne peuvent se départir de leur droit à exercer un contrôle collectif. L'auteur propose de promouvoir une gestion sociale qui proposerait une autre vision des finalités, de la légitimité et de l'évaluation de la gestion.

Avare et Sponem (2008) s'interrogent sur la compatibilité des logiques managériales et associatives et sur les spécificités associatives qui rendent complexe l'introduction du management. Ils montrent également que les dispositifs de gestion sont porteurs de croyances et d'idéologie mais aussi facteurs de légitimité. Ils soutiennent enfin que :

*« Même si les associations ne peuvent échapper au déferlement du management, déferlement qui touche l'ensemble de la société, cette diffusion des dispositifs de gestion dans les associations se fera nécessairement avec des adaptations et une certaine acclimatation aux spécificités associatives, sous peine d'en compromettre durablement l'efficacité et l'efficience. » Avare et Sponem (2008), p.144*

Avare et al. (2008) montrent d'ailleurs que les associations doivent aller au-delà de la rationalité instrumentale et s'interroger grâce aux outils de gestion sur leurs pratiques et les améliorer. Ils exposent également que les organisations de l'économie solidaire utilisent des dispositifs de gestion classiques mais développent des usages originaux qui peuvent en changer la nature. Ils affirment :

*« les associations n'ont pas à se laisser enfermer dans le modèle qu'on semble leur imposer et qu'elles contribuent parfois elles-mêmes à diffuser. » Avare et al. (2008), p.209*

Ils pensent que les organisations doivent s'emparer de la possibilité de concevoir des outils de gestion spécifiques afin de se représenter et de choisir leurs armes.

Il y aurait donc un espoir de conciliation entre les dispositifs de gestion et les valeurs et principes portés par l'économie solidaire. « Gérer autrement » serait possible par une articulation plus franche entre l'économie et la société, par l'utilisation d'outils de gestion contenant des indicateurs divers représentant les intérêts des différentes parties prenantes (Chevrier, 2012).

**Destinées à « faire autrement », les organisations de l'économie solidaire tendent au contraire à avoir les mêmes pratiques, les mêmes discours et les mêmes techniques de gestion que dans le secteur marchand. La gestion et les outils de gestion seraient responsables de ce rapprochement et provoqueraient perte de sens, perversion des valeurs, communication paradoxale et éclatement des collectifs. Pourtant certains auteurs pensent que les dispositifs de gestion peuvent s'adapter aux spécificités des organisations de l'économie solidaire.**

Cet espoir remet en question l'idée selon laquelle les outils de gestion sont responsables de la banalisation et de l'homogénéisation des organisations de cette économie. Plus globalement, il pose la question des rôles des outils de gestion dans les organisations de l'économie solidaire.

Cette question n'intéresse pas que la communauté scientifique. De nombreuses initiatives récentes, commanditées par les acteurs de l'économie solidaire (Coorace, Garrigue) ou par des organismes étatiques, témoignent de l'activité croissante de création d'outil de gestion. Ces outils de gestion sont souvent importés du secteur privé ou demandés par les pouvoirs publics. Ils connaissent de nombreux échecs, les utilisateurs ne se les approprient pas puis les délaissent.

Ils remplissent des objectifs multiples et parfois contradictoires, des objectifs sociaux et financiers, des objectifs implicites et explicites. Ces outils de gestion jouent un rôle dans le maintien ou le renforcement de normes dans le temps et dans l'espace. Ils façonnent la représentation du réel. Certains pensent que cette importance nouvelle tient à une rationalisation managériale rendant l'économie sociale et solidaire plus performante et compétitive. D'autres affirment au contraire que la normalisation managériale atténue progressivement la spécificité de ce secteur ; la contrepartie de son essor quantitatif serait une banalisation et une perte d'identité (Laville et Glémain, 2010).

Pour tenter de répondre à la question des rôles des outils de gestion, il faut d'abord expliquer théoriquement cette homogénéité des organisations.

## *Comment expliquer théoriquement l'homogénéité et l'hétérogénéité des pratiques et le rôle des outils de gestion dans les organisations de la finance solidaire ?*

Le cadrage théorique s'est construit petit à petit avec les connaissances co-construites sur le terrain.

### **Premiers temps de recherche sur la littérature**

Dans un premier temps, dans ma phase d'observation, j'ai exploré la littérature pour comprendre le contexte de ma recherche : les organisations de l'économie solidaire. J'ai pu remarquer sur le terrain des tensions entre bénévoles et salariés, des discussions animées autour des valeurs et des motivations des souscripteurs aux fonds, des difficultés de positionnement de chaque organisation dans l'économie solidaire (certains acteurs refusant d'en faire partie, d'autres ne comprenant pas comment leurs actions s'y inscrivaient). Pour mieux comprendre globalement ce secteur, j'ai donc effectué une première revue de littérature sur les organisations de l'économie solidaire en tentant de déterminer comment on pouvait les définir et comment la finance solidaire et le capital-risque solidaire participaient à cette économie (Laville (2003), Eme (1996), Demoustier (2002), Glemain et Taupin (2007), Amouroux (2003)). Puis, je me suis intéressée aux principes et aux valeurs promulgués par l'économie solidaire et aux spécificités que ces valeurs induisaient sur le management des organisations de l'économie solidaire (Laville et Glemain (2010), Laville(2009), Chiapello (1996), Sponem et Avare(2008)). J'ai pu noter que de nombreux écrits sur l'économie et la finance solidaire concernaient les domaines de l'économie et de la sociologie mais très peu ceux de la gestion. J'ai parallèlement tenté d'identifier les acteurs de la finance solidaire et du capital-risque solidaire en France et j'ai étudié leur histoire à travers la lecture d'ouvrages et l'exploitation des archives trouvées dans les sous-sols de Garrigue.

Dans un deuxième temps, je me suis concentrée sur les besoins de formalisation de deux fonds de capital-risque solidaire, le Fonds Afrique et FinanCités, et sur leurs demandes autour des outils de gestion. Dans cette perspective, j'ai effectué une revue de la littérature française avec des ouvrages et des articles sur les outils de gestion avec d'une part les chercheurs en gestion spécialisée en Ressources Humaines, en Systèmes d'Information ou Production des Services (Lorino (2002), Gilbert (1997), DeVaujany (2006), Grimand (2006 bis), Bancel-Charensol et Jougleux (2004)), ou issus du Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique (CRG) ou du Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines de Paris (CGS) (Hatchuel et Weil (1992), David (1996), Moisdon (1997,2008), Berry (1983)) et d'autre part, des sociologues ou gestionnaires ayant une approche critique de la gestion (De Gaujelac (2009), Boussard (2008), Chauvière (2007), Chiapello (2004), Pezet et Pezet (2010)). Ces écrits extraient l'outil de gestion d'une vision positiviste simpliste qui octroie aux outils le rôle neutre de duplicata de la

réalité, de moyen de recherche d'efficacité et d'efficience par la rationalité individuelle et instrumentale. Les outils de gestion sont récents, ils apparaissent au milieu du 19ème siècle, avec la grande entreprise. Ils ont envahi nos organisations progressivement à partir de sa source principale, la comptabilité et s'attaquent à toujours plus de domaines : la santé, les institutions culturelles, de l'économie solidaire. Ils sont souvent présentés comme des « *prothèses intellectuelles à un déficit cognitif structurel* » Moisdon (2008) p. 20 sont des vecteurs de simplification et rationalisation du fonctionnement organisationnel (Moisdon, 1997). Berry (1983), définit aussi les outils de gestion comme des moyens conceptuels ou matériels visant à réduire la complexité et simplifier le réel pour la conduite des entreprises. Gilbert (1997) est également d'accord avec cette principale fonction de réducteur de la complexité du réel, qui rend l'outil partiel, sélectif et par conséquent inducteur d'effets sur l'information. Mais les outils de gestion sont aussi profondément liés aux déterminants de l'action collective : acteurs, relations entre eux, pouvoir et valeurs. Ils structurent les comportements et les décisions et ne sont ni simplement un simulacre, ni un objet purement passif que les hommes pourraient librement adapter (Moisdon, 2008). De même, pour Gilbert (1997), l'outil structure des relations entre l'utilisateur et les autres acteurs et génère des automatismes de comportements. Les recherches en sociologie sont particulièrement critiques et postulent pour la plupart que les outils de gestion tuent le social. Elles critiquent essentiellement le projet manipulateur (mieux soumettre derrière la façade de la rationalité), le technicisme (simplification terrible qui ne tient pas compte de la subjectivité des acteurs) et le culte de l'excellence (l'outil de gestion comme moyen de domination du capitalisme)(Chiapello et Gilbert, 2011).

Ces écrits m'ont en outre permis de faire des distinctions sémantiques entre différents concepts, concernant tous mon objet de recherche, à quelques nuances près : outil de gestion, instrument de gestion, dispositif de gestion. D'autres notions telles que celles d'objets, de structures, de techniques gestionnaires, d'artefacts, de pratiques sont utilisés par différents courants de recherche dans des articles pour désigner un outil de gestion.

Prenons une première définition de l'outil de gestion.

*« Il s'agit d'une abstraction, d'un modèle petit ou gros, de tout schéma de raisonnement reliant entre elles un certain nombre de variables. » Moisdon (2008), p. 19*

Il définit la nature de l'instrument (un schéma de raisonnement) et dans sa définition extensive de 1997<sup>1</sup> sa destination (instruire les divers actes de gestion) mais omet de faire référence aux acteurs sociaux (Gilbert, 1997). Le terme instrument de gestion recouvre le même périmètre que l'outil. Il est préféré par certains auteurs car il dépasse la dimension matérielle de l'outil.

Pour Gilbert (1997), au sens strict un outil sert à agir sur la matière, à fabriquer une famille d'objets concrets. L'outil met l'accent sur les exigences de l'action et l'importance du concret mais réifie les moyens utilisés, rend le milieu inerte et l'instrument passif. Il préfère donc le terme instrument. L'instrument est plus général et moins concret que l'outil il désigne un objet fabriqué servant à faire une opération. Son action dépasse le cadre de l'univers matériel, il peut agir sur des données et des personnes. Il définit l'instrument de gestion comme :

*« Un moyen conceptuel ou matériel (il n'a pas de fin en lui-même), doté de propriétés structurantes (transforme l'information et organise des rapports sociaux), par lequel un gestionnaire, poursuivant certains buts organisationnels, dans un contexte donné (l'instrument est contingent), met en œuvre une technique de gestion (l'instrument est un artefact c'est à dire un phénomène d'origine artificielle). » Gilbert (1997), p. 15*

Selon lui, il ne peut exister de gestion ni d'instrument sans techniques. Une technique est un système composé de la matière, d'un objet, des gestes et une représentation qui sous-tend les gestes. Cette définition met en évidence des aspects intéressants tels que la diversité de forme de l'instrument («conceptuel ou matériel »), sa non neutralité (les «propriétés structurantes» amenant l'outil à agir) et l'importance du contexte. Cependant, cette définition se concentre sur le gestionnaire concepteur de l'outil et omet les utilisateurs. De plus, si le gestionnaire poursuit initialement certains buts organisationnels, les acteurs peuvent modifier ces buts au fur et à mesure du temps et de l'usage.

En revanche, le dispositif de gestion est une notion plus large que le simple outil, elle englobe l'ensemble des outils et rajoute les règles, les objets et les hommes. David (1996) définit le dispositif de gestion de gestion comme un dispositif formalisé qui permet l'action organisée. Moisdon (1997) affirme que Les dispositifs de gestion lient hommes, objets, règles et outils. Il souligne donc l'importance d'analyser le dispositif dans son contexte organisationnel, et notamment avec les acteurs qui le conçoivent, l'utilisent, l'interprètent. Agamben (2006), s'inspire de la pensée de Foucault pour qui le dispositif est un ensemble

---

<sup>1</sup> « un ensemble de raisonnements reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantité, de prix, de niveau de qualité, ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler » Moisdon, 1997

hétérogène qui résulte d'un croisement entre des relations de pouvoir et savoir. Agamben (2006) appelle dispositif :

*« tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants » Agamben (2006), p.31*

Pour lui, le stylo, les ordinateurs, les téléphones et le langage lui-même, sont des dispositifs.

**Dans cette thèse, j'utiliserai les notions d'outil de gestion dans la partie théorique alors que l'analyse des terrains mettra en évidence des dispositifs de gestion. La partie théorique s'intéressera précisément à l'objet et à ses relations avec différents concepts néo institutionnels (isomorphisme, découplage et logiques institutionnelles) et avec le social. Alors que la partie empirique étudiera plus globalement les instruments dans leur cadre organisationnel, avec les hommes qui l'utilisent, les règles qui l'entourent. Les outils mis en système seront alors appelés dispositif.**

**L'outil de gestion s'entendra dans une définition empruntée à Gilbert (1997) mais exempte de la mention du concepteur, comme : « Un moyen conceptuel ou matériel, doté de propriétés structurantes qui met en œuvre une technique de gestion.» En effet, la notion d'outil « a pour elle la simplicité d'une représentation collective offerte à toutes les conceptualisations théoriques » (Chiapello et Gilbert, 2011, p.2).**

D'autres concepts sont utilisés pour désigner l'outil de gestion dans divers articles dont nous nous servirons dans la revue de la littérature. Certains auteurs, travaillant essentiellement en système d'information utilisent la notion d'artefact.

*« Un artefact est un ensemble de propriétés matérielles et symboliques englobées dans une forme socialement reconnaissable. » Orlikowski (2000), p.408*

Pour Moisdon (2005), les outils sont des artefacts au carré, puisqu'ils manipulent et combinent des éléments qui sont eux-mêmes déjà des constructions mentales (des artefacts). La notion d'artefact permet d'élargir l'observation des outils à des objets matériels et non matériels dans la mesure où ces objets se retrouvent dans les discours et autres textes organisationnels (Michaud, 2011). D'autres auteurs en sociologie des sciences ou en sciences de l'information emploient les termes de techniques managériales. Les techniques managériales sont des modélisations guidées par un potentiel d'enjeux matériels et relationnels (Hatchuel et Weil, 1992). Enfin, de nombreux auteurs s'inscrivent dans le

courant néo institutionnaliste parlent de structures formelles ou de pratiques institutionnalisées pour décrire et désigner les outils de gestion.

J'ai parallèlement étudié les dispositifs de gestion des deux organisations et les ai guidées dans la construction de leurs nouveaux outils.

### ***Dernier temps de recherche sur la littérature***

Enfin, j'ai resserré mon objet de recherche et me suis focalisée sur les questions du rôle des outils de gestion et de l'homogénéité et hétérogénéité des pratiques induites par l'utilisation des outils de gestion.

Le rôle dans le langage commun est une attitude ou un masque, des fonctions ou un personnage dramatique qu'un acteur doit assumer. Plus précisément, le rôle est à la fois un modèle théorique de comportement prescrit par la société, un modèle d'interaction entre soi et les autres et une conduite concrète directement observable (Rocheblave, 1963). Se poser la question du rôle des outils de gestion revient à se poser la question :

*« A quoi peut bien servir un outil de gestion ? Comme on le sait, ces usages « officiels » sont de l'ordre de la prévision, du contrôle, de la décision, mais comme on le sait également, dans l'arène de l'action organisée, il leur arrive de se mettre au service d'objectifs autres comme : négocier, persuader, justifier, légitimer etc. » Moisdon (2008), p. 20*

La notion de rôle pour décrire un outil de gestion dans une organisation est très riche, complexe. En premier lieu, un même objet peut avoir plusieurs rôles soient disjoints, soient conjoints et complémentaires, soient conjoints et conflictuels. L'outil de gestion aura donc plusieurs rôles, parfois contradictoires entre eux. En second lieu, le rôle est défini par la société, le rôle des outils de gestion dépasse donc celui que lui attribue telle ou telle organisation mais s'inscrit dans les attentes de l'environnement institutionnel. En troisième lieu, un rôle s'observe dans l'interaction avec l'outil et les humains autour de l'outil. Il convient donc de ne pas considérer l'outil comme une simple matérialité mais de regarder sa dimension sociale et ses relations dynamiques avec les personnes. Enfin, un rôle peut être surprenant. Si le rôle traditionnel des outils est de réduire la complexité, de dupliquer le réel et de favoriser la rationalité dans les organisations ; ils peuvent également jouer d'autres rôles.

La théorie néo institutionnelle permet de penser les outils dans la société et dans l'interaction avec les acteurs des organisations. De plus, elle s'intéresse aux questions d'homogénéité et d'hétérogénéité.



Dans le cadre de la théorie néo institutionnelle, les outils de gestion sont des structures formelles qui sont plus que de simples objets voués à l'efficacité et l'efficience. Cette théorie permet de penser la complexité des instruments de gestion et d'analyser en interactions leurs dimensions cognitives, normatives, réglementaires, politiques et culturelles. L'outil adopté construit le sens, régule et influence les comportements, est manipulé par les acteurs et est adapté par les organisations. A travers le dispositif de gestion, les organisations dévoilent donc de nombreuses facettes et leur utilisation change les organisations, les transforme ou au contraire provoque des conflits et des résistances. La matérialité de l'outil permet de révéler des faits sociaux autrement peu observables.

De plus, l'étude des outils de gestion à travers cette théorie est passée par plusieurs étapes chronologiques intéressantes, des phases différentes et parfois contradictoires du rôle de l'outil de gestion dans les organisations. Il paraît donc particulièrement pertinent de retracer dans le temps la place des outils dans cette théorie, d'en comprendre les nuances, les subtilités ainsi que les limites.

A l'origine, les outils de gestion sont vus comme des éléments neutres par rapport à l'activité de l'organisation, adoptés par souci de légitimité plutôt que d'efficience. Les structures formelles sont découplées des pratiques. Leur rôle est alors symbolique et l'adoption des outils ne permet pas d'améliorer les performances en interne. Les outils sont standardisés car non adaptés et suivent des modes puis se diffusent de façon homogène à travers des industries et des nations. Les deux concepts clés de cette première période sont l'isomorphisme et le découplage.

De nombreux chercheurs constatent effectivement que l'économie solidaire a tendance à subir l'isomorphisme (Enjolras, 1998). Plus spécifiquement, Robelet, Piovesan, Claveranne et Jaubert (2010) expliquent que le secteur de l'handicap tend vers une homogénéisation de ses formes organisationnelles vers des « entreprises associatives gestionnaires » et montre ainsi un isomorphisme vers l'Etat. Enfin, dans le domaine de la finance solidaire, Mendez et Richez-Battesti (1999) se demandent même si face au développement de la concurrence, les coopératives bancaires ne sont pas contraintes à un isomorphisme institutionnel vers le secteur bancaire classique et donc marchand. Taupin (2006) examine des structures de capital-risque solidaire et observe chez certaines une tendance à l'isomorphisme

*« Nous serions donc en présence d'un certain isomorphisme institutionnel marchand se traduisant par une plus grande sélectivité des dossiers, des processus de décision proches de ceux d'autres structures de finance traditionnelle ». Taupin (2006), p.7*

Le découplage est également mentionné dans les recherches sur le secteur. Il est présenté comme une stratégie souvent constatée qui consiste à découpler les dispositifs de gestion présentés en externe de leur utilisation en interne. Il se traduit soit par le refus en interne de certains dispositifs soit par leur détournement (Avare et al., 2008). Il confronte les organisations de l'économie solidaire à une situation de gestion non seulement dichotomique mais potentiellement schizophrénique : en tant qu'organisations privées, elles doivent satisfaire les demandes des apporteurs de ressources financières mais leur constitution les dédie à la satisfaction de demandes faiblement génératives de ressources (Queinnec, 2007).

Mais si au début des développements de la théorie néo institutionnelle, on distinguait les environnements institutionnels des environnements techniques (Scott et Meyer, 1983), de plus en plus de chercheurs considèrent que les institutions et les dispositifs de gestion sont liés. Plus précisément, les dispositifs auraient comme rôle d'être des véhicules des institutions.

Scott (2001) considère que les dispositifs qu'il appelle artefact, objet matériel produit et transformé par l'activité humaine, sont des transporteurs des institutions. En effet, ils englobent des éléments techniques et symboliques et ils sont des instances de structuration. Les acteurs du dispositif l'interprètent, se l'approprient et le manipulent.

Le courant scandinave de l'institutionnalisme, quant à lui, précise le rôle de véhicule avec la notion d'édition. Il théorise le déplacement géographique des institutions d'un lieu à l'autre. Les institutions, pour se déplacer, doivent être « éditées » dans des objets, dans des outils de gestion. Une pratique doit être théorisée en modèles abstraits qui seront ensuite édités dans des objets (« management de la qualité totale » ou « supply chain management »), puis transmis par des intermédiaires et réadaptés à une réalité locale différente par les acteurs qui adoptent la pratique.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux outils du dispositif de gestion des deux fonds étudiés sur la partie terrain de cette thèse, le business plan, les outils d'aide au choix d'investissement; il s'avère que pour les analyser les théories institutionnalistes sont assez peu mobilisées. Ces théories ne sont présentes que dans quelques articles principalement dans des journaux de management plus que de finance (Cornelius et Persson, 2006). En effet, les recherches dans le capital-risque sont dominées par des chercheurs en finance et économie qui utilisent le modèle néoclassique, les théories de l'agence du signal et des jeux dans des recherches principalement quantitatives (Cornelius et Persson, 2006). En

conséquence, s'intéresser aux outils de gestion du capital-risque solidaire avec les théories institutionnelles est une approche originale qui pourrait donner lieu à des contributions importantes.

### *La question initiale et les sous questions de la thèse*

Les questions soulevées par le constat de la banalisation des organisations de l'économie solidaire et l'incrimination des outils de gestion, peuvent maintenant être reprises et formulées dans une question globale :

<b>Quels sont les rôles des outils de gestion dans une approche néo institutionnelle ?</b>
--

Cette interrogation peut être déclinée en deux questions :

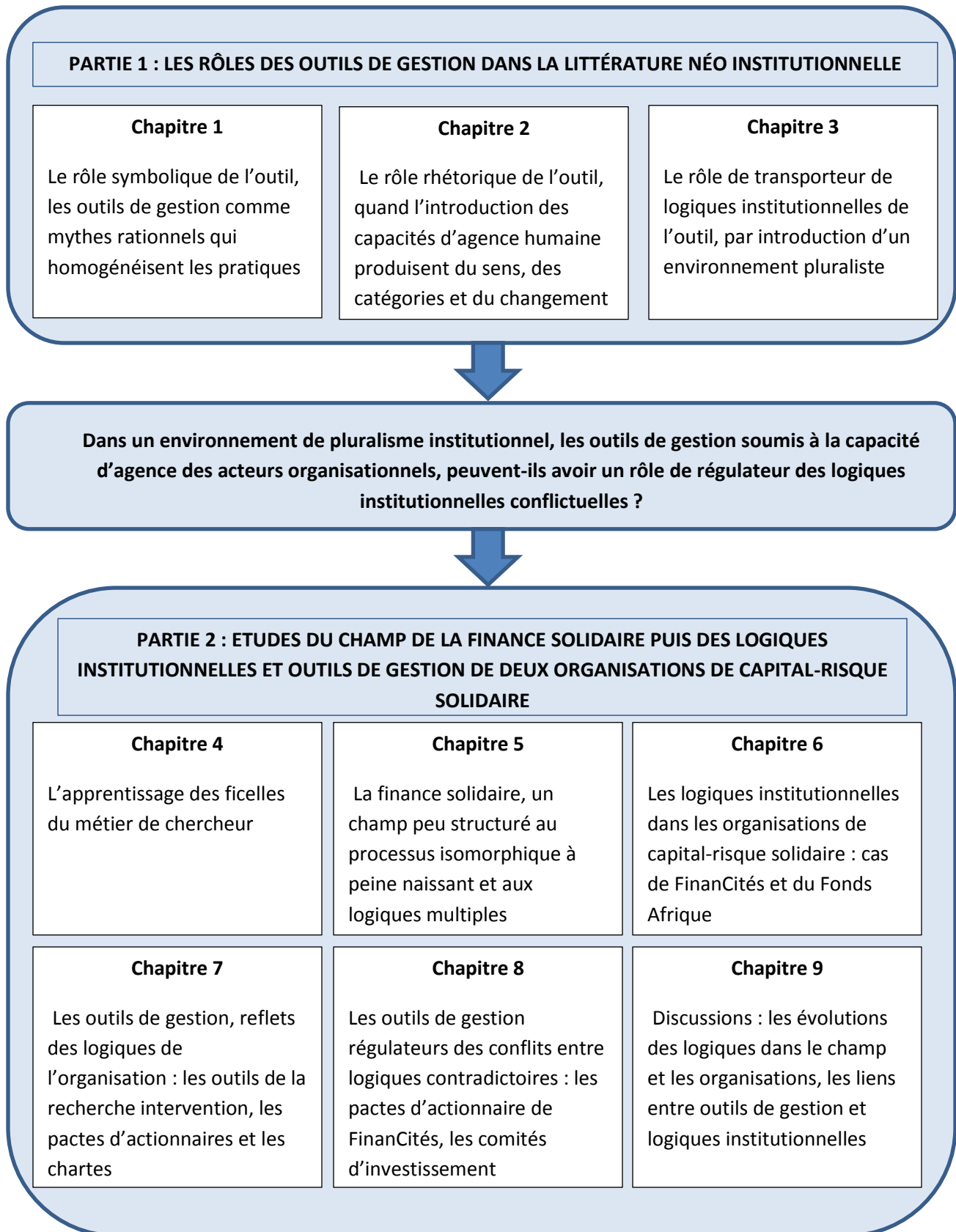
1. Pourquoi les outils de gestion sont-ils adoptés dans les organisations et comment sont-ils diffusés entre les organisations ?
2. Quels sont les effets des outils de gestion sur les pratiques des organisations ?

La partie théorique de cette thèse permettra de répondre à ces questions et de préciser la question de recherche en incluant des concepts de la littérature et en adoptant un angle novateur sur un rôle peu étudié. La partie empirique de cette thèse vise à répondre à la question de recherche dans le contexte spécifique d'organisations appartenant à l'économie solidaire.

### *L'architecture de la thèse*

Plus précisément, l'architecture globale de la thèse se décompose en deux parties. Une première partie explorant la littérature néo institutionnelle, la liant avec celle des outils de gestion en France pour donner les rôles des outils de gestion. Cette première partie contient trois chapitres. Puis une deuxième partie exposant l'étude empirique de la question de recherche. Elle donne à voir en 6 chapitres la méthodologie utilisée dans ce travail, les logiques institutionnelles du champ de la finance solidaire puis les logiques institutionnelles et les outils de gestion de deux organisations du capital-risque solidaire.

Figure 1 Architecture de la thèse



Dans la première partie théorique de cette thèse, nous verrons que les outils de gestion peuvent être adoptés par les organisations pour paraître légitime, construire du sens ou transporter la complexité institutionnelle.

Avant le premier chapitre, une introduction revient sur le concept d'institution dans la littérature néo institutionnelle et montre que les différents rôles attribués aux outils de gestion dépendent du niveau d'analyse des institutions : au niveau environnemental, organisationnel ou sociétal.

Le premier chapitre revient sur les articles fondateurs du néo institutionnalisme DiMaggio et Powell (1983) et de Meyer et Rowan (1977). Ces écrits démontrent en premier lieu que les outils de gestion sont neutres pour l'activité réelle et mettent en évidence le concept de découplage. Ce concept connaît cependant des limites et d'autres courants plus récents le remettent en cause en mêlant souvent d'autres approches théoriques comme la théorie de l'acteur réseau, la structuration ou le socio matérialisme. En second lieu, les articles fondateurs s'intéressent à l'explication de l'homogénéité des structures formelles et des pratiques et s'appuient pour cela sur le concept d'isomorphisme institutionnel. Là encore, d'autres travaux plus récents du courant introduisant des possibilités de capacité d'agence des acteurs et le pluralisme institutionnel montrent au contraire que les pratiques autour des outils de gestion techniquement semblables peuvent être très variées.

Les deux chapitres suivants suivent une approche historique de l'évolution des rôles des outils de gestion dans la littérature néo institutionnelle.

Le chapitre 2 introduit les capacités d'agence humaine et attribue un nouveau rôle aux outils de gestion, un rôle rhétorique. Ce rôle permet de mettre en évidence que l'utilisation d'un outil est porteuse et portée par le langage. L'outil provoque alors des changements de pratiques et même d'identité, par la rhétorique qu'il légitime dans l'organisation et le champ. De plus, un même outil peut engendrer des pratiques très différentes. D'une part, parce que les acteurs manipulent les outils et les transforment via leur capacité d'agence. D'autre part, parce que les pratiques voyagent à travers des outils qui les modifient lorsqu'ils se déplacent. Mais d'autres auteurs, du courant du socio matérialisme, pensent qu'il ne faut pas uniquement considérer l'agence humaine dans l'étude des outils de gestion. Ils refusent la dichotomie entre humains et non humains et appellent à étudier l'agence matérielle et les contraintes induites par les outils sur les acteurs.

Le chapitre 3 introduit l'environnement de notre étude empirique, un environnement pluraliste, contenant de multiples logiques institutionnelles. Ces logiques diverses expliquent l'hétérogénéité des pratiques et des capacités d'agence de l'acteur encastré dans son environnement institutionnel exposées

dans le chapitre 2. Les logiques institutionnelles sont déterminées au niveau du champ organisationnel et cette partie propose dans une synthèse, un tableau qui opérationnalise le concept et permet de le décrire au niveau du champ et des organisations. Lorsqu'elles sont multiples, elles peuvent être contradictoires et peu compatibles entre elles ce qui oblige les organisations à les gérer en éliminant, compartimentant certaines logiques ou en les agrégeant ou intégrant les logiques en présence. Les organisations de l'économie solidaire devraient pour respecter leurs finalités plurielles choisir d'agréger ou intégrer les différentes logiques de leur champ. Les outils de gestion sont des éléments des logiques institutionnelles, ils les transportent dans l'organisation. C'est le rôle unique reconnu jusqu'à présent par la littérature néo institutionnelle mais les articles sont peu nombreux et la recherche a largement ignoré les caractéristiques matérielles des logiques institutionnelles. Grâce à la littérature française et socio matérialiste sur les outils de gestion, nous proposons de détailler le rôle de véhicule des outils de gestion en étudiant leur structure et nous suggérons un nouveau rôle, celui de régulateur des logiques institutionnelles.

Ces trois premiers chapitres permettent de construire et formuler une question de recherche novatrice : **Dans un environnement de pluralisme institutionnel, les outils de gestion soumis à la capacité d'agence des acteurs organisationnels, peuvent-ils avoir un rôle de régulateur des logiques institutionnelles conflictuelles ?**

La deuxième partie présente la méthode puis les résultats des études empiriques à un niveau macro puis micro et les discute.

Le chapitre 4 expose la méthodologie de ce travail. Le dispositif méthodologique permet d'analyser longitudinalement l'évolution et la configuration des logiques institutionnelles sur le champ de la finance solidaire et dans deux organisations de capital-risque solidaire. Il permet par conséquent une analyse multi niveaux : au niveau macro du champ et au niveau micro organisationnel. Les outils de gestion communs à nos deux études de cas sont ensuite étudiés grâce à une recherche intervention pour la création de deux nouveaux outils et à l'observation pour l'analyse des comités d'investissement. Les avantages et les limites de la méthodologie principale, la recherche intervention, et du dispositif de recueil des données, entretiens et observations, sont discutées. Les conditions d'exercice de la réflexivité et d'une démarche méthodologique éthique sont en particulier débattues. L'analyse des logiques institutionnelles par organisation est précisée grâce à un logiciel d'analyse statistique de données textuelles.

Le chapitre 5 étudie à un niveau macro, le champ organisationnel de la finance solidaire et montre qu'il est institutionnellement complexe et peu structuré, les pressions isomorphiques y sont donc faibles. La construction du champ par les organisations fédératrices principales de la finance solidaire et les évolutions majeures du champ depuis sa création sont d'abord explicitées. Cette approche longitudinale nous permet de caractériser le champ. Le champ est en croissance et les établissements financiers et les banques y prennent le pouvoir. Le champ est fragmenté, ces acteurs sont nombreux et ont des missions et structures hétérogènes. Il est également peu structuré car sa création est récente, il n'existe qu'un seul organisme de coalition qui regroupe ses membres sur la promotion du secteur et la notoriété de la finance solidaire est encore faible. Les logiques institutionnelles sont plurielles, la logique financière portée par les établissements financiers s'oppose à la logique solidaire défendue par les financeurs solidaires.

Le chapitre 6 nous permet de passer à une analyse à un niveau micro, celui des organisations de capital-risque solidaire. Il expose tout d'abord un panorama des organisations de capital-risque solidaire issu de l'examen du premier événement fédérateur national réunissant ces fonds. Ce panorama permet de mettre en lumière les pratiques communes de ces organisations ainsi que leurs différences majeures. Les pratiques suivent le cycle d'activité et décrivent les comportements autour de l'investissement, le suivi de l'investissement et le désinvestissement. On retrouve dans ces actions organisationnelles les deux logiques identifiées dans le champ. Les différences clés portent sur la composition des ressources humaines, des ressources financières et des modalités d'investissement. Ensuite, sont décrits l'histoire, les pratiques de gestion, les profils des investisseurs et des acteurs décisionnaires de deux fonds de capital-risque solidaire FinanCités et le Fonds Afrique. Ces informations permettent de détailler comment les logiques institutionnelles sont adaptées dans ces deux organisations et quels sont les filtres organisationnels qui expliquent leur présence. Enfin, l'analyse des entretiens effectués avec les acteurs des deux fonds confirment que FinanCités porte une logique financière dominante alors que le Fonds Afrique hybride logique solidaire et logique financière.

Le chapitre 7 présente le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion communs aux deux fonds : les outils créés lors de la recherche intervention avec le chercheur, les pactes d'actionnaires et les chartes. Les outils de gestion créés formulent tous les deux des critères sociaux pour les cibles des fonds. L'outil est adopté de manière symbolique chez FinanCités alors qu'il joue un rôle rhétorique au Fonds Afrique. Le pacte d'actionnaires est fondé sur la relation d'agence chez FinanCités alors qu'il est fondé sur la confiance pour le Fonds Afrique. La charte est éthique pour FinanCités et solidaire pour le Fonds Afrique. Les logiques institutionnelles modèlent les outils de gestion des fonds

étudiés. La logique financière de FinanCités amène le découplage sur le nouvel outil, génère une relation d'agence entre le fonds et les cibles et pousse à écrire une charte ressemblant à celle des grands groupes. La logique hybride sur le Fonds Afrique a poussé à la traduction de la logique solidaire par le nouvel outil aux partenaires africains et aux entreprises cibles, qui ont à leur tour modifié les critères de la grille. Le pacte d'actionnaires et la charte sont marqués par la logique solidaire : le pacte est encadré par une relation de confiance et la charte formalise les valeurs et principes du fonds.

Le chapitre 8 dévoile le rôle de régulateur entre logiques institutionnelles des outils de gestion en analysant l'évolution des pactes d'actionnaires de FinanCités et le déroulement des séances des comités décisionnels de l'investissement dans chacun des fonds. Le changement du pacte d'actionnaires a permis l'élimination de la logique solidaire et la domination de la logique financière. Pour FC, le comité compartimente les logiques par groupe de coalitions d'acteurs, les actionnaires publics qui supportent la logique solidaire et les investisseurs privés qui déploient la logique financière. Les logiques sont également compartimentées dans le process d'investissement car les critères quartiers ne sont vérifiés qu'au début du processus. Pour le FA, les logiques sont également compartimentées dans le comité. Les membres de Garrigue ont un rôle de modérateur, de la logique essentiellement financière. Les membres de Tech Dev tiennent le rôle de défenseur des dossiers en privilégiant la logique solidaire. La logique solidaire et la logique financière sont présentes et mêlées sur l'ensemble du process d'investissement. La décision d'investissement est articulée autour de la grille d'évaluation qui reprend des critères financiers et d'utilité sociétale pour aboutir par remplissage collectif de cette grille à la décision d'investissement par consensus.

Le chapitre 9 revient sur un certain nombre de concepts explorés par la littérature scientifique et à partir des résultats des chapitres 4 à 8, élève le niveau de généralisation. Dans un premier temps, la transformation des logiques institutionnelles de la finance solidaire aux niveaux du champ, des organisations et des pratiques sont analysées. Le champ de la finance solidaire montre une modification de la configuration de ces logiques en trois temps de 1980 à aujourd'hui, comme le champ de la microfinance. Au niveau des organisations, une distinction sera faite entre la logique solidaire radicale et la logique solidaire palliative et la logique financière sera subdivisée en logique bancaire et logique d'investisseur. Ces évolutions permettent de discuter le degré de compatibilité entre les logiques et de nuancer l'incompatibilité implicite entre logiques, postulée par de grands nombres de travaux. Dans un second temps, les liens entre les outils de gestion et les logiques institutionnelles sont approfondis et étudiés en précisant la nature et le rôle des outils de gestion. Nous proposons de formaliser grâce à la grille d'analyse donnée par Hatchuel et Weil (1992) la structure des outils de gestion dans deux idéaux



types extrêmes : celui où l'outil de gestion porte une logique solidaire et celui où il porte une logique financière. En outre, le rôle d'un outil de gestion est aussi lié aux logiques qu'il véhicule. Il sera symbolique si la logique qu'il transporte n'est pas présente dans l'organisation. Pour que le rôle rhétorique de l'outil puisse se développer, il faut qu'il y ait concordance entre la logique qu'il véhicule et la ou les logiques portées par l'organisation. De même le rôle de régulateur de l'instrument de gestion aboutit à l'élimination des logiques dominées dans le cadre d'une organisation avec une logique dominante alors qu'il peut intégrer des logiques lorsque l'organisation offre un environnement pluraliste. Enfin, les examens des pactes d'actionnaires et du comité d'engagement du FA mettent en évidence des caractéristiques encore peu connues dans la littérature : les déterminants de la relation de confiance et le mécanisme de l'hybridation. Nous formalisons ce mécanisme d'hybridation socio technique en deux temps, une phase de confrontation puis une phase d'hybridation des logiques. Les deux phases de ce processus se renouvellent à chaque comité d'investissement et autorisent l'hybridation par l'intégration des conflits engendrés par les logiques institutionnelles contradictoires.

Pour conclure, sont exposées les contributions de ce travail, théorique, méthodologiques et managériales ainsi que les futures voies de recherche.

# Première partie : Les rôles des outils de gestion dans les recherches néo institutionnelles

---

Nous démontrerons dans cette première partie que l’outil de gestion tient plusieurs rôles dans la littérature néo institutionnelle. Nous commencerons par introduire brièvement la théorie néo institutionnelle et un de ces concepts clés, l’institution. Puis, en partant des articles fondateurs du néo institutionnalisme, nous verrons le rôle symbolique de l’outil. De plus, en introduisant les capacités d’agence humaine, nous montrerons le rôle rhétorique de l’outil. Enfin en introduisant la complexité institutionnelle, nous présenterons le rôle de transporteur de logiques des outils. Chacun de ses rôles a un impact sur la deuxième partie consacrée aux études empiriques.

- **Chapitre 1 : L’outil a un rôle symbolique, les outils sont des mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques dans un champ structuré**

*Conséquences sur l’analyse du terrain : au niveau macro, histoire et structuration du champ de la finance solidaire ; au niveau micro, examen des 2 outils construits avec les acteurs*

- **Chapitre 2 : L’outil lorsqu’il rencontre l’acteur a un rôle rhétorique qui construit le sens, les outils sont manipulés et adaptés au contexte local**

*Conséquences sur l’analyse du terrain : examen des coalitions d’acteurs autour du dispositif des comités d’investissement, méthodologie qualitative, recherche de champs lexicaux et de classes lexicales*

- **Chapitre 3 : L’outil lorsqu’il s’insère dans un environnement complexe a un rôle de transporteur de logiques institutionnelles**

*Conséquences sur l’analyse du terrain : déterminer les logiques institutionnelles de la finance solidaire, les logiques dans les organisations, les logiques portées par les groupes de coalitions d’acteurs et par les outils de gestion*

La construction de cette première partie sur les rôles des outils de gestion dans le courant néo institutionnel suit le schéma suivant :

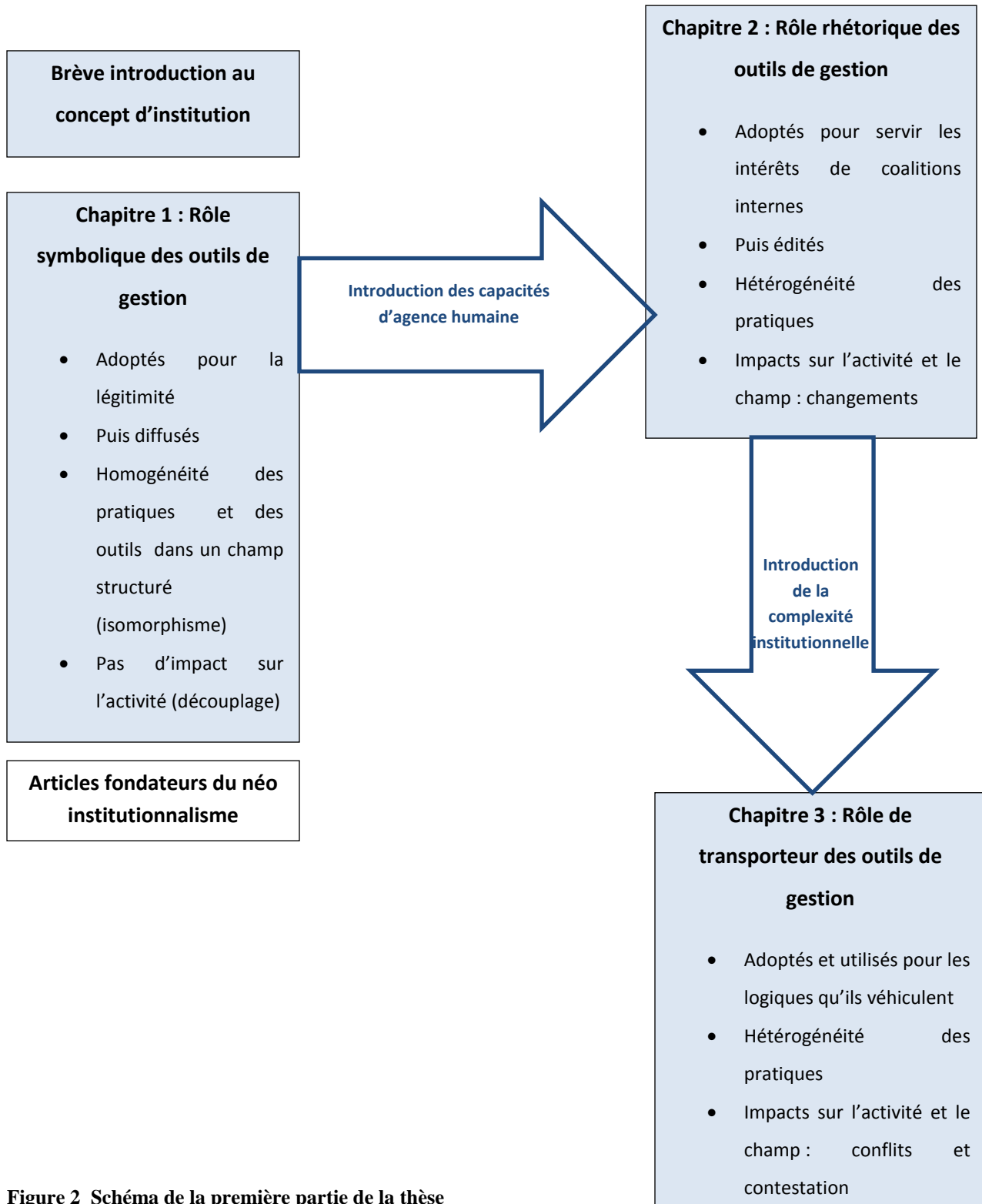


Figure 2 Schéma de la première partie de la thèse

## Brève introduction au concept d'institution : plusieurs niveaux d'institutions pour plusieurs rôles des outils de gestion

Au sein des études organisationnelles, la théorie néo institutionnelle a cherché à remplacer les théories rationnelles de la contingence technique ou du choix stratégique par des modèles alternatifs plus conformes à la réalité organisationnelle (DiMaggio et Powell, 1997). Elle attire l'attention sur des dimensions souvent négligées dans l'analyse des organisations : l'influence des pressions étatiques, sociétales et culturelles, les effets de l'histoire, des réglementations (Huault, 2009). Elle englobe à la fois un rejet du modèle de l'acteur rationnel, un déplacement vers des explications culturelles et cognitives et un attrait pour les unités d'analyse supra-individuelles comme le champ ou la société (DiMaggio et Powell, 1997). Elle soutient que pour les organisations, la recherche de légitimité est plus importante que la quête exclusive d'efficacité. Elle affirme l'inscription institutionnelle des organisations qui sont influencées par des pressions politiques culturelles et cognitives. Elle pose comme étant centrale la question de l'institutionnalisation des pratiques et de leur diffusion, processus «dépendant» qui rend les organisations moins enclines à la rationalité instrumentale.

Le concept central de cette théorie, comme son nom l'indique, est celui « d'institution ». Ce terme est utilisé dans le langage courant et scientifique pour désigner des objets très dissemblables : le mariage, les organisations publiques ou puissantes, des pratiques répandues comme l'utilisation de l'amiante et la musique enregistrée. Le concept recouvre donc des conceptions éparses et il nous paraît nécessaire de les clarifier avant de décrire les rôles des outils de gestion. L'institution est composée de plusieurs éléments (cognitifs, normatifs et régulatifs) en interactions qui forment des régularités, des habitudes et des règles et permettent la stabilité sociale. La définition de Scott met en évidence les trois dimensions des institutions :

*« les institutions sont composées d'éléments réglementaires, normatifs et culturo-cognitifs qui mis ensemble avec des activités et des ressources associées, donnent de la stabilité et du sens à la vie sociale » (Scott, 2001, p. 48).*

Le pilier normatif est composé essentiellement de normes et de règles qui répondent aux attentes sociales et morales (Scott, 2001). Le pilier cognitif s'appuie quant à lui sur les croyances partagées qui permettent de définir les comportements et les acteurs légitimes. Enfin, le pilier réglementaire a sa traduction notamment dans l'adoption et la mise en œuvre de règles, de lois ou de tout autre dispositif doté d'un pouvoir coercitif fort et d'un système de sanctions associé. Ces piliers sont traduits de

manière synthétique dans la définition que donne Fligstein (2001) des institutions. Selon lui, les institutions peuvent être définies comme des règles et des significations partagées qui permettent de définir les relations sociales et aident à légitimer qui occupe telle position dans ces relations (Fligstein, 2001).

Les institutions possèdent une caractéristique principale : ce sont des comportements répétitifs et allant de soi qui permettent d'imposer une pratique comme légitime. Les institutions sont en premier lieu des conventions, des habitudes, des routines, elles «ont un statut de quasi règle dans la pensée et dans l'action» (Meyer et Rowan, 1977). Que l'on s'intéresse à des définitions anciennes ou récentes, cette idée de conventions et d'habitudes est évoquée en premier.

«Les institutions sont des régularités dans des interactions récurrentes ... des habitudes et des règles qui fournissent aux individus un ensemble de stimulants ou de freins» (North, 1986, p. 231).

Une des dernières définitions qui a été proposée est :

« un comportement social répétitif allant plus ou moins de soi et sous-tendu par des systèmes normatifs et des compréhensions cognitives qui donnent du sens aux échanges sociaux et permettent ainsi à l'ordre social de s'auto-reproduire » (Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby, 2008, p. 4-5).

De plus, comme le soulignent Barley et Tolbert (1997, p. 99) les institutions permettent d'avoir les clefs pour imposer une pratique comme légitime. Elles modulent ainsi l'utilisation des outils de gestion.

Les institutions existent par ailleurs à de multiples niveaux : au niveau des individus (se serrer la main dans les sociétés occidentales), des organisations (inclure dans sa structure un service de planification stratégique), des champs (se conformer aux recommandations des professionnels), et de la société dans son ensemble. Ces différents niveaux de lectures donnent lieu à différentes approches et concepts. Pour reprendre Scott (1987), le début de la sagesse pour comprendre la théorie institutionnelle est de reconnaître ces différentes façons de définir l'institution et l'institutionnalisation. Nous reprenons ici la distinction établie par Zucker (1987) puis celle de Scott (1987) et montrerons que le niveau considéré influence le rôle attribué aux outils de gestion.

### *L'environnement comme institution : le découplage et l'inefficacité des outils de gestion*

Les environnements institutionnels tirent leur pouvoir de la rationalisation et de l'accompagnement de l'Etat. Les professions et les accords dans les champs organisationnels sont liés à l'Etat. Les éléments institutionnalisés viennent de l'extérieur de l'organisation. Lorsque les organisations répondent aux

pressions coercitives institutionnelles, elles protègent leur activité technique en découplant les éléments de structure entre eux et des activités opérationnelles (Meyer et Rowan, 1977). Le social devient mythique et dysfonctionnel déconnecté des performances, alors que le technique reste réel et rationnel.

Les éléments institutionnels de l'environnement sont définis par opposition aux éléments techniques. L'environnement technique est selon Scott et Meyer (1983, p. 140 et p. 149)

*« celui dans lequel le produit ou le service est échangé sur un marché qui récompensent les organisations pour leur efficacité et efficacité productive »*

alors que l'environnement institutionnel :

*« est caractérisé par l'élaboration de règles et d'obligations auxquelles les organisations doivent se conformer pour être légitimes ».*

Le focus est sur l'environnement, l'institutionnalisation cause la reproduction d'un système de faits sociaux au niveau de l'organisation.

Cette approche repose sur trois principes directeurs. Premièrement, les processus institutionnels proviennent de la rationalisation et permettent la croissance de l'Etat. Deuxièmement, les institutions sont liées à l'Etat et sont des variables externes à l'organisation. Troisièmement, l'institutionnalisation est le processus social par lequel les individus arrivent à une conception partagée de la réalité sociale, produit de l'inefficience opérationnelle et à un découplage de la structure interne.

Les outils de gestion sont dans cette approche et à ce niveau de lecture, assimilés à des éléments structurels qui sont indépendants entre eux et qui répondent principalement à des pressions institutionnelles et à des besoins de légitimité pour l'organisation. Les outils sont découplés de leur environnement technique et ne servent qu'à satisfaire l'environnement institutionnel. Nous verrons le rôle des outils de gestion que cette représentation induit dans le chapitre 1.

### ***L'organisation comme institution : l'isomorphisme et des outils qui s'institutionnalisent***

Des éléments institutionnels sont créés par l'organisation, par imitation d'autres organisations similaires et non par exercice d'un pouvoir ou de moyens coercitifs. Les organisations sont d'importantes sources d'institutionnalisation. Parce que les éléments institutionnels (structures, actions, rôles) sont autorisés à légitimer d'autres éléments, les éléments institutionnels sont très stables (Zucker, 1987). Cette stabilité est efficiente lorsqu'elle crée des routines, mais inefficente lorsque des voies plus efficaces pour

l'organisation sont ignorées. Le processus central est celui de la génération, la création de nouveaux éléments culturels, qui lorsqu'ils sont institutionnalisés provoquent la reproduction. La reproduction est alors une conséquence de l'institutionnalisation pas une cause.

Cette approche repose sur trois principes directeurs. Premièrement, les éléments institutionnels viennent de petits groupes ou de processus organisationnels. Deuxièmement, la structure organisationnelle et les processus tendent à être à la fois très institutionnalisés et une source d'institutionnalisation. Troisièmement, l'institutionnalisation crée de la stabilité.

Cette approche contient en fait deux courants différenciés par DiMaggio et Powell (1977.) L'ancien institutionnalisme de Selznick, où l'institutionnalisation est un moyen de diffuser des valeurs et de promouvoir la stabilité. C'est un processus dans le temps qui arrive à une organisation. Dans le nouvel institutionnalisme, ce sont les formes organisationnelles, les composantes structurelles et les règles, et non les organisations elles-mêmes, qui sont institutionnalisées. Les organisations sont des assemblages faiblement articulés d'éléments standardisés. Ce sont les scénarios, règles et classifications qui constituent la matière première des institutions (DiMaggio et Powell, 1997).

Dans le nouvel institutionnalisme, les outils de gestion sont des éléments standardisés qui composent les organisations et sont eux-mêmes institutionnalisés. Ils sont homogènes entre eux et sont diffusés entre les organisations qui s'imitent entre elles. Ils sont reproduits et généralisés dans leur utilisation par le processus d'institutionnalisation. Nous verrons le rôle des outils de gestion que cette représentation induit dans le chapitre 1.

### *Les sphères sociétales comme institution : les logiques institutionnelles transportées par les outils de gestion et les acteurs qui retrouvent leur capacité d'agence*

Dans ce cadre, les institutions sociales sont des systèmes durables et stables de croyances sociales et de pratiques socialement organisées, associés avec des arènes comme la religion, le travail, la famille (Scott, 1987). Ces systèmes permettent la continuité sociale. Friedland et Alford (1987) revisitent ce concept de sphères sociétales et affirment que la société est composée de sphères sociétales multiples et différenciées contenant des systèmes de croyances différents qui définissent des types de relations sociales. Ces sphères créent des systèmes cognitifs et normatifs différenciés ; les logiques institutionnelles, qui constituent des répertoires de comportements disponibles pour les organisations et les acteurs qui choisiront en fonction de leur intérêt l'une ou l'autre des logiques. Ce courant redonne donc aux acteurs la possibilité d'exercer leur capacité d'agence.

Ce courant s'appuie sur trois principes directeurs. Premièrement, les éléments institutionnels viennent des sphères sociétales. Deuxièmement, les institutions sont liées aux sphères sociétales et sont des variables externes à l'organisation. Troisièmement, l'institutionnalisation crée de la stabilité au niveau social mais de l'ambiguïté au niveau des organisations

Dans ce cadre, les outils de gestion sont encadrés dans plusieurs sphères sociétales qui créent de l'ambiguïté dans l'organisation. Les outils sont contraints par ses sphères et sont des véhicules des institutions et de leurs logiques. Mais les logiques tout comme les outils sont manipulés par les acteurs organisationnels pour servir leur propre fin. Nous verrons le rôle des outils de gestion que cette représentation induit dans les chapitres 2 et 3.

### **Synthèse intermédiaire**

**Les institutions se définissent à plusieurs niveaux.**

- **Premier niveau : l'environnement est une institution. Il y a alors opposition entre les éléments techniques et institutionnels, l'institutionnalisation produit de l'inefficience opérationnelle et un découplage de la structure des organisations avec l'environnement. Les outils sont découplés de leur environnement technique et ne servent qu'à satisfaire l'environnement institutionnel.**
- **Deuxième niveau : l'organisation est une institution. Les éléments institutionnels viennent de petits groupes ou de processus organisationnels et l'institutionnalisation crée de la stabilité. Les outils de gestion sont des éléments standardisés qui composent les organisations et sont eux-mêmes institutionnalisés. Ils sont homogènes entre eux et sont diffusés entre les organisations qui s'imitent entre elles.**
- **Troisième niveau : les sphères sociétales sont des institutions ; les éléments institutionnels viennent des grandes institutions sociales, l'institutionnalisation crée de la stabilité au niveau social mais de l'ambiguïté au niveau des organisations. Les outils sont des véhicules des institutions et de leurs logiques. Mais les acteurs organisationnels peuvent profiter de l'ambiguïté pour exercer leur capacité d'agence.**



## Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

Ce chapitre se focalise sur le rôle symbolique de l'outil de gestion et les notions de découplage et d'isomorphisme.

Le découplage conceptualise les outils de gestion comme étant des structures formelles indépendantes de l'activité réelle de l'organisation, adoptés pour assurer une légitimité externe plutôt que pour améliorer l'efficacité de la production. Les outils de gestion sont des mythes rationnels qui reflètent une rationalité institutionnelle guidant les comportements individuels. Les premiers outils de gestion étudiés avec ce prisme sont les outils comptables, imposés par des parties prenantes externes, dans des organisations publiques ou para publiques. Puis, les recherches sortent du cadre d'outils imposés par l'environnement externe et examinent les outils imposés à l'intérieur d'un groupe par l'entité ayant le plus de pouvoir. De nombreux articles mettent néanmoins en avant les limites du découplage. Premièrement, il existe des degrés dans le découplage; les outils de gestion sont plus ou moins liés à l'activité. Deuxièmement, des tensions entre légitimité externe et interne mettent à mal le maintien du découplage. Enfin, les outils de gestion ne sont pas toujours imposés par un environnement externe et les organisations ne les acceptent pas toujours tels quels.

L'isomorphisme institutionnel se produit dans des champs organisationnels structurés. Il explique la diffusion des outils de gestion dans le temps et dans l'espace par des mécanismes mimétiques, coercitifs ou normatifs. Il modélise pour les organisations un processus de diffusion des outils de gestion en deux temps : les premières organisations adoptent un outil par souci d'efficacité alors que les suivantes souhaitent le faire pour apparaître légitimes. Ce modèle permet de comprendre le phénomène des modes managériaux et d'étudier les facteurs organisationnels et macroéconomiques qui favorisent la diffusion et l'adoption d'outils. Les outils de la qualité et plus particulièrement les normes sont le sujet de nombreuses études. Cependant l'isomorphisme institutionnel souffre quelques limites. Les trois mécanismes isomorphiques apparaissent difficiles à distinguer de façon empirique et les souhaits d'efficacité et de légitimité coexistent plutôt qu'ils ne se succèdent dans le temps. Enfin, ce concept met trop l'accent sur le conformisme social des acteurs et s'avère incapable de prendre en compte l'action au niveau individuel ou organisationnel autour des outils de gestion.

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

## **A. Le découplage : les outils comme mythes institutionnalisés adoptés pour la légitimité**

La théorie néo institutionnelle prend comme point de départ la saisissante homogénéité des pratiques et des dispositifs que l'on trouve sur le marché du travail, dans les écoles, les Etats et les firmes (DiMaggio et Powell, 1991 ; Meyer et Rowan, 1977). Cette banalisation s'explique parce que les organisations cherchent à acquérir une légitimité en se conformant aux modèles dominants ou socialement acceptés.

### **1. Le rôle symbolique des outils de gestion : le découplage entre la structure formelle et l'activité réelle des organisations**

La théorie institutionnelle des organisations postule que les organisations sont influencées par des pressions normatives venant leur environnement institutionnel. Ces pressions amènent l'organisation à adopter des éléments légitimés : des procédures opérationnelles standards, des certifications professionnelles, des outils de gestion sans relation avec la performance. L'adoption de ces éléments légitimés accroît sa probabilité de survie.

#### **a) Le découplage : des outils sans rapport avec les pratiques réelles des organisations**

Meyer et Rowan (1977) expliquent comment les organisations sont influencées par les normes et les valeurs de leur contexte institutionnel. Les organisations ne choisissent pas des comportements optimaux mais suivent des mythes rationnels véhiculés par le contexte institutionnel. Ces mythes rationnels et les structures formelles s'apparentent à des outils de gestion.

Ils donnent (p. 343) une définition des mythes rationnels comme étant :

*« des prescriptions rationalisées et impersonnelles qui identifient de nombreux buts sociaux comme étant des buts techniques et qui spécifient des règles définissant les moyens appropriés pour poursuivre rationnellement ces objectifs techniques »*

Ils démontrent que les structures formelles jouent un grand rôle mais un rôle avant tout symbolique.

Dans les théories néoclassiques, la structure formelle et rationnelle est la façon la plus efficace de coordonner et contrôler les réseaux relationnels complexes impliqués par l'activité. Les structures formelles, c'est-à-dire les outils de gestion, se développent sous l'économie de marché et la centralisation de l'Etat. L'économie de marché valorise la coordination et la rationalité. Pour l'Etat, les

structures bureaucratiques sont des moyens rationnels et pertinents pour standardiser et contrôler. Ses théories pensent que les outils de gestion ont émergé pour coordonner et contrôler les activités. Cette hypothèse est exacte si les organisations fonctionnent comme sur le papier : les règles et les procédures sont suivies et les activités se conforment à leur description formelle. Mais beaucoup de chercheurs montrent qu'il y a un fossé entre l'organisation formelle et informelle

Les structures formelles des organisations sont façonnées par leur contexte institutionnel. Elles sont la manifestation de règles institutionnelles puissantes qui fonctionnent comme des mythes rationnels. Ces mythes sont des prescriptions rationalisées et impersonnelles et sont institutionnalisés fortement et donc considérés comme légitimes, même sans évaluation de leur impact. Les procédures techniques de fabrication, de comptabilité permettent à une organisation de passer pour moderne et rationnelle.

Ainsi, les organisations incorporent des éléments légitimés de façon externe plutôt qu'efficace en interne et emploient des critères externes ou cérémoniels pour évaluer ces éléments structurels. Mais cette dépendance aux institutions amène de la stabilité, les relations internes et externes à l'organisation sont stabilisées. Les organisations font partie d'un système plus large et collectif qui les stabilise. Les associations commerciales, professionnelles, les syndicats standardisent et stabilisent les relations. La légitimité protège les organisations de sanctions immédiates lors de la baisse de performances technologiques. La réussite d'une organisation dépend donc d'autres facteurs que du contrôle et de la coordination efficaces des activités productives. Indépendamment de leur efficacité productive, dans un contexte très institutionnalisé, les organisations qui acquièrent la légitimité, garantissent les ressources pour survivre. La légitimité est définie comme ce qui est désirable, propre et approprié pour une organisation dans un système social (Suchman, 1995, p.574). Elle peut être mesurée par l'acceptation, ce qui est considéré comme allant de soi, par la cohérence avec des attendus, des valeurs, des règles et des significations du système.

Cependant, les organisations qui subissent un isomorphisme institutionnel font face à deux problèmes.

Il y a des conflits et des incohérences entre la demande d'efficacité et les efforts de conformation aux règles cérémonielles. Ces conflits sont générés parce que les règles institutionnelles sont formulées à de hauts niveaux de généralisation alors que les activités techniques sont spécifiques. De plus, les éléments institutionnalisés peuvent être non cohérents entre eux car les environnements institutionnels sont souvent pluriels.

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

L'organisation doit donc lutter pour lier les éléments cérémoniels et les activités techniques et pour lier les éléments cérémoniels entre eux. Pour maintenir une conformité cérémonielle, les organisations tendant à découpler leur structure et leur activité. Le découplage permet aux règles légitimées de ne pas contraindre l'activité et réciproquement, l'activité et le respect de ses exigences ne conduisent pas à l'anarchie ou à la perte de légitimité. Le découplage traduit une rupture entre les structures formelles des organisations, qu'elles adoptent pour être légitimes dans un champ donné et leurs pratiques réelles qui visent à l'efficacité.

Mais les organisations découplées ne sont pas pour autant des anarchies. La confiance dans les éléments structurels peut être maintenue par la délégation, la professionnalisation, l'ambiguïté des buts, l'élimination de mesure sur les services et produits offerts, la préservation des apparences contribuent aussi à un climat de confiance.

### **b) Le mythe de la rationalité : des outils d'apparence rationnelle, des rationalités socialement construites**

Les structures formelles seraient donc des mythes rationnels. Les outils de gestion ne poursuivraient pas vraiment des finalités affichées d'efficacité et d'efficacité mais seraient plutôt des moyens pour que l'organisation se légitime.

La rationalité est un des concepts clés de la théorie néo-institutionnelle, si Meyer et Rowan nous mettent en garde contre l'apparence de la rationalité des outils, DiMaggio et Powell (1983) dans un autre article fondateur du courant nous indiquent que les moteurs de la rationalisation ne sont plus la bureaucratisation et la recherche d'efficacité mais l'isomorphisme et la recherche de légitimité. Reprenant Max Weber, ils nous mettent en garde ; la conduite rationnelle est devenue une cage d'acier dans laquelle l'humanité est emprisonnée. La direction administrative bureaucratique, expression de la rationalité des organisations, est tellement efficace pour contrôler les hommes qu'on ne peut arrêter la bureaucratisation. La bureaucratisation est techniquement supérieure aux autres formes d'organisation et la formalisation poussée permet d'être plus efficace. Mais DiMaggio et Powell (1983) suggèrent que le moteur de la rationalité des organisations a changé. La bureaucratisation des organisations et de l'Etat est terminée et les changements structurels sont de moins en moins provoqués par la concurrence et le besoin d'efficacité.

D'une manière large, la rationalité décrit le processus mental qui tente de maîtriser la réalité (Redmond, 2004) et d'ajuster les moyens aux fins (Townley, 2002). Dans la pensée institutionnelle, la rationalité comprend des routines, des institutions, des habitudes.

La théorie néo-institutionnaliste postule que les organisations possèdent une rationalité encadrée dans des croyances, des scripts qui définissent ce qui est collectivement considéré comme un comportement ou un discours rationnel. Ainsi chaque organisation poursuit ses propres intérêts mais sous contraintes.

La théorie néo-institutionnelle identifie trois principales caractéristiques pour définir la rationalité (Ingram et Clay, 2000). Premièrement, les acteurs sont rationnellement limités ; s'ils poursuivent leurs propres intérêts ils n'ont qu'une connaissance et des capacités cognitives limitées. Le processus de décision est alors contraint par des coûts cognitifs et informationnels élevés. L'acteur social prend des décisions dans une situation d'information imparfaite et considère un nombre restreints de choix dans lesquels il va choisir une solution satisfaisante et non optimale. Cette rationalité limitée engendre une attention, une capacité à séquencer une action en phases et une agilité à résoudre les problèmes, toutes limitées. Deuxièmement, les institutions définissent les règles comme les lois, les politiques des organisations, les normes des groupes sociaux et les mécanismes qui contraignent les choix des acteurs. Les acteurs sont les individus, les organisations et les Etats. Ces trois catégories d'acteurs sont à la fois contraintes dans leurs propres intérêts et contraignent les autres acteurs. Il existe une hiérarchie à 3 niveaux : les Etats imposent des règles aux organisations et aux individus qui sont leurs sujets, les organisations contraignent les individus dans leurs comportements et les individus tentent d'affecter par leurs actions les organisations et les Etats. Plus largement, la rationalité de chacun utilise et échange avec les rationalités des autres. La rationalité individuelle est socialement influencée (le langage par exemple influence la rationalité). La rationalité est formée et encadrée dans un contexte social. Troisièmement, les institutions contraignent les acteurs de façon à ce que leurs choix soient cohérents avec le choix collectif commun. Mais la théorie ne postule pas l'existence d'institutions idéales et montre au contraire que des institutions inefficaces continuent de vivre.

Meyer et Rowan (1977) rapprochent rationalité institutionnelle et formalisation dans les organisations. Ils tentent de fournir une explication alternative à la formalisation des organisations qui a été théorisée comme étant une réponse fonctionnelle pour coordonner et contrôler la complexité. Pour eux, les mythes rationnels sont le reflet d'une rationalité institutionnelle qui guide les comportements individuels.

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

La structure formelle organisationnelle qui est d'apparence rationnelle, est découplée des pratiques organisationnelles réelles. Les écoles américaines donnent des exemples de découplages frappant : les outils divers (les référentiels, les chartes, les projets d'établissement, les organigrammes, les budgets) sont détachés des activités éducatives en classe qui, elles, sont stables (Carruthers, 1995). Les procédures et les outils se développent par un processus culturel plutôt que technique. Les outils ne peuvent pas augmenter la performance organisationnelle car ils n'influencent pas effectivement la manière dont les choses sont faites. Ils influencent simplement l'apparence et créent une image du choix rationnel, un mythe rationnel.

La rationalité institutionnelle n'est donc pas fondée sur l'autonomie des individus et leur habileté à prendre des décisions pour satisfaire leurs propres intérêts (Lounsbury, 2008). Les intérêts matériels sont socialement construits. Leur approche insiste sur le rôle de structures larges de sens mais n'est en aucun cas déterministe. Ils suggèrent en effet p.356 que :

*« les environnements institutionnels sont pluralistes et les sociétés promulguent des mythes nettement inconsistants ».*

Sur le plan empirique, la rationalité de la prise de décision dans les fonds de capital-risque est remise en question et les chercheurs observent des biais culturels et cognitifs.

Les recherches sur ces fonds supposent souvent que les fonds soient capables d'évaluer le succès de leur cible objectivement, sans que leurs estimations ne soient biaisées et établissent donc des modèles de critères d'investissement liés au succès des cibles (Franke et al., 2006). Le processus d'évaluation séquentiel et clairement déterminé permettrait de garantir cette objectivité. Mais la rationalité dans le processus de décision ne semble pas parfaite. Il y a d'abord des erreurs individuelles systématiques dues aux biais cognitifs des individus impliqués dans la décision (Guler, 2007). Zacharakis et Meyer (1998) suggèrent que les décisionnaires dans les fonds de capital-risque ne sont pas bons dans l'introspection de leur propre processus de décision et ne comprennent pas vraiment comment ils prennent leur décision. Ce résultat recoupe les études de psychologie cognitives qui montrent que les experts ont de faibles capacités d'introspection. Zacharakis et Shepherd (2001) prouvent que les capitaux risqueurs témoignent d'un excès de confiance et surestiment la probabilité de succès des organisations financées. Franke, Harhoff et Henkel (2006) montrent que les capitaux risqueurs tendent à favoriser les entrepreneurs et groupes de managers qui ont les mêmes expériences professionnelles et formations qu'eux. Ce biais de

similarité provoque des erreurs systématiques dans les évaluations et remet en cause l'objectivité et la rationalité du process décisionnel.

Mais des erreurs systématiques dans le processus de décisions sont également dues à des pressions institutionnelles. Guler (2007) montre que le processus d'investissement séquentiel n'est pas rationnel. Plus un fonds est impliqué dans des tours de financement, moins il sera capable d'arrêter de financer, même si le retour sur investissement décroît au fur et à mesure des tours. Les pressions coercitives et normatives des co investisseurs et des partenaires influencent la décision de continuer ou de mettre fin aux investissements, sans qu'il n'y ait de rapport avec le retour sur investissement. Ces influences institutionnelles sapent l'efficacité du process de décision. Il y a un contraste entre les impératifs de légitimité et les impératifs de profit.

## **2. Les études sur le rôle cérémoniel des outils de gestion**

Ainsi les outils de gestion sont étudiés à travers le prisme de la légitimité, de l'efficacité et du découplage.

Les premiers outils de gestion étudiés avec ce prisme sont les outils comptables, principalement le budget, imposés par des parties prenantes externes, dans des organisations publiques ou para publiques : l'armée, les écoles, les universités ou les hôpitaux.

Meyer (1983) démontre que l'on compte pour conter dans le secteur public. En prenant l'exemple du budget dans l'université de l'Illinois, il pense que les systèmes comptables sont des représentations rationnelles de la vie de l'organisation. Ils décrivent des séries d'étapes par lesquelles les buts atteints sont mesurés dans un système fermé. Ils donnent une version rationnelle de l'organisation, pour elle-même et son environnement. Dans le langage comptable l'organisation est simplifiée dans des procédures et des bénéfices. Maintenir un compte rationnel d'une organisation est une fiction. Les outils comptables sont des mythes qui décrivent l'organisation comme unifiée, rationnelle et bien contrôlée avec des objectifs clairs. Les outils comptables permettent de rendre des compte à un environnement qui en sera satisfait et attribuera à l'organisation légitimité et fonds. Ils permettent aussi l'ordre et la stabilité. Ces outils dans l'université de l'Illinois sont découplés du fonctionnement réel. Tout d'abord parce que les règles imposées par ces outils ne sont pas respectées. Bien que le budget soit défini au niveau global, chaque administrateur de niveau inférieur peut y déroger. Ensuite parce que ces outils sous-tendent une rationalité bureaucratique qui n'a rien à voir avec l'efficacité ou l'efficacité, des bâtiments sont construits non parce que l'activité de l'université le requiert mais parce que le budget

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

doit être épuisé. Enfin les comptes rendus par les outils s'apparentent plutôt à des « contes », ils sont modifiés jusqu'à ce qu'ils rendent des comptes acceptables pour l'organisation. Des coûts ou des ressources sont inventés ou dissimulés.

Ansari et Euske (1987) s'intéressent plus particulièrement au langage de la rationalité dans les comptes rendus par l'armée américaine au Congrès. Ils concentrent donc leur analyse sur un acteur externe important, le Congrès, qui décide majoritairement des ressources de l'armée. Ils étudient dans une analyse de terrain longitudinale de 22 ans sur 14 sites, l'utilisation des données de calcul de coûts par des services d'entretien de l'armée américaine. L'utilisation de ces données est cohérente avec l'approche institutionnelle. L'usage rationnel au sens économique de ces données est peu fréquent et la comptabilité ne joue pas de rôle technique. Il paraît important aux différents services de démontrer leur rationalité au Congrès. Ils utilisent un vocabulaire qui évoque la rationalité : évaluation de la productivité, coûts standards, utilisation des ressources efficaces... La comptabilité est un symbole de rationalité pour les groupes externes. Les organisations utilisent les données de manière rationnelle mais pas économiquement rationnelle, symboliquement rationnelle. Les outils de gestion comptable dans les organisations du secteur public ont une fonction hautement symbolique car leurs missions sont ambiguës. Les notions d'efficacité et de productivité sont difficiles à définir.

Covaleski et Dirsmith (1988a, 1988b) nuancent un peu les propos des premiers auteurs, si le budget projette l'apparence de la rationalité, il sert également à attirer et répartir les ressources. Ils étudient le processus budgétaire d'une université en phase de réduction de ses coûts. Ils montrent que le budget est utilisé pour se conformer à l'attente sociale et aux valeurs des parties prenantes externes, des organismes de tutelles. Il est un outil dual : il permet d'allouer les ressources mais également d'en obtenir.

Les outils de gestion relatifs au contrôle de gestion sont encore souvent étudiés dans le cadre de l'opposition entre efficacité et légitimité. Sponem (2010) oppose dans son analyse de l'outil budgétaire, les approches théoriques néo institutionnalistes et de la contingence : la contingence considère que les outils mis en place permettent d'améliorer l'efficacité des organisations alors que l'approche néo institutionnelle considère l'outil comme un mythe rationnel qui permet de répondre aux attentes des parties prenantes et correspond au modèle cognitif du dirigeant. Il montre par une analyse statistique que la prise en compte du contexte institutionnel permet une meilleure explication de la diversité des pratiques de contrôle budgétaire que les facteurs de contingence classiques. Le contrôle budgétaire peut



ainsi être envisagé comme un dispositif qui aide les organisations à se légitimer dans son environnement institutionnel.

De nombreuses études s'intéressent au découplage dans le cadre de relations dans un groupe. Le siège peut ainsi contraindre la filiale à adopter des pratiques cérémonielles de contrôle de gestion. Cette optique dépasse ainsi le cadre d'outil imposé par l'environnement externe en se concentrant sur des outils imposés à l'intérieur d'un groupe par l'entité ayant le plus de pouvoir.

Fernandez-Revuelta Perez et Robson (1999) décrivent par exemple l'aspect ritualiste de la participation budgétaire imposée par un groupe à une filiale. Les middle managers n'étant pas impliqués dans la participation, ils concluent que le budget est découplé comme cela a déjà été montré dans les organisations du secteur public. Le rituel d'une négociation serrée persiste bien que la performance souhaitée ne soit pas atteinte et le découplage est favorisé par un environnement technique et politique complexe. Siti-Nabiha (2000) confirme dans son étude que le budget dans une filiale d'un groupe de gaz dans l'Asie du sud est adopté à titre cérémoniel. Les comptables dans cette filiale n'aident d'ailleurs pas les managers dans les décisions et les activités quotidiennes.

Kostova et Roth (2002) ajoutent une condition à l'adoption cérémonielle des outils : ils doivent être eux-mêmes institutionnalisés. Ils montrent dans le cadre de filiales de multinationales que les outils de gestion sont adoptés de manière cérémonielle, c'est-à-dire adoptés de manière formelle pour des raisons de légitimité et sans croire à leur valeur réelle pour l'organisation. Ils montrent en plus que pour être adoptés, les outils de gestion doivent être institutionnalisés, et plus précisément doivent être internalisés. S'inspirant des travaux de Tolbert et Zucker (1996) sur les étapes de l'institutionnalisation, ils suggèrent que les outils sont adoptés lorsque les comportements attendus sont développés et lorsque des propriétés symboliques sont attachées à ces comportements. Les outils de gestion sont alors implémentés mais pas internalisés. L'implémentation s'exprime lorsque les comportements externes, les objectifs et les actions requis ou provoqués par la pratique sont observables. L'internalisation est un état dans lequel les acteurs voient la pratique comme ayant de la valeur pour l'organisation et en ont donc une perception positive.

Si l'on s'intéresse plus particulièrement aux outils du dispositif de gestion dans les fonds observés dans nos deux cas sur les différentes phases de l'investissement: le business plan, les outils d'aide au choix d'investissement; quelques travaux constatent le découplage, la non recherche d'efficience ou la difficile rationalité.

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

Les études sur le business plan s'intéressent à ceux qui le conçoivent et ceux qui l'étudient. Karlsson et Honing (2007) s'intéressent au business plan et à leur effet sur la performance de l'entreprise qui l'a établi. Ils montrent que les entrepreneurs répondent à des demandes extérieures en écrivant leur business plan, pour gagner en légitimité et obtenir des fonds. Mais petit à petit, sans exception, ils s'arrêtent d'actualiser leur plan et une divergence s'installe et grandit entre le plan et la stratégie et la performance financière réelle. Ils découplent leur business plan de leurs activités quotidiennes. Kirsch, Brent et Azi (2009) montrent que le business plan ne sert pas aux capitaux risqueurs dans leur prise de décision et qu'il a un rôle essentiellement cérémoniel.

Quant aux décisions d'investissement des fonds, elles ne seraient pas principalement motivées par des considérations d'efficacité et de performance. O'Barr et Conley(1992) dans leur étude anthropologique sur des fonds américains, trouvent que les analyses économiques et financières ne dominent pas la prise de décision sur l'investissement. Dans le choix d'investissement, les cadres du fonds sont plus influencés par des facteurs institutionnels et culturels. L'histoire institutionnelle du fonds, la culture d'entreprise, le problème de la responsabilité et l'importance des relations personnelles pèsent dans le choix d'investissement.

### **3. Les limites du rôle symbolique des outils de gestion**

Même si le concept de découplage a donné lieu à une littérature florissante montrant la nature culturelle et mythique des outils de gestion, de nombreux autres travaux se sont attachés à en montrer les limites.

#### **a) Des dimensions techniques et institutionnelles qui sont reliées entre elles**

Les dimensions institutionnelles et techniques sont assez difficiles à distinguer car :

*“ . . . ceux qui formulent les règles institutionnelles tentent de les faire apparaître techniques par nature ”  
(Scott et Meyer, 1991, p. 124).*

De plus elles semblent interagir entre elles. Powell (1991) montre qu'à travers les professions et l'Etat moderne, des pressions institutionnelles affectent les organisations privées et leurs pratiques. Il lui semble compliqué de séparer les facteurs institutionnels et techniques. Basu, Dirsmith et Gupta (1999) contredisent également l'idée que les deux facettes (comment une organisation fonctionne réellement en interne et l'image qu'elle présente aux parties prenantes externes) ne sont pas déconnectées mais interagissent de manière complexe. En étudiant le process d'audit du service central comptable des Etats-Unis ils mettent en avant l'idée que le travail du service et l'image de ses audits auprès du Congrès,

de la presse et des agences fédérales sont interconnectés de manière complexe. En particulier, la force des liens dépend du pouvoir relatif de ces différentes parties prenantes externes.

Gstraunthaler et Messner (2011) pensent que l'utilisation du business plan n'est pas que symbolique elle est aussi fonctionnelle. Ils mènent une étude qualitative et trouvent que les business plan permettent de produire du sens en interne, de communiquer avec les parties externes et permettent de construire une identité entrepreneuriale de manière pédagogique. Ils suggèrent que les pressions institutionnelles et techniques sont en réalité interdépendantes et non opposées.

### **b) Des degrés dans le découplage**

Weick (1976) invente le concept de couplage lâche. Orton et Weick (1990), distinguent découplage, couplage serré et couplage lâche. Ils précisent que le découplage existe lorsque les éléments techniques et symboliques d'un système sont distincts et ne sont pas réceptifs les uns par rapport aux autres. Le couplage serré existe quand les éléments partagent une identité commune et que chacun répond au changement de l'autre. Un couplage lâche existe lorsque les éléments techniques et symboliques sont distincts mais répondent l'un à l'autre. Ce couplage est le plus intéressant pour étudier les organisations.

Modell (2002) montre que les débats sur les allocations des coûts ont été largement dominés par une perspective rationnelle. Mais des facteurs institutionnels influencent les outils de calculs de coûts. En particulier les outils de calcul de coûts peuvent être découplés du contrôle opérationnel. La manière dont l'outil est diffusé et divers facteurs organisationnels et environnementaux comme le pouvoir des acteurs résistants, l'engagement précoce dans l'implémentation, la complexité technologique, la concurrence expliquent le degré de découplage.

Rautiainen (2010) observe comment des pressions institutionnelles multiples et conflictuelles influencent les outils de mesure de la performance dans deux mairies de 2 villes Finlandaises. Il montre que plus les participants à la prise de décision sont soumis à des pressions normatives institutionnelles conflictuelles plus les mairies vont découpler leur budget et les outils de mesure de la performance et les routines.

### **c) Qui constate le découplage et qui est dupe ?**

Lorsqu'il y a découplage, qui peut encore croire aux apparences rationnelles ? O'Barr et Conley's (1992) étudient le découplage dans un fonds de pension américain. Les fonds sont encadrés par un environnement législatif lourd. Mais les juristes des fonds trouvent les règles ambiguës et ne se laissent

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

pas convaincre par l'apparence de rationalité de la loi. De la même manière, des experts de la comptabilité sont les plus à même d'apprécier la malléabilité, l'ambiguïté et la nature politique de la comptabilité (Carruthers, 1995). Les non spécialistes au contraire seront les plus enclins à croire que les comptes permettent de donner une image rationnelle et neutre de la finance organisationnelle. Mais Flingstein (2001) pense autrement et montre que les spécialistes, les managers sont particulièrement attentifs aux mesures comptables qui constituent leurs lunettes pour observer et comprendre l'organisation. Les experts financiers sont finalement les plus attachés à l'apparence de rationalité.

Moll et Hoque (2011) en étudiant le cas d'une université australienne montrent qu'il est difficile de gérer les demandes institutionnelles quand les systèmes de reporting externe sont découplés de ceux utilisés en interne. Des problèmes de légitimité interne ont été soulevés par les acteurs organisationnels qui mettent en évidence le manque de cohérence la réponse aux acteurs externes et les valeurs de l'organisation.

Lukka (2007) montre un découplage entre les règles et les routines dans une entreprise : des routines informelles flexibles et poussées ont adouci les frictions du système de règles formel comptable. La légitimité dans ce cas est interne à l'entreprise, les routines permettent aux systèmes de règles comptables d'être légitimes et permet de les conserver. L'informel permet ainsi de stabiliser le formel.

#### **d) Les organisations choisissent en fonction de leur intérêt les outils de gestion**

Les outils ne sont pas homogènes car leurs sources sont multiples. Les organisations importent leurs structures formelles de l'extérieur pour être légitime en externe. Ces structures viennent de l'Etat, des professions et des organisations qui ont réussi. Ces différentes sources permettent aux organisations de choisir activement et de s'approprier les structures formelles. Ces structures ne sont pas toujours imposées par un environnement externe, les organisations sont proactives et construisent les mythes rationnels, les forment et en jouent (Carruthers, 1995).

Ainsi, l'ensemble de ses travaux montrent les limites des études sur le découplage.

Ils s'intéressent d'abord à l'opposition entre les dimensions techniques et institutionnelles pour montrer que ces dimensions ne sont finalement pas indépendantes mais sont reliées entre elles et interagissent. Ainsi, il y aurait des degrés dans le découplage et le couplage lâche indique que les éléments techniques et symboliques sont distincts mais répondent l'un à l'autre. Différents facteurs organisationnels et environnementaux expliqueraient le degré de couplage dans les organisations.

Première partie : Les rôles des outils de gestion dans les recherches néo institutionnelles

Ils s'interrogent aussi sur les effets du découplage ; s'il permet d'acquérir une légitimité externe, la question est de savoir comment on peut aussi avoir une légitimité en interne alors que ce que l'on affiche n'est pas ce que l'on fait ? Les légitimités externe et interne sont alors en tension et les routines semblent pouvoir diminuer ces frictions.

Enfin, d'autres travaux laissent un degré d'autonomie aux organisations pour choisir leurs structures formelles. Plutôt que de subir les pressions institutionnelles pour l'adoption d'outils homogènes, les organisations sont proactives, construisent les mythes rationnels et les modèlent.

### **Synthèse intermédiaire de la revue de la littérature**

#### **Le découplage :**

- **les outils de gestion sont des structures formelles façonnées par leur contexte institutionnel et indépendantes de l'activité réelle de l'organisation**
- **ils sont adoptés pour assurer une légitimité externe plutôt que pour améliorer l'efficacité de la production**
- **La rationalité instrumentale portée par les outils de gestion n'est que symbolique**

#### **Les limites du découplage :**

- **les dimensions techniques et institutionnelles sont reliées entre elles et interagissent et il existe des degrés dans le découplage ; les outils de gestion ont des liens avec l'activité.**
- **la tension entre légitimité externe et interne : l'indépendance entre les outils de gestion et l'activité semble difficile à maintenir durablement**
- **les organisations sont proactives et construisent les mythes rationnels, les modèlent. Les outils de gestion ne sont pas toujours imposés par un environnement externe et les organisations se les approprient.**

#### **Ouvertures**

***Nous examinerons sur nos deux organisations, deux outils de gestion co-construits avec les acteurs et le chercheur et adoptés et nous nous interrogerons sur les rationalités à l'œuvre et les finalités de légitimité ou d'efficacité recherchées.***

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

## **B. Les outils de gestion homogénéisent les pratiques dans un champ structuré : l'isomorphisme institutionnel**

Après le découplage, l'isomorphisme est un autre concept clef des débuts de la théorie néo institutionnelle.

L'article fondateur de DiMaggio et Powell (1983) est cohérent avec celui de Meyer et Rowan (1977) dans le sens où dans les deux écrits, les actions des organisations sont principalement guidées par une quête de légitimité vis-à-vis de l'environnement et non par la recherche de l'efficacité. Nous sommes dans les deux articles sur une conception mythique et symbolique du rôle de l'outil de gestion.

L'isomorphisme est le processus par lequel la recherche de légitimité amène les organisations d'un champ à adopter des structures formelles similaires. Il repose sur des processus mimétiques, les organisations s'imitent les unes les autres face à l'incertitude ; des processus coercitifs, des acteurs puissants, dont l'Etat, imposent une forme organisationnelle donnée aux autres organisations ; et des processus normatifs exercés par les professions.

Greenwood et Meyer (2008) notent que les deux concepts majeurs de cet article fondateur sont le champ et l'isomorphisme. Le champ organisationnel est un niveau d'analyse intéressant pour comprendre et théoriser quelles organisations répondent à des attentes institutionnelles et pourquoi et comment elles adoptent des outils de gestion. Les mécanismes d'isomorphismes expliquent comment apparaît le processus d'homogénéisation entre outils.

### **1. La structuration de champ organisationnel homogénéise les outils de gestion**

DiMaggio et Powell (1983) commencent par constater que les organisations sont de plus en plus homogènes sans être pour autant plus efficaces. L'homogénéité émerge de la structuration d'un champ organisationnel. Cette structuration est influencée par les états et les professions. Les champs organisationnels très structurés offrent un contexte dans lequel les efforts individuels de rationalisation face à l'incertitude amènent globalement à adopter une structure, une culture, une production et des outils homogènes.

Ainsi les outils de gestion tendraient à devenir plus homogènes au fur et à mesure que le champ organisationnel se structure. Pour juger des forces qui poussent à l'homogénéisation des outils, il faut donc d'abord s'intéresser au degré de structuration du champ.

### **a) Le champ organisationnel soumis au processus de structuration**

Ils donnent une définition du champ organisationnel et soulignent l'importance des notions de lien et d'équivalence structurelle.

Un champ organisationnel est formé par des organisations qui

« globalement constituent un secteur reconnu de la vie institutionnelle : les fournisseurs clés, les clients, les agences de régulations, les autres organisations qui produisent des biens ou services similaires » (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148).

L'avantage de cette unité d'analyse est qu'elle ne se limite pas aux entreprises concurrentes ou à des réseaux d'organisations qui interagissent. Un champ organisationnel comprend trois éléments clés : des membres, des compréhensions partagées et des règles (Mazza et Perdesen, 2004). Le champ est un espace structuré dans lequel les acteurs occupent une position et interagissent. Le champ est également composé d'un système de sens fondé sur des attentes culturelles et croyances partagées. Enfin le champ est un ensemble de règles et de normes auxquelles les organisations doivent se plier pour éviter d'être sanctionnées (Hardy et Maguire, 2010).

La structure représente la manière dont sont formalisées et organisées les demandes institutionnelles (Greenwood et al., 2011). La structuration du champ se décompose en 4 étapes : une augmentation des interactions entre organisations d'un même champ, l'émergence de structures inter-organisationnelles de domination et de modèles de coalition, l'augmentation de la diffusion d'informations et la prise de conscience chez les acteurs d'être impliqués dans une entreprise commune ((DiMaggio et Powell, 1983, p.148). Une fois le champ structuré, des forces puissantes s'y exercent qui amènent les organisations du champ à se ressembler. La structuration du champ dans cette approche est menée par une rationalité collective et des mécanismes qui conduisent le champ à se structurer. Ces mécanismes doivent permettre d'augmenter les interactions et les communications entre acteurs du champ, développer l'intérêt des acteurs sur un ensemble partagé d'enjeux du champ et faciliter l'émergence de structures réunissant plusieurs organisations. Ces structures inter organisationnelles se définissent comme

*« des organisations qui permettent à des acteurs hétérogènes de prendre conscience de leurs intérêts communs, de se réunir, de partager de l'information, de coordonner leurs actions, de former et déformer des ordres du jour et d'influencer mutuellement la structuration du champ » (Anand et Jones, 2008, p. 1037).*

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

Ces structures inter organisationnelles permettent d'identifier, de maintenir et rendre cohérents les intérêts et les problèmes du champ. Elles peuvent être construites délibérément pour structurer le champ (Anand et Jones, 2008).

« la structuration d'un champ organisationnel ne peut pas être déterminée à priori mais doit être définie par une investigation empirique » (DiMaggio et Powell, 1983, p.148)

### **b) Les événements configureurs de champ comme étapes clés de la structuration**

Des études plus récentes s'intéressent aux événements configureurs de champ (ECC) qui permettent la structuration des champs organisationnels. Ce sont :

*« des événements pendant lesquels des individus provenant d'organisations diverses et avec des objectifs différents s'assemblent de manière temporaire, voire même une seule fois, dans l'intention d'annoncer de nouveaux produits, de développer des standards dans une industrie, de construire des réseaux sociaux, de reconnaître les avancées, de partager et d'interpréter de l'information et de réaliser des affaires »* (Lampel et Meyer, 2008, p.1026).

Les ECC sont concrètement des conférences, des salons professionnels, des rencontres professionnelles, des cérémonies de remise de prix, des championnats. Ils aident à structurer des champs de nature émergente, à maintenir ou au contraire changer la structuration de champs matures (Anand et Watson, 2004, Anand et Jones, 2008). Ils peuvent être uniques, l'événement ne se produit alors qu'une seule fois, ou périodiques, l'événement se produisant de façon récurrente (Delacours et Leca, 2011). Les ECC sont particulièrement intéressants pour décrire la structuration du champ de la finance solidaire car y est organisée chaque année la semaine de la finance solidaire durant laquelle est décerné le prix de la finance solidaire et est publié son baromètre.

Les ECC structurent le champ organisationnel de plusieurs manières.

Tout d'abord, les ECC influencent le système relationnel entre les acteurs du champ (Hardy et Maguire, 2010). Ce sont des événements pendant lesquels les membres du champ ont l'opportunité de tous se rencontrer, interagir, d'échanger des informations (Delacours et Leca, 2011). Ces événements compressent le temps et intensifient les interactions entre acteurs du champ. Par exemple, les Grammy ont intensifié et ordonné les relations entre les distributeurs, les artistes et les producteurs de musiques commerciales (Anand et Watson, 2004).



Ensuite, ils développent un cadre commun de pensée sur les problématiques et enjeux du champ. Les membres peuvent contester les différentes visions ou logiques présentes dans le champ. Ils s'engagent dans un processus collectif de construction de sens car durant ces ECC, les participants théorisent leurs pratiques et mettent en relief à la fois les croyances partagées et les croyances contestées (Garud, 2008). Sur le champ émergent de l'aide aux personnes profondément sourdes ; Garud (2008) montre que la première conférence étudiée était un lieu de contestation et d'ambiguïté sur les critères de mesure de l'efficacité et de la sécurité sur les appareils auditifs. Puis lors de la deuxième conférence, les participants ont tenté de trouver leurs similarités malgré leurs différences. La troisième et dernière conférence a permis d'établir un consensus sur la technologie à adopter pour les appareils auditifs. De la même manière, à travers plusieurs conférences successives Hardy et Maguire (2010) montrent comment la compréhension partagée sur l'insecticide DDT a changé dans le champ des polluants organiques persistants. D'un statut de polluant comme les autres faisant partie du club des « douze sales », le DDT a acquis un statut d'exception, d'un mal nécessaire pour pouvoir lutter contre la malaria. Son utilisation a été limitée par des règles globales plutôt que supprimée.

Enfin, les ECC créent un ordre social, donnent à chaque membre sa position dans le champ en établissant une hiérarchie entre acteurs. Lors de ces rassemblements, les membres du champ peuvent s'évaluer, se comparer les uns aux autres, clamer leur importance et leur influence. Ils participent ainsi à l'émergence de hiérarchies dans le champ de manière informelle par l'échange d'information ou de manière formelle au travers des concours ou des prix distinguant les meilleurs membres. Les membres récompensés sont distingués des autres et peuvent espérer des bénéfices futurs, un prestige, une réputation et un pouvoir accrus. En s'intéressant aux Grammy Awards, Anand et Watson (2004) montrent en effet une corrélation positive pour les participants entre être récompensés et avoir des ventes d'albums qui croissent plus vite que celles des simples artistes nominés. Cette cérémonie influence aussi le champ de la musique commerciale en privilégiant ou au contraire défavorisant certaines catégories de musiques par rapport à d'autres. Les Grammys auraient eu un biais contre le rock avant 1979 puis auraient ensuite reconnus les rockeurs trop tardivement et insuffisamment. De même, la reconnaissance des rappeurs comme fondateurs d'une nouvelle musique a été laborieuse. Malgré leur succès commercial, ils restaient classés et jugés dans la catégorie « rythm and blues. »

### **c) D'autres caractéristiques du champ liées à la structuration : maturité et fragmentation**

Plus récemment, d'autres chercheurs ont entrepris de caractériser les champs autrement que par leur degré de structuration.

Ils distinguent par exemple champ mature et champ émergent. Les champs matures ont des relations inter organisationnelles régularisées et structurées qui forment des modèles d'interactions comme la domination, la subordination, le conflit et la coopération (Greenwood et Suddaby, 2006). Tous les membres savent délimiter les frontières du champ et quelles organisations le composent. Les institutions dans les champs matures sont largement diffusées et acceptées par les acteurs, les forces isomorphiques sont puissantes. Les demandes institutionnelles sont prévisibles et unifiées. Les acteurs collectifs comme les associations professionnelles, les organismes gouvernementaux, les médias et les consultants ont un rôle central dans ces champs (Greenwood et al., 2011). On y observe une augmentation de la régulation étatique et de la hiérarchie. La hiérarchie dans le champ différencie les organisations centrales de celles périphériques. Les organisations centrales peuvent résister à l'isomorphisme et établir ou maintenir des logiques institutionnelles qui leur sont favorables tout en étant encastrées dans un champ organisationnel. Les champs émergents quant à eux, ne permettent pas de consensus autour de la définition de ses frontières et de ses membres. Même si ses membres reconnaissent un certain degré d'intérêt mutuel, peu d'actions coordonnées existent entre eux (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004).

Ils soulignent aussi la possibilité de fragmentation des champs. La fragmentation représente le nombre d'acteurs non coordonnés desquels une organisation est dépendante pour la légitimité de ses ressources matérielles. Un champ fragmenté est un champ dans lequel des organisations non coordonnées vont chacune favoriser des prescriptions institutionnelles disparates. Un champ peut être fragmenté pour diverses raisons : par l'existence de nombreuses antennes des pouvoirs publics qui ont des buts conflictuels et des domaines d'exercice qui se chevauchent (Meyer et Scott, 1983), d'organismes professionnels avec peu de pouvoir, des regroupements inexistantes de producteurs de fournisseurs ou de clients qui exercent alors peu d'influence et ont des actions désorganisées (Rao, Morrill et Zald, 2000).

Enfin, ils analysent la structure du pouvoir dans le champ entre organisation par le concept de centralisation. La centralisation est la structure hiérarchique de pouvoir entre les éléments institutionnels. La centralisation apporte une standardisation des formes organisationnelles et une réduction de la complexité. C'est la combinaison d'une forte fragmentation et d'une centralisation

modérée qui génère peu d'isomorphisme et un haut niveau de complexité institutionnelle (Greenwood et al., 2011). Cependant, les champs peuvent avoir de multiples points de centralisation et être centralisés de manière fragmentée. Les écoles de commerce par exemple font face à des pressions d'acteurs institutionnels hautement formalisés comme le Gouvernement, la communauté des affaires, les associations professionnelles et les agences de certification (Greenwood et al., 2011).

#### **d) Les études sur le champ du capital-risque**

Des études ont exploré comment les organisations sont connectées et comment ses connections rendent possible et encadrent l'institutionnalisation des idées et des pratiques.

Ainsi, Cornelius (2005 bis) observe la tendance à l'homogénéisation dans le champ mature du capital-risque en privilégiant des secteurs moins risqués, des phases de développement plus tardives et des plus gros montants d'investissement. Cette tendance s'explique par un isomorphisme mimétique et normatif. Le champ du capital-risque change car l'expérience et la formation de ses praticiens ont changé. Les fonds de capital-risque sont maintenant dirigés par des MBA qualifiés qui font des investissements conservateurs (peu risqués) dans des industries diverses. Ce sont des managers financiers qui tentent de conserver le patrimoine et ils n'ont pas pour la plupart d'expérience antérieure dans l'industrie qui leur permettrait d'aider les entreprises financées dans le même secteur à potentiel de croissance. Les fonds veulent maintenir leur réputation à travers des choix standardisés, ils doivent avoir un capital réputation pour survivre.

Moody (2008) explore la construction du champ émergent du capital-risque philanthropique aux Etats Unis. L'histoire du capital-risque philanthropique commence avec l'article de Letts, Ryan et Grossman de 1997 : ils montrent que les pratiques du capital-risque peuvent révolutionner l'attribution des fonds dans les fondations et pensent que les fondations doivent construire leurs capacités organisationnelles et se concentrer sur un financement de qualité. Pour cela, elles peuvent s'inspirer du capital-risque et mesurer le risque, mesurer les performances des organisations cibles, maintenir une relation de proximité avec elles, les aider à mieux manager et intervenir dans les décisions stratégiques. Elles doivent aussi donner plus de fonds à un nombre plus limités d'organisations, travailler avec elles sur plus de 2 ans et s'assurer que les organisations cibles peuvent maintenir le programme après l'arrêt du financement. Les premiers fondateurs de ces fonds de capital-risque philanthropique sont reliés à la « nouvelle économie » et sont principalement des « dot com » millionnaires de la Silicon Valley.

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

Cependant, le champ du capital-risque philanthropique a évolué car les fonds de capital-risque ont dû démontrer la spécificité de leurs approches et les apports du modèle se sont révélés en réalité minorés. Le champ s'est construit avec des controverses. Certaines approches du capital-risque ont été particulièrement contestées par exemple la stratégie de sortie et l'idée que les gains d'une entreprise « pépite » pourra compenser les pertes sur les investissements à perte. Les pratiques venant du monde des affaires ont connu des transpositions difficiles et un nouveau répertoire de vocables a dû être inventé pour transformer certains termes du marché à l'usage d'une audience composée principalement d'organisations à but non lucratif. Des leaders d'opinion ont construit des ponts entre les pratiques for profit et les acteurs du non profit et traduit les termes afin d'éviter des blocages. Ils ont construit une culture pour promouvoir le champ. Selon Many (2009) le champ se structure et arrive à mieux appréhender les enjeux des non profit sur la construction de leur capacité, la croissance et la reproductibilité de leurs modèles. Le champ a gagné de la crédibilité comme forme alternative à la philanthropie et a montré que les concepts du monde des affaires peuvent s'adapter aux perspectives du secteur à but non lucratif.

## **2. Les mécanismes de l'isomorphisme institutionnel**

Si le champ est l'unité d'analyse de l'article fondateur de DiMaggio et Powell (1983), le mécanisme étudié au sein de cet espace est l'isomorphisme. L'isomorphisme explique l'homogénéisation des organisations et de leurs outils de gestion.

*« L'isomorphisme est un processus contraignant qui force un individu d'une population à ressembler à d'autres individus qui font face aux mêmes conditions environnementales. » (DiMaggio et Powell, 1983, p.149)*

Ils poursuivent en distinguant deux types d'isomorphisme : l'isomorphisme lié à la concurrence (et à la sélection) et l'isomorphisme institutionnel.

L'isomorphisme institutionnel est provoqué par trois mécanismes : l'isomorphisme coercitif qui provient de l'influence politique et du problème de légitimité, l'isomorphisme mimétique qui résulte de réponses standards à l'incertitude et l'isomorphisme normatif qui est associé à la professionnalisation (DiMaggio et Powell, 1983). Cette typologie est analytique, les isomorphismes ne sont pas toujours empiriquement distincts. Cependant ils n'apparaissent pas dans les mêmes conditions et ne provoquent pas les mêmes résultats.

L'isomorphisme coercitif est le résultat de pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations de qui elles sont dépendantes ou par des attentes culturelles de

la société. Il peut provenir des Etats via les lois et les règlements, de grandes organisations puissantes, de maisons mères. Ces forces coercitives peuvent être exercées moins directement et plus subtilement par des clients, les autorités de tutelle, des financeurs importants.

L'isomorphisme mimétique provient de l'incertitude, force puissante qui encourage l'imitation. Lorsque les technologies organisationnelles sont peu comprises, lorsque les buts de l'organisation sont ambigus, lorsque l'environnement crée de l'incertitude symbolique, les organisations se modèlent sur d'autres organisations. Les organisations prennent comme modèles les organisations qu'elles considèrent comme étant plus légitimes et plus prospères, sans forcément que les changements induits amènent plus d'efficience.

L'isomorphisme normatif vient principalement de la professionnalisation. La professionnalisation est une lutte collective de personnes appartenant à un même métier pour définir les conditions et les méthodes de leur travail, pour contrôler la production des producteurs et pour établir une base cognitive pour créer et légitimer leur autonomie professionnelle. Deux aspects de la professionnalisation agissent sur l'isomorphisme. L'une est la formation universitaire et les centres de formation qui légitiment des bases communes cognitives. L'autre est la croissance des réseaux professionnels par qui les nouveaux modèles se diffusent. L'isomorphisme normatif est accentué par le filtrage du personnel : on va recruter des personnes venant du même secteur, ayant suivi les mêmes formations et on leur fait suivre une même évolution de carrière. Particulièrement dans le secteur financier, où les qualifications sont importantes tous les managers viennent des mêmes universités et ils envisagent les problèmes, les décisions, les procédures et les structures de la même façon. C'est la reproduction du management.

Les processus isomorphiques peuvent être engagés, même sans espoir d'une meilleure efficience. Les organisations sont récompensées pour leur similarité : elles auront plus facilement des subventions ou des financements car elles rentreront parfaitement dans les catégories administratives, elles pourront plus facilement attirer des compétences, avoir des transactions avec d'autres organisations. Mais le conformisme ne porte pas forcément l'efficience. Les champs organisationnels dans lesquels la main d'œuvre est hautement qualifiée et professionnalisée vont être portés par la concurrence pour le prestige, pour attirer les meilleurs professionnels. Cette concurrence encourage l'homogénéité.

Stinchcombe (2002) alimentera plus tard le débat en additionnant un quatrième mécanisme d'isomorphisme : l'évangélisme. Il assimile l'évangélisme au prosélytisme fait par les organisations et leurs réseaux sociaux pour se présenter et se répliquer (Lounsbury et Ventresca, 2002). Ce process de

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

« répandre la bonne parole » est une alternative aux mécanismes conventionnels d'isomorphismes institutionnels qui négligent les effets des actions des organisations. La principale différence du mécanisme évangélique par rapport à ceux de la littérature néo institutionnelle outre son approche centrée sur l'organisation, est qu'il explique les motivations des organisations modèles, celles qui convertissent les autres à la bonne parole, plutôt que sur celles qui la reçoivent et qui adoptent la forme similaire.

Bien que DiMaggio et Powell considèrent ces 3 mécanismes comme étant des sentiers vers l'isomorphisme institutionnel, ils sont souvent confondus avec des mécanismes de diffusion et qu'en particulier, on confond ainsi l'institutionnalisation avec la simple diffusion de formes et de pratiques. Cette typologie est le one best way pour analyser l'institutionnalisation des pratiques et des idées. Pourtant, les trois mécanismes opèrent bien ensemble et non de manière distincte (Greenwood et Meyer, 2008).

### **3. La diffusion des outils de gestion par les mécanismes isomorphiques : un modèle, des modes et des effets sur les organisations**

Ce concept d'isomorphisme donne tout d'abord des recherches principalement quantitatives qui mesurent la diffusion de structures formelles. La procédure ou l'outil de gestion n'est alors pas étudié dans leurs effets ou leur place dans l'organisation, mais comme une variable dépendante, dont la diffusion s'explique par les mécanismes mimétiques, coercitifs ou normatifs. A partir de ces travaux initiaux, des études empiriques étudiant l'adoption par les organisations des outils de gestion voient le jour à partir des années 1990. Des études plus qualitatives émergent, observant le comportement d'une ou de quelques organisations face à l'adoption d'un nouvel outil et analysant les effets de sa mise en place sur l'organisation.

#### **a) Le modèle de diffusion des outils de gestion en deux temps**

Les créateurs du modèle de diffusion en deux temps, Tolbert et Zucker (1983), étudient l'adoption des réformes de la fonction publique dans les villes. Quand la procédure de modification de la fonction publique est imposée par l'Etat, elle se diffuse rapidement. Quand la procédure n'est pas imposée par l'Etat, elle se diffuse de manière progressive. Dans ce cas, une adoption précoce de la réforme par une ville est reliée aux caractéristiques organisationnelles internes de ladite ville, alors qu'une adoption tardive est reliée à l'institutionnalisation de la réforme. En effet, les villes qui adoptent en premier le font en réponse à des conflits internes générés par différentes conceptions du rôle et de la fonction des

gouvernements municipaux entre des groupes établis avec un statut social fort et des groupes avec un statut social moindre. Dans le temps, l'adoption devient indépendante des facteurs internes de l'organisation, la réforme devient un fait social, un composant nécessaire à toute structure organisationnelle rationnelle. Un processus d'adoption peut en conséquence dans un premier temps être enraciné dans des besoins internes puis avec le temps devenir enraciné dans la conformité à la définition institutionnelle du service public.

Westphal, Gulati et Shortell (1997) font une étude de la diffusion des outils du management de la qualité totale dans 2700 hôpitaux américains et confirment le modèle de diffusion de Tolbert et Zucker (1983) en deux phases. Ils suggèrent que les premières organisations à avoir adopté les outils du management de la qualité totale l'ont fait pour résoudre des problèmes d'efficacité et ont adapté les outils à leurs spécificités organisationnelles. Mais au fur et à mesure que le management de la qualité totale s'institutionnalise, les hôpitaux l'adoptent pour être légitimes dans une forme normative et standard. De même les résultats de l'étude de Castka et Balzarova (2008) montrent de manière convergente les deux phases successives dans l'adoption d'un outil. Ils examinent la norme ISO 26000 et indiquent que les premières organisations à adopter ces normes le font à la suite d'une analyse coûts bénéfiques alors que les suivantes le feront si la norme est reconnue par les parties prenantes qui ont le plus de pouvoir.

Westphal et Zajac (1994), quant à eux, montrent que ce modèle en deux phases aboutit à l'institutionnalisation de l'outil. Ils observent l'adoption des plans de long terme d'incitation à la performance destinés aux dirigeants (stocks options et bonus) dans 570 grandes entreprises américaines sur 20 ans. Les premières organisations qui ont adopté la pratique, poursuivent un alignement des intérêts entre les dirigeants et les actionnaires. Les organisations qui ont adopté plus tard cette pratique de rémunération poursuivent la légitimité et contrôlent symboliquement les coûts de transaction. Les contrats de stocks options sont devenus graduellement un outil qui a un statut de quasi règle et qui n'est plus un élément remis en question dans la composition du salaire des dirigeants.

### **b) La diffusion par isomorphisme des outils entre entreprises, entre nations et les modes managériales**

Les 3 mécanismes isomorphiques identifiés par DiMaggio et Powell (1983) expliquent la diffusion des outils de gestion sur les plans nationaux et internationaux.

Granlund et Lukka (1998 b) examinent de nombreuses techniques managériales et montrent que les 3 mécanismes isomorphiques les standardisent et les rendent homogènes. Ils remarquent que les idées et

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

les techniques managériales telles que le management de la qualité, le juste à temps, le benchmarking, l'ABC, l'ABM, le target costing, le balanced scorecard semblent se développer et se généraliser dans les organisations du monde industrialisé. Ils identifient et analysent les forces de la concurrence et les forces isomorphiques normatives, coercitives et mimétiques qui causent la convergence au niveau macroéconomique des pratiques de contrôle de gestion à travers le monde. De même, King et Lenox (2000) étudient le développement du programme de gestion responsable dans l'industrie chimique et montrent que la conformité à ce programme dépend de pressions institutionnelles de nature coercitive, normative et mimétique. Ils constatent que les firmes ayant adopté ce système de gestion environnementale n'ont pas davantage réduit leurs émissions polluantes que celles qui ne l'ont pas fait. Il n'y a pas d'améliorations réelles des performances environnementales.

Un mécanisme isomorphique est plus étudié que les autres, le processus mimétique, car il favoriserait les phénomènes de mode managériale. Il conduit à l'imitation et explique l'attrait des managers pour les nouveaux outils et méthodes de gestion (Huault, 2009). Ce processus est engagé même sans espoir d'une meilleure efficacité, puisque les organisations sont récompensées pour leur similarité.

Ainsi, Abrahamson (1996) et Staw et Epstein (2000) estiment que l'adoption des outils de management à la mode ne génère pas de résultats pour les organisations sur le plan économique. L'intérêt de les adopter se limite à la recherche de légitimité. Staw et Epstein (2000) examinent les programmes de management de la qualité totale sur un échantillon de 100 grandes entreprises américaines. Ils constatent que les organisations qui ont implémenté ces techniques à la mode ne sont pas plus performantes économiquement que les autres. Mais ces entreprises sont plus admirées, plus perçues comme étant innovantes. Les dirigeants y sont également mieux payés et la qualité du management est mieux notée. L'utilisation de techniques managériales à la mode permet donc de bénéficier d'une légitimité externe et interne.

Abrahamson (1996) est le premier à définir précisément les modes managériales. Elles sont des croyances transitoires collectives que certaines techniques de management sont à la pointe du progrès. Il montre que ces modes ont comme première caractéristique d'avoir l'apparence de la rationalité. Il dévoile également les acteurs qui façonnent les modes managériales. Les faiseurs de tendance, les firmes de conseils, les gurus du management, les médias de masse sur le management et les écoles de commerce, légitiment ces modes.



Bensedrine et Demil (1998) vont plus loin et ne se limitent pas à étudier les effets du processus isomorphique sur les outils. Ils soulignent ainsi que le benchmarking peut être appréhendé comme l'institutionnalisation d'un processus mimétique, puisqu'il consiste à se comparer aux concurrents et à s'inspirer de leurs recettes. Ainsi un outil, le benchmarking incarne en lui-même les mécanismes et les forces du processus mimétiques.

Enfin, les outils de la qualité et plus particulièrement les normes, sont l'objet de nombreuses études. Ces articles tentent d'identifier les facteurs organisationnels et macroéconomiques qui favorisent la diffusion et l'adoption des outils.

Les recherches sur les plans nationaux identifient des facteurs organisationnels qui favorisent l'adoption des outils étudiés par certaines organisations. Beck, Walgenbach (2005), investiguent l'adoption des normes ISO9000 dans l'industrie allemande. La taille de l'organisation, la proportion de l'équipe administrative, le type de production influence la probabilité d'adoption des normes ISO9000. De plus, l'adoption des normes, a un impact sur l'activité de l'organisation puisqu'elle accroît le degré de formalisation. Castkaa et Balzarova (2008) relèvent d'autres facteurs organisationnels qui favorisent la diffusion des normes ISO26000. Les entreprises insérées dans un réseau ou les filiales de multinationales, celles qui ont déjà adopté d'autres normes qualité, celles qui répondent à des appels d'offre sur des pays ou les organisations publiques sont des entreprises qui adopteront plus facilement ces normes.

Les recherches au niveau international s'intéressent plus à des facteurs macroéconomiques, supra organisationnels ou environnementaux. Guler, Guillen, Macpherson (2002) examinent la diffusion à l'international de la norme ISO9000. Ils montrent que les Etats et les multinationales étrangères sont les acteurs responsables de l'isomorphisme coercitif. D'autre part, des relations de commerce étroites entre les pays génèrent des pressions isomorphiques normatives et coercitives. Enfin, les firmes ayant le même rôle dans le réseau de commerce international auront tendance à s'imiter entre elles pour apprendre et anticiper. La diffusion des outils est par conséquent fortement influencée par les liens commerciaux entre les pays. Albuquerque, Bronnenberg et Corbett (2007) étudient la diffusion des normes ISO9000 et 14000 sur 56 pays et estiment que les mécanismes de diffusion différent. Pour l'ISO9000, ils trouvent des résultats similaires à ceux de Guler, Guillen, Macpherson (2002) et exposent que la diffusion est conduite par la géographie et les échanges commerciaux bilatéraux. Pour l'iso14000 en revanche, la géographie et les similarités culturelles entre pays sont identifiés comme étant les facteurs de diffusion. En cohérence avec le modèle de diffusion en deux étapes, le taux de diffusion des normes ISO est plus élevé pour les pays les ayant adoptées tardivement.

### **c) Les effets de la diffusion des outils institutionnalisés dans les organisations**

Malgré quelques recherches récentes, les processus d'ajustements des organisations face à l'institutionnalisation des outils de gestion n'ont reçu, jusqu'à présent, qu'une attention secondaire.

Walgenbach, (2001) examine le développement de la norme ISO9000 et pense que la certification ne produit pas la confiance attendue institutionnelle des clients et des fournisseurs. Mais malgré cela, la certification est évaluée positivement par les organisations et est vécue comme une occasion de structurer et développer le contrôle bureaucratique de manière coercitive. Dans une recherche qualitative De Cock et Hipkin (1997) s'intéressent au mécanisme de diffusion des outils dans une même organisation et retrouvent le modèle à deux phases. Ils étudient la diffusion des outils du management de la qualité totale et du reengineering dans deux usines anglaises. Dans les deux cas, les raisons rationnelles de l'implémentation de ces outils ne sont pas claires car multiples et parfois contradictoires. On trouve des raisons comme la réduction des coûts, l'implication et la flexibilité des équipes, le désir d'améliorer l'efficacité et la compétitivité. Les changements induits par les nouveaux outils ont pour but d'augmenter le pouvoir du management et d'en démontrer la rationalité. Dans une seconde phase, les outils ont été institutionnalisés. Les raisons spécifiques évoquées par les entreprises pour implémenter ces outils ont disparu au profit du langage et des arguments standards promus par les consultants. Au final le résultat du déploiement des outils est plutôt négatif : si une baisse des coûts est constatée c'est surtout un sentiment d'insécurité et de démotivation qui triomphe car les outils ont permis d'accroître les manœuvres politiques. Boiral (2006) à travers une étude de cas, étudie l'adoption des normes ISO14001 dans 9 usines canadiennes certifiées. L'adoption de cette norme répond à un isomorphisme coercitif principalement en provenance non pas d'acteurs externes mais du siège social des organisations. Les isomorphismes, mimétique et normatif, ne sont que très peu évoqués dans les réponses des entretiens. L'adoption de la norme engendre en interne plus de rationalité et de rigueur dans les pratiques de gestion environnementale et offre une image ordonnée, idéalisée et rassurante du système mis en place. Mais elle a aussi comme effets de développer un manque d'implication des employés, d'alourdir le système bureaucratique et d'accroître l'aspect rituel des pratiques en particulier lors des audits.

#### **4. Les limites des études sur la diffusion des outils de gestion par isomorphisme**

Le concept d'isomorphisme a engendré un pan très riche de la littérature néo institutionnelle, qui montre entre autre comment les outils se diffusent dans l'espace et entre les organisations et pourquoi ils sont adoptés. Cependant, ces études ont fait l'objet de vives critiques qui ont permis à la théorie néo institutionnelle d'évoluer de l'observation du conformisme social des agents à l'explication du changement institutionnel provoqué par les capacités d'agence.

##### **a) Hétérogénéité et une conception déterministe de l'organisation**

Les recherches sur l'isomorphisme se focalisent trop sur la démonstration de l'homogénéité des organisations comme un résultat. Greenwood et Meyer (2008) pensent que même si DiMaggio et Powell parlent de l'homogénéisation comme d'un processus et non d'un résultat, de nombreuses études associent la théorie néo institutionnelle avec l'idée simpliste que les organisations vont adopter les mêmes structures et pratiques. Les auteurs eux-mêmes en 1991 rappellent aux chercheurs que les organisations font face à un environnement institutionnel complexe avec des prescriptions institutionnels diverses. De plus les pressions institutionnelles sont vagues et la réponse donnée floue. Toutes ces ambiguïtés autorisent de multiples réponses organisationnelles avec comme résultat :

*“Les organisations dans un champ peuvent être très différentes sur quelques dimensions mais aussi extrêmement homogènes sur d'autres dimensions ” (DiMaggio et Powell , 1983, p. 156).*

En outre, les études sur l'isomorphisme renvoient à une conception déterministe de l'organisation et des acteurs. Les organisations seraient le fruit de processus institutionnels qui les dépassent, sans référence aucune à la rationalité des acteurs de l'organisation. Les organisations en cherchant principalement à asseoir leur légitimité et assurer leur survie, sont constituées d'éléments structurels peu cohérents entre eux, de règles souvent non respectées, de technologies non efficaces et de systèmes d'évaluation pervers (Huault, 2009). Les institutions tenues pour acquises comme les conventions, habitudes, routines ; fournissent une stabilité et conduisent les comportements des acteurs. Cette approche insiste sur le conformisme social des agents et s'avère incapable d'expliquer le changement (la société allant vers une homogénéisation croissante) et plus généralement de prendre en compte l'action au niveau individuel et ses impacts à des niveaux plus macro (Leca, 2006). C'est pourquoi, des travaux récents ont entrepris de réintroduire l'agent et l'étude du changement au cœur de l'analyse institutionnaliste. Les règles institutionnelles n'appellent pas des réponses homogènes et laissent la place à un comportement

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

discrétionnaire. L'introduction de la notion d'entrepreneur institutionnel par DiMaggio (1988), montre que pour préserver leurs intérêts, certains acteurs font émerger ou maintiennent des structures institutionnelles.

### **b) La difficile opérationnalisation des trois types d'isomorphismes**

Mizruchi et Fein (1999) reviennent sur le concept d'isomorphisme et son utilisation. Ils montrent que l'article de DiMaggio et Powell (1983) a été mal interprété et a fait l'objet d'une appropriation sélective. L'isomorphisme mimétique, semble avoir reçu une trop grande attention dans la littérature. Dans leur article fondateur pourtant, les auteurs utilisent deux fois plus d'espace pour décrire l'isomorphisme normatif que les autres isomorphismes. De plus, ils expliquent que les méthodes d'opérationnalisation du concept d'isomorphisme et leurs mesures auraient pu servir indifféremment pour montrer un isomorphisme mimétique, coercitif ou normatif. Les auteurs de recherches sur ces mécanismes mesurent souvent les effets d'un isomorphisme en postulant que c'est cet isomorphisme-là qui agit et en oubliant les autres. DiMaggio et Powell (1983) ont pourtant pris la peine de signaler que les 3 types d'isomorphisme sont analytiques et ne sont pas forcément distinguables empiriquement. En effet, ils ne suivent pas le même processus : l'influence politique et la légitimité causent l'isomorphisme coercitif, la réponse à l'incertitude entraîne l'isomorphisme mimétique et la professionnalisation, l'isomorphisme normatif. Ils peuvent cependant agir de manière simultanée et leurs effets ne sont pas alors clairement identifiables. Par exemple, une loi peut à la fois avoir des facteurs et des effets coercitifs et normatifs, des acteurs puissants peuvent exercer des pressions normatives, un même indicateur peut être utilisé pour mesurer des effets mimétiques et normatifs dans deux articles différents.

### **c) Isomorphisme signifie mêmes formes pas mêmes pratiques**

Les travaux sur la diffusion des outils par isomorphisme font également l'hypothèse simplificatrice que les pratiques sont homogènes lorsqu'elles se diffusent dans le temps et l'espace, les traitant comme une constante plutôt que comme une variable. Ils expliquent pourquoi les outils sont adoptés mais pas ce qui arrive à ces outils pendant et après l'adoption. Les membres des organisations sont passifs et adoptent ou rejettent la pratique universelle déterminée par l'outil. Or les outils évoluent et demandent à être adaptés, domestiqués et reconfigurés pour les rendre compréhensibles et utilisables dans les contextes spécifiques organisationnels. Une même forme, c'est-à-dire un même outil, peut donner lieu à des pratiques diversifiées.

Ainsi, des chercheurs dans la tradition de l'institutionnalisme scandinave (Czarniawska et Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996), remplacent le concept de diffusion par les concepts de traduction, édition, transposition ou créolisation pour faire référence à des idées ou des pratiques qui sont adaptés au contexte local pendant qu'elles voyagent dans l'espace et entre organisations (Boxenbaum et Battilana, 2005). Erlingsdottir et Lindberg (2005) clarifient la distinction entre même outils et même pratiques. Ils appellent isopraxisme le processus qui crée des pratiques homogènes et isonymisme le processus d'imitation qui aboutit à l'adoption d'un même nom mais avec des pratiques divergentes. Ils s'intéressent aux outils et pratiques de l'assurance qualité dans le secteur de la santé à Göteborg et montrent que l'assurance qualité a circulé sous différentes formes (outils), noms et pratiques. Les obligations légales ont renforcé l'utilisation d'un même nom alors que les outils et les pratiques ont été soumis à des adaptations locales. Sur la chaîne de soins, il y a utilisation de différents noms à différentes périodes et ce sont les praticiens eux-mêmes qui ont établi la pratique et abouti à un outil fait sur mesure. Selon ces auteurs, l'adoption d'un même outil peut par conséquent conduire à des utilisations diverses. Ansari, Fiss, Zajac (2010), tentent d'aller plus loin en expliquant comment les pratiques varient en se diffusant. Ils montrent que les outils subissent une adaptation en étant adoptés. L'adaptation est le processus par lequel un adoptant tente de faire coïncider une pratique externe avec ses besoins pour augmenter sa zone d'acceptation. Une des raisons principales pour laquelle les organisations adaptent les outils lors de la diffusion est qu'ils ne sont pas adaptés aux spécificités de celle-ci. Oliver (1992) conceptualise les trois facteurs influençant une pratique organisationnelle : la concordance technique, la concordance culturelle et la concordance politique. Les incompatibilités techniques (avec les technologies existantes dans l'organisation), culturelles (avec les valeurs et normes) et politiques (intérêts et agendas des adoptants) entraînent des mécanismes d'adaptation distincts dans les organisations. Selon eux, les pratiques s'adaptent en se diffusant selon 2 dimensions : la fidélité (la pratique diffusée ressemble à la pratique initiale) et l'étendue (le degré de l'implémentation de la pratique est plus important que dans la pratique précédente). Les pratiques sont fidèles mais pas extensives lorsqu'elles ressemblent à la précédente version mais ne sont pas implémentées en totalité. Les pratiques sont extensives mais pas fidèles lorsqu'elles sont totalement implémentées mais varient par rapport à la précédente version. Il existe ainsi de multiples possibilités d'adaptation qui explique l'hétérogénéité dans les pratiques autour d'un même outil. De même, Zbaracki (1998) examine les outils du management de la qualité totale et montre que les pratiques sont adaptées à l'intérieur de l'organisation. Mais contrairement à Ansari, Fiss et Zajac (2010), il n'identifie pas de facteurs expliquant différentes formes d'adaptation mais montre plus globalement que l'adaptation est socialement

Chapitre 1 : Le rôle symbolique, les outils de gestion comme mythes rationnels qui homogénéisent les pratiques

construite et suit un processus qui transforme l'élément technique (l'outil) en un symbole légitime par la rhétorique. Le TQM (Total Quality Management) peut engendrer peu de bénéfices sur le plan technique mais donner à l'organisation de la légitimité. Mais la théorie institutionnelle ne montre pas par quel processus une innovation managériale, à l'origine clairement technique, se transforme en un symbole de légitimité institutionnelle. Pour adopter le TQM, les membres d'une organisation doivent le construire socialement : ils sélectionnent les éléments spécifiques de leurs modèles. Le TQM entre dans l'organisation par des managers ou des experts qui adoptent sa rhétorique. Cette rhétorique influence l'action et les croyances des salariés dans le TQM. Puis, des programmes et des groupes expérimentent les aspects techniques du TQM qui parfois fonctionnent, parfois pas. Les salariés ignorent les échecs et sélectionnent les meilleures histoires. Le TQM revient dans l'organisation sous sa forme rhétorique : les histoires de succès. Le TQM change les organisations par des cycles répétés de variation, sélection et rétention à tous les niveaux de l'organisation. L'introduction du TQM fait varier les procédures organisationnelles puis les membres choisissent des pratiques du TQM qui altèrent leurs routines et leur rhétorique.

#### **d) Le modèle de diffusion en 2 étapes remis en question**

Le modèle de la diffusion en deux étapes initialement proposé, selon lequel les premières organisations à adopter un outil de gestion le font par recherche d'efficacité, les suivantes par recherche de légitimité est discuté.

Il intègre deux explications distinctes de l'adoption des outils et réunit les motifs techniques et sociaux autrefois séparés (Strang et Macy, 2001). La première explication est enracinée dans la littérature économique et le modèle de l'acteur rationnel et motive l'adoption des outils par le désir de gains techniques et d'efficacité pour augmenter la performance économique. La deuxième s'inscrit dans une perspective sociologique et souligne le désir d'apparaître légitime. En premier lieu, ce modèle postule que les gains techniques et sociaux sont distincts. Il y aurait même au cours du processus de diffusion d'un outil, une substitution des motivations liées à la légitimité aux motivations d'efficacité. Lounsbury (2007) argumente au contraire que la distinction entre le désir d'efficacité et le désir de légitimité est difficile à établir car la définition des gains techniques et sociaux est-elle même encadrée dans des institutions. Les bénéfices techniques et sociaux ne seraient pas mutuellement exclusifs, ni disjoints. Les motivations de légitimité et d'efficacité peuvent co-exister : les adoptants tardifs peuvent être intéressés par des gains de performance et les premiers adoptants par le prestige et les gains sociaux issus de leur image de pionniers. En outre, dans de nombreuses études empiriques, les motivations

d'adoption ne sont pas examinées directement en tant que telles mais indirectement, elles sont inférées par des caractéristiques organisationnelles diverses (Kennedy et Fiss, 2009). Ainsi Tolbert et Zucker (1983) trouvent que des facteurs organisationnels tels que la taille et l'âge ont plus de pouvoir prédictifs dans les villes pionnières et proposent que la perte de pouvoir prédictif pour les suiveuses implique qu'elles privilégient les préoccupations de légitimité sur celles d'efficacité. Wetphal et al. (1997) expliquent que les adoptants tardifs du TQM l'adaptent peu à leurs pratiques et sont moins performants économiquement que les pionniers. Ils en déduisent qu'ils sont motivés par des considérations sociales plus que techniques. Mais ces études peuvent donner lieu à des interprétations alternatives. Par exemple, les moindres performances économiques des suiveurs peuvent être expliquées par l'effet d'apprentissage et le décalage dans le temps entre l'adoption d'une nouvelle pratique et ses bénéfices.

Forts de ces deux principales limites, Kennedy et Fiss (2009) reviennent sur l'étude de Wetphal et al. de 1997. Ils démontrent que la diffusion ne se fait donc pas en deux temps comme dans le modèle de Tolbert et Zucker (1983) qui simplifie trop les relations entre les motivations d'adoption et le temps. Les pionniers et les adoptants tardifs s'intéressent à la fois à des considérations d'efficacité et de légitimité, car ces motivations sont plus complémentaires que conflictuelles. Plus précisément, ils argumentent que les pionniers associent l'adoption à une opportunité et cherchent à être à la fois plus performants et plus légitimes alors que les suiveurs associent l'adoption à une menace et cherchent à éviter des pertes économiques et sociales. Les pratiques autour de l'outil varient suivant que leur adoption soit considérée comme une réponse à une opportunité ou une menace.

Pour résumer, ces critiques remettent en question de nombreux résultats des recherches portant sur l'isomorphisme. Il serait tout d'abord impossible de distinguer empiriquement les 3 isomorphismes. Ensuite, l'isomorphisme qui explique la diffusion d'un outil ne signifie pas homogénéité totale dans l'adoption et l'utilisation de l'outil par les organisations. Il semblerait en effet que les pratiques varient en se diffusant dans des formes comme les outils de gestion. Enfin, le modèle en deux temps de la diffusion des outils est contesté : les problématiques d'efficacité et de légitimité coexisteraient dans les organisations plutôt qu'elles ne se succèderaient dans le temps.

### Synthèse intermédiaire de la revue de la littérature

#### **L'isomorphisme institutionnel :**

- Se produit dans des champs organisationnels structurés par des organismes de coalition et des événements configureurs de champ, matures et peu fragmentés
- explique la diffusion des outils de gestion dans le temps et dans l'espace par des mécanismes mimétiques, coercitifs ou normatifs. Si les premières organisations qui adoptent un outil le font dans un souci d'efficacité, de gains techniques ; les suivantes le mettent en place dans un souci d'apparaître légitimes et d'obtenir des gains sociaux.

#### **Les limites de l'isomorphisme institutionnel :**

- il apparaît impossible de distinguer les 3 isomorphismes de façon empirique.
- Les problématiques d'efficacité et de légitimité coexisteraient dans les organisations plutôt qu'elles ne se succèderaient dans le temps.
- met l'accent sur le conformisme social des acteurs et s'avère incapable de prendre en compte l'action au niveau individuel autour des outils de gestion.
- la diffusion d'un outil ne signifie pas homogénéité totale dans l'adoption et l'utilisation de l'outil par les organisations. Les pratiques varient en se diffusant dans des formes comme les outils de gestion.

### Ouvertures

*Nous nous attacherons à analyser la structuration du champ de la finance solidaire à travers son histoire, ses organismes de coalition, deux événements configureurs de champ (la semaine de la finance solidaire et la rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires) et la description de ses acteurs. La structuration du champ nous indiquera la force des pressions isomorphiques sur les outils de gestion dans les organisations du champ.*



## Chapitre 2 : Le rôle rhétorique des outils de gestion, quand l'introduction des capacités d'agence humaine produisent du sens et du changement

Si les instruments de gestion sont adoptés pour des raisons variées, qui ne sont pas toutes en lien avec la recherche d'efficience, leur utilisation n'est pas sans conséquences sur l'activité réelle d'une organisation. Des pans de la recherche institutionnelle attribuent aux outils de gestion la capacité d'influencer les pratiques des acteurs et l'identité des organisations et du champ organisationnel.

Ainsi, le chapitre 2 de cette thèse se concentre sur le langage et les capacités d'agence et attribue un nouveau rôle aux outils de gestion, un rôle rhétorique. Réintroduire l'acteur individuel au niveau des organisations permet de voir que l'utilisation d'un outil est porteuse et portée par le langage. L'outil dans cette approche provoque des changements de pratiques et même d'identité, par la rhétorique qu'il légitime dans l'organisation et le champ.

De plus, un même outil peut engendrer des utilisations de la part des acteurs et donc des pratiques très différentes. D'une part, parce que les acteurs manipulent les outils et les transforment via leur capacité d'agence. Ainsi, le couplage et le découplage peuvent résulter d'actions stratégiques des acteurs organisationnels. D'autre part, parce que les pratiques voyagent à travers des outils qui les modifient lorsqu'ils se déplacent. Dans cette optique, un programme de recherche scandinave s'intéresse à la dynamique de la circulation des idées et des outils. Il montre que la circulation des idées à travers des outils de gestion engendre de la diversité dans les pratiques et qu'elle provoque le changement au niveau de l'organisation et du champ.

L'importance du langage et de la traduction pour la diffusion et l'édition des outils de gestion, ouvre également une voie méthodologique sur l'analyse des outils, celle du champ lexical et des significations les entourant.

Mais d'autres auteurs, du courant du socio matérialisme, pensent qu'il ne faut pas uniquement considérer l'agence humaine dans l'étude des outils de gestion. Ils refusent la dichotomie entre humains et non humains et appellent à étudier l'agence matérielle et les contraintes induites par les outils sur les acteurs.

## **A. Les outils de gestion véhiculent de langage et de catégorisation, modificateurs de sens et de représentations**

Il semblerait qu'à travers le langage, les outils s'institutionnalisent au niveau macro et donc se diffusent mais qu'ils sont aussi porteurs de leurs propres répertoires et catégories de mots dans les organisations. Au niveau micro, intra organisationnel, ils modifient la vision de l'organisation et changent les pratiques et les identités. L'outil est donc à la fois porté par la rhétorique dans sa diffusion et porteur de rhétorique dans son usage. Toujours au niveau intra organisationnel, l'utilisation de l'outil a aussi des effets et permet sous certaines conditions le changement.

### **1. L'outil comme langage légitimé porté par la rhétorique dans un champ et porteur de rhétorique dans une organisation**

De nombreuses recherches s'intéressent au langage et au discours comme vecteur de la diffusion des outils à travers le temps et l'espace (Strang et Meyer, 1994; Green, 2004; Green et al. , 2009; Suddaby et Greenwood, 2005; Wedlin, 2011).

#### **a) Au niveau macro, la diffusion et l'adoption d'outils est permise par le langage**

Strang et Meyer (1994) mettent l'accent sur le rôle du langage et du discours dans la diffusion des outils. Ils examinent les conditions institutionnelles de la diffusion des pratiques et prouvent que la théorisation des pratiques permet d'accélérer et d'orienter la diffusion des outils. La théorisation est le développement conscient et la spécification de catégories abstraites et la formalisation de leurs liens entre elles. Sans concepts, sans modèles, les catégories culturelles émergent moins vite et s'imposent moins facilement. La théorisation passe par le langage et permet de faire sens. Elle simplifie, rend les caractéristiques des pratiques abstraites, explique les effets attendus.

Green (2004) montre que les pratiques managériales sont dépendantes du travail discursif pour légitimer et rationaliser leur adoption. Le discours autour des pratiques agit sur la décision d'adoption et sur la diffusion des outils. D'une manière plus générale, le langage influence les fins et les moyens des actions organisationnelles et à travers la rhétorique, les acteurs produisent du sens qui construit leur identité et celle de l'organisation. La rhétorique est un discours calculé pour influencer une audience afin qu'elle atteigne une certaine fin. Elle permet de persuader pour coordonner l'action sociale. La diffusion est alors un produit de la rhétorique qui influence les raisons de l'adoption et la forme de la structure sociale dans lesquelles les pratiques se diffusent.

La rationalité et les institutions ont une origine linguistique, rationaliser c'est donner des raisons discursives pour l'action et institutionnaliser c'est accepter ces raisons et les prendre pour acquis. Le langage est donc central pour comprendre les variations dans les pratiques. La justification, les raisons qui fournissent le sens autour de la pratique, permet de modeler la diffusion.

Plus tard, Green et al. (2009) exposent l'évolution de l'argumentation sur le management de la qualité totale au cours du temps. A la fin des années 1970, l'hypothèse dominante chez les managers était que le coût et la qualité étaient positivement reliés, plus de qualité voulait dire plus de dépenses. Cette affirmation est en complète opposition avec l'hypothèse devenue implicite dans le management de la qualité totale (MQT) dans les années 1990 mais qui était au début controversée. Le MQT permet au contraire d'améliorer la qualité tout en réduisant les coûts, affirmation aujourd'hui peu discutée. Le discours a permis de passer à une affirmation totalement contraire construisant une rhétorique entre qualité et coûts en passant par un autre mot et concept qui est celui de rebut. Dans les années 80, le discours autour du MQT a fait d'abord explicitement le lien entre la qualité et les rebus : la qualité permet d'améliorer le processus de production et donc de limiter les rebus. Le lien entre les rebus et les coûts posant moins de controverses (les rebus accroissent bien les coûts de production), l'idée que la qualité et les rebus sont négativement corrélée a justifié au final que les pratiques de la qualité permettent de réduire les rebus et par conséquent les coûts.

Suddaby et Greenwood (2005) dans le champ des grands cabinets comptables, analysent les stratégies rhétoriques des acteurs autour d'un nouveau dispositif de gestion, une nouvelle structure organisationnelle. Ils montrent que les vocabulaires institutionnels donnent des mots et des textes de références sélectionnés pour exposer les contradictions et les différentes conceptions dans un champ. Par exemple sur le champ comptable, les personnes en faveur d'une nouvelle forme transversale d'organisation incluant des experts en comptabilité et en droit, ont utilisé un vocabulaire économique pour montrer que cette nouvelle forme permet de produire un service complet qui répond aux attentes des clients. Les opposants au contraire ont utilisé un vocabulaire plus culturel se référant aux valeurs et mettant en évidence que cette structure ne permet pas de garantir la distance nécessaire d'avec les clients et les autres professions pour éviter la contamination et le conflit d'intérêts au niveau de la société.

Ainsi, à un niveau macro comme le champ par exemple, la diffusion et l'adoption d'outils ou de dispositifs de gestion sont permises par le langage qui théorise et légitime l'outil. En outre, la rhétorique construit le sens autour des outils et justifie leur utilisation.

**b) Au niveau micro, l'outil véhicule un nouveau langage et des nouvelles représentations**

Si on s'intéresse à un niveau plus micro, certains auteurs ont montré comment dans une organisation, l'outil lui-même a un rôle rhétorique et son utilisation véhicule un nouveau langage et de nouvelles représentations de l'organisation ou du champ de l'organisation.

Oakes, Townley et Cooper (1998) affectent aux outils de gestion un rôle rhétorique. Les luttes pour nommer et légitimer les pratiques dans le processus de construction du business plan ont exclu certaines connaissances et pratiques et ont enseigné d'autres pratiques dans les organisations du service culturel et d'histoire d'Alberta (musées provinciaux, archives et d'autres sites historiques). Le sens donné au travail dans le champ du service culturel a été modifié par les notions de marchés, clients et produits et a changé l'identité des organisations du champ. Le champ a été lui-même modifié symboliquement, culturellement, politiquement et économiquement par cette introduction des business plan.

Le business plan est vu traditionnellement comme un moyen de mettre en œuvre un contrôle direct et explicite d'objectifs formellement désignés. Il est alors un instrument neutre et rationnel. Mais le business plan est aussi un fournisseur et un assesseur de discours et langage et un mécanisme de connaissance qui produit une nouvelle façon de comprendre l'organisation. Le business plan exclut l'idée qu'une organisation peut se penser en dehors de notions comme l'efficacité, l'orientation client et la recherche de revenus. L'organisation est une entreprise sujette aux raisonnements et à la rationalité instrumentale. Il modifie les valeurs du champ et l'oriente vers des préoccupations économiques et des moyens de générer plus de revenus et plus de visiteurs. L'introduction d'un nouveau vocabulaire et d'une nouvelle manière de concevoir les organisations culturelles provoquent le changement. En effet, le business plan légitime des mots, il construit ce qui est vu et ce qui peut être dit et, aussi, ce qui est ignoré. Ce qui est nommé et les catégories utilisées gagnent de la légitimité. Le business plan est alors une carte de catégorisation qui influence les actions et les décisions (Fiol et Huff, 1992) et qui modifie la définition, les valeurs et l'identité du champ. Les autres sites travaillant sur l'Histoire de l'Alberta étaient désignés comme des concurrents et des menaces. Le prix de l'entrée a été considéré comme étant une opportunité de générer des fonds.

Plus récemment, Lorino (2012) observe les ERP et plus globalement les instruments architecturaux, qui modèlent les organisations et pense que ces outils structurent parce qu'ils sont « architekturels » et

architectes en même temps. Parce qu'ils donnent des cadres implicites narratifs, ils construisent une nouvelle représentation des organisations.

Enfin, Wedlin (2011) analyse un outil de gestion spécifique car public c'est-à-dire porté à la connaissance de tous. Cet outil porte un langage, sous la forme de critères, qui modifie largement le champ des organisations qui l'utilisent. Elle montre comment le classement des universités aide à construire un environnement symbolique avec des images, des compréhensions et du sens associé au champ de la formation au management. Le classement a un effet structurel et matériel et un effet sur le sens. Les acteurs du champ ont un rôle actif dans la promotion du classement et cherchent à agir sur le champ.

Le classement a joué deux rôles rhétoriques en justifiant une position dans le champ de la formation au management et modifiant les critères sur lesquels les organisations sont comparées. Le premier des rôles est donc de construire de manière théorique la formation au management comme un champ international et d'en tracer les frontières. Il a ainsi été utilisé par les écoles de commerce européennes pour modifier les frontières du champ et être considérées comme faisant partie du champ à égalité avec les écoles de commerce américaines. Le second rôle est de révéler les différences entre les contextes et les valeurs dans le champ. Le classement a été développé sur le plan européen en réaction au modèle dominant américain. Si il contient des critères liés à la recherche, il incorpore aussi d'autres critères qui ont chacun été utilisé par les écoles européennes pour défendre leur position dans le champ ou remettre en question celles d'autres écoles. Entre 1999 et 2009, les positions des écoles de commerce européennes dans le classement se sont d'ailleurs améliorées. Dans chacun des rôles, le classement a permis de construire le sens et les compréhensions partagées des membres du champ.

## **2. Les effets de l'usage de l'outil : moteur du changement organisationnel**

Ainsi, l'utilisation d'un outil peut impliquer un nouveau langage et de nouvelles représentations. Le changement provoqué par un outil peut en réalité être plus ou moins grand sur l'organisation. Lozeau, Langley et Denis (2002), modulent les réponses des organisations face aux outils de gestion, selon un éventail allant d'un changement radical à un changement plus cérémoniel voire même à la corruption. Ils suggèrent qu'une technique peut influencer l'organisation qui l'utilise sous quatre différentes voies : la transformation (la technique modifie l'organisation), la customisation (la technique est adaptée à l'organisation et l'organisation s'ajuste), l'adoption lâche (la technique est adoptée superficiellement) et la corruption (la technique s'adapte complètement aux structures de pouvoirs et aux rôles dans l'organisation).

## Chapitre 2 : Le rôle rhétorique des outils de gestion, quand l'introduction des capacités d'agence humaine produisent du sens et du changement

Dambrin, Lambert et Sponem (2007) adoptent un changement assez radical et émettent l'idée qu'un outil peut aider à introduire un langage à priori tabou et à vaincre des résistances organisationnelles pour changer. Ils montrent que lorsqu'un discours ne peut pas être entendu, il peut être véhiculé par des techniques. Le changement est construit par des discours stables et des technologies ambivalentes, qui disséminent insidieusement des nouveaux discours « ce qui peut être fait, ne peut pas être dit ». Les tabous organisationnels peuvent être dépassés par les techniques.

Le découplage lâche, changement à priori plus modeste de l'organisation, peut aussi être, outre une réponse organisationnelle aux demandes institutionnelles, vu comme une tentative de résistance par des coalitions internes à de nouveaux discours. Ainsi Major et Hopper (2005), dépeignent les coalitions internes autour de la méthode de l'Activity Based Costing (ABC) dans une entreprise portugaise de télécommunication. Cette méthode s'accompagne d'outil comme le dictionnaire des activités, qui devait permettre aux employés de décrire leurs tâches et de se refléter dans ce nouveau langage. Mais l'outil et la méthode ont cristallisé des tensions déjà existantes entre deux groupes : les cadres de production et les cadres commerciaux ; les cadres de production reprochant aux cadres commerciaux d'avoir trop de pouvoir auprès du top management. Ainsi, l'ABC est vu par ces derniers comme l'idée des commerciaux. Les discours des deux groupes sur la méthode sont opposés, si les cadres de productions la trouvent inutile et consommatrice de temps, c'est le contraire pour les cadres commerciaux. D'un côté, les ingénieurs de production et les ouvriers sont résistants à l'adoption de ce nouvel outil avec des craintes d'intensification du travail, de redondances et de perte d'autonomie. De l'autre, les cadres commerciaux et les cadres confirmés sont favorables à son développement pour des raisons de satisfaction de demandes externes, de légitimité institutionnelle et d'une plus facile consolidation des comptes.

L'effet pédagogique du business plan (Oakes, Townley et Cooper, 1998) a lui permis un changement majeur dans les pratiques des organismes culturels en Alberta. Ils ont rendu légitime le fait d'accroître les revenus, le nombre de visiteurs et d'introduire de nouveaux produits et services. Les organisations n'ont plus été encouragées à établir et maintenir une collection, de la recherche ou de la restauration d'œuvres ou de sites. Les mécanismes de transcriptions comme le business plan ne sont jamais neutres et introduisent des règles implicites sur ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas. Cet effet pédagogique s'accompagne de trois manifestations. Premièrement, le business plan demande une réceptivité au changement, il prépare au changement. Deuxièmement, le business plan implique des acteurs organisationnels qui créent le processus en l'expérimentant : le learning by doing. Troisièmement, le processus de planning demande d'apprendre le nouveau langage.

Enfin, les outils publics de mesure peuvent aussi avoir un effet profond en modifiant les identités organisationnelles et les pratiques. Les organisations réagissent aux classements publics et peuvent internaliser les exigences du classement et devenir auto disciplinées dans leurs réponses (Sauder et Espeland, 2009).

Espeland et Sauder (2007) développent le concept de réactivité, l'idée que les organisations changent leur comportement face à l'évaluation, l'observation et la mesure, pour décrire comment le classement des universités de droit induit le changement. La réactivité dans les universités a plusieurs effets. Premièrement, elle modifie l'affectation des ressources pour optimiser le classement. La croissance des bourses au mérite et des dépenses en marketing dans les universités pour tenter d'améliorer leur rang, est une illustration de ce changement. Deuxièmement, elle affecte la définition du travail au sein des services universitaires. Par exemple le service de placement des étudiants est devenu un spécialiste de la statistique et fournit essentiellement des indicateurs sur l'accès à l'emploi des étudiants. Le personnel déplore ne plus avoir assez de temps pour aider les étudiants à trouver un emploi. Troisièmement, elle augmente les stratégies de jeu, de manipulation des chiffres pour le classement ce qui engendre de la défiance. Les mêmes auteurs, complètent leur analyse deux ans plus tard (Sauder et Espeland, 2009). Ils utilisent la notion de discipline de Foucault pour montrer qu'à travers la surveillance et la normalisation, le classement change la perception du champ de l'éducation au droit. Les universités s'auto disciplinent, réinterprètent leurs pratiques et internalisent les pressions externes par des processus affectifs et cognitifs. Ces processus sont générés par l'interprétation du classement comme une source d'anxiété, un objet de résistance ou une pression séductrice.

Dès lors, pour la théorie institutionnelle, une nouvelle direction est de se concentrer sur les acteurs et d'analyser l'hétérogénéité organisationnelle et les variations de pratiques (Lounsbury, 2001).

## **B. Les effets des capacités d'agence humaine sur les outils : la manipulation et la modification des finalités des outils de gestion**

Jusqu'à une période assez récente, le néo institutionnalisme déniait aux individus, acteurs de la vie organisationnelle, des capacités d'agence.

Si on se concentre sur les acteurs, on peut alors montrer que les outils sont manipulés, transformés voire détournés par des individus. Les notions de pouvoir, de groupes de coalition, d'intérêts permettent de comprendre les jeux des acteurs autour de l'usage de l'outil. Ces jeux, modifient les organisations et la réalité sociale.

### **1. Les capacités d'agence humaine transforment les outils**

Des recherches décrivent les institutions comme étant habitées par des acteurs qui négocient le sens des pressions institutionnelles et des réponses organisationnelles. Ainsi, Covalski and Dirsmith (1988a) donnent aux outils du contrôle de gestion un impact structurant.

*“La pratique sociale de budgétisation peut influencer les processus opérationnels internes, suggérant qu’attentes sociales et opérations dans l’organisation ne sont pas découplées l’une de l’autre » (Covalski et Dirsmith, 1988a, p. 566).*

Ils montrent également que l'agence, l'intérêt individuel est présent à l'esprit des groupes qui proposent, acceptent ou s'opposent aux catégories budgétaires. Les conflits d'intérêts sont particulièrement visibles dans le langage commun pour le budget. Plus tard, Dirsmith, Heian et Covalski (1997) croisent la théorie de la structuration et l'approche institutionnelle pour s'intéresser à l'analyse et à la transformation du contrôle dans six grandes entreprises d'audit. Les administratifs ont importé les outils du management par objectifs (mpo) dans le but de légitimer le contrôle des consultants et des cadres professionnels afin de redistribuer le pouvoir entre eux et les consultants. L'application d'outils abstraits d'objectifs, de procédures, de contrôle par les clients permet d'attribuer la logique managériale à l'environnement plutôt qu'aux acteurs administratifs. Les outils du management par objectifs sont infusés par le pouvoir et l'intérêt individuel. Le mpo a contribué à délégitimer l'autonomie professionnelle des consultants. Mais les consultants ont résisté et ont transformé les outils du mpo pour servir leurs propres intérêts via le processus social de mentoring. Les mentors ont utilisés les instruments du mpo à des fins politiques pour éduquer et défendre leurs protégés. Ainsi les outils du mpo ont été manipulés, ont encadré les relations sociales et ont été transformés. Townley (1997) illustre également la manipulation des outils par les acteurs dans les universités qui adoptent les pratiques d'évaluation dans une logique d'isomorphisme coercitif initiée par l'Etat. Dans le cas des universités britanniques, il semblerait que les dispositifs visant à développer l'évaluation individuelle soient détournés par les enseignants-chercheurs. Les outils d'évaluation ont bien été mis en place et ont engendré une normalisation des comportements. Cependant, si le gouvernement souhaitait une évaluation de la performance, c'est finalement une pratique orientée sur le développement des compétences qui a vu le jour.

### **2. Les capacités d'agence humaine expliquent le degré de découplage des outils**

D'autres études montrent plus précisément que les capacités d'agence permettent d'expliquer le degré de couplage et que le couplage peut être envisagé à la fois comme un résultat et comme un processus.



Le couplage peut être le résultat d'actions stratégiques des acteurs. Ainsi, le champ de l'éducation est particulièrement étudié. Coburn (2004) étudie les réformes sur l'apprentissage de la lecture en Californie entre 1983 et 1999 et prouve que les nouvelles instructions gouvernementales ont influencé les pratiques dans les classes. Mais les enseignants sont actifs et sont des médiateurs de ces pressions et les régulent selon leurs croyances et leurs pratiques elles-mêmes enracinées dans d'anciennes pressions institutionnelles. Face à des conceptions changeantes de ce qu'est la pédagogie la plus pertinente, les enseignants favorisent une approche plutôt qu'une autre, développent des pratiques hybrides ou répondent symboliquement. Ainsi, suivant les écoles, le couplage est plus ou moins lâche car les enseignants exercent leur autonomie face aux pressions institutionnelles. Au final, elle montre que les enseignants modulent l'influence de l'environnement institutionnel sur l'apprentissage de la lecture : des nouvelles instructions étatiques seront plus facilement appliquées et donc seront couplées si elles correspondent aux croyances des enseignants.

Le découplage, quant à lui, n'est pas une caractéristique statique des organisations mais plutôt la manifestation dans le temps de ce que les organisations font (Orton et Weick, 1990).

Hallett et Ventresca (2006) pensent le couplage comme un processus. Ils reprennent une étude sur l'observation des pratiques locales et des pressions organisationnelles externes des mines de gypse et prouvent que le processus de couplage dynamique a permis d'institutionnaliser la bureaucratie. Ce processus est institutionnel et local et comprend des luttes de pouvoir formelles et informelles et des conflits sur le sens. Dans un premier temps, un nouveau cadre, a tenté d'imposer la bureaucratie dans la mine et de coupler de façon serré la bureaucratie aux pratiques locales en supervisant et formalisant plus. Les règles formelles étaient appliquées et les déviations par rapport à la règle étaient punies. Une nouvelle forme de bureaucratie a émergé, centrée sur la punition dans une première phase. Cependant, l'hostilité des travailleurs a engendré des résistances actives et passives, des conflits qui ont rendu le couplage lâche dans une deuxième phase. Les règles de la bureaucratie étaient en place mais n'étaient pas suivies et inopérantes, signant l'émergence d'une deuxième forme de bureaucratie, la bureaucratie feinte. Ainsi le découplage, n'apparaît pas comme un moyen de prévenir les conflits mais plutôt comme le résultat de conflits majeurs. Enfin, dans une troisième phase qualifiée de bureaucratie représentative, la coopération fondée sur des intérêts communs entre cadres et mineurs a par la suite créé une forme plus couplée de bureaucratie sur certains problèmes comme par exemple la sécurité. Les interactions entre mineurs et cadres ont permis de négocier et de faire respecter les règles sur la sécurité. Les formes sont donc assemblées, configurées et négociés à travers des processus de couplage pluriels.

### **3. Un premier modèle reconnaissant la relation objet/sujet dans la diffusion des outils de gestion**

Enfin, Hasselbladh et Kallinikos, (2000) proposent un modèle théorique décrivant comment les idéaux sont traduits dans des discours et des outils et plus précisément comment les idées sont objectivées, c'est-à-dire développées et encadrées dans des artefacts.

Ils commencent par dénoncer la conception idéaliste de l'adoption des outils dans la théorie néo institutionnelle. Cette adoption dans des organisations et des contextes spécifiques est en effet perçue comme étant non problématique et ne mentionne ni les outils en eux-mêmes, ni les rôles des individus. Un objet est transporté d'un point de départ à différents contextes et organisations. La structure cognitive de l'objet et ses effets sociaux ne sont pas étudiés. L'isomorphisme implique la diffusion d'un même outil à travers une population d'organisation. La théorie néo institutionnelle doit abandonner son regard global et lointain et se rapprocher par l'étude détaillée des procédures et des outils en eux-mêmes.

Hasselbladh et Kallinikos, (2000) définissent donc p. 704 les institutions comme :

*« formées par des idéaux fondamentaux qui sont développés par des manières distinctes de définir et d'agir sur la réalité (des discours) et sont soutenus par des systèmes élaborés de mesure et de documents pour contrôler les résultats des actions ».*

Dans un premier temps, ils distinguent clairement les idéaux du discours et des techniques organisationnelles. Les idéaux sont spécifiés par des systèmes élaborés de relations et de modèles causals et sont transformés en discours. Les discours sont principalement construits dans les langages écrits. Les techniques, sont elles, exprimées en terme numérique ou dans une autre forme de codification. Elles permettent d'agir sur la relation objet-sujet du discours. Les idéaux, les discours et les techniques ne sont pas uniquement des modèles de représentation de la réalité mais ils sont aussi des constructions linguistiques et cognitives détachées du monde réel.

Leur modèle en résumé montre que l'institutionnalisation c'est-à-dire l'adoption et la diffusion des outils repose sur des idéaux qui sont transportés par étapes successives par des discours puis par des outils.

D'abord, les idéaux sont développés et spécifiés dans des systèmes de relations et de modèles causal qui sont transformés en discours. Les discours spécifient un domaine d'application, définissent les buts pertinents, les rôles des acteurs, les critères de vérité et désignent les théories causales et les schèmes d'action et d'interprétation. Les discours et les techniques construisent les buts des organisations. Les

techniques donnent corps aux discours. Une technique est un système élaboré de mesure pour contrôler le résultat des actions. Elle prend une forme numérique ou de codification.

Mais adopter une technique peut être une action cérémonielle. Le process institutionnel est complété lorsque l'internalisation prend place. Cette internalisation se compose de deux phases successives : l'objectivation et la subjectivation. L'objectivation, l'articulation des idéaux, discours et techniques, doit être complété par la subjectivation, les individus développent leurs rôles autour de l'outil, pour qu'il y ait couplage. Ainsi, les humains comme les outils jouent un rôle dans le couplage. Les deux relations : sujet/objet et objet/sujet permettent d'expliquer les degrés de découplage.

Moquet et Pezet (2006) utilisent ce modèle dans le cas Lafargue pour montrer comment les idéaux et discours de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sont d'abord redéfinis en termes de domaine d'action (environnement, emploi, conditions de travail), puis stabilisés sous la forme de technologies de gestion (études d'impact, standards, audits) et, enfin, transformés en une figure nouvelle d'acteur : le manager socialement responsable.

### **C. Les outils sont transformés lorsqu'ils se diffusent : l'édition et la diversité des pratiques**

Dans le néo institutionnalisme classique, les modèles sembleraient se diffuser automatiquement, sans que les chercheurs s'intéressent en particulier à décrire les formes qu'ils contiennent, ni aux raisons pour lesquelles les acteurs adoptent les idées et les outils de ces modèles. Les organisations sont passives, adoptent les outils et s'y adaptent (Sahlin-Andersson, 1996). Les outils sont des ensembles de formes, d'idées et de règles qui ne subissent aucune transformation lors de la diffusion.

Cependant dans un même champ on peut présenter une même idée de manière très différente et les organisations révèlent à la fois de l'homogénéité et de l'hétérogénéité. Ainsi un programme de recherche scandinave s'intéresse à la dynamique de la circulation des idées et des outils. Ce courant de recherche tente de comprendre comment et pourquoi les idées se répandent, comment elles sont traduites et quelles sont les conséquences organisationnelles de cette traduction (Sahlin et Welin, 2008). Ces travaux développent une approche constructiviste, plus qualitative et micro que les études néo institutionnalistes américaines.

#### **1. L'édition contre la diffusion des outils de gestion**

En premier lieu, l'institutionnalisme scandinave importe le concept de traduction de Callon et Latour (1981) et l'oppose à celui de diffusion. La notion de traduction implique que les éléments sociaux ne se

Chapitre 2 : Le rôle rhétorique des outils de gestion, quand l'introduction des capacités d'agence humaine produisent du sens et du changement

diffusent pas dans le vide mais sont activement transportés par des acteurs et des objets, dont font partie les outils de gestion.

Le sens de la traduction n'est pas purement linguistique, la traduction signifie :

*« le déplacement, la dérive, l'intervention, la médiation et la création d'un lien qui n'existait pas avant et qui modifie deux éléments ou deux actants » (Latour 1994, p.32).*

Celui qui est traduit et ce qui est traduit sont tous deux transformés par le microprocessus de traduction.

Le concept d'édition a été déduit de celui de traduction (Sahlin-Andersson, 1996). L'édition permet de penser un macro processus par lequel les pratiques sont transformées en modèles, à leur tour incorporés dans des outils. Ensuite ces outils voyagent et sont adoptés, mais aussi transformés par les acteurs qui le reçoivent (Czarniawska et Joerges, 1996 ; Czarniawska et Sevón, 2005). Les idées doivent en effet être matérialisées car une pratique non stabilisée par une technologie ne peut pas durer et est condamnée à être éphémère. Une pratique ne peut pas voyager sans être simplifiée dans un modèle. Les mots voyagent lorsqu'ils sont matérialisés, incarnés, objectifiés dans des outils qui peuvent bouger dans le temps et l'espace (Czarniawska et Sevón, 2005). Ainsi, le processus d'institutionnalisation des outils génèrent autant de diversité que d'homogénéité.

L'édition permet la contextualisation qui elle-même change le sens et le contenu des outils. Les éditeurs ou transporteurs sont des professionnels, des leaders, des consultants, des chercheurs. Les organisations et outils modèles sont racontés de manière différente en fonction des situations. Les ressemblances sont soulignées alors que les différences sont atténuées. Les outils sont décrits dans des termes dramatiques, de nouveaux sens sont créés et donnés.

Ce processus d'édition est encadré par des règles implicites d'édition qui contraignent et dirigent la traduction (contrairement au concept de traduction). Les règles s'appliquent en premier lieu au contexte. Lorsque des outils se présentent à des environnements différents, les spécificités locales sont omises ou atténuées, les variables temps et espace ne sont pas discutées. Ainsi les outils répandus sont présentés en termes généraux et abstraits. Les règles s'appliquent en second lieu à la formulation : les histoires doivent être reconstruites pour être racontées et pour attirer l'attention. Les enjeux qui apparaissent nouveaux et extraordinaires attirent l'attention. Enfin, les pratiques doivent être présentées de façon rationnelle en clarifiant les causes et les effets. Les différents sens autour d'un même outil entraînent de l'ambiguïté. Cette ambiguïté peut causer des problèmes d'implémentation et

de guidage d'actions mais peut aussi bien refléter les différents intérêts et objectifs de l'organisation. Après que les outils aient été importés dans les organisations locales, de nouveaux sens et attentes les entourent qui peuvent transformer les identités organisationnelles.

## **2. L'imitation comme moteur de l'édition, les modes comme volant**

Le moteur de l'édition est l'imitation. On retrouve ici comme dans les écrits fondateurs sur l'isomorphisme, le mimétisme et les modes comme principales explications à l'édition et donc à la diffusion des outils de gestion. Mais dans ce cadre, l'imitation n'engendre pas de l'homogénéité mais au contraire, de l'hétérogénéité. En effet, en imitant, les organisations interprètent, traduisent et changent les outils et les idées.

Les organisations imitent les autres organisations et adoptent leurs outils pour résoudre des problèmes locaux. En effet, les problèmes locaux sont posés par comparaison aux autres organisations, plus particulièrement celles qui réussissent le mieux car les acteurs imitent les personnes auxquelles ils souhaitent ressembler. L'imitation implique l'identification et la reconnaissance de ce que qu'on aimerait devenir (Sahlin-Andersson, 1996). Lorsque les problèmes émergent de comparaison, les problèmes et les solutions tendent à se confondre. L'écart entre les pratiques de l'organisation et celles des autres organisations est un problème qu'il faut résoudre en imitant les autres organisations, en réduisant cette différence. Les organisations qui connaissent des crises identitaires sont également enclines à regarder et à adopter les pratiques des organisations données en modèles. Ce qui est imité, ce sont des rationalisations, des histoires construites par des acteurs des organisations exemplaires et ensuite traduites. Ce qui se diffuse ne sont pas des pratiques mais des modèles standardisés et des représentations de pratiques. (Sahlin-Andersson, 1996).

L'imitation modifie aussi les identités en construisant de nouvelles relations, références. Le champ forme un système de références qui structure l'attention et l'identité de ses membres. Si les classiques du néo institutionnalisme postulent que les organisations imitent pour acquérir de la légitimité, l'école scandinave dans une perspective micro montre que les individus et les organisations adoptent les outils s'ils leur paraissent adéquats. Les concepts d'identité et de champ permettent d'expliquer qui imite qui et l'imitation est étudiée à travers la mode soulignant ainsi son contexte social et temporel. Sous cet angle d'observation, on peut apercevoir des vagues de diffusion managériale comme le management de la qualité totale, le nouveau management public, le management par objectifs ou de la connaissance.

Chapitre 2 : Le rôle rhétorique des outils de gestion, quand l'introduction des capacités d'agence humaine produisent du sens et du changement

Czarniawska et Sevon (2005) montrent que les modes sont le volant de la traduction et du flux d'idées, elles guident l'imitation et l'attention des acteurs. Ceux qui suivent la mode le font pour paraître différents alors qu'ils agissent en se conformant. Suivre la mode est à la fois un acte de conformisme et de créativité et signifie à la fois travailler à l'intérieur et altérer l'ordre institutionnel. La plupart des études sur les modes managériales a porté sur les réformes du secteur public. Si le découplage est parfois constaté, l'introduction d'un langage et d'un outil a des conséquences sur les pratiques et les identités des organisations en désignant ce qui est normal, désirable et possible. Les idées deviennent des modes non parce qu'elles possèdent des caractéristiques intrinsèques qui conditionnent leur succès mais parce qu'elles sont transportées et soutenues par certains acteurs du champ et parce qu'elles deviennent de plus en plus puissantes en circulant. Ce qui circule sont des idées qui sont soumises à des traductions répétitives.

Imiter n'est plus alors simplement copier mais innover. L'imitation est un concept performatif (Sevon, 1996).

Les organisations qui veulent imiter les autres, interprètent et traduisent les expériences des autres. Les idées s'adaptent à leurs lieux de réception et engendrent ainsi de l'hétérogénéité et de la stratification. Le concept d'édition explique et décrit cette traduction en se concentrant sur la dynamique de circulation des idées. L'édition est une traduction écrite, les modèles de succès sont reformulés à de multiples reprises lorsqu'ils circulent à la lumière de circonstances actuelles et locales et des visions du futur.

### **3. L'édition induit le changement dans les organisations**

Czarniawska et Joerges (1996) examinent plus précisément le processus inclusif de matérialisation des idées dans des objets, puis comment les objets se transforment en actions et les actions en de nouvelles idées. Ils caractérisent ainsi le changement dans les organisations. Ils montrent que les idées germent dans une connaissance locale. Les individus donnent de l'énergie à l'idée ce qui lui permet de circuler entre personnes via la traduction et à terme la réception, le rejet, la résistance ou l'acceptation. Lorsque de nombreuses personnes traduisent l'idée, elle est traduite en action. Pour que l'idée devienne une connaissance publique, elle doit développer des attributs objectifs et physiques, elle devient un objet. Objectifier les idées dans des artefacts permet de les reproduire, de traduire mécaniquement et d'essayer de limiter les effets des déplacements. Les artefacts peuvent être linguistiques : les labels et les métaphores permettent d'exprimer et de répéter d'une façon constante une idée. Ils peuvent aussi

prendre plus simplement la forme de graphiques, de designs, de tableurs. Il y a ensuite une chaîne de traduction qui accélère au fur et à mesure que l'idée se transforme en objet. L'idée objectivée voyage à travers le temps et l'espace et arrive dans un nouvel endroit où elle doit être traduite en action. De plus en plus de personnes sont persuadées par l'idée grâce à la dramatisation, la justification, la vente et la propagande. Parfois, l'idée se transforme en mode puis en institution.

Mais l'objet n'est pas toujours clairement lié à une idée aux yeux des acteurs. Par exemple, l'idée du nouveau management public (NMP) se décompose en deux éléments : des éléments normatifs (idées buts et objectifs de la pratique, idéologie) et des éléments techniques de la pratique. Les éléments normatifs du NMP ne sont pas toujours visibles et explicites alors que les éléments techniques (nouveaux systèmes comptables, de paye, d'embauche, de prix) focalisent l'attention (Sahlin-Andersson, 2001). Ainsi les éléments normatifs et techniques d'une pratique ne sont pas forcément connectés et peuvent changer au cours du temps.

Les deux conclusions majeures de ce programme de recherche scandinave sont que la circulation des idées à travers des outils de gestion engendre de la diversité dans les pratiques et qu'elle provoque le changement au niveau de l'organisation et du champ (Sahlin et Welin, 2008).

#### **D. Sortir du cadre néo institutionnaliste pour penser l'indissociabilité de l'outil et du social**

Ainsi, les individus dans l'organisation produisent du langage et du sens autour des outils de gestion et distordent parfois la finalité de ces instruments pour mieux servir leurs propres intérêts. Le couplage, conçu comme résultat ou comme processus, est aussi le résultat d'actions stratégiques et rhétoriques des acteurs. Les humains sont également des éléments clés du processus d'édition qui explique la diffusion des outils. Ce sont en effet eux, les éditeurs, qui développent les histoires et décrivent les outils pour qu'ils voyagent d'organisation en organisation. L'humain et sa capacité d'agence semble donc complètement contrôler et modeler les outils.

Certains courants de recherche ne font pourtant pas de dichotomie entre le social et le matériel et rejettent donc le concept de découplage ou de couplage. Ils invitent à se centrer sur des « actants », humains et non humains, et à étudier des modalités de l'imbrication ou « entanglement » du social et du matériel à travers les pratiques dans les organisations.

### **1. Les hommes et les outils possèdent des capacités discursives**

Barad (2003) pense que le langage a pris trop de pouvoir. Toute chose, même la matérialité est transformée en langage ou représentation culturelle.

*« Le langage a de l'importance. Le discours a de l'importance. La culture a de l'importance. La seule chose qui ne semble plus avoir d'importance est la matérialité » Barad (2003), p. 801*

Puis il ajoute :

*« Durant le 19<sup>ième</sup> siècle, Nietzsche nous a prévenus contre la tendance à prendre la grammaire trop au sérieux : autoriser les structures linguistiques à former et déterminer notre compréhension du monde, croire que les sujets et les structures de langages reflètent une ontologie de la réalité sur la substance et sur les attributs. La croyance que les catégories grammaticales reflètent une structure sous-jacente du monde est une habitude d'esprit séduisante mais questionnable. » Barad (2003), p. 802*

Il invite à ne pas s'intéresser uniquement aux mots et au langage mais plutôt aux discours et aux dispositifs. Il montre que l'agence n'est pas un attribut mais un processus de reconfiguration du monde qui réarticule humains et non humains, les ré enchevêtrent. Les pratiques discursives définissent les déclarations qui ont du sens et sont les conditions locales, socio historiques et matérielles qui contraignent et autorisent l'oral, l'écrit, les pensées, le calcul, la mesure, les filtres et la concentration. Elles produisent plutôt qu'elles ne décrivent les sujets et objets des pratiques. Le dispositif (apparatus) est une pratique discursive matérielle à travers laquelle la sémantique locale est créée, l'intelligibilité et la matérialité sont constituées. Sans actions réciproques d'agence, un mot et une chose sont indéterminés.

### **2. Les hommes et les outils possèdent des capacités d'agence**

Issus des domaines des sciences des technologies de l'information et de la communication, les sociomatérialistes (Orlikowski, 2000, 2005, 2006, 2007, 2009 ; Leonardi et Barley, 2008, Leonardi, 2010) refusent également la dichotomie entre outil et social. Par exemple, Orlikowski (2007) en étudiant le cas Google, montre que les pratiques d'usage du moteur de recherche sont largement socio matérielles. L'information véhiculée par la technologie, construit un système de règles et l'émergence d'une vision du monde. Cette dynamique est indissociablement sociale et matérielle. L'usage de Google ou d'un téléphone portable, d'un distributeur automatique de billet, de caisse automatique ou d'autres outils technologiques rendent la posture interactionniste pertinente (De Vaujany, 2011).

De nombreux écrits retracent la façon dont la technologie a été prise en compte avant le courant socio matérialiste et en identifient les limites. La technologie a été traitée dans les recherches sur les systèmes



d'information essentiellement sous l'angle de la théorie de la structuration alors que dans le domaine des recherches organisationnelles, on peut distinguer plusieurs approches.

### **a) Les limites des recherches s'inspirant de la théorie de la structuration**

Orlikowski (2000) montre que durant les années 1990, dans les recherches sur les systèmes d'information, de nombreux modèles de structuration ont expliqué le rôle et l'influence des technologies dans l'organisation. L'action humaine est centrale car dans ce modèle, les interprétations, les intérêts sociaux et les conflits modèlent la technologie. La technologie devient stable lorsque la négociation, le débat et la persuasion ont atteint un consensus commun et une fin rhétorique. Les intérêts dominants sont reflétés dans la forme et le fonctionnement de l'outil, par inscription (Latour, 1992). L'outil est développé à travers des processus socio politiques qui induisent des structures, c'est-à-dire des règles et des ressources, encastrées dans la technologie.

*« Les humains incluent dans la technologie certains programmes interprétatifs (des règles reflétant la connaissance du travail automatisé), certains équipements (des ressources pour accomplir le travail) et certaines normes (des règles qui définissent les façons de faire le travail qui peuvent être sanctionnées) dans l'organisation » Orlikowski (1992), p. 410*

Ce courant de la structuration sur la technologie, en l'absence de toute référence à la technologie dans la théorie de la structuration de Giddens, adopte une approche sociale constructiviste. Cette approche pose deux problèmes. Le premier est relatif à la proposition selon laquelle il n'existe de construction sociale que pendant la conception de l'outil. Or, de nombreuses études montrent au contraire que les outils doivent être flexibles pour être appropriés et se modifient au cours de leur usage. Le deuxième problème porte sur le fait que les technologies donnent corps à la structure sociale. Ce postulat est problématique d'un point de vue structuraliste car il situe la structure dans les artefacts technologiques. Or pour Giddens les structures n'ont qu'une existence virtuelle et pas de consistance matérielle, ce sont des ensembles de règles et de ressources établies dans une pratique sociale récurrente.

Les éléments techniques ne structurent l'action humaine que s'ils sont utilisés, mobilisés de façons routinières. Ainsi, la pratique incarne la structure et non l'outil. L'outil structure à travers des interactions répétées avec l'humain à travers son appropriation. Comme l'appropriation arrive quand les personnes sélectionnent activement comment les outils sont utilisés (DeSanctis et Poole, 1994) ; les structures de l'outil, sont constituées et reconstituées à travers l'interaction. Les utilisateurs peuvent ignorer certaines fonctionnalités de l'outil voire en inventer d'autres qui peuvent éventuellement contredire les attentes des concepteurs. Les interactions entre utilisateurs et la technologie sont récursives, par leurs pratiques les utilisateurs modèlent la structure de la technologie qui elle-même

Chapitre 2 : Le rôle rhétorique des outils de gestion, quand l'introduction des capacités d'agence humaine produisent du sens et du changement

modèle leur utilisation. La structure des technologies n'est ni externe, ni indépendante, ni incorporées dans les technologies. Les structures des technologies émergent des interactions pour former la « technologie en pratique » (Orlikowski, 2000).

Les artefacts techniques n'incorporent pas de structures technologiques mais les structures technologiques sont promulguées par les pratiques sociales des utilisateurs.

### **b) Les limites des recherches reposant sur la séparation humains /non humains**

Dans la recherche organisationnelle en général, Orlikowski (2009) montre que la matérialité est un impensé de la littérature. De nombreuses études ne traitent pas des artefacts matériels, des corps, des arrangements et des infrastructures par lesquels les pratiques prennent forme. Pourtant la matérialité est dans tous les aspects de l'organisation. De plus, l'outil n'est pas simplement un objet, il est anthropomorphique de trois manières : il a été créé par l'humain, il se substitue à l'action de l'humain et il structure l'action humaine (Latour, 1992). Le social et le matériel sont donc constitutivement mêlés dans la vie quotidienne et forment un imbroglio.

*« Tant que la littérature gestionnaire continuera à ignorer la façon dont l'organisation est liée aux formes matérielles et à l'espace, notre compréhension de la vie organisationnelle restera au mieux limitée, au pire trompeuse » Orlikowski et Scott (2008), p. 466*

Dans les recherches organisationnelles, la technologie est soit une absence présente, soit une force exogène qui provoque le changement ou qui a une influence sur la structure, soit un processus émergent socio historique. Ce processus s'intéresse aux artefacts matériels qui sont socialement définis et produits et donc ni fixes ni universels (Orlikowski, 2009). Les deux dernières approches sont fondées sur l'ontologie de la séparation, le matériel et l'humain sont séparés et doivent être réunis. Leurs vues sur l'agence est dualiste : l'agence est soit localisée dans l'homme soit dans l'artefact.

La ligne qui sépare le matériel et le social est néanmoins ténue. D'une part, les technologies bien que matérielles sont les produits de négociations et de capacités d'agence (Leonardi et Barley, 2008). D'autre part, l'organisation se fait par l'interaction entre les hommes et les machines, entre les systèmes techniques et sociaux, entre les pratiques sociales et matérielles (Orlikowski, 2002).

Les postures épistémologiques dominantes dans les études sur les outils, le déterminisme et le matérialisme, expliquent cette séparation entre hommes et outils (Orlikowski, 2000). Le déterminisme explique que nos actions sont causées par des forces technologiques et culturelles externes à notre comportement. Les matérialistes pensent que l'action humaine est conduite par des causes physiques comme la géographie, le climat, la technologie. L'école de la contingence a par exemple une posture déterministe et postule que les technologies influencent la structure. Mais les technologies pour cette

école, constituent un système de production comprenant des personnes, des machines et des procédures pour transformer un input en un output ; en somme un système social. Aujourd'hui les chercheurs en technologies de l'information identifient des artefacts spécifiques comme les ERP, les emails, intranet ...

Les recherches sur les systèmes d'information, focalisent l'attention sur le social : les interactions, interprétations et comportements autour des artefacts. Cette attention sur l'humain ne permet pas de voir pourquoi et comment les technologies résistent, dans quelle mesure elles ne permettent pas aux utilisateurs d'exercer leur libre arbitre. Les utilisateurs doivent donc s'adapter aux contraintes techniques. Orlikowski (1996) pense que les divergences entre les fonctionnalités d'un outil et les besoins des utilisateurs entraînent une évolution et une adaptation des outils et des hommes. Les cycles de conception et d'usage d'un outil ou « les métamorphoses » permettent de mettre en lumière les relations entre l'agence, le matériel et le social qui émergent et s'influencent réciproquement (Orlikowski, 2002).

### **c) Les recherches sur l'ontologie relationnelle humains et non humains**

Plus récemment une quatrième voie, celle de l'imbrication des pratiques, s'est ouverte, largement influencée par la sociologie des sciences (Latour, 2005). Les chercheurs travaillent dans ce courant sur l'ontologie relationnelle qui rejette l'idée selon laquelle le monde est composé d'objets et d'humains qui ont des propriétés clairement séparables. Cette ontologie ne privilégie ni l'humain ni les outils et ne les traite pas de manière distincte.

Un exemple célèbre de la perspective de l'imbrication est celle de l'Actor Network Theory (ANT) développée par Michel Callon et Bruno Latour. L'ANT offre une méthodologie pour étudier la co évolution des contextes et contenus sociotechniques et postule que les artefacts technologiques doivent être traités symétriquement par rapport aux humains et comme des participants équivalents, dans un réseau d'humains et non humains temporellement alignés. L'ANT permet ainsi de résoudre la dichotomie : déterminisme technologique et constructivisme social. En effet, elle est en accord avec le constructivisme social en étudiant comment les systèmes socio techniques se développent à travers la négociation entre les humains, les institutions et les organisations. Mais elle ajoute que les artefacts font aussi partie de la négociation et qu'ils contraignent les humains avec leur structure et design physique. Les humains sont libres d'interpréter le sens d'un artefact mais ils sont également contraints par les fonctionnalités et les capacités de l'outil (Latour, 1992).

## Chapitre 2 : Le rôle rhétorique des outils de gestion, quand l'introduction des capacités d'agence humaine produisent du sens et du changement

Si l'outil structure les actions des humains, les décisions, influencent les effets des actions ; il transmet également des valeurs à travers ses prescriptions. Le programme d'actions « si la voiture roule alors le conducteur a sa ceinture attachée » est imposé et il est maintenant sociologiquement impossible de conduire sans ceinture grâce aux voyants lumineux et aux alarmes sonores. La voiture, les ingénieurs qui ont conçu la voiture, la police et le conducteur se forcent à être moraux (Latour, 1992). Le comportement imposé par les outils sur les humains est une prescription, la prescription est la dimension éthique et morale de l'outil. Les outils exercent des forces mais également des valeurs et de l'éthique.

*« Nous avons délégué aux non humains non seulement des forces comme nous le savons depuis des siècles mais également des valeurs, des devoirs et de l'éthique » Latour (1992), p. 157*

D'autres chercheurs ont travaillé sur l'ontologie relationnelle, avec la notion de socio matérialité qui se centre sur le sens et les matérialités qui ensemble font les pratiques quotidiennes (Pickering, 1995 ; Barad, 2003). Barad (2003) prône une métaphysique performative qui centre l'attention sur les pratiques, « matières » de faire, actions qui induisent des phénomènes particuliers. Dans cette perspective, les outils n'ont pas de propriétés propres mais sont liés à des pratiques matérielles et discursives (l'apparatus) qui engendrent des phénomènes locaux et spécifiques. Les résultats des recherches socio matérielles doivent être lus à travers l'apparatus. Récemment, Leonardi (2010) tente de lier la socio matérialité et la théorie néo institutionnaliste en montrant comment les outils mathématiques de simulations de crash test se sont institutionnalisés comme des pratiques dans l'industrie automobile. Cette pratique institutionnalisée s'explique par les changements réglementaires qui déterminent les responsabilités en cas d'accidents de voitures et par des avancées théoriques et techniques sur les dynamiques des crashes test.

### **d) Les limites des approches socio matérialistes**

DeVaujany (2011) et Lorino (2012) évoquent les limites de l'approche socio matérialiste tant sur son objet que sur son originalité.

Son objet principal, les modalités d'enchevêtrement du social et du matériel, ne semble pas être une problématique essentielle pour la théorie des organisations. D'autres travaux devraient voir le jour, plus centraux sur les sciences de gestion, sur la régulation socio matérielle, sur les liens entre mouvements sociaux et matérialité sociétale (DeVaujany, 2011). Lorino (2012) évoque plus subtilement les manques qu'ils identifient au niveau de cet objet principal. Tout d'abord, il montre que la critique de la dichotomie entre social et matériel est incomplète. En effet, les socio matérialistes proposent un vocabulaire qui

associe le social et le matériel sans jamais totalement les mêler, la distinction reste, les catégories distinctes restent. Ils ne font que les additionner sans les entremêler. Ensuite, la théorie de l'enchevêtrement manque de définitions et de conceptualisations. En particulier la notion de matérialité manque d'une définition générale, discutée et communément acceptée. Mais plus fondamentalement, la notion d'agence doit absolument être précisée (Leonardi, 2011). Pour l'agence humaine elle semble comporter de l'intentionnalité alors que pour l'agence matérielle ce n'est pas le cas. Dans cette occurrence, peut-on utiliser le même mot ? Enfin, cette approche privilégie les interactions entre individus et objets. Or, l'organisation est certes formée d'individus mais l'activité collective n'est pas la somme des activités individuelles. Il faudrait donc recentrer les études autour de l'action collective plutôt qu'individuelle.

Son approche spécifique peut aussi être questionnée (DeVaujany, 2011). La socio matérialité peut être considérée comme un positionnement anthropologique parmi d'autres. Elle ne serait alors qu'une version du totémisme qui postule la continuité entre le matériel et le social, un cadre théorique finalement peu novateur.

### **3. Les apports de la sociologie des sciences : l'outil comme médiateur de l'action**

L'approche de la sociologie des sciences a largement influencé les socio matérialistes et pose les fondements épistémologiques de l'imbrication entre hommes et outils.

Latour (1994) oppose matérialisme et volontarisme d'une façon éclairante, sur un outil connu : l'arme à feu. Selon certaines personnes, l'arme tue des hommes (matérialiste) et pour d'autres ce sont les hommes qui possèdent des armes qui tuent (volontariste). Dans l'approche volontariste l'outil est un transporteur neutre de volonté. Dans une approche matérialiste, l'arme rend possible le meurtre et dirige l'action. Chaque outil a son script, ses potentialités. Les deux positions sont absurdement contradictoires. Le mythe de l'outil neutre sous contrôle de l'humain ou de l'autonomie complète des outils sont symétriques.

Latour (1994) postule que l'outil est un moyen de médiation de l'action.

La médiation est tout d'abord un programme d'action. Les humains et les non humains ont des objectifs et l'interaction entre humain et non humain fait émerger un objectif nouveau qui n'avait pas été pensé, et cela, par la traduction. Vous êtes une personne différente (un autre humain) avec une arme dans votre main et l'arme est différente (un autre outil) dans vos mains. L'erreur commune des

## Chapitre 2 : Le rôle rhétorique des outils de gestion, quand l'introduction des capacités d'agence humaine produisent du sens et du changement

matérialistes et des sociologistes est de croire dans l'essence des objets ou des sujets. Les objets, les sujets et leurs buts, ne sont pas fixes.

L'acteur humain et non humain, le sujet manipulant l'outil est un acteur hybride, il est un actant. Ce ne sont ni les personnes ni les armes qui tuent mais ce sont les actants, le programme d'actions qui naît de l'interaction entre objet et sujet. L'objet tout comme le sujet est producteur du programme d'actions. En effet, les techniques ont un sens et elles produisent du sens. L'adjectif technique possède plusieurs traductions et désigne à la fois un ou des sous programmes, un rôle subordonné dans la hiérarchie, précis et spécialisé de personnes, compétences ou objets, un obstacle ou une fin.

Lorsque l'on parle d'une technique, on parle de déplacements, de conflits et de compétences mais pas simplement d'un objet. On doit donc considérer qui est mobilisé et quelles sont les actions engendrées par l'objet. Les dos d'ânes traduisent le but de l'acteur de « ralentis car tu pourrais renverser des personnes qui traversent » mais aussi « ralentis car tu risques de détériorer les suspensions de ton véhicule ». Le conducteur modifie son comportement à travers la médiation du dos d'âne.

Les organisations régulent et modulent l'ensemble des médiateurs. Les actions ayant un but et l'intentionnalité ne sont pas des propriétés des objets, ni celles des humains. Elles sont les propriétés des institutions et des dispositifs. Seules les organisations, l'action collective, sont capables de réguler une prolifération de médiateurs, de redistribuer les compétences, de contrôler leur expression. Le Boeing 747 ne vole pas, ce sont les compagnies aériennes qui le font.

Le collectif est un échange entre les propriétés des humains et des non humains dans une organisation.

Les interactions entre humains et non humains suivent un processus. D'abord, il y a la traduction par laquelle les caractéristiques de l'ordre social sont spécifiées de manière différente. Puis le mélange autorise l'échange des propriétés entre humains et non humains. L'inscription, ensuite inscrit les non humains dans le collectif par la séduction ou la manipulation puis la mobilisation de ces non humains ajoute de nouvelles ressources et produits, de nouveaux hybrides. Enfin, il y a déplacement, la direction que prend le collectif a été altérée.

Utiliser les outils comme médiateurs permettrait de cacher la domination et l'exclusion sous des forces naturelles et objectives, nous dit la théorie critique. En effet, les relations sociales sont inscrites dans les technologies, lorsque l'on étudie un outil, on regarde des relations sociales. Mais les outils ne sont pas des fétiches, ils sont imprévisibles car ils sont des médiateurs, c'est-à-dire des moyens mais également des fins. C'est pour cela qu'ils portent la fabrique sociale. La théorie critique est incapable de nous expliquer pourquoi les artefacts sont entrés et restés dans nos relations de socialisation. La société doit

s'inscrire de manière stable dans des objets. L'ordre social c'est-à-dire l'échelle, l'asymétrie, la durabilité, le pouvoir, les hiérarchies, la distribution des rôles ; sont impossibles à définir sans la socialisation des non humains. Les humains étendent leurs relations sociales aux non humains pour échanger des caractéristiques et former un collectif.

*“Au moins, j’espère que je vous aurai convaincu que .... Il ne faut pas considérer les artefacts comme des choses. Ils méritent mieux. Ils méritent d’être hébergés dans notre culture intellectuelle pleinement comme des acteurs sociaux. Ils sont des médiateurs de nos actions ? Non, ils sont nous .» Latour (1994), p.64*

Par conséquent, les outils au même titre que les humains, possèderaient des capacités discursives et d'agence. Le courant socio matérialiste et le courant de la sociologie des sciences nous permettent de mieux appréhender cette indissociabilité entre social et matériel. Ils montrent tous deux qu'il est restrictif de ne se concentrer que sur la seule relation homme/objet et sur les incidences des capacités d'agence humaine sur les outils. Il semble nécessaire d'étudier plus globalement les relations entre le social et les outils.

### Synthèse intermédiaire de la revue de la littérature

**Le rôle rhétorique des outils de gestion apparaît à l'introduction des capacités d'agence humaine :**

- **L'outil est légitimé, adopté par des pratiques discursives qui produisent des catégories, des représentations et du sens qui modifient les organisations et les champs**
- **L'outil est soumis aux capacités d'agence des individus qui le transforment**
- **Le couplage ou le découplage est un processus ou le résultat d'actions stratégiques et rhétoriques des acteurs**
- **L'outil est diffusé par édition et est transformé par les acteurs qui le reçoivent. Son adoption engendre de grandes diversités de pratiques**

**Limites :**

- **Les capacités d'agence humaine et matérielle seraient liées selon la sociomatérialité et la sociologie des sciences**
- **Le langage seul n'explique pas tout : les outils contraignent et habilitent les pratiques discursives**
- **L'outil n'est pas passif et n'est pas seulement manipulé : il a un rôle de médiateur**

### Ouvertures

***Décrire un outil et ses effets passe méthodologiquement par une étude des champs lexicaux par une analyse des sens des mots, des catégories et représentations qu'il institue.***

***De plus, observer les coalitions internes autour des outils, déterminer les intérêts de chacune de ces coalitions, permettraient de comprendre le couplage ou le découplage des outils.***



### **Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel**

Si la capacité d'agence humaine a été réintroduite dans de nombreuses recherches du courant néo institutionnel, la justification institutionnelle de cette réintroduction n'a été donnée qu'avec l'introduction d'un nouveau concept, celui de logiques institutionnelles. Ce chapitre 3 aborde donc le concept des logiques institutionnelles qui permet de décrire un nouveau rôle pour les outils de gestion, celui de véhicule des logiques institutionnelles.

Les logiques institutionnelles viennent de sources institutionnelles diverses qui modèlent le comportement des organisations et des individus. Les champs organisationnels sont soumis à des logiques multiples en compétition et les acteurs disposent en conséquence de la possibilité de se référer alternativement à l'une ou l'autre, en fonction de leurs valeurs et de leurs intérêts.

Les tensions entre logiques dépendent du degré de compatibilité entre elles et de différents filtres organisationnels : la position de l'organisation dans le champ organisationnel, les groupes d'acteurs ayant du pouvoir ou impliqués dans la gouvernance, les identités professionnelles s'affrontant. Les organisations peuvent alors adopter plusieurs types de comportements stratégiques face à ces pressions institutionnelles contradictoires : éliminer une logique, compartimenter les logiques, agréger ou intégrer les logiques. Les organisations de l'économie solidaire sont soumises au pluralisme institutionnel et devraient privilégier l'agrégation ou l'intégration.

Les logiques contraignent et s'inscrivent dans les outils de gestion. Les outils sont des médiateurs qui révèlent les tensions entre les logiques. Nous proposons d'aller plus loin dans les liens établis par la littérature entre outils de gestion et logiques institutionnelles. Les concepts d'isomorphisme et de découplages et les rôles des outils de gestion symbolique et rhétorique peuvent être réinterrogés par l'introduction de la multiplicité des références institutionnelles. Si le rôle de transporteur des outils de gestion semble faire l'objet d'un consensus dans quelques nouvelles études, il n'est ni clairement expliqué ni détaillé. L'utilisation de la littérature française autour de la structure des outils de gestion permettrait sans doute de mieux comprendre et analyser ce rôle. Enfin, si l'on confère à l'outil un rôle actif de médiateur et de réducteur de la complexité que lui prête l'approche de la sociologie des sciences, nous pouvons questionner ses fonctions dans la gestion des tensions entre les différentes logiques institutionnelles.

## **A. Les logiques institutionnelles expliquent les rationalités et les pratiques dans les organisations**

La perspective des logiques institutionnelles se présente ainsi comme une meta-théorie, issue de la théorie néo-institutionnelle et permettant d'en dépasser des limites majeures, notamment la faible prise en compte du niveau micro (organisation et individus), des problématiques liées à l'agence et de l'explication de la variété institutionnelle (Thornton, Ocasio et Lounsbury 2012, p 6).

Les logiques institutionnelles encadrent le rationnel du comportement des individus et les acteurs organisationnels peuvent aussi changer et modeler les logiques institutionnelles (Thornton, 2004). Elles sont conceptualisées au niveau sociétal mais sont constamment reproduites par les actions humaines individuelles qui modèlent les activités organisationnelles.

### **1. Les logiques institutionnelles : des identités et des ordres de valeur communs qui structurent le processus de décision et les pratiques des acteurs**

Les logiques institutionnelles peuvent se définir et se caractériser à la fois au niveau de la société et au niveau du champ. Elles permettent de lier plusieurs strates d'analyse : la strate sociétale, celle du champ et celle des individus.

#### **a) Définition des logiques institutionnelles**

Le terme de logique institutionnelle a été introduit par Alford et Friedland (1985) pour décrire les pratiques et croyances contradictoires dans les institutions des sociétés modernes. Friedland et Alford (1991) développent ensuite le concept en explorant les interrelations entre individus, organisations et la société. Ils donnent des logiques institutionnelles une définition au niveau sociétal. Pour eux, les institutions sont des modèles d'activités enracinées dans des pratiques et des systèmes symboliques dans lesquels les individus et les organisations se reproduisent, vivent et donnent du sens à leurs expériences. Chaque institution centrale a une logique centrale qui guide ses principes organisationnels et donnent aux acteurs sociaux un vocabulaire, des motifs et une identité. Ces pratiques et symboles sont à la disposition des individus et des organisations pour les élaborer, manipuler et les utiliser à leur propre avantage. Les institutions centrales de la société sont : le marché capitaliste, l'état bureaucrate, les familles, la démocratie et la religion. Mais les institutions sont également des sources d'agence et de changements. Les contradictions entre les logiques institutionnelles fournissent des ressources culturelles pour transformer l'identité individuelle et des organisations.

Jackall (1988) définit la logique institutionnelle comme un ensemble de règles et de sanctions complexes, construit par l'expérience et donc contingents, créée et recrée par les individus qui rendent prévisible et régulier leur comportement. Il met en exergue la dimension normative des institutions et les contradictions à l'intérieur d'une institution alors qu'Alford et Friedland insistent sur les ressources symboliques et les contradictions entre institutions.

Thornton et Ocasio (1999) intègrent les dimensions structurelles normatives et symboliques comme étant complémentaires et nécessaires à l'institution. Ils définissent au niveau sociétal les logiques institutionnelles comme étant :

*« des pratiques matérielles, des suppositions, des valeurs, des croyances, des règles qui sont socialement construites et modelées par l'histoire et qui permettent aux individus de vivre, organiser le temps et l'espace et donner du sens à la réalité sociale. » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804).*

Plus spécifiquement au niveau du champ, les logiques sont :

*« des identités et des ordres de valeurs qui structurent la décision et les pratiques des acteurs » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 805).*

Elles définissent les principes organisationnels du champ et fournissent un programme de sens aux acteurs pour mettre en pratiques les institutions (Arjalies, 2010). Les logiques concentrent par conséquent l'attention des décisionnaires sur un ensemble limité de problèmes et de solutions, et elles façonnent donc le processus de décision, ses outils et ses résultats (Ocasio, 1997). Les logiques institutionnelles mettent à nouveau l'accent sur la rationalité institutionnelle suggérée par Meyer et Rowan (1977) et sur l'étude des sources institutionnelles de variations de pratiques. Lounsbury (2007) suggère que pour montrer le pouvoir des logiques, il faut mettre en exergue la multiplicité des croyances culturelles et des règles qui structurent la cognition et guident le processus de décision des acteurs du champ.

### **b) Intérêt du concept de logiques institutionnelles**

Alford et Friedland (1991), Thornton et Ocasio (1999) et Scott et al. (2000) créent donc une nouvelle approche dans l'analyse institutionnelle, en positionnant les logiques institutionnelles comme définissant le contenu et le sens des institutions. Les logiques sont des constructions qui peuvent être utilisées pour interpréter, comparer et contraster les forces institutionnelles (Thornton et Ocasio, 2008). Si les institutions spécifient ce qui est pris pour acquis pour les membres d'une même culture, les logiques

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

institutionnelles indiquent quel comportement individuel est attendu pour un ordre institutionnel donné. Si le capitalisme est une institution, la logique capitaliste définit ce qui est un comportement requis c'est-à-dire l'accumulation et la marchandisation de l'activité humaine (Blindheim, 2012).

Les logiques institutionnelles relient les institutions et l'action. Elles font un pont entre les perspectives macro-structurelles et les perspectives sur les microprocessus. En effet, les logiques institutionnelles peuvent s'observer à plusieurs niveaux : organisations, marchés, industries, réseaux d'organisations, champs organisationnels (Scott et al., 2000). La logique institutionnelle traverse les trois niveaux d'analyse et est donc un concept médiateur intéressant pour relier les pratiques humaines à des cadres sociétaux plus larges (Friedland et Alford, 1991, p.242).

La notion de logiques en elle-même, est très attractive. Elle postule que les croyances externes interagissent avec des structures mentales internes pour générer des comportements. Elle montre une vision fragmentée de l'environnement sociétal formé d'éléments potentiellement contradictoires, donnant ainsi la possibilité d'envisager les conflits comme naissant des confrontations entre des logiques inconsistantes (DiMaggio 1997, p.277).

DiMaggio (1997) suivi par Thornton et Ocasio (2008), indique que le concept de logiques institutionnelles approche le concept plus micro, de logiques d'action. Une logique d'action est une relation implicite entre les moyens et les fins sous-jacentes à des actions spécifiques, des pratiques et activités des membres organisationnels (Bacharach et al., 1996, p. 478). Une logique d'action est générale, abstraite et forme une carte cognitive. Elle rationalise l'action pour chaque individu et pour les groupes. Elle est normalement implicite et tenue pour acquise mais elle devient manifeste lorsque les membres tentent de justifier les moyens, les fins et les liens entre les deux. Cependant, elle ne s'intéresse pas aux rôles des institutions et aux contraintes normatives et structurelles imposées.

D'autres auteurs rapprochent cette notion de logique institutionnelle des différentes rationalités de Weber (Townley 2002; Glynn et Lounsbury 2005); des modes de justification (discours liés aux institutions et donnant des orientations spécifiques sur l'action et l'évaluation) de Boltanski et Thevenot puis Boltanski et Chiapello (DiMaggio, 1997 ; Thornton et Ocasio, 2008). Ils posent l'existence de conceptions et modèles d'un niveau supra organisationnel et mettent en avant le rôle de la culture pour déterminer et comprendre les activités des individus et des organisations

Ainsi, le concept de logiques n'est ni unique, ni révolutionnaire mais paraît utile et généralisable. Il est cependant reconnu comme une nouvelle perspective dans le courant néo institutionnel et donne une

grille de lecture intéressante des liens entre les pratiques individuelles et les rationalités issues des grandes institutions sociétales.

## **2. La caractérisation des logiques institutionnelles**

Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012, p.168) relèvent que le concept de logique institutionnelle a été développé au niveau sociétal (Friedland et Alford, 1991) mais a progressivement été de plus en plus souvent utilisé à des niveaux d'analyse plus micro, comme les champs organisationnels et les organisations.

### **a) Les idéaux types**

Sur le plan sociétal, ces logiques peuvent être mises en forme par des idéaux types (Thornton et Ocasio, 1999 ; Thornton, Ocasio et Lounsbury, 2012). Les idéaux types sont une typologie formelle donnant un ensemble d'assertions reliant des idéaux types à des variables clés dépendantes (Thornton et Ocasio, 2008). Souvent dérivés de l'observation empirique, les idéaux types ne décrivent pas un champ organisationnel mais sont des modèles théoriques pour comparer les effets de plusieurs sens sur un périmètre précis. Ils ne se conforment pas précisément à la réalité car ils sont simplificateurs et ils fournissent des sens hypothétiques qui peuvent être contrastés avec les sens et les comportements réels. Les caractéristiques des idéaux types varient suivant les auteurs. Thornton et Ocasio, (1999) ; Thornton, Ocasio et Lounsbury, (2012) et Thornton et Ocasio, (2008) utilisent comme caractéristiques, le système économique, les sources identitaires, les sources de légitimité, les sources d'autorité, les bases de la mission, les bases de l'attention, les bases de la stratégie, la logique d'investissement, le mécanisme de gouvernance, les entrepreneurs institutionnels, la séquence d'événements et les chevauchements structurels.

Sur les niveaux plus micro, une étude des acteurs est cruciale pour comprendre comment les luttes jouent et créent des nouvelles logiques ou pratiques (Lounsbury, 2008). Les pratiques sont modelées par le système culturel, par un système de croyances ordonnées qui comprend des classifications, des catégories, des cadres. Une approche complète des pratiques doit développer le cadre culturel qui crée et change les acteurs du champ et les activités dans les organisations et les acteurs qui les articulent à l'intérieur du cadre culturel. Les logiques doivent donc s'étudier au niveau des champs et au niveau des organisations. Les analyser au niveau du champ, n'implique pas que les individus soient des illusions. Au contraire, les acteurs existent et sont des agents socialement construits et actifs et acteurs dans un

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

champ sur lequel ils produisent des effets (Scott et al., 2000). Un focus sur les acteurs est donc également crucial pour comprendre comment les luttes produisent de nouvelles logiques ou pratiques. Il est ainsi utile de combiner une approche au niveau de l'industrie à partir de données issues d'archives décrivant le champ et des études de cas. Les logiques peuvent être identifiées au niveau du champ par exemple dans les discours des associations ou des médias.

Les critères utilisés pour définir et rendre opérationnelles les logiques institutionnelles des champs et des organisations ainsi que la justification des choix de ces critères sont souvent omis dans les articles.

Reay et Hinings (2005) p354 partent de la définition des logiques comme étant des systèmes de croyances et de pratiques associées pour opérationnaliser les logiques institutionnelles. Les systèmes de croyances sont assimilés aux buts et aux valeurs que les acteurs poursuivent et défendent dans un champ. Les pratiques associées sont révélées par les moyens utilisés pour poursuivre les buts et les valeurs. Brember et Britz (2009) utilisent la même opérationnalisation du concept.

Cappellaro (2011) distinguent les missions de l'organisation, les principes de fonctionnement de l'organisation et la perception individuelle de ce qu'est une entreprise pour la logique privée et de ce qu'est la continuité pour la logique publique. Pour la logique privée, les missions sont la recherche du profit et la vision et les opportunités ; les principes organisationnels, l'efficacité, la flexibilité et le contrôle. Pour la logique publique, la mission est une mission de service public et les principes organisationnels le réseau, les règles et les frontières.

Michaud (2011) décompose les missions en 5 questions : qu'est-ce que l'organisation ? Pourquoi existe-t-elle ? Comment fonctionne-t-elle ? Où travaille-t-elle ? Pour qui travaille-t-elle ? Elle compare ainsi logique sociale et logique économique dans les coopératives. Dans la logique sociale, la coopérative est une organisation détenue par ses membres et centrée sur la solidarité. Ses objectifs sont d'éduquer et de mobiliser des citoyens dans un fonctionnement démocratique partenarial et collectif. Son domaine d'action est local pour servir ses membres et la communauté. Dans la logique économique, la coopérative est une entreprise qui offre des services environnementaux, qui existe pour vendre et pour offrir une alternative aux excès du marché. Son fonctionnement est fondé sur des aspirations individuelles, son domaine d'action est global sur son marché pour servir ses clients.

Glynn (2000) pour décrire les logiques artistique et économique de l'orchestre d'Atlanta et leur hybridation s'intéresse à 3 dimensions : la définition des enjeux stratégiques (la qualité musicale versus

la responsabilité fiscale), les identités professionnelles et les rôles dans l'organisation (musiciens et administrateurs, professionnels et membre du conseil d'administration), les ressources définies comme clés (le talent versus les clients). Les luttes autour de ses trois dimensions entre groupes d'acteurs donnent naissance à une identité organisationnelle hybride. L'identification est le processus par lequel les individus s'identifient à certaines caractéristiques de l'organisation. Les individus s'intéressent aux éléments organisationnels reliés à leur expertise et connaissance ce qui renforce leur identité professionnelle et leur légitimité. L'interprétation est les processus par lequel les enjeux stratégiques sont reliés aux ressources clés.

Goodrick et Reay (2011) décrivent les logiques en fonction des éléments clés de l'objet qu'ils étudient : le travail du pharmacien. De même, DiMaggio (1991) et Rao et al. (2003) se focalisent sur les éléments clés pour les musées d'art et les restaurants gastronomiques. DiMaggio (1991) étudie les missions, la définition de l'art, la perception légitime ; les études, le public principal, le contrôle, la stratégie, les lieux et les artistes vivants. Rao et al. (2003) utilisent les idéaux types pour montrer comment de nouvelles logiques déplacent des anciennes et font naître de nouveaux rôles identitaires. Ils examinent comme dimensions : la rhétorique culinaire, les règles de cuisine, les ingrédients, le rôle du chef, et l'organisation du menu qui définissent et distinguent la cuisine classique de la nouvelle cuisine.

### **b) Notre proposition d'opérationnalisation au niveau du champ et de l'organisation**

Pour construire les logiques en œuvre dans un champ et dans une organisation, nous pouvons partir des dimensions évoquées dans les définitions des logiques institutionnelles comme le suggère Berente (2009) et le font Reay et Hinings (2005) et Brember et Britz (2009). Premièrement, les logiques institutionnelles guident les principes organisationnels et englobent à ce titre les objectifs et les valeurs des organisations (Friedland et Alford, 1991; Thornton, 2002; Townley, 1997; Thornton et Ocasio 2008 ; Reay et Hinings 2005; Brember et Britz 2009; Cappellaro, 2011). Deuxièmement, elles expliquent les rationalités en œuvre et se reflètent donc dans les relations entre les fins et le moyens données par les organisations ou les individus qui permettent de justifier leurs actions (Friedland et Alford, 1991; Bacharach et al., 1997). Troisièmement, elles concentrent l'attention des décisionnaires sur un ensemble limité de problèmes et de solutions (Ocasio, 1997), en donnant par conséquent les caractéristiques clés des organisations ou du champ (Goodrick et Reay, 2011 ; Glynn, 2000). Les logiques modèrent l'attention organisationnelle en générant un ensemble de valeurs qui ordonnent la légitimité, l'importance et la pertinence des problèmes et des solutions et en donnant aux décisionnaires une

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

compréhension de leurs intérêts et des identités. Ceux-ci génèrent à leur tour un ensemble de décisions et de motivations pour l'action (Thornton et Ocasio, 2008). Quatrièmement, les logiques permettent de former des identités individuelles ou des catégories d'acteurs identifiés dans le champ (Friedland et Alford, 1991; DiMaggio, 1997; Thornton, 2002; Townley, 1997; Thornton et Ocasio, 2008 ; Glynn, 2000). En effet, les logiques institutionnelles créent la cognition individuelle à travers les classifications et catégorisation sociale (DiMaggio, 1997). Les logiques institutionnelles donnent aux agents des systèmes de classifications socialement construits qui constituent des catégories d'acteurs sociaux et des formes organisationnelles (Thornton et Ocasio, 2008). Enfin, le domaine des logiques institutionnelles est soit le champ soit le domaine se restreint à des pratiques spécifiques autour de la prise de décision dans une organisation (Powell et DiMaggio, 1991 ; Lounsbury, 2007).

Caractéristiques des logiques institutionnelles	Définition au niveau de chaque organisation	Définition au niveau du champ	Sources
<b>Principes organisationnels (quoi ?)</b>	Missions, objectifs et valeurs de chaque organisation	Missions, objectifs et valeurs du champ	<i>Friedland et Alford, 1991; Thornton, 2002; Townley, 1997; Thornton et Ocasio 2008; Reay et Hinings 2005; Brember et Britz 2009; Cappellaro, 2011</i>
<b>Justification des actions (pourquoi ?)</b>	Liens entre moyens et fins des actions individuelles	Liens entre moyens et fins des actions organisationnelles des acteurs du champ	<i>Friedland et Alford, 1991; Bacharach et al. , 1997 ; Michaud, 2011</i>
<b>Caractéristiques clés (comment ?)</b>	Enjeux clés de l'organisation  Ressources clés des organisations	Enjeux clés et ressources clés dans le champ	<i>Goodrick et Reay , 2011</i>  <i>Glynn, 2000 ; Ocasio, 1997</i>
<b>Identités (qui ?)</b>	Identités individuelles et organisationnelle	Catégories d'acteurs identifiés dans le champ	<i>Friedland et Alford 1991; DiMaggio 1997; Thornton 2002; Townley 1997; Thornton et Ocasio 2008 ; Glynn, 2000</i>
<b>Domaine (organisation ou champ) (ou ?)</b>	Les pratiques organisationnelles autour du processus de décision	Le champ	<i>Powell et DiMaggio, 1991 ; Lounsbury, 2007.</i>

**Tableau 1 Notre proposition d'opérationnalisation des logiques institutionnelles**

On peut ainsi opérationnaliser le concept de logiques institutionnelles, les comparer et déterminer les zones de tensions entre elles.



La notion de domaine est importante, lorsque l'unité d'analyse est l'organisation, le domaine sera le champ, lorsque l'unité d'analyse est le contexte intra organisationnel, le domaine est constitué par les pratiques dans l'organisation (Berente, 2009). Lorsque les logiques différentes portent sur des domaines différents, il n'y a pas de conflit. En revanche, lorsque des logiques multiples s'appliquent à un même domaine, des tensions apparaissent.

## **B. Des logiques institutionnelles multiples qui engendrent l'hétérogénéité des pratiques et provoquent des tensions**

En se concentrant sur les multiples logiques contenues dans les champs, et les multiples formes de rationalités institutionnelles, les recherches peuvent expliquer les variations et les dynamiques des pratiques. De multiples logiques peuvent créer de la diversité dans les pratiques en autorisant la contestation.

### **1. Des logiques qui évoluent et qui peuvent être multiples sur un même champ et dans une organisation**

La plupart des études sur les logiques examinent les impacts du changement des logiques sur les champs organisationnels ou les organisations.

#### **a) D'une logique dominante**

Le plus souvent, une logique disparaît ou s'efface au profit d'une autre ; une force exogène pousse une nouvelle logique dominante sur des périodes stables (Thornton et Ocasio, 1999; Scott et al., 2000). Pour Thornton (2002), dans l'édition, la logique marchande remplace la logique professionnelle. En finance, la logique régulatrice est remplacée par la logique mutualiste puis par la logique marchande (Haveman et Rao, 1997). Dans le champ culinaire, la nouvelle cuisine remplace la haute cuisine (Rao, Monin et Durand, 2003).

Ce changement de logique a un impact sur les pratiques et les coalitions d'acteurs dans un champ.

Haveman et Rao (1997) montrent comment la montée en puissance de la pensée progressiste a provoqué un changement dans l'épargne et les prêts des organisations aux Etats Unis, au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Lounsbury (2002) examine comment un changement de logiques dans le champ de la finance aux Etats Unis a permis sa professionnalisation. Scott et al. (2000) détaillent comment le changement de logiques dans le secteur de la santé a abouti à la valorisation de différents acteurs, comportements et structures de gouvernance. Ruef (1999) analyse la domination de la logique de marché dans la santé et

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

montre une relation avec le changement de sens dans les catégories linguistiques avec une montée des problèmes de financements et de risques et une régression de la problématique de l'accès au soin. Mohr et Duquenne (1997) analysent le changement de logiques institutionnelles dans la lutte contre la pauvreté en examinant comment elles amènent un système différent de classification des pauvres et de catégories de pratiques organisationnelles.

Une des limites de ces travaux est qu'ils considèrent le changement institutionnel comme une période de transition entre des périodes de stabilité, renforçant ainsi les concepts de stabilité et d'institutionnalisation issus des travaux antérieurs néo institutionnalistes. (Reay et Hinings, 2005).

L'approche pluraliste de Meyer et Rowan (1977) de la rationalité institutionnelle postule que l'environnement institutionnel est fragmenté et contesté. Des logiques différentes coexistent, sont sources de contradictions, de conflits et d'hétérogénéité dans les pratiques et dans les outils des organisations.

#### **b) A des logiques qui coexistent**

Ainsi, des recherches empiriques étudient des logiques institutionnelles co-existantes dans plusieurs secteurs comme la finance (Lounsbury, 2007 ; Marquis et Lounsbury, 2007), les cabinets juridiques (Suddaby et Greenwood, 2005), le secteur public (Townley, 2002 ; Lounsbury, 2001), les cabinets d'architectes (Jones et Livne-Tarandach, 2008), la santé (Scott et al. ,2000 ; Dunn et Jones ,2010), les universités (Lounsbury, 2001).

Lounsbury (2007) démontre que les logiques provoquent des variations de pratiques et de comportements entre des groupes d'acteurs. Plus précisément, il révèle que les logiques amènent à des pratiques d'investissement différentes. Il dépeint le secteur des fonds mutuels américains et prouve que les fonds de Boston ont une politique d'investissement conservatrice orientée sur le long terme et une stratégie de gestion des fonds passive alors que les fonds de New York ont une stratégie de gestion des fonds active et une politique d'investissement orientée vers la rentabilité à court terme. Ces deux logiques distinctes, enracinées dans des localisations géographiques différentes, ont poussé ces organisations vers différentes formes de rationalité. Les fonds de Boston prennent des décisions stratégiques sur leur cœur de métier fondées sur l'efficacité pour les membres du fonds, alors que les fonds de New York prennent leurs décisions orientées vers la performance pour les membres. Par conséquent, la performance et l'efficacité sont des concepts institutionnellement contingents.

Lounsbury (2001) étudie la diffusion des programmes de recyclages dans les universités américaines. Il met en évidence deux logiques en compétition : la logique technocratique et la logique écologique qui rendent compte des variations de pratiques entre les programmes de recyclage. Certains programmes sont purement symboliques, mis en application par des personnes à temps partiel sur le sujet (logique technocratique). D'autres programmes emploient des coordinateurs à plein temps qui sont engagés dans le mouvement écologique (logique écologique).

Scott et al. (2000) montrent comment au niveau sociétal les logiques professionnelles, gouvernementales et managériales transforment le champ organisationnel de la santé, d'un champ où la logique professionnelle était dominante à un champ dans lequel les 3 logiques co-existent sans que l'une d'elles ne domine. Dunn et Jones (2010) analysent les études de médecine aux Etats Unis et montrent que deux logiques centrales à la profession persistent de 1910 à 2005, celle du soin et celle de la science. Les logiques sont supportées par des groupes et des intérêts distincts, leur importance réciproque varie dans le temps et créent des pressions dynamiques sur la formation des médecins qui changent leurs pratiques.

Glynn et Lounsbury (2005) examinent dans les critiques de presse de l'Atlantic Symphony Orchestra , les effets d'un changement d'une logique esthétique à une logique de marché. De manière cohérente avec les effets des logiques institutionnelles sur l'attention, la presse s'est intéressée à la virtuosité et l'interprétation puis aux ventes et à la réaction de l'auditoire. Les deux logiques, esthétique et de marché se sont hybridées.

Elles décrivent également les logiques à travers des pratiques rhétoriques (Suddaby et Greenwood, 2005 ; Townley, 2002 ; Jones et Livne-Tarandach, 2008). Suddaby et Greenwood (2005) soulignent les stratégies rhétoriques des entrepreneurs pour combiner différentes professions dans un nouveau partenariat multidisciplinaire. Jones et Livne-Tarandach (2008) examinent aussi les stratégies rhétoriques des architectes pour combiner les logiques marchande, professionnelle et publique. Ils utilisent des mots polysémiques et combinent des mots de différentes logiques pour pouvoir habilement satisfaire des intérêts divergents et répondre aux attentes d'une large clientèle.

D'autres recherches s'intéressent plus précisément aux organisations hybrides qui renferment plusieurs logiques (Battilana et Dorado, 2010; Cooper, Hinings, Greenwood et Brown, 1996; Tracey, Phillips et Jarvis, 2010, D'auno, Sutton et Price, 1991). Dans ces cas-là, les conflits entre logiques existent mais semblent maîtrisés et orchestrés au sein de l'organisation. D'auno, Sutton et Price (1991) observent les

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

hôpitaux psychiatriques et les pratiques des services hybrides mêlant la logique de la psychiatrie et celle du traitement de la toxicomanie. Purdy et Gray (2009) analysent l'émergence d'un service de médiation étatique incorporant des services judiciaire et de politiques publiques. Tracey, Phillips et Jarvis (2010) rendent compte de la création d'une nouvelle forme organisationnelle d'entreprise sociale entre la logique marchande de vente et la logique non marchande de soutien aux sans domicile fixe. Battilana et Dorado (2010) investiguent l'émergence d'organisations de la microfinance qui mixent les logiques bancaires et de développement. Ces organisations changent leurs pratiques et leur identité de manière à hybrider des logiques. Ce ne sont pas les logiques elles-mêmes qui se transforment mais leur combinaison au sein de l'organisation qui permet une cohabitation pacifiée des logiques plutôt qu'un affrontement.

Seuls quelques articles (Kraatz et Block, 2008; Bacharach et al., 1996) traitent des impacts sur les individus et à l'intérieur d'une organisation de logiques conflictuelles. Les liens entre les niveaux macro et micro d'analyse, restent des chemins à explorer pour la littérature néo institutionnelle.

## **2. Des luttes entre logiques d'intensité variable**

Les logiques multiples et co-existantes dans un champ et dans une organisation provoquent l'hétérogénéité des pratiques. Si parfois les logiques institutionnelles provoquent des conflits, dans d'autres cas et d'autres organisations, des logiques multiples semblent pouvoir cohabiter de manière stable, sans menacer la vie organisationnelle.

Dans cette optique, une typologie des formes de changements de logiques est proposée par Thornton et al. (2012, p.164). Les formes de changement de logique se scindent en deux grandes catégories : la transformation de logique ou le développement. Lorsqu'une logique est transformée elle peut être soit remplacée par une autre logique, soit combinée avec d'autres logiques, soit encore scindée en plusieurs logiques. Lorsqu'une logique se développe, elle peut soit se renforcer de manière externe ou interne, soit connaître une expansion ou au contraire une contraction.

Si la transformation des logiques est diverse, les luttes entre logiques vont aussi avoir des degrés différents de violence. L'intensité des conflits entre les logiques est fonction de l'incompatibilité entre elles, des groupes d'acteurs qui les portent et de la position de l'organisation dans son champ ainsi que de son identité (Greenwood et al., 2011). Ces facteurs influencent le répertoire des réponses organisationnelles c'est-à-dire forment la façon dont les organisations gèrent les tensions entre les multiples logiques.

### **a) Les degrés d'incompatibilité des logiques**

L'hypothèse implicite dans de nombreuses études est que les logiques sont incompatibles (Thornton, 2002, Thornton et Ocasio, 1999), elles s'affrontent donc pour se transformer. Certaines recherches montrent au contraire que les logiques peuvent être combinées et reconfigurées pour créer des formes organisationnelles hybrides (Pache et Santos, 2010), des pratiques hybrides (Lok, 2010). Par conséquent, il semblerait que dans certains contextes des logiques conflictuelles deviennent relativement compatibles.

Quelques facteurs expliquant le degré d'incompatibilité entre logiques sont identifiés dans la littérature. L'incompatibilité entre logiques est fonction du type de différences et de la spécificité des logiques (Greenwood et al., 2010). Pache et Santos (2010) suggèrent que les incompatibilités diffèrent suivant que l'on observe les différences sur les objectifs ou sur les moyens. Les logiques institutionnelles qui ont des objectifs contradictoires ont un degré d'incompatibilité plus fort que celles qui s'opposent sur les moyens. Goodrick et Salancik (1996) montrent que plus les buts et pratiques sont ambigus, et plus l'organisation possède une capacité discrétionnaire pour réconcilier les logiques en compétition. Les incohérences, les contradictions entre les différentes logiques institutionnelles dans l'environnement constituent des marges de manœuvre pour les agents. Au contraire, lorsque la spécificité des prescriptions institutionnelles est grande, le comportement organisationnel et les choix sont plus contraints.

Le concept de perméabilité de Kent et Dacin (2013) vient éclairer la notion de spécificité. Plus une logique est perméable et moins elle est spécifique et plus elle est sujette à hybridation ou aux modifications. La perméabilité décrit la composition d'une logique institutionnelle comme étant ambiguë et ayant des éléments faiblement couplés entre eux. Plus une logique est perméable et plus elle est sujette à interprétation et édition (Sahlin and Wedlin, 2008) car ses éléments peuvent être facilement détachés et interprétés par les acteurs qui adoptent et adaptent cette logique.

### **b) Les coalitions d'acteurs portant les logiques qui s'affrontent**

Les logiques institutionnelles et leurs discours sont :

*« à la disposition des individus, groupes et organisations pour les élaborer, les manipuler et les utiliser à leur propre avantage » (Thornton et Ocasio, 2008, p. 101).*

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

Autrement dit, les individus et les organisations n'adoptent pas passivement les logiques contenues dans leur contexte institutionnel.

#### (1) Les acteurs organisationnels soutiennent les logiques

L'acteur est encadré ; ses intérêts, ses identités, ses valeurs et les présupposés des individus et des organisations sont encadrés dans des logiques institutionnelles (Thornton et Ocasio, 2008). Les acteurs dans une organisation sont alors des transporteurs (Zilber, 2002), ils représentent et donnent voix aux logiques institutionnelles (Pache et Santos, 2010). Mais ils sont aussi des interprètes actifs qui formulent, se conforment, désobéissent ou modifient les forces institutionnelles. Les acteurs sont des agents institutionnels (Zilber, 2002, 2006), ils influencent et sont influencés par leur environnement institutionnel. Les pressions institutionnelles sont importées et interprétées et les acteurs les représentent et leur donnent du sens (Greenwood et Hinings, 1996). La reconnaissance des logiques ainsi que la hiérarchie entre elles vont être dictées par les acteurs ou les groupes d'acteurs dans l'organisation.

Jones et Livne-Trandach (2008) montrent ainsi que des architectes combinent des logiques différentes alors que d'autres n'en sélectionnent qu'une. Les acteurs choisissent alors de travailler suivant une logique ou l'autre ou de combiner les logiques. Glynn (2000) explique comment l'orchestre d'Atlanta contient deux logiques artistique et économique, chacune supportée par deux groupes professionnels différents : les musiciens et les administrateurs. Les logiques sont portées par les valeurs que chaque profession légitime : l'excellence artistique et l'impératif économique. C'est donc à travers leurs propres cadres cognitifs que les acteurs organisationnels, en fonction de leur position dans l'organisation et de leur affiliation professionnelle, donnent leur définition des ressources et des compétences distinctives de l'organisation. Cette définition sert leurs propres intérêts et les valeurs de leur profession. La présence de multiples communautés intra organisationnelle va ainsi augmenter la complexité institutionnelle et les réponses à cette complexité.

#### (2) Des acteurs impliqués dans le champ et ayant du pouvoir

Ce qui importe n'est pas seulement qu'une logique soit représentée dans une organisation, elle doit aussi l'être de manière claire et intense. Le poids des logiques institutionnelles dans les organisations va être déterminé par la position des acteurs dans le champ et par leur pouvoir dans l'organisation (Greenwood et al., 2011).

En premier lieu, les membres de l'organisation qui participent aux infrastructures institutionnelles du champ (conférences, clubs, programme de formations) vont véhiculer de manière plus robuste les

logiques. Les acteurs ayant des liens forts avec le champ pourront imposer leurs demandes en utilisant leurs liens comme des voies dans l'organisation. Plus les acteurs sont capables de canaliser et d'imposer leurs demandes et plus l'organisation se devra d'y répondre (Malhotra et Morris, 2009).

En second lieu, le pouvoir affecte également la diffusion et la force des logiques institutionnelles dans les organisations. Les acteurs qui ont le pouvoir vont déterminer les réponses organisationnelles aux multiples logiques institutionnelles, de manière à refléter leurs propres intérêts. L'appréciation, la reconnaissance des logiques ainsi que la hiérarchie entre les logiques vont être dictés par les acteurs ayant du pouvoir. Une approche du pouvoir se focalise sur la propriété. Goodrick et Salancik (1996) montrent comment les hôpitaux publics ou privés utilisent différemment la césarienne selon la composition de l'actionnariat, celle-ci influence donc la réceptivité des organisations aux multiples logiques (Greenwood et al., 2011). On peut également retrouver les niveaux de pouvoir dans l'organigramme et dans les organes de gouvernance. Pache and Santos (2010) observent la distribution du pouvoir entre les groupes fonctionnels et montrent des modèles de pouvoir intra organisationnel qui sont les plus à même de résoudre la complexité organisationnelle. L'actionnariat véhiculera principalement les logiques sociétales (famille, religion et marché), alors que les logiques de champs comme les logiques professionnelles seront importées par la présence des groupes professionnels dans la structure formelle de direction ou de gouvernance.

Mais d'autres éléments organisationnels influent également sur la manière dont les logiques sont exprimées dans les organisations.

### **c) La position dans le champ de l'organisation influence les logiques présentes**

Les paramètres organisationnels comme la position de l'organisation dans le champ et son identité, influencent également les logiques présentes dans l'organisation.

Leblebici, Salancik, Copay, et King (1991) notent que les organisations à la périphérie d'un champ sont davantage déviantes par rapport aux pratiques établies que celles qui sont prises dans des relations et attentes institutionnalisées. Les organisations périphériques expérimentent des niveaux moindres de complexité institutionnelle car elles sont moins averties des attentes institutionnelles (Westphal, Gulati et Shortell, 1997) et elles développeront moins les pratiques attendues (Westphal et Zajac, 2001). Une position périphérique tend à donner plus de marge pour la discrétion et la flexibilité des réponses à la complexité.

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

Les organisations centrales sont encastrées dans les arrangements institutionnels du champ. La taille, l'âge, et le statut de l'organisation donne leur position centrale dans le champ. Ces deux caractéristiques intensifient les demandes institutionnelles car elles rendent l'organisation visible et légitime.

Les organisations peuvent aussi être situées à l'intersection de multiples logiques institutionnelles ou de multiples champs. Greenwood et Suddaby (2006, p.38) suggèrent que :

*“les formes organisationnelles en réseau diminuent l'encastrement en exposant les acteurs à des incompatibilités institutionnelles, augmentant leur conscience des alternatives”*

Les organisations peuvent alors se libérer des forces normatives en pointant les contradictions entre les logiques ou les contradictions entre les prescriptions des champs.

#### **d) L'identité collective des groupes dans une organisation filtrent les logiques**

L'actionnariat et les organes de gouvernance sont des mécanismes reconnus qui connectent les institutions et les organisations. Le rôle de l'identité comme filtre pour interpréter et répondre à des pressions institutionnelles a eu une reconnaissance plus récente (Lok, 2010; Meyer et Hollerer, 2010). Les logiques institutionnelles peuvent s'identifier dans les identités collectives des groupes institutionnalisés tels qu'une organisation ou une profession (Thornton et Ocasio, 2008). L'identité influence la hiérarchie entre les pressions institutionnelles et permet de choisir les réponses dans le répertoire des réponses possibles. L'identité organisationnelle est réfléchissante car elle est à la fois, l'identité de l'organisation (l'organisation est un acteur social) et les identités individuelles des membres de l'organisation, qui s'identifient comme faisant partie de l'organisation et qui parle pour l'organisation (Pratt et Foreman, 2000). L'identité individuelle comprend les caractéristiques particulières des individus (formation, profession, groupe ethnique...) et le rôle qu'on lui donne dans l'organisation (fonctions). (DiMaggio, 1997). Les recherches sur l'identité collective ont mis en évidence les tensions et les contradictions entre les identités dans l'organisation (Pratt et Forman, 2000).

### **C. La gestion par l'organisation des tensions entre les logiques institutionnelles**

La présence de plusieurs logiques institutionnelles, parfois contradictoires, placent les organisations dans des situations délicates car satisfaire une force institutionnelle implique d'en négliger ou d'en ignorer une autre (Oliver, 1991). Les organisations peuvent alors adopter plusieurs types de comportements stratégiques face à ces pressions institutionnelles contradictoires (Oliver, 1991 ; Kraatz et Block, 2008, Pratt et Foreman, 2000).



## **1. Les différentes stratégies de gestion des tensions entre logiques institutionnelles : éliminer, compartimenter, agréger, intégrer**

Les organisations peuvent globalement soit éliminer une logique, soit compartimenter les logiques, soit les agréger soit les intégrer (Kraatz et Block, 2008, Pratt et Foreman, 2000).

Premièrement, éliminer le pluralisme revient à marginaliser certaines identités organisationnelles, en déniait la validité de leurs attentes, attaquant la légitimité de leurs membres, tentant de les contrôler ou d'échapper à leur influence (Oliver, 1991). Les groupes s'identifiant à l'organisation peuvent essayer de bannir ou de supprimer les autres groupes, leurs systèmes de valeurs, leurs logiques institutionnelles.

Deuxièmement, compartimenter les logiques peut également être une solution (Pratt et Foreman, 2000). L'organisation répond alors, de manière séquentielle, aux attentes institutionnelles et crée des unités séparées et des initiatives distinctes qui démontrent son engagement dans des valeurs et des croyances des membres particuliers. Ces initiatives sont découplées du cœur de métier de l'organisation et sont symboliques (Meyer et Rowan 1977). Mais il est difficile de déterminer ce qui est le centre névralgique dans une organisation pluraliste qui a plusieurs cœurs, de multiples identités, des substances variées et un symbolisme complexe. Cette solution est limitée car les intérêts entre les différents membres institutionnels ne sont pas forcément compatibles et la compartimentation peut engendrer une accentuation des conflits entre eux.

Troisièmement, l'agrégation de Pratt et Foreman (2000) consiste à maîtriser les tensions en équilibrant les attentes et trouvant des solutions coopératives aux tensions culturelles et politiques que le pluralisme crée. L'organisation recherche le compromis entre les différentes attentes et la met en place de démarches de coopération. Cette recherche d'équilibre peut résulter d'une action managériale stratégique ou des interactions entre les membres. Mais souvent les tensions persistent, l'équilibre entre les objectifs, les membres et les identités sont précaires.

Enfin, des organisations peuvent se forger leur propre identité et émerger comme une institution (l'intégration de Pratt et Foreman, 2000). Elle a alors un statut de fait social et peut légitimer ses propres actions sans limites. Elle développe sa propre logique et accepte les identités et les logiques de ses membres dans la même mesure. Elle honore des engagements multiples et liés et ses engagements sont hautement symboliques. Elle réinterprète ses identités, ses idéaux ses buts.

Sur un plan plus micro, au niveau des individus, Reay and Hinings (2009) investiguent l'agrégation et les façons dont les membres peuvent coopérer, maintenir leur indépendance tout en travaillant ensemble.

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

Ils suggèrent quatre mécanismes pour que les membres d'une organisation gèrent les rivalités entre les logiques en compétitions dans le secteur de la santé en collaborant. Premièrement, différencier les décisions en fonction des logiques pour diminuer les conflits entre groupes qui peuvent ainsi collaborer sans forcément se faire confiance. Deuxièmement, demander l'apport informel et le conseil de tous les acteurs supportant l'ensemble des logiques sur les prises de décisions. Troisièmement, les acteurs peuvent travailler ensemble contre une autre institution. Ce mécanisme permet de créer des liens entre eux. Enfin, coopérer dans des occasions ou sur des projets spéciaux. Comme dans le mécanisme de différenciation des décisions, on sépare un projet des autres et on collabore sur ce projet.

## **2. Les organisations hybrides de l'économie solidaire devraient favoriser l'agrégation ou l'intégration des logiques**

Les organisations de l'économie solidaire sont des organisations hybrides soumises au pluralisme institutionnel. De plus, elles se distinguent par leur côté participatif dans les processus de décisions. Ces types d'organisations sont susceptibles d'éprouver des problèmes pour répondre aux antagonismes entre logiques car elles doivent assurer la coopération et le consensus (Malhotra et Morris, 2009) et donc soit agréger soit intégrer les logiques.

### **a) Le pluralisme institutionnel des organisations hybrides de l'économie solidaire**

L'économie solidaire est l'espace des organisations de l'économie solidaire. Il s'agit d'un espace de tensions et d'hybridation, sans frontière, de combinaisons variables et flexibles de plusieurs types d'économies ; l'économie marchande, non marchande et non monétaire (Eme et Laville, 1999).

Elle est articulée autour de trois pôles que sont le marché, l'État et le pôle de réciprocité (Eme, 1996 ; Laville, 2005). Cette économie est plus complexe et d'une nature mixte puisque les combinaisons entre ces économies vont varier au cours du temps. L'économie solidaire ainsi définie se caractérise alors comme une tentative de rééquilibrage et d'hybridation des trois formes d'organisation économique, chacune présentant des avantages et des inconvénients. Cette définition rejoint celle du tiers secteur (Evers, 1996). Celui-ci est un espace d'intermédiation et non un secteur compartimenté et indépendant. C'est un secteur de tensions, sans frontières définies, dans lequel différentes logiques et discours coexistent. Ainsi, Knutsen (2012) montre dans le secteur multidimensionnel des organisations sans but lucratif, que les organisations sont encadrées dans plusieurs logiques institutionnelles sociétales du capitalisme, de l'État et de la démocratie et qu'elles génèrent elles-mêmes les logiques de la famille et

professionnelles. Les tensions sont créées par les influences des différents principes qui se concurrencent, se croisent ou s'équilibrent.

Les structures de l'économie solidaire sont par conséquent soumises au pluralisme institutionnel, situation vécue par une organisation lorsqu'elle opère dans des sphères institutionnelles multiples (Kraatz et Block, 2008). Dans ce cadre, les organisations sont soumises à de multiples régulations, des ordres normatifs et des logiques culturelles diverses. L'environnement institutionnel hétérogène de l'économie solidaire impose des demandes disparates et enracine des tensions dans l'organisation. Le pluralisme crée du potentiel pour la fragmentation, l'incohérence, les conflits, les ambiguïtés de buts et l'instabilité organisationnelle. Cette hétérogénéité peut être destructrice mais certaines organisations peuvent prospérer et gérer le pluralisme institutionnel. Dans une organisation aux multiples missions et croyances, les tensions politiques peuvent devenir endémiques mais les mêmes pressions institutionnelles susceptibles de diviser une organisation, peuvent, au contraire, la maintenir unie dans certaines circonstances. Une même organisation peut ainsi être l'incarnation de multiples logiques. Dans cette perspective, les organisations de l'économie solidaire sont des structures polyvalentes et hybrides comportant des dimensions sociales, politiques et économiques. Elles sont des organisations institutionnalisées (Meyer et Rowan, 1977) et sont donc fortement influencées par leur environnement institutionnel. Le caractère hybride de ces organisations se retrouve à plusieurs niveaux. Tout d'abord, dans les ressources qu'elles obtiennent à la fois du marché (ventes de prestation), de l'Etat (subventions et aides) et de l'économie domestique (dons et bénévolat). Puis, dans leurs logiques d'action, qui équilibrent logique financière et logiques sociales, ou encore, dans leur intégration du travail salarié et du travail de bénévoles. Enfin, dans l'équilibre de l'ensemble des motivations individuelles, sources de coopération, qui vont du simple besoin de revenus à des besoins sociaux et moraux (Eme et Laville, 1999 ; Laville, 2003).

Elles peuvent développer leur logique propre, elles deviennent alors des organisations hybrides qui combinent des logiques institutionnelles différentes d'une façon inédite (Scott et Meyer, 1991) et sont confrontées aux enjeux de la gestion des tensions entre ces logiques (Glynn, 2000; Zilber, 2002).

### **b) Des valeurs prônant un pouvoir équilibré et une gouvernance collaborative**

Ses structures hybrides de l'économie solidaire sont de plus guidées par des principes et des valeurs qui devraient privilégier l'agrégation et l'intégration des logiques.

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

En effet, l'économie solidaire est caractérisée par un certain nombre de valeurs et de principes. Les valeurs s'expriment dans des principes, qui inspirent des règles et pratiques dans les organisations. A la différence des valeurs, les principes et plus encore les règles évoluent dans le temps (Parodi, 2008).

Les valeurs sont de l'ordre de la morale ou de l'éthique. Elles fondent les principes généraux et les règles formalisées par les lois et les statuts des diverses familles de l'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles, associations). Les valeurs majeures de l'économie solidaire peuvent être retrouvées dans plusieurs documents issus de coalitions de membres de l'économie sociale et solidaire ou destinés à l'Etat et ses organismes. En 1980, les acteurs français de l'économie sociale, réunis au sein du Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives, ont publié une Charte de l'économie sociale. Actualisée en 1995, elle a pour but de fédérer le secteur et de clarifier ce que sont les organisations de l'économie sociale en formalisant leurs caractéristiques communes. En 2001, la Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations a élaboré une déclaration de principes commune à ses membres qui a valeur de Charte européenne de l'économie sociale. Les valeurs sont aussi déclinées dans des rapports adressés aux gouvernements (le rapport Lipietz en 2000 et le guide de Guerin et al. en 2011<sup>2</sup>) et récemment sur le site gouvernemental de l'économie et des finances depuis la nomination du ministre délégué chargé de l'économie sociale et solidaire et de la consommation : M. Hamon.

L'ensemble de ces documents institutionnels proclament que l'économie sociale et solidaire repose sur : la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital ; la liberté d'adhésion ; la gestion démocratique par les membres ; la cohérence des intérêts des membres usagers et de l'intérêt général ; la mise en œuvre des principes de solidarité et responsabilité ; l'indépendance par rapport aux pouvoirs publics ; l'impartageabilité des excédents de gestion.

Ainsi, peut-on résumer en quelques valeurs clés les principes de l'économie solidaire : la solidarité, la liberté, la démocratie, fondée elle-même sur l'égalité, et aussi la primauté du développement de l'homme sur toute autre finalité (Laville, 2005 bis).

---

<sup>2</sup> Lipietz A. (2000) *Sur l'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale, Rapport final relatif à la lettre de mission de Madame la ministre de l'Emploi et de la Solidarité, mimeo. (art. 318).*

Guerin T., Langevin P., Manoury L., Nectoux P., Parodi M. (2011) *Guide de l'Economie Sociale et Solidaire A l'usage des maires, des élus locaux et de leurs services ; L'économie sociale et solidaire au service du développement des territoires ; Collège coopératif Provence*

Plus particulièrement la valeur de démocratie questionne les systèmes de décision et de répartition du pouvoir. Le pouvoir dans les organisations de l'économie solidaire n'est pas réglé par l'apport en capital, mais par l'adhésion des personnes. Les organisations sont l'expression de la libre volonté de personnes qui s'associent dans une entreprise commune et qui décident de gérer selon le principe démocratique. Ainsi, le principe de gestion démocratique, un homme, une voix ; devrait trouver ses applications formelles dans l'organisation du système décisionnel et au niveau des instances de gouvernance. Le pouvoir devrait être plus équilibré dans les organisations et les organes de gouvernance devraient favoriser une gouvernance collaborative.

Knutsen (2012) indique que les valeurs des organisations de l'économie solidaire soutiennent de multiples logiques institutionnelles qui coexistent dans ces organisations hybrides. Il montre également que les organisations de l'économie solidaire adaptent leurs logiques sociétales et les internalisent. Cette idée est reprise par Artis et Demoustier (2010). Pour elles, les organisations de l'économie solidaire :

*« cherchent à internaliser un certain nombre de tensions généralement externalisées sur le marché par l'économie standard, que ce soit l'économie politique (par la division en classes, la division du travail, la « main invisible ») ou l'économie pure (par l'homo oeconomicus, la concurrence pure et parfaite, l'équilibre des marchés) ou sur la sphère publique non marchande par l'économie publique. » Artis et Demoustier (2010) , p.26*

Compte tenu de ses caractéristiques, les coalitions d'acteurs dans ces organisations devraient chercher l'agrégation et l'intégration des tensions entre les logiques institutionnelles qu'ils portent pour respecter les valeurs démocratiques et solidaires. Ces organisations devraient internaliser les tensions entre logiques.

#### **D. L'outil de gestion, contraint par les logiques institutionnelles qu'ils transportent**

Très peu d'études à ce jour s'intéressent aux outils de gestion et aux logiques institutionnelles. Pourtant,

*« les logiques institutionnelles sont actualisées et portées par des individus, leurs actions, leurs outils, et les technologies. » (Powell et Colyvas, 2008, p. 277).*

Hasselbladth et Kallinikos (2000) montrent aussi que les questions posées par le néo-institutionnalisme ne peuvent être traitées sans l'analyse des instruments qui codifient et stabilisent les schèmes d'action. De plus, de nombreux auteurs soulignent que les logiques institutionnelles sont inscrites dans les technologies et appellent à analyser les réseaux sociotechniques (Leca, 2006 ; Czarniawska, 2008; Lawrence et Suddaby, 2006). Ils pensent que l'approfondissement du rôle des outils, en tant que

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

médiateurs des interventions sociales, permettrait d'étendre et de comprendre les logiques institutionnelles. Enfin, de nombreux auteurs soulignent le manque de recherches sur les micro pratiques organisationnelles comme contrepoids aux recherches abondantes sur les macro structures et leurs dimensions cognitives, normatives et réglementaires (Powell et Colyvas, 2008; Zucker, 1987).

Tant au niveau sociétal qu'au niveau des organisations, logiques institutionnelles et outils de gestion sont liés.

### **1. Les outils de gestion, des pratiques matérielles standardisées et encadrées dans des logiques institutionnelles**

Au niveau sociétal, les outils de gestion peuvent être vus comme des pratiques matérielles et standardisées qui sont structurées par les logiques institutionnelles. Ainsi, Ezzamel, Robson et Stapleton (2012) étudient l'introduction des pratiques budgétaires lorsque la logique marchande, professionnelle et de gouvernance sont en compétition dans le champ de l'éducation. Ils montrent que les logiques ont un impact sur les pratiques budgétaires et le sens attribué aux résultats budgétaires.

Thornton et Ocasio (1999) définissent les logiques institutionnelles au niveau sociétal comme étant, entre autres, des pratiques matérielles. Bien que le concept de pratiques soit beaucoup utilisé dans la théorie néo institutionnelle, il est rarement justifié théoriquement (Lounsbury et Crumley, 2007). Les pratiques dans le cadre institutionnel sont des actions programmées venant de l'expérience et de la répétition dans le temps. Ce sont des catégories sociales et collectives qui dépassent simplement ce que les acteurs font c'est-à-dire ce que les activités individuelles nous révèlent dans les organisations. Jarzabkowski et al. (2007) distinguent ainsi activités et pratiques. Les activités sont des actions et des interactions d'individus qui résultent de leurs tâches et leurs rôles alors que les pratiques sont des schémas d'activité collectifs infusés de sens et qui donnent des outils pour ordonner la vie sociale et les activités. Plus précisément elles sont :

*« Des comportements routiniers qui sont constitués de plusieurs éléments interconnectés : des formes d'activités matérielles, des formes d'activités mentales, des « choses » et leurs usages, une connaissance commune qui permet la compréhension, le savoir-faire, des émotions et la connaissance motivationnelle » Reckwitz, 2002 ; p.249*

Elles sont routinières et souvent réifiées sous la forme d'outils, les « choses » de Reckwitz (2002). Ainsi, les schémas de Gantt par exemple sont des pratiques matérielles qui ont des propriétés routinières et peuvent contribuer à différentes formes d'activités dans leurs usages (Jarzabkowski et al., 2007). Les

pratiques sont standardisées, rendues explicites et techniques lorsqu'elles sont incorporées dans des instruments. Ainsi observer les usages des outils de gestion revient à regarder une pratique matérielle et standardisée qui permet d'identifier les logiques institutionnelles.

Les outils de gestion sont encastrés dans des logiques institutionnelles et leur formes et utilisation sont contraintes par les logiques en présence (Blindheim, 2012).

## **2. Les outils de gestion, véhicule des logiques institutionnelles**

Au niveau des organisations, Thornton et Ocasio (1999) définissent les logiques institutionnelles comme étant des identités et des ordres de valeurs qui structurent la décision et les pratiques des acteurs. Mais l'outil de gestion structure aussi les décisions. Ainsi, l'outil devient un intermédiaire entre les logiques et les pratiques et devrait donc refléter et transporter les logiques présentes dans l'organisation et décliner concrètement ces logiques au niveau de son utilisation. Observer son fonctionnement et sa structure devrait permettre de comprendre les logiques institutionnelles en jeu au niveau organisationnel, analyser les tensions qu'elles engendrent et l'impact de leurs luttes.

### **a) Les outils véhicules des logiques institutionnelles**

Les quelques études liant les outils de gestion aux logiques institutionnelles indiquent en effet que les outils transportent les logiques.

Dambrin, Lambert et Sponem (2007) montrent qu'un changement de logique institutionnelle peut être diffusé par les outils du contrôle de gestion. Le changement est construit par des discours stables et des technologies ambivalentes, qui disséminent insidieusement les nouvelles logiques institutionnelles. L'ambivalence des outils permet à des logiques incompatibles d'exister et donnent aux individus la liberté de se positionner et permet aussi l'internalisation par allomorphisme (Lippi, 2000) et l'hypocrisie. Les techniques permettent d'implémenter de manière discrète les nouvelles logiques institutionnelles : "ce qui peut être fait mais ne peut pas être dit" (Brunsson, 1993, p.490). Le discours et la justification permettent de résoudre le problème de la cohérence, les actions sont défendues et sont supposées être bonnes et changent ainsi les rationalités, qui s'adaptent aux actions. Des idéaux ambigus et multiples ainsi que des techniques ambivalentes facilitent l'internalisation de nouvelles logiques.

De même, Kraatz et al. (2010) étudient la gestion des inscriptions dans les universités, un ensemble de pratiques et d'outils qui ont pour objectifs d'accroître les inscriptions, d'améliorer le rang des universités et d'augmenter les ressources. Cette gestion a profondément transformé les universités en les ancrant

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

dans une logique de marché. Mais ce changement a été adopté sans controverse et rapidement grâce aux outils de gestion.

Enfin, Rautiainen et Jarvenpaa (2012) illustrent comment les logiques institutionnelles modèlent les outils de mesure de la performance dans des villes finlandaises. Les logiques en présence permettent l'hétérogénéité des pratiques autour de ces outils et plus particulièrement autour de l'utilisation du tableau de bord stratégique (Balanced ScoreCard (BSC)). Dans la ville Est, où la logique marchande est dominante, les dimensions du BSC ne sont pas équilibrées et la dimension financière y est sur représentée. Dans cette ville, le BSC agit comme un transporteur de la logique marchande et de l'institution du New Public Management, il concentre donc l'attention sur les finances et l'efficacité. Dans d'autres villes, dans le secteur de la santé où les logiques marchandes et médicales étaient présentes, le BSC a encouragé la coopération entre les logiques marchandes et médicales en développant une pensée commune autour d'une idée universelle comme la modernité.

#### **b) Les outils comme objets intermédiaires**

L'outil est alors un objet intermédiaire, de transmission des tensions entre logiques; un objet qui circule entre les membres de l'organisation (Trompette et Vinck, 2009). Il est manipulé et utilisé par des humains. Il révèle, exprime les tensions entre logiques.

L'outil sert la représentation et la traduction (Vinck, 2009) des logiques institutionnelles. La représentation, via les outils, renvoie à l'idée d'inscription dans la matière de l'objet. Ainsi, l'outil tiendrait des acteurs une partie de son sens et de ses caractéristiques. L'objet intermédiaire constitue donc une trace et une marque de ses auteurs et de leurs relations. Cependant, par le processus de traduction, l'objet intermédiaire ne se réduit plus à l'intention de son auteur. La matérialité des outils est une source d'opacité dans l'action qui ne peut alors se réduire à son intention parce qu'elle est dépassée par les éléments qui entrent dans la situation (Latour, 1994).

Ainsi, Tryggestad et Georg (2011) indiquent comment la construction de l'immeuble Turning Torso dans la ville de Malmo permet de montrer la présence des logiques économiques et esthétiques qui, toutes deux, influencent l'architecture du bâtiment et sa taille. Ils démontrent également que l'architecture tournante de l'immeuble a contribué à lier et transformer les logiques économiques et esthétiques. De même, Pezet et Morales (2010) sans utiliser le cadre théorique des logiques institutionnelles, précisent néanmoins que les dispositifs de contrôle de gestion jouent le rôle de passeur de la financiarisation. La financiarisation est entendue comme une logique macroscopique paradoxale, les groupes professionnels



étudiés s'appuient sur cette logique et différents idéaux sociaux, pour justifier le sens de leurs actions. Ils constatent une agrégation hétérogène des logiques et la coexistence dans la durée de deux logiques paradoxales ; la logique d'ingénierie et la logique financière. Les dispositifs de gestion, la validation des demandes d'investissements et d'achats, les comités de département, le processus de reporting et la mise en place d'un ERP ; permettent à travers les luttes professionnelles, autour de leur implémentation, de modifier et d'adapter la logique financière. Par la construction et la modification des outils de mesure de la performance, les contrôleurs de gestion parviennent progressivement à faire entrer la logique financière dans les pratiques quotidiennes des ingénieurs.

Ainsi, l'outil de gestion en tant qu'objet intermédiaire permet la représentation des logiques institutionnelles des différents groupes d'acteurs. Chaque acteur va tenter de le transformer pour qu'il représente et traduise ses propres logiques. Ces mobilisations d'acteurs vont engendrer des rivalités et des tensions.

En résumé, les outils de gestion reflètent et véhiculent les logiques institutionnelles.

### **E. Les carences concernant le rôle des outils de gestion dans la littérature sur les logiques institutionnelles**

Cette perspective des logiques institutionnelles est récente et l'étude des outils de gestion n'y figure pas pour l'instant comme un axe de recherche majeur. Ainsi, le champ reste à développer et des liens entre le concept de logiques institutionnelles et les concepts utilisés antérieurement dans la littérature néo institutionnelle autour des outils de gestion restent à éclairer et systématiser.

Premièrement, les concepts d'isomorphisme et de découplages et les rôles symbolique et rhétorique des outils de gestion peuvent être réinterrogés par l'introduction de la multiplicité des références institutionnelles. Deuxièmement, si le rôle de transporteur des outils de gestion semble faire l'objet d'un consensus dans quelques nouvelles études, il n'est pas clairement expliqué ni détaillé. L'utilisation de la littérature française autour de la structure des outils de gestion permettrait sans doute de mieux comprendre et analyser ce rôle. Enfin, si l'on confère à l'outil le rôle de médiateur et de réducteur de la complexité que lui prête l'approche de la sociologie des sciences, nous pouvons questionner ses fonctions dans la gestion des tensions entre les différentes logiques institutionnelles.

## **1. Réinterroger les concepts clés néo institutionnels et les rôles des outils via les logiques institutionnelles**

Les logiques institutionnelles apportent un éclairage intéressant sur les concepts fondateurs du néo institutionnalisme. L'isomorphisme ne serait possible que dans des champs où une logique dominante est durablement installée et non contestée dans les organisations. Le découplage pourrait intervenir sur l'ensemble des niveaux d'actions des logiques institutionnelles, ce qui complexifie notablement ce concept. Le rôle symbolique de l'outil de gestion serait également complexifié et le rôle rhétorique amplifié.

### **a) Isomorphisme et découplage**

Alors que les variations de pratiques organisationnelles ont été largement marginalisées jusqu'à une période récente, les logiques institutionnelles remettent en question le concept de diffusion de pratiques homogènes dans le champ organisationnel (Lounsbury, 2001; Westphal, Gulati et Shortell, 1997). Plutôt que de postuler l'homogénéité et l'isomorphisme dans un champ institutionnel, les logiques institutionnelles voient tout contexte comme étant influencé par des logiques issues de divers secteurs sociaux. Cette approche permet de sortir du déterminisme et de comprendre les fondations institutionnelles des catégories comme l'efficacité, la rationalité, les valeurs, qui sont des constructions clés de l'analyse des organisations et de l'outil de gestion. Elles ne sont ni neutres ni uniques mais sont formées par les logiques du système inter-institutionnel.

Ainsi, le processus d'isomorphisme serait accompagné d'un autre processus d'allomorphisme permettant l'hétérogénéité des pratiques (Lippi, 2000). Le processus descendant d'isomorphisme institutionnel est accompagné d'un second processus ascendant, de diversification et d'adaptation locale. Les acteurs portés par différentes logiques contextualisent les outils de gestion, les adaptent. Les outils sont transformés et portent des nouveaux sens, des nouvelles fonctions. L'isomorphisme seul ne serait finalement possible que lorsqu'une seule logique dominante et stable dans le champ est promulguée dans les organisations sans qu'elle souffre contestations. A ce sujet, D'auono, Sutton et Price (1991) envisagent l'isomorphisme comme une même pratique dictée par une logique dominante ; la logique psychiatrique, imposée par l'organisation mère, l'hôpital psychiatrique. La logique de la psychiatrie et la logique du traitement de la toxicomanie induisent des pratiques différentes dans les services de toxicomanie des hôpitaux psychiatriques. Ces unités de traitement de la toxicomanie choisissent la logique psychiatrique qui va influencer leurs pratiques d'embauche et de soins. La logique traditionnelle de psychiatrie pousse à mixer les clients toxicomanes avec d'autres clients malades

psychiatriques, à utiliser des tests psychiatriques pour qualifier le profil des clients plutôt que de concevoir les clients comme des toxicomanes et d'embaucher des experts psychiatriques plutôt que d'anciens toxicomanes. Des champs soumis au changement institutionnel, les champs émergents ou les champs soumis à plusieurs logiques institutionnelles ne permettent pas au processus isomorphique de se développer.

Si le concept d'isomorphisme est mis à mal par sa rencontre avec la perspective des logiques institutionnelles, celui de découplage, autre concept fondateur de la théorie néo institutionnelle peut également être discuté. Le découplage peut aussi être vu comme une tentative de résistance par des coalitions internes à des logiques qui ne sont pas les leurs (Major et Hopper, 2005 ; Dambrin et al., 2007). Le degré du découplage sera alors déterminé par les coalitions internes dans leurs luttes autour des logiques. Mais ce degré sera également lié aux incompatibilités entre logiques institutionnelles : plus les logiques sont multiples et conflictuelles et plus les outils devraient se découpler. Rautiainen (2010) montre, à ce sujet, que le degré de découplage du budget dans plusieurs villes finlandaises est lié aux intensités des conflits entre les membres des organes de gouvernance supportant ou non la logique marchande.

Ainsi le découplage peut-il être envisagé d'une façon plus large et complexe qu'un simple outil adopté de manière cérémonielle. Plus large car le découplage peut se penser au niveau des logiques institutionnelles. Ainsi, se manifesterait le découplage, lorsqu'une logique est adoptée dans une organisation pour se légitimer et qu'elle ne modèle pas ensuite l'action et le processus décisionnel, qu'elle est compartimentée dans un service, sur certains outils ou sur certaines tâches. Dans ce cas, si les rationalités affichées par l'organisation dans leur communication, dans leur discours pour se légitimer, ne sont pas reprises dans le fonctionnement organisationnel et technique ; il y a également découplage. De même, il peut être lu comme étant le résultat ou le processus de la stratégie de compartimentation des logiques institutionnelles. Plus complexe que la simple déconnexion des outils de l'activité réelle des organisations, le découplage se situe en réalité sur plusieurs niveaux ; entre le champ et l'organisation, entre l'organisation et les acteurs, entre les acteurs. Il peut donc se manifester sur l'ensemble des niveaux sur lesquelles les logiques institutionnelles agissent. En effet, Denis, Lamothe et Langley (2001) identifient trois niveaux de couplage entre les managers, l'organisation et l'environnement qu'ils nomment respectivement couplage stratégique (entre les membres), couplage organisationnel (entre les membres et l'organisation), couplage environnemental (entre les membres et l'environnement). Rautiainen (2010) conclut aussi que le budget et les outils de mesure de la

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

performance peuvent être couplés à un niveau général dans les villes mais découplés à un niveau plus détaillé, par exemple sur le système de calcul et de réduction des coûts dans le secteur de la santé. La différence de couplage entre les règles et les routines des outils de mesure de la performance entre niveaux organisationnels ou entre services, peut expliquer comment le changement et la stabilité peuvent être simultanément présents dans une organisation.

### **b) Le rôle symbolique des outils de gestion plus complexe et le rôle rhétorique renforcé**

Le rôle symbolique des outils de gestion sera aussi plus complexe car la légitimité elle-même est complexifiée dans un environnement pluraliste.

Suchman (1995, p.574) définit la légitimité comme :

*« une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres, justes, dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ».*

Elle implique la conformité avec des prescriptions culturelles et des compréhensions (Meyer et Rowan, 1977) par l'adoption de pratiques et structures.

Dans un environnement pluraliste, les normes, valeurs, et croyances viennent de multiples systèmes sociaux. La légitimité organisationnelle sera additive et complexe (Kraatz et Block, 2008). Elle est soumise à une définition précise de ce qu'est l'identité organisationnelle qui sera hybride et co-construite. En effet, des groupes internes organisationnels avec différentes croyances peuvent entrer en conflit sur le sujet des décisions stratégiques. L'action organisationnelle est alors co-produite par de multiples identités et co-évaluée par de multiples audiences. Ainsi, Pezet et Morales (2010) identifient plusieurs sources de légitimité au sein d'une même entreprise qui s'opposent : la culture historique et la financiarisation sous tendues par deux logiques en conflit, la logique d'ingénierie et la logique financière.

Cette complexité pose de façon aigüe le problème de la cohérence temporelle des actions organisationnelles. L'organisation est otage de sa propre histoire, elle devra tenir ses engagements et être conforme à son environnement institutionnel pour être légitime. Une organisation située dans un contexte pluriel, peut abruptement changer de direction et prioriser différemment ses valeurs et identités. Les membres de cette organisation doivent donc être particulièrement attentifs à ce qu'elle soit fiable et prévisible.

Le rôle rhétorique paraît lui renforcé dans un contexte de pluralisme institutionnel. En effet, les actions, les pratiques seront portées par autant de sens qu'il existe de logiques institutionnelles disponibles dans une organisation. Ainsi, il paraît pertinent de s'intéresser au sens local et organisationnel de concepts globaux liés aux outils de gestion pour des groupes d'acteurs déterminés. A ce propos, Greckhamer (2012) note que les outils et les concepts organisationnels sont devenus globaux et que les ordres sociaux locaux les modèlent et leur affectent un sens socioculturel. Ces ordres sociaux locaux sont gouvernés par les systèmes de sens collectif fournis par les logiques institutionnelles (Lounsbury, 2007). Greckhamer conclut qu'il apparaît prépondérant pour les recherches institutionnelles de pouvoir comparer les sous-systèmes institutionnels de sens. Ezzamel et al. (2012) observent les techniques budgétaires dans le champ de l'éducation, dans une période de compétition entre logiques. Ils démontrent que les interprétations autour du résultat des budgets sont contestées. Ces disputes sur le sens des résultats budgétaires produisent des conflits et sont les conducteurs des réformes budgétaires dans le champ, depuis 1990. Le sens accordé aux pratiques budgétaires est théorisé de manière différente suivant les logiques institutionnelles dans le champ. Mais l'outil budgétaire est une représentation et a donc créé les conditions pour que les tensions se révèlent, pour que les débats et conflits soient ouverts. En représentant l'école, le budget change l'école, en lui assignant des valeurs, des coûts, des catégories, des concurrents.

Enfin, de nombreux auteurs s'intéressant aux logiques institutionnelles, les décrivent à travers des pratiques et stratégies rhétoriques des acteurs (Suddaby et Greenwood, 2005 ; Scott et al., 2000 ; Jones et Livne-Tarandach, 2008). Par exemple, Scott et al. (2000) analysent le contenu de publications pour identifier les termes clés et mesurent la fréquence du vocabulaire. Suddaby et Greenwood (2005) utilisent la rhétorique pour exposer les logiques institutionnelles contradictoires. Jones et Livne-Tarandach (2008) se concentrent sur les occurrences et les co-occurrences de mots clés. Ainsi, le rôle rhétorique des outils de gestion peut aussi être envisagé méthodologiquement par des analyses textuelles ou lexicographiques, les mots, leur fréquence d'utilisation, étant révélateurs des logiques institutionnelles.

## **2. Mieux comprendre le rôle de véhicule en étudiant la structure des outils de gestion**

Pour comprendre comment l'outil de gestion véhicule les logiques, il faudrait en analyser la structure, l'observer dans son contexte organisationnel, et notamment avec les acteurs qui le conçoivent, l'utilisent, l'interprètent.

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

De nombreux auteurs (Hatchuel et Weil, 1992 ; Gilbert, 1997 ; Moisdon, 1997 ; David, 1998) ont étudié les outils de gestion et proposé une grille d'analyse de ses caractéristiques.

Pour Hatchuel et Weil (1992), les outils de gestion sont des mythes rationnels, des modélisations, donc des projets de production d'une connaissance formalisée, guidés par un potentiel d'enjeux matériels et relationnels. Pour eux, l'outil de gestion est constitué de trois éléments de nature différente et en interaction. Tout d'abord, un substrat technique représentant un ensemble de techniques de modélisation. Il s'agit de l'ensemble des éléments concrets à partir duquel est établi l'instrument et qui lui permet de fonctionner. Ensuite, une philosophie gestionnaire, un système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation. Cette philosophie correspond à l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé. Elle forme un ensemble d'arguments qui, en décrivant les effets attendus de l'instrument, tentent de convaincre les divers acteurs dans l'organisation de l'intérêt à l'utiliser. Enfin, une vision simplifiée des relations organisationnelles, qui décrit des rôles et des scènes collectives. Cette vision simplifiée permet d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument. David (1996) a utilisé ce schéma, pour révéler la nature d'un tableau de bord. Il identifie le substrat à la liste contenant des indicateurs reflétant l'activité, la philosophie gestionnaire celle du pilotage et du contrôle et la vision simplifiée des relations organisationnelles comme étant un pilote et un contrôleur. La formalisation de la structure de l'outil de Hatchuel et Weil parle d'une philosophie gestionnaire attribuée à l'outil. Selon ces auteurs, elle serait unique, une seule rationalisation lierait les objets aux objectifs. Si l'on repense l'outil comme un transporteur de logiques alors la philosophie gestionnaire peut être multiple et peut matérialiser différentes façons de relier les objets aux objectifs. De cette ou de ces philosophies, va découler le substrat technique et les relations organisationnelles. Si les logiques sont multiples, le substrat sera mixte. De plus, les acteurs autour de l'outil choisiront un rôle en fonction de la logique qu'ils souhaitent défendre. On pourrait dès lors aller plus loin dans l'analyse et se demander comment un outil peut rester cohérent, ne pas se désagréger lorsqu'il est soumis à plusieurs logiques institutionnelles.

Orlikowski et Iacono (2001, p. 131) notent à ce propos :

*« Les artefacts sont faits d'une multiplicité de composants souvent fragiles et fragmentaires, dont les interconnexions sont souvent partielles et provisoires et qui demandent un lien, une intégration et une articulation pour travailler ensemble »*

Ainsi, il serait intéressant de noter comment les éléments de la structure peuvent assurer la multiplicité des logiques tout en atteignant leurs objectifs et comment les éléments de la structure interagissent entre eux.

Gilbert (1997) lui, utilise la méthode du déconstructeur et distingue quatre niveaux dans un outil. Le premier niveau, le niveau opérant, regroupe les caractéristiques visibles et concrètes, c'est le substrat technique. Le deuxième niveau, le niveau procédural décrit comment faire fonctionner le dispositif. Il recèle des prescriptions et des représentations sociales. Le troisième niveau est le niveau conceptuel qui regroupe les notions générales et abstraites sur lesquelles s'appuie le dispositif. Le dernier niveau, le niveau argumentatif renferme les croyances, normes, théories, hypothèses implicites. Ce sont les postulats sous-jacents qui justifient les prescriptions. Les logiques institutionnelles vont se retrouver dans la structure de l'outil sur l'ensemble de ses éléments et niveaux constitutifs. L'utilisation de l'outil est une pratique matérielle socialement construite, encadrée par des règles, qui permet d'organiser l'action dans l'organisation. La structure de l'outil n'est pas seulement technique, elle est aussi sociale et elle renferme des suppositions, des croyances et des valeurs incluses dans les niveaux conceptuel et argumentatif ainsi que dans la philosophie gestionnaire. Ainsi l'outil, tant dans l'analyse de sa structure que dans son utilisation reflète l'ensemble des dimensions des logiques institutionnelles et paraît de ce fait un véhicule pertinent et particulièrement intéressant à étudier.

### **3. Un rôle supplémentaire des outils de gestion : régulateur et médiateur des tensions entre les logiques ?**

Certains chercheurs français travaillant sur les outils de gestion donnent d'autres rôles aux outils que ceux donnés par les études néo institutionnelles. En particulier, l'outil pourrait avoir un rôle de médiateur social et structurerait les négociations entre les acteurs.

#### **a) Les rôles des outils de gestion selon les auteurs français**

Moison (1997) dans une approche contingente, s'attache à montrer l'évolution conjointe des organisations et de leur instrumentation. Il revient sur les rôles des outils de gestion dans l'optique où les outils de gestion permettent d'analyser leur contexte organisationnel. Il distingue trois types. Premier type, l'outil d'investigation du fonctionnement organisationnel qui révèle les déterminants essentiels de l'organisation et aide les acteurs à imaginer de nouveaux schémas d'évolution. L'outil permet de poser un diagnostic organisationnel. Deuxième type, l'outil d'accompagnement de la mutation qui sert la discussion et autorise les changements organisationnels. L'outil est alors un support de construction progressive de représentations partagées, à partir duquel se structurent les négociations et les débats et

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

in fine se pilote le changement. Troisième type, l'outil d'exploration du nouveau qui est une technologie ouverte qui recompose les savoirs. Il construit les représentations collectives des enjeux et des problèmes. Gilbert (1997) reconnaît à l'outil plusieurs rôles complémentaires: il transforme le contexte, révèle les déterminants de l'organisation, régule les fonctionnements collectifs et autorise les phénomènes d'apprentissage. L'outil transforme le contexte car il possède des fonctions explicites et implicites qui contribuent au changement. A l'usage, il révèle des tensions et conflits inter individuels et incite à la discussion. La médiation instrumentale est aussi médiation sociale. L'utilisation de l'outil définit des règles sociales sur les rôles et les relations entre les acteurs. L'outil peut aider à résoudre les divergences en structurant les négociations, il est au centre de la négociation et sert de base aux compromis. Pezet (1996) montre d'ailleurs que les outils de gestion sont les meilleurs vecteurs d'un accord durable. L'outil et ses règles est un outil de pouvoir au service des groupes d'acteurs qui manipulent leur environnement, pour s'y imposer. Dans l'approche cognitive, l'outil est un moniteur d'apprentissage. Il sert de guide à l'utilisateur, il livre les connaissances et l'idéologie déposées par le concepteur producteur. Plus qu'un rôle passif de simple véhicule, Gilbert pense donc que les dispositifs de gestion jouent un rôle actif puisqu'ils transforment, régulent et autorisent l'apprentissage. Les dispositifs transforment les organisations (Hatchuel et Weil, 1992; Moisdon, 1997) et les dispositifs sont transformés dans l'organisation (Drevet, 2009).

L'outil sert donc normalement à maîtriser, contrôler, stabiliser l'action collective. Mais l'idée d'une stabilisation du fonctionnement de l'activité par l'instrumentation est remise en cause par certains auteurs. Les outils de gestion sont entrés dans une phase de malléabilité et ouvrent à la discussion plus qu'à la prescription (Moisdon, 1997). L'outil sert plutôt à structurer les négociations entre les acteurs et à organiser leurs interactions dans un cadre complexe (Moisdon, 1997).

Sous certaines conditions, l'outil peut par conséquent engendrer la coordination collective et la régulation des conflits entre utilisateurs dans une organisation. Selon Grimand (2006), le statut des outils de gestion est d'aider les acteurs à coordonner leurs actions, à développer une intelligibilité mutuelle. Oiry (2006) montre que les instruments de gestion sont des analyseurs des tensions de l'organisation et des éléments de régulation. Berry (1983) examine les instruments de gestion qui distribuent et cristallisent les rapports de force dans l'organisation. Lorsque l'instrument de gestion ne joue plus son rôle régulateur, les situations deviennent conflictuelles et chacun a tendance à développer ses analyses. Les dispositifs de gestion sont maintenus par un système de forces relevant de la matière (ce qu'on mesure et représente), les normes institutionnelles (les contraintes formelles imposées par



l'environnement), la culture (l'ensemble des évidences qui s'imposent sans même qu'elles soient nécessairement explicitées) et les personnes. Les outils peuvent être garants de la cohérence de l'organisation, ils stabilisent les rapports de forces et les antagonismes ; mais cette cohérence est un état éphémère car la matière, les institutions, les idées et les personnes évoluent de manière différente. Drevetton (2008) expose qu'un outil peut aider à résoudre les conflits entre acteurs en construisant des représentations sociales collectives. L'outil organise la confrontation des représentations sociales individuelles qui se transforment pour donner naissance à des représentations communes qui se développent. Pezet et Morales (2010) montrent que l'outil peut solidifier et symboliser le compromis entre les ingénieurs et les contrôleurs de gestion. A travers plusieurs dispositifs, les groupes d'acteurs sont obligés de se rencontrer et de jouer des rôles mis en scène, de coopérer pour s'associer contre la direction générale et d'interagir. Le progiciel intégré apparaît aussi parfois comme un médiateur destiné à gérer la tension contradictoire entre le développement de l'autonomie, par des organisations plus décentralisées, et le renforcement du contrôle, par la maîtrise de l'information, de ses circuits et processus de traitement (Gilbert, 2001). Les progiciels intégrés absorbent les tensions et les contradictions. (Chiapello, Gilbert, 2011)

Ainsi, les outils de gestion pourraient être plus que de simples véhicules et jouer un rôle d'intermédiaire pour que les logiques institutionnelles vivent et se confrontent. Ils pourraient avoir un rôle de régulateur des tensions entre des logiques conflictuelles portées par différents acteurs organisationnels.

### **b) Le rôle de médiateur de tensions**

L'outil pourrait alors être un médiateur des tensions entre les logiques institutionnelles.

Svabo (2009) étudie la matérialité dans les approches par la pratique et situe la médiation comme un des processus possibles d'interaction entre les outils et les hommes. L'interaction entre les réalités sociales et matérielles est expliquée par différents processus, la symbolisation, l'incarnation, l'intentionnalité et la médiation. La symbolisation invite à s'intéresser aux valeurs et croyances enfermées dans l'artefact pour les acteurs. L'incarnation signifie que les intentions du créateur de l'artefact sont comprises dans l'artefact. L'objet est intériorisé. L'intentionnalité décrit le fait que les objets deviennent le centre d'attention des acteurs. Les objets sont le focus des actions et les artefacts le focus des pratiques quotidiennes. La médiation postule que les artefacts sont des intermédiaires qui ne répètent pas les actions mais les transforment.

### Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

Les artefacts matériels peuvent stabiliser ou déstabiliser une organisation. Ils peuvent assurer la coordination et le contrôle ou au contraire créer de la perturbation et des conflits. Les outils sont des acteurs qui permettent de maintenir et d'accepter les tensions dans la gestion de l'organisation (Michaud 2011). Certaines recherches étudient les tensions dans les organisations artistiques (Chiapello, 1996). Dans ces articles, les outils de gestion facilitent des rapprochements ou au contraire éloignent des groupes aux identités professionnelles différentes (Glynn, 2000), ils opèrent des compromis entre les logiques artistique et managériale (Daigle et Rouleau, 2010). Les organisations du secteur de la santé constituent un autre type d'organisation pluraliste (Denis, Langley et Rouleau, 2007) caractérisées par la présence simultanée de différentes logiques. Elles sont marquées par la tension entre, d'une part, les logiques et les valeurs associées aux soins et à la médecine, et, d'autre part, celles de l'entreprise (Reay et Hinings, 2009). Reay et Hinings (2009) se sont intéressés aux stratégies déployées par les médecins et autres acteurs des régions de santé pour gérer la tension entre la logique médicale et managériale. Les outils permettent de saisir respectivement les rôles de révélateur ou de déclencheur de tensions que peuvent jouer certains artefacts. Dans l'ensemble de ces études, les outils médiatisent les tensions en fournissant un langage qui simplifie, standardise et dépersonnalise des enjeux complexes (Michaud, 2011).

La notion de médiatisation, contrairement à celle d'intermédiation, implique plus que le simple passage ou transport; médiatiser, c'est transformer. L'outil est alors un objet médiateur qui participe à la construction de compromis et de savoirs partagés entre les acteurs (Vinck, 2009). Les outils de gestion contribuent à déplacer les points de vue des acteurs. L'outil peut alors être théorisé en tant que médiateur car il interagit avec les acteurs en présence. Il supporte la confrontation de leurs points de vue en leur offrant des prises, en facilitant l'émergence de solutions et de rapprochement entre des positions préalablement distinctes. Les acteurs les utilisent pour permettre de construire un référentiel commun sur lequel s'appuie l'action.

#### **c) L'outil, objet frontière**

Dans un environnement institutionnel soumis à de multiples logiques, l'outil médiateur devient un objet frontière.

Les outils de gestion sont des objets-frontière lorsque des éléments structurels sont partiellement communs à plusieurs mondes sociaux (Star et Griesmer, 1989).

Star et Griesmer (1989) étudient en premier lieu les objets frontières dans le cadre d'une étude ethnographique des mécanismes de coordination au sein d'un musée d'histoire naturelle. Il s'agit

d'objets dont la structure est suffisamment commune à plusieurs mondes sociaux pour qu'elle assure un minimum d'identité au niveau de l'intersection tout en étant assez souple pour s'adapter aux besoins et contraintes spécifiques de chacun de ces mondes. Ces objets aident à la fois l'autonomie de ces mondes sociaux et la communication entre eux par la signification partagée et l'interprétation.

Les objets frontières peuvent prendre diverses formes: l'objet malléable qui peut être façonné par chacun ; l'objet bibliothèque dont chacun peut extraire ce dont il a besoin (Trompette et Vinck, 2009)

Les acteurs des mondes sociaux peuvent, grâce à l'objet-frontière, négocier leurs différences et aboutir à un accord de leurs points de vue respectifs. Wenger (2000), précise la notion d'objet frontière par quatre dimensions : l'abstraction (elle facilite le dialogue entre mondes) ; la polyvalence (plusieurs pratiques sont possibles) ; la modularité (différentes parties de l'objet peuvent servir de base de dialogue entre acteurs) ; la standardisation de l'information (elle rend interprétable l'information).

Carlile (2004) repère plusieurs rôles de médiateur à l'objet frontière, le médiateur cognitif et le médiateur social. Lorsqu'il y a traduction, explicitation et confrontation des points de vue, construction de compromis acceptables et de visions partagées ; l'objet-frontière est alors un médiateur cognitif. Il développe une zone de transaction des différentes logiques en présence. Quand les intérêts des acteurs divergent, il y a négociation des intérêts et des connaissances, et construction de compromis ; l'objet-frontière est alors un médiateur « social ». Il aide à résoudre les questions de pouvoir et d'alliances et d'identités.

Les objets intermédiaires peuvent devenir des objets frontière lorsqu'ils sont équipés, ces équipements rendent possible la constitution d'une équivalence entre des mondes hétérogènes (Vinck, 2009). Cet équipement matérialise, dans l'interaction, une infrastructure invisible faite de standards, de catégories et de conventions qui permet la circulation d'un monde à l'autre. L'équipement est un travail des acteurs qui consacrent du temps à mettre au point et à négocier l'équipement que devraient recevoir les objets Intermédiaires. Cette notion d'équipement permet d'éviter de penser que les caractéristiques de médiation sont attachées à la seule nature de l'objet. Les objets frontières possèdent une flexibilité interprétative qui leur permet d'être un support de traductions hétérogènes, un dispositif d'intégration des savoirs, un médiateur dans les processus de coordination (Trompette et Vinck, 2009).

L'ensemble de ces auteurs pensent que les dispositifs de gestion peuvent être garants de la cohérence de l'organisation. L'étude de l'usage d'un dispositif de gestion doit donc permettre de mettre en évidence des groupes d'acteurs utilisateurs, les logiques institutionnelles portées par ces coalitions, les

Chapitre 3 : Le rôle de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion par l'introduction du pluralisme institutionnel

rapports de force et les conflits entre ces groupes. Le dispositif de gestion, s'il joue son rôle de régulateur social, peut alors permettre l'hybridation des logiques institutionnelles contradictoires.

#### **Synthèse intermédiaire de la revue de la littérature**

**Les logiques institutionnelles expliquent les rationalités et les coalitions d'acteurs autour des outils de gestion :**

- **Elles sont des éléments fondamentaux et sociaux qui structurent les décisions et les pratiques dans les organisations donc les outils de gestion**
- **Elles sont identifiées au niveau de la société et au niveau des champs par des idéaux types**
- **Les outils de gestion sont encastrés dans les logiques institutionnelles et ils les véhiculent dans l'organisation**

**Elles expliquent les capacités d'agence des acteurs car elles sont multiples :**

- **Les organisations cherchent à maîtriser la complexité des références institutionnelles multiples. Les réponses organisationnelles sur la gestion des logiques institutionnelles multiples sont diverses et dépendent de facteurs organisationnels**
- **Dans les organisations de l'économie solidaire, il y a un vrai enjeu autour de la conservation de cette complexité institutionnelle.**

**Carences dans la littérature**

***Comment les logiques institutionnelles réinterrogent les notions de découplage et d'isomorphisme et les rôles des outils de gestion ?***

- Le couplage ou le découplage est un processus ou le résultat d'actions stratégiques et rhétoriques des acteurs mobilisés pour défendre une logique
- Le découplage peut être constaté lorsqu'une organisation met en avant des rationalités qu'elle n'adopte pas en interne

***Quel est le rôle des outils de gestion dans la perspective des logiques institutionnelles ?***

- Courant du socio matérialisme : l'outil a un rôle actif de médiateur
  - Rôle des outils constaté par l'école française : réduire la complexité, simplifier, coordonner, stabiliser
- ⇒ ***l'outil a-t-il un rôle actif de régulateur des conflits et tensions entre logiques institutionnelles ? si oui, quelles sont les modalités de ce rôle et comment expliquer leur réalisation ?***

**Ouvertures**

***Nous étudierons les logiques institutionnelles présentes dans le champ de la finance solidaire et dans deux organisations de capital-risque solidaire. Nous détaillerons leurs caractéristiques, les filtres organisationnels qui expliquent leur présence et leur degré de contradiction.***

***Nous examinerons les logiques incluses et les jeux d'acteurs autour des dispositifs de gestion. Nous tenterons d'explicitier le rôle de transporteur des outils de gestion. Nous montrerons que les outils de gestion régulent les tensions entre les logiques en les éliminant, en compartimentant ou intégrant les logiques.***

## Conclusion de la première partie et question de recherche

Pour conclure, nous pouvons résumer sous la forme d'un tableau les sources principales, les idées clés et les concepts clés dans cette première partie consacrée à une revue de littérature sur les outils de gestion dans la littérature néo institutionnelle.

Sources	Concepts	Idées principales relatives aux outils de gestion
<b>Chapitre 1 : Les fondamentaux du néo-institutionnalisme : les outils sont neutres pour l'activité de l'organisation, homogènes dans un champ structuré et adoptés par recherche de légitimité</b>		
<b>Meyer et Rowan, 1977</b>  <b>Meyer, 1983</b>	Découplage  Adoption des outils par recherche de légitimité	<b>Pourquoi les outils de gestion sont adoptés dans une organisation?</b>  Les outils de gestion sont adoptés par recherche de légitimité plutôt que par recherche d'efficacité. Ils entretiennent des liens distants avec le fonctionnement réel des organisations.
<p><b>Applications :</b> Ansari et Euske (1987), Fernandez-Revuelta, Perez et Robson (1999), Siti-Nabiha (2000), Kostova et Roth (2002), Sponem (2010), O'Barr et Conley (1992), Kirsch, Brent et Azi (2009), Karlsson et Honing (2007)</p> <p><b>Discussions :</b> Basu, Dirsmith et Gupta (1999), Gstraunthaler et Messner (2011), Orton et Weick (1990), Modell (2002), Rautiainen (2010), Carruthers (1995), Moque et Hoque (2011), Lukka (2007)</p>		
<b>DiMaggio et Powell, 1983</b>  <b>Tolbert et Zucker, 1983</b>	Diffusion des outils par isomorphisme	<b>Comment les outils de gestion sont adoptés dans une multitude d'organisations ?</b>  Les outils de gestion se diffusent dans un champ dans une première phase par recherche d'efficacité puis par recherche de légitimité. Les trois piliers de la construction de la légitimité sont les piliers mimétique, coercitif et normatif.
<p><b>Applications :</b> Westphal, Gulati et Shortell (1997), Castka et Balzarova (2008), Westphal et Zajac (1994), Granlund et Lukka (1998), King et Lenox (2000), Abrahamson (1996), Staw et Epstein (2000), Bensedrine et Demil (1998), Beck, Walgenbach (2001, 2005), Guler, Guillen, Macpherson (2002), Albuquerque, Bronnenberg et Corbett (2007), De Cock et Hipkin (1997), Boiral (2006)</p> <p><b>Discussions :</b> Greenwood et Meyer (2008), DiMaggio et Powell (1991), Leca (2006), Mizuchi et Fein (1999), Czarniawska et Joerges (1996), Sahlin-Andersson (1996), Boxenbaum et Battilana (2005), Erlingsdottir et Lindberg (2005), Ansari, Fiss, Zajac (2010), Zbaracki (1998), Strang et Macy (2001), Lounsbury (2007), Kennedy et Fiss (2009)</p>		

<b>Chapitre 2 : l'introduction des comportements d'agence humains ; les outils sont manipulés par les acteurs puis édités, leur utilisation donnent lieu à des pratiques diverses qui modifient les organisations</b>		
<b>Covaleski et Dirsmith, 1988 ; Hasselbladh et Kallinikos, 2000</b>	Adoption des outils de gestion par les capacités d'agence humaine	Les jeux de pouvoir et les intérêts des humains expliquent les choix d'adoption d'outils de gestion
<b>Czarniawska et Joerges, 1996 ; Sahlin-Andersson, 1996</b>	Diffusion des outils de gestion par édition	Les outils de gestion donnent corps aux institutions et permettent de les faire voyager.
<p><b>Applications</b> : Dirsmith, Heian et Covaleski (1997); Townley (1997); Coburn (2004) ; Hallett et Ventresca (2006) ; Lozeau, Langley et Denis (2002) ; Dambrin, Lambert et Sponem (2007) ; Major et Hopper (2005) ; Oakes, Townley et Cooper (1998) ; Sauder et Espeland (2009) ; Espeland et Sauder (2007) ; Wedlin (2007, 2011); Strang et Meyer (1994); Green (2004); Green et al. (2009); Suddaby et Greenwood (2005); Sahlin-Andersson (2001) ; Sahlin et Wedlin (2008) ; Czarniawska et Sevon (2005) ; Sevon (1996) ;</p> <p><b>Limites</b> : Barad (2003) ; Orlikowski (2000, 2005, 2006, 2007, 2009) ; Leonardi et Barley (2008), Leonardi (2010) ; De Vaujany (2011) ; Latour (1992, 1994, 2005) ; Pickering (1995) ; Suchman (2007); Lorino (2012)</p>		
<b>Chapitre 3 : l'introduction de la complexité de l'environnement institutionnel, les outils véhiculent des logiques institutionnelles contradictoires</b>		
<b>Friedland et Alford 1991</b>  <b>Thornton Ocasio et Lounsbury 2012</b>	Adoption et utilisation des outils qui reflètent des contradictions et engendrent des conflits	Les outils de gestion sont porteurs de logiques institutionnelles.  Les acteurs ont le choix entre plusieurs logiques pour construire leur légitimité.
<p><b>Applications sur les logiques :</b></p> <p>Thornton (2004) ; Alford et Friedland (1985) ; Friedland et Alford (1991) ; Thornton et Ocasio (1999, 2008) ; Ocasio (1997) ; Scott et al. (2000) ; Thornton, Ocasio et Lounsbury (2012) ; Townley (2002); Glynn et Lounsbury (2002); Lounsbury (2001, 2005, 2008) ; Reay et Hinings (2005) ; Brember et Britz (2009) ; Glynn (2000) ; Goodrick et Reay (2011) ; Rao et al. (2003) ; Haveman et Rao (1997) ; Mohr et Duquenne (1997) ; Marquis et Lounsbury (1997) ; Suddaby et Greenwood (2005) ; Jones et Livne-Tarandach (2008) ; Dunn et Jones (2010) ; Battilana et Dorado (2010); Cooper, Hinings, Greenwood et Brown (1996) ; Tracey, Phillips et Jarvis (2010), D'auno, Sutton et Price (1991) ; Kraatz et Block (2008); Greenwood et al. (2011) ; Pache et Santos (2010) ; Greenwood et al. (2010) ; Zilber (2002) ; Lok (2010) ; Pratt et Foreman (2000) ; Knutsen (2012)</p> <p><b>Applications sur les logiques et les outils de gestion :</b></p> <p>Ezzamel, Robson et Stapleton (2012); Blindheim (2012); Dambrin, Lambert et Sponem (2007) ; Kraatz et al. (2010); Rautiainen et Jarvenpaa (2012)</p>		

**Tableau 2** Tableau de synthèse de la revue de littérature

## Conclusion de la première partie et question de recherche

La problématique de départ était : quels sont les rôles des outils de gestion dans une approche néo institutionnelle ?

Trois concepts néo institutionnels permettent d'éclairer cette question. Le découplage postule que les outils de gestion sont adoptés pour assurer une légitimité externe et que la rationalité qu'ils portent n'est que symbolique. Ce découplage est un processus ou un résultat d'actions stratégiques et rhétoriques d'acteurs organisationnels mobilisés pour défendre certaines logiques institutionnelles. L'isomorphisme s'attache à démontrer la force contraignante venant du champ organisationnel structuré qui pousse la diffusion d'outils de gestion homogènes par des mécanismes mimétiques, coercitifs et normatifs. Mais le champ organisationnel peut aussi être soumis au pluralisme institutionnel et dans ce cas, les différentes logiques institutionnelles vont modeler des pratiques hétérogènes au niveau des outils de gestion. La finance solidaire, qui appartient à l'économie sociale et solidaire ; est un champ qui opère dans des sphères institutionnelles multiples. Les logiques institutionnelles expliquent les rationalités et les coalitions d'acteurs autour des outils de gestion. Elles structurent les décisions et les pratiques. Les outils de gestion sont à la fois contraints par les logiques véhiculées dans l'organisation et à la fois des transporteurs de ces logiques institutionnelles.

Si le découplage confère uniquement un rôle symbolique aux outils de gestion l'introduction successive des capacités d'agence humaine et de la complexité institutionnelle, permet de réinterroger ce rôle initial. Manipulé par les acteurs, l'outil acquiert un rôle rhétorique car il produit des catégories, des représentations et du sens. L'outil est alors diffusé par édition et transformé par les acteurs qui l'adoptent. Lorsque l'on introduit des logiques multiples en compétition, l'outil devient un transporteur qui rend explicite des ordres sociaux implicites et organise les jeux d'acteurs.

Si on admet que les outils peuvent aussi être des médiateurs de tension, on peut se poser la question de leur rôle dans la régulation des tensions entre logiques institutionnelles paradoxales.

Ainsi, notre problématique de départ devient la question de recherche suivante :

**Dans un environnement de pluralisme institutionnel, les outils de gestion soumis à la capacité d'agence des acteurs organisationnels peuvent-ils avoir un rôle de régulateur des logiques institutionnelles conflictuelles ?**



Pour répondre à cette interrogation, il faudra d'abord démontrer que la finance solidaire est un champ pluraliste, traversé par des logiques différentes et contradictoires, non structuré qui engendre plutôt l'hétérogénéité des pratiques.

Il s'agira ensuite de mettre en exergue le rôle de véhicule des outils de gestion, contraints par leur environnement institutionnel. Le champ organisationnel de la finance solidaire va déterminer les logiques institutionnelles présentes dans les deux organisations étudiées et leur degré de contradiction. Les organisations vont alors répondre à la gestion de la tension entre logiques de diverses manières. Les outils de gestion présents dans les deux fonds, les outils créés lors de la recherche intervention, les chartes et les pactes d'actionnaires seront analysés à la lueur de leur rôle de transporteur des logiques institutionnelles.

Les capacités d'agence humaine seront abordées par l'examen des coalitions d'acteurs organisationnels et la logique ou les logiques qui les anime(nt). Les actions de ces groupes vont expliquer le découplage et donc le rôle symbolique des outils ou leur rôle rhétorique. Les deux outils construits en présence du chercheur, serviront à illustrer ce point.

Enfin, une étude issue des observations lors des comités décisionnels pour l'investissement dans les deux fonds, ainsi qu'une analyse du changement des pactes d'actionnaires permettront de révéler le rôle de régulateur des dispositifs de gestion.

# Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

---

La deuxième partie de ce travail est consacrée à l'analyse des terrains de la thèse. Nous débuterons par exposer les avantages et limites de la méthodologie utilisée puis nous caractériserons le champ de la finance solidaire. Puis, le champ de la finance solidaire sera étudié et à travers son histoire et ses organisations fédératrices nous mettrons en lumière ses logiques institutionnelles. Ensuite, les logiques institutionnelles et les outils de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire seront étudiés. Nous montrerons leurs rôles de transporteur et de régulateur des logiques institutionnelles. Enfin, nous discuterons les résultats et mettrons en évidence les évolutions des logiques institutionnelles de la finance solidaire et leur incompatibilité relative. Nous lierons outils de gestion et logiques institutionnelles et modéliserons un process socio technique en deux phases qui permet l'hybridation des logiques.

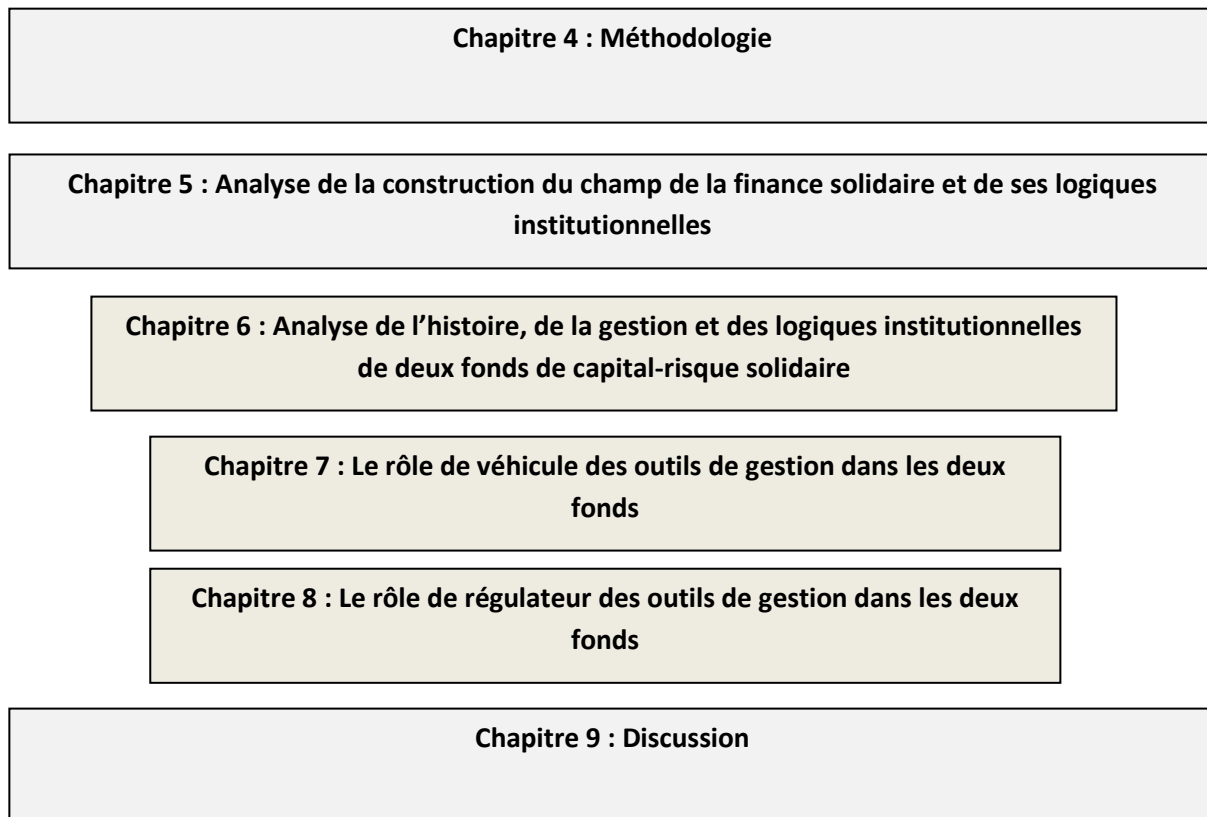


Figure 3 Schéma de la deuxième partie de cette thèse

- **Chapitre 4 : Des analyses longitudinales au niveau du champ et des organisations permettent par une recherche intervention, des entretiens et de l'observation directe de mettre en évidence les logiques institutionnelles et le rôle des outils de gestion.**
- **Chapitre 5 : Le champ de la finance solidaire est peu structuré et possède deux logiques en tension, une logique financière et une logique solidaire.**
- **Chapitre 6 : Les logiques institutionnelles du champ de la finance solidaire présentes dans le fonds Afrique sont hybrides alors que la logique financière est dominante chez FinanCités.**
- **Chapitre 7 : Les outils créés lors de la recherche intervention, les pactes d'actionnaires et les chartes transportent les logiques s'exprimant dans les deux fonds.**
- **Chapitre 8 : L'évolution du pacte d'actionnaires de FinanCités et le déroulement des comités d'investissement montrent que ces dispositifs de gestion sont des médiateurs des logiques institutionnelles et les compartimentent, les éliminent ou les intègrent.**
- **Chapitre 9 : Les configurations des logiques dans le champ et dans les organisations varient. Le degré de compatibilité entre logiques évolue également en fonction de la nature des logiques, des professions représentées dans les organisations et des pratiques étudiées. Les rôles symbolique et rhétorique des outils de gestion ainsi que la structure des outils de gestion sont liés aux logiques institutionnelles développées dans les organisations. Un process socio technique d'hybridation des logiques institutionnelles est proposé.**

## Chapitre 4 : l'apprentissage des ficelles du métier de chercheur

Le chapitre 4 de ce travail traite de la méthodologie de la recherche, elle répond à la question du comment la recherche a été conduite. Notre volonté dans ces paragraphes est de stimuler nos capacités réflexives en pesant les avantages et les limites de notre processus de fabrication scientifique.

Cette thèse a débuté par une recherche intervention menée dans deux fonds de capital-risque solidaire et dont les fondements conceptuels et le processus sont détaillés. Cette méthodologie est adaptée à l'étude des outils de gestion et des logiques institutionnelles dans les organisations. Elle permet des contacts prolongés avec le terrain et facilite le recueil de données secondaires qui ont été utiles pour établir une analyse longitudinale et historique des organisations et du champ de la finance solidaire. Mais elle pose des problèmes éthiques que le chercheur doit comprendre et dépasser.

Un ensemble de méthodes pour le recueil et l'analyse des données sont ensuite déployées pour développer la méthodologie. L'entretien et l'observation directe sont discutés et la nécessité de penser la logistique de l'entretien et de prendre des notes structurées est soulignée. Conformément aux méthodes utilisées dans les recherches s'intéressant aux logiques institutionnelles, les logiques sont mises en évidence par une analyse thématique puis par une analyse lexicométrique avec le logiciel Alceste.

## **A. Une analyse longitudinale et multi-niveaux adaptée aux objets et questions de recherche**

Ce travail de thèse suit une démarche qualitative<sup>3</sup>. En effet, cette étude cherche à décrire, décoder et percer le sens des rôles des outils de gestion et de leurs liens avec les logiques institutionnelles. Elle traite de symboles linguistiques, cherche à comprendre des phénomènes et des comportements (Paillé et Mucchielli, 2003).

Ce travail a débuté par une recherche intervention de 4 ans dans deux organisations de capital-risque solidaire. Cette méthodologie permet de décrire et d'analyser les acteurs et les organisations par la construction d'outils de gestion et l'observation de scènes autour de ces instruments. Le cadre théorique choisi pour dégager les questions de recherche, amène à s'intéresser au champ organisationnel de la finance solidaire pour comprendre les logiques institutionnelles. Enfin, une approche longitudinale est nécessaire pour étudier l'évolution des logiques dans le champ et dans les organisations ainsi que leurs configurations.

### **1. La recherche intervention adaptée à l'étude des outils de gestion et des logiques institutionnelles dans l'organisation et entre individus**

Cette recherche a commencé par des interrogations autour d'un objet de recherche, les outils de gestion dans les organisations de l'économie solidaire.

Une recherche intervention a été menée dans deux organisations de capital-risque solidaire de 2009 à 2013. Cette méthodologie permet d'observer comment les hommes agissent et comment les règles se construisent autour de l'outil. Les outils construits par la recherche sont des espaces d'expérience et d'apprentissage par les acteurs du terrain, des processus de discussion et de régulation (Detchessahar et al., 2012). Ils sont à la fois espace d'ingénierie et sources de théories fondées et permettent de décrire finement les activités des organisations. Les réactions verbales et non verbales des acteurs ainsi que leurs comportements permettent de saisir les leviers et obstacles à l'organisation collective. L'observation des pratiques instrumentales par lesquelles l'action organisée se structure, autorisent une meilleure lecture et interprétation des rôles des acteurs et des outils de gestion que de simples discours.

Puis, la question de recherche a été précisée par aller-retour avec le terrain et le cadre théorique des logiques institutionnelles est finalement apparu comme particulièrement pertinent. La recherche

---

<sup>3</sup> Même si certaines données qualitatives seront traitées quantitativement par analyse textuelle statistique.

intervention est également adaptée à ce cadre théorique. Elle permet tout d'abord un accès large et dans la durée aux données (Nobre, 2006). L'accès signifie que le chercheur gagne le droit d'entrée à l'observation et la compréhension de phénomènes pris pour acquis ou de savoirs tacites. Selon Vinot (2011), la recherche intervention permet d'examiner les acteurs et leurs stratégies, leurs systèmes de valeurs et d'identité. Elle permet ainsi de représenter l'action organisationnelle par les yeux des acteurs organisationnels (Silverman, 2004). Si les comportements des acteurs peuvent être révélés par des entretiens, le procédé s'avère insuffisant pour découvrir les logiques implicites de comportement. Les écarts entre les discours, les règles et les pratiques ne peuvent en outre se manifester que dans l'action. Les logiques si elles peuvent être analysées dans les discours, influencent les comportements, les décisions et les pratiques. Les logiques institutionnelles sont plus facilement détectables et interprétables par et dans l'action. L'action révèle les logiques des acteurs mieux que l'entretien ou d'autres méthodes de recueil à posteriori. Les outils construits par la recherche permettent l'observation des dynamiques de régulation et des champs de forces qui mettent en tension l'organisation (Moisdon, 2010) et qui font précisément l'objet de cette recherche.

Ainsi, cette méthodologie et son paradigme semblent pertinents par rapport à l'objet de recherche, les outils de gestion et son cadre théorique, les logiques institutionnelles. Cette méthodologie est également compatible avec les principes constructivistes de la pensée institutionnelle (Berger et Luckman, 1966) qui postulent que les outils de gestion sont des construits sociaux.

## **2. Une analyse longitudinale du champ de la finance solidaire et comparative de deux organisations du champ**

L'identification des logiques institutionnelles pousse à examiner trois niveaux : le champ, il s'agit du lieu où elles naissent ; l'organisation, le lieu où elles sont adaptées et les groupes d'individus, acteurs qui les traduisent dans les organisations. La recherche intervention se révèle insuffisante pour accéder au champ de la finance solidaire. Pour expliquer la formation des logiques institutionnelles à ce niveau inter organisationnel, il faut relever le défi d'étudier un processus de long terme fondé sur des bases tacites et de considérer de multiples niveaux d'analyse interconnectés (Barley, 1990 ; Pettigrew et al., 2001).

Ainsi, au niveau du champ, pour décrire comment les logiques se sont formées et comment elles ont évolué dans le temps, une analyse longitudinale documentaire a été menée. Elle détaille l'histoire de la construction du champ par des organisations de coalitions fondatrices et les principales évolutions du champ. Elle repose sur des archives personnelles d'un des fondateurs d'une de ces organisations, sur un

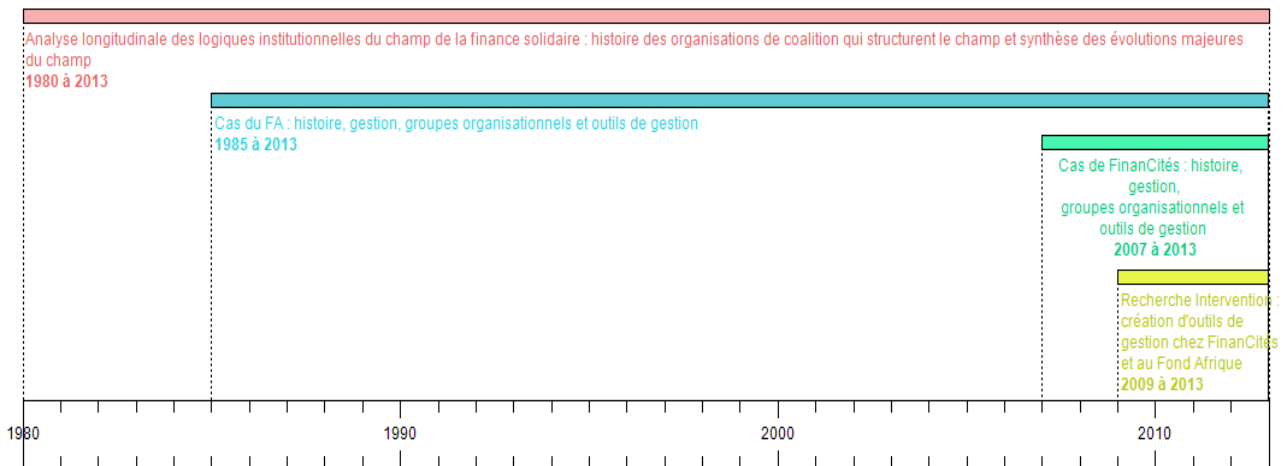
livre rédigé par un pionnier du champ et sur des documents de l'organisme de coalition clé actuel, Finansol. Elle a été complétée par une revue de presse qui a mis en évidence des points de bascule sur le discours relatif à la rentabilité financière de la finance solidaire. Un enjeu principal de l'analyse longitudinale qualitative est d'arriver à extraire de la masse de données, des compréhensions théoriques qui permettent de les expliquer tout en conservant leur richesse et leur complexité.

Au niveau des organisations, l'adaptation des logiques institutionnelles est inextricablement liée aux contextes dans lesquels elles s'expriment. L'étude de cas est une stratégie de recherche qui permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et de tenter d'identifier des modèles (Yin, 2003). Ici, deux cas seront explorés, celui du Fonds Afrique et de FinanCités. Plusieurs axes d'analyse composent la présentation de ces fonds. L'histoire et les modalités de gestion de ces fonds seront d'abord examinées pour permettre de formaliser les logiques en action dans ces organisations. Puis, les entretiens avec les principaux décideurs de l'investissement seront analysés textuellement grâce à un logiciel. Les résultats devraient confirmer et détailler les logiques présentes qui contraignent la gestion et la décision. Enfin, les outils de gestion existants et ceux créés lors de la recherche intervention seront présentés et comparés. Les pactes d'actionnaires, les tableaux produits par la recherche intervention et les chartes des fonds confirment le rôle de véhicule des outils de gestion pour les logiques institutionnelles. L'évolution des pactes d'actionnaires de FC et le déroulement des séances des comités décisionnels de l'investissement mettent en lumière l'aspect régulateur des dispositifs de gestion sur les logiques institutionnelles.

Cette structuration par cas est adaptée à une démarche de recherche abductive. La comparaison systématique de données détaillées, de micro événements, permet en effet de construire peu à peu des compréhensions théoriques enracinées dans le réel. L'objectif de l'étude n'est pas de proposer une généralisation statistique mais de faire émerger des résultats théoriques novateurs, dans une perspective de généralisation analytique (Yin, 2003). Pettigrew (1990) préconise de choisir des cas extrêmes ou des situations contrastées dans lesquels le chercheur pense pouvoir observer le processus auquel il s'intéresse. Les données contiennent des opportunités pour rechercher des contrastes entre événements, incidents, activités (Musca, 2006). Ainsi dans cette thèse, le Fonds Afrique est un des fonds fondateurs militants du champ de la finance solidaire alors que FinanCités est un acteur plus récent et plus marqué par son environnement financier. La règle de sélection des paramètres étudiés pour les cas est celle du contraste. Les histoires des fonds sont très différentes. Les modalités de gestion des

organisations de capital-risque solidaire sont également différenciées et ont été choisies après analyse des dissemblances entre capitaux-risqueurs solidaires, mises en évidence lors de leur première rencontre nationale par une analyse de contenu et une analyse textuelle des discours. Les outils de gestion portent également ces dissimilitudes, ils reflètent une ou plusieurs logiques et régulent les logiques en les éliminant, les compartimentant ou les hybridant. Ces deux cas permettent d'explorer plusieurs configurations de logiques et plusieurs modes de gestion de ces logiques par les outils de gestion.

Différents niveaux de contexte sont pris en compte dans l'analyse, depuis le contexte intra-organisationnel jusqu'au contexte national au niveau du champ. Les méthodologies utilisées sont complémentaires et servent l'étude des objets de recherche et la construction de la réponse aux questions de recherche. Une analyse longitudinale dévoile les logiques du champ de la finance solidaire, des études de cas sur deux organisations de capital-risque solidaire comparent l'adaptation et la gestion des logiques. La recherche intervention et l'observation de divers dispositifs de gestion existants autorisent des analyses sur les rôles des outils de gestion et leurs liens avec les logiques institutionnelles présentes dans les fonds.



**Figure 4 Synthétique des méthodologies de cette thèse**

Après cette présentation générale de la méthodologie, les paragraphes qui suivent ont pour objectifs de discuter les avantages et les limites de la méthodologie principale, la recherche intervention, et du dispositif de recueil des données. Les conditions d'exercice de la réflexivité et d'une démarche méthodologique éthique seront en particulier questionnées.



## **B. La recherche intervention : une méthodologie des sciences de gestion au processus long**

La recherche intervention a comme principale caractéristique de se fonder sur l'interaction entre le chercheur et son objet de recherche, pour le transformer et observer les changements. C'est par conséquent une méthodologie interventionniste, collaborative et transformative au même titre que la recherche-action (Lewin, 1946).

La recherche intervention se déroule en phases de boucles de recherche qui forment un processus itératif visant à l'élaboration de théories à partir des pratiques, par l'accumulation d'observations validées (David, 2000, 2004, Cappelletti 2010). Ces phases alternent des travaux de terrain (phase d'immersion) avec des phases de recul et d'analyse de ces travaux (phase de distanciation) qui confèrent au processus de recherche une dimension logico-inductive et hypothético-déductive (Cappelletti, 2010). Wacheux (1996) situe la validité scientifique d'une recherche-intervention dans le respect du processus itératif de formulation de la problématique, de phase dans et hors du terrain et de communication des résultats.

### **1. Les fondements conceptuels et épistémologiques de la recherche intervenante**

La posture interventionniste dans la recherche part du postulat que l'action est en elle-même génératrice de connaissances. C'est dans la confrontation ou dans l'immersion dans une situation concrète, toutes deux permises par l'action, que des connaissances sont révélées (Detchessahar et al., 2012).

#### **a) La recherche intervention : un courant spécifique aux sciences de gestion**

Lewin est le premier à avoir introduit le concept de recherche action dans son article intitulé « la recherche action et les problèmes de la minorité » (Bargal, 2006). Dans la lignée de Lewin, Argyris propose une méthode de recherche qu'il nomme la Science Action, permettant de comprendre et de produire l'action (Allard-Poesi et Perret, 2004b). L'intervention est au centre du dispositif, elle seule permet d'élaborer des connaissances valides, rigoureuses scientifiquement et actionnables (David, 2000). L'intervention permet de mettre en évidence les théories en usage des acteurs organisationnels, des routines défensives qui les empêchent d'évoluer et qui produisent des systèmes d'actions et de

justifications qui annihilent le changement (Argyris ,1995). Le chercheur permet de découvrir ces théories en usage.

La recherche intervention est un courant de recherche francophone ancré dans les sciences de gestion et qui partage avec la recherche action et la Science Action la volonté de produire des connaissances fondamentales et pratiques, utiles pour l'action. Le CRG (Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique) fut un des précurseurs de cette méthodologie dès 1983 avec les travaux de Michel Berry. Le CRG s'emploie principalement à analyser les dispositifs gestionnaires alors que le CGS (Centre de gestion scientifique de l'École Nationale des Mines de Paris) développe une approche plus ingénierique pour les organisations de la santé et pour décrire les innovations industrielles (Vinot, 2011).

#### (1) Des connaissances co-construites

Le courant de la recherche intervention s'attache à formuler les principes épistémologiques et méthodologiques de la science de gestion. Pour Savall et Zardet (2004), la recherche en Sciences de Gestion est singulière car ses méthodes doivent intégrer des recommandations pour l'action et la faisabilité d'une recherche dépend avant tout des possibilités d'accéder au terrain.

Ce courant s'inscrit dans le paradigme constructiviste des sciences de gestion, selon lequel la réalité gestionnaire découle des représentations et de la construction de plusieurs acteurs. Ainsi, Wacheux (1996) considère que la production des connaissances scientifiques est une forme de construction sociale de la réalité et que le fonctionnement organisationnel est également une forme de production sociale des acteurs que le chercheur peut analyser et comprendre. Selon Plane (2003, p. 203-204), le chercheur dans la recherche intervention établit des interactions avec les acteurs organisationnels pour produire des connaissances co-construites qui structurent la réalité. Il définit les méthodes de recherche intervention comme étant :

*«Des méthodes de transformations organisationnelles par interactivité chercheurs-acteurs en vue d'améliorer la production de connaissances sur le fonctionnement des organisations» Plane (2003), p.203*

La visée d'actionnabilité des connaissances produites induit pour le chercheur de travailler à des niveaux théoriques intermédiaires plus contextuels, pour que les connaissances soient appropriables par les praticiens. Les connaissances doivent revêtir une forme de représentation intelligible, des modèles ou des outils utiles et efficaces à l'action. Ainsi, pour David (2000, p.210) :

*«la Recherche Intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en Sciences de Gestion».*

La modélisation est une tâche essentielle du chercheur. La nature de cette représentation est variée : outil d'aide au diagnostic, outils de gestion, artefacts médiateurs. Le chercheur devient un chercheur ingénieur qui conçoit l'outil support de sa recherche et contribue à l'émergence de représentations et de connaissances scientifiques nouvelles. La construction mentale de la réalité au travers du modèle doit ensuite être mise à l'épreuve du terrain. L'apprentissage vient de la construction collective de l'innovation gestionnaire qui permet la production de connaissances nouvelles et l'émergence de nouvelles figures d'acteurs dont le chercheur pourra analyser les difficultés et la portée. Le modèle constitue un mythe rationnel autour duquel se structure l'intervention, c'est un moyen de concevoir des comportements idéalisés dans des situations structurées.

## (2) Des principes pour l'action

David (2000), repris par Perez (2008), donne cinq principes méthodologiques pour la recherche intervention. Le premier est celui de la rationalité accrue selon lequel le chercheur doit favoriser l'adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes, la comptabilité de relations et de savoirs nouveaux. Le deuxième est celui de l'inachèvement : il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche intervention puisque c'est du dispositif même que vont naître des connaissances et le changement. Troisièmement, le principe de scientificité qui stipule que le chercheur doit avoir une attitude critique par rapport aux faits, il doit constamment s'interroger sur les conditions de validation des savoirs. Quatrièmement, le principe d'isonomie correspond à l'idéal démocratique : l'effort de compréhension doit s'appliquer à tous les acteurs concernés. Dernier et cinquième principe, celui des deux niveaux d'interaction : c'est-à-dire le niveau du dispositif d'intervention et celui de la démarche de connaissances. Dans le dispositif d'intervention, la relation du chercheur aux autres acteurs se construit. La démarche de connaissance stimule la production de nouveaux points de vue, une nouvelle dynamique de connaissance par la confrontation du savoir du chercheur et de ceux des intervenants.

David (2000) synthétise enfin des principes généraux pour l'ensemble des recherches interventionnistes. Premièrement, leur objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement d'un système social.

Deuxièmement, la production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain et le chercheur parcourt durant le processus de sa recherche différents niveaux théoriques : les faits mis en forme, les théories intermédiaires, les théories générales, les niveaux axiomatique et paradigmatique. Les théories intermédiaires fondées permettent le dialogue avec le terrain et les théories générales. Troisièmement, les principes scientifiques et démocratiques justifient la nature prescriptive des résultats.

### **b) Avantages et limites de la recherche intervention**

Choisir une méthodologie implique de faire consciemment des compromis car il n'existe pas de méthodologie qui n'ait que des qualités. Les limites de la méthodologie sont importantes à souligner et l'amélioration des compétences du chercheur passe par une réflexion sur les moyens de limiter les effets de ses désavantages.

#### **(1) Une analyse pertinente**

La recherche intervenante présente de multiples avantages qui semblent particulièrement adaptés à notre objet de recherche, les outils de gestion et au cadre théorique utilisé, les logiques institutionnelles. Il s'agit, comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre, d'un premier argument en faveur de sa pertinence.

En outre, des chercheurs définissent une recherche pertinente comme une recherche qui :

*« Développe des connaissances qui aident les managers à mieux comprendre leur organisation et eux-mêmes » (Markides 2007, p.765).*

Puisque la recherche intervenante a un double but, celui de contribuer à des problématiques managériales et à des connaissances scientifiques, elle répond aux intérêts de la communauté scientifique et de l'organisation. La pertinence des recherches étant de plus en plus remise en question, cette propriété de la recherche intervention est importante. Markides (2007) montre par de nombreux exemples le fossé persistant entre la recherche sur la gestion et les pratiques de gestion. Il relève que des recherches pertinentes du point de vue managérial n'intéressent ni les praticiens ni la communauté scientifique. Dans cette thèse, la pertinence de la recherche et de ses résultats ont pu être confrontés à deux niveaux : avec les acteurs du terrain et avec des étudiants extérieurs aux cas étudiés mais impliqués dans des organisations de l'économie solidaire. D'une part, les premiers écrits et articles tirés de la recherche, les premiers diagnostics ont été soumis aux acteurs des deux organisations, objets des études de cas. Ils ont tous relevé l'intérêt des résultats et n'ont pas remis en question les interprétations

données. Le Fonds Afrique communique régulièrement dans ses lettres et sur son site sur mes travaux. La participation des acteurs organisationnels à la démarche de recherche augmenterait également l'authenticité et la fiabilité de l'analyse scientifique (Markides, 2007). D'autre part, un des cas étudiés a servi de support de cours pour des étudiants en master, des cadres de la Ligue de l'Enseignement, en formation continue. Les échos et retours sur le cas ont été très positifs, les problématiques soulevées et l'analyse faite ont eu une forte résonance pour ces professionnels de l'économie solidaire. Certains d'entre eux ont choisi de réutiliser le cadre théorique présenté dans leur mémoire.

## (2) Un manque de rigueur ?

Mais sa limite majeure serait son manque de rigueur (Naslund et al., 2010). Il serait ainsi plus difficile pour un chercheur intervenant de maintenir la rigueur dans sa production (Baskerville et WoodHaper, 1996). La rigueur peut être acquise en détaillant le design de la recherche, le recueil et l'analyse des données (Naslund et al., 2010), ce chapitre s'y attachera dans les parties suivantes. Le design de la recherche comprend la question de recherche, une discussion sur les qualités et défauts de la recherche intervention et doit déterminer l'unité d'analyse ainsi que son contexte. Le recueil des données détaille différentes méthodes utilisées et doit permettre la triangulation. La triangulation est l'utilisation de multiples méthodes et données jusqu'à ne plus rien apprendre sur la question de recherche. La triangulation peut se faire par les données, par les méthodes ou par les investigateurs et permet d'augmenter la validité de l'analyse. Le recueil des données devrait aussi donner lieu à la prise de notes de terrain. Ces notes sont des commentaires sur comment se passe la recherche. Enfin, le rôle du chercheur et l'accès au terrain devraient être discutés. L'analyse des données inclut un travail de classification, de recherche de ressemblances et différences entre les cas dans un processus d'étude cyclique.

La recherche intervention pourrait aussi manquer de capacité de généralisation car elle donne souvent lieu à une étude d'un cas unique. Ce n'est pas le cas ici, puisque nous avons mené deux études de cas. De plus, la capacité de généralisation cache un débat ou un compromis sur la pertinence. Il est difficile d'être en même temps pertinent sur un plan local et un plan global. Or la capacité de généralisation pousse à choisir la pertinence au plan global. Dans cette thèse, le choix a été fait d'étudier les outils au niveau local, dans leur contexte organisationnel. La caractéristique régulatrice des outils ne peut être étudiée qu'en considérant l'outil au sein de tensions organisationnelles. Ainsi, les résultats restent très contextualisés bien que la richesse des informations collectées pourrait ouvrir à une exploitation plus

large (Nobre, 2006). On serait ainsi sur une généralisation analytique plus qu'une généralisation statistique (Stuart et al., 2002, p. 430).

Une autre critique faite à la recherche intervention est qu'elle s'apparente plus à du conseil qu'à une recherche rigoureuse. Baskerville et WoodHarper (1996) ont cependant relevé de nombreuses différences. La recherche intervention se fonde sur une documentation riche et rigoureuse, elle demande des justifications théoriques, elle se prolonge dans la durée et est moins sujette aux contraintes budgétaires et son approche est cyclique et non linéaire.

Rapoport (1970) identifie un autre dilemme de la recherche action : l'éthique et l'engagement personnel dans la recherche. Il paraît important pour pallier aux critiques sur la rigueur de la méthode de détailler dans les paragraphes qui suivent le design de la recherche, l'approche des terrains, le rôle du chercheur et ses biais ainsi que de s'interroger sur la validité et la fiabilité des résultats.

## **2. Le design de la recherche: un processus long mais riche en connaissances et relations**

Berry (2000) a relevé les étapes de construction des thèses de terrain dans un commentaire qu'il fit à propos d'un des ouvrages de référence en méthodologie coordonné par Thiétart . Selon lui, le succès d'une thèse de terrain n'est pas seulement une affaire de connaissances mais aussi de relations. Il donne sept étapes : la recherche du terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement, la rédaction de la thèse, la soutenance et l'après-thèse. Nous détaillerons les 5 premières phases.

### **a) La recherche du terrain et l'atterrissage : de l'utilité du cadre conceptuel**

Sur la recherche du terrain, Berry (2000) évoque les dangers rencontrés par le thésard qui élabore une question de recherche et veut la nourrir d'une observation approfondie.

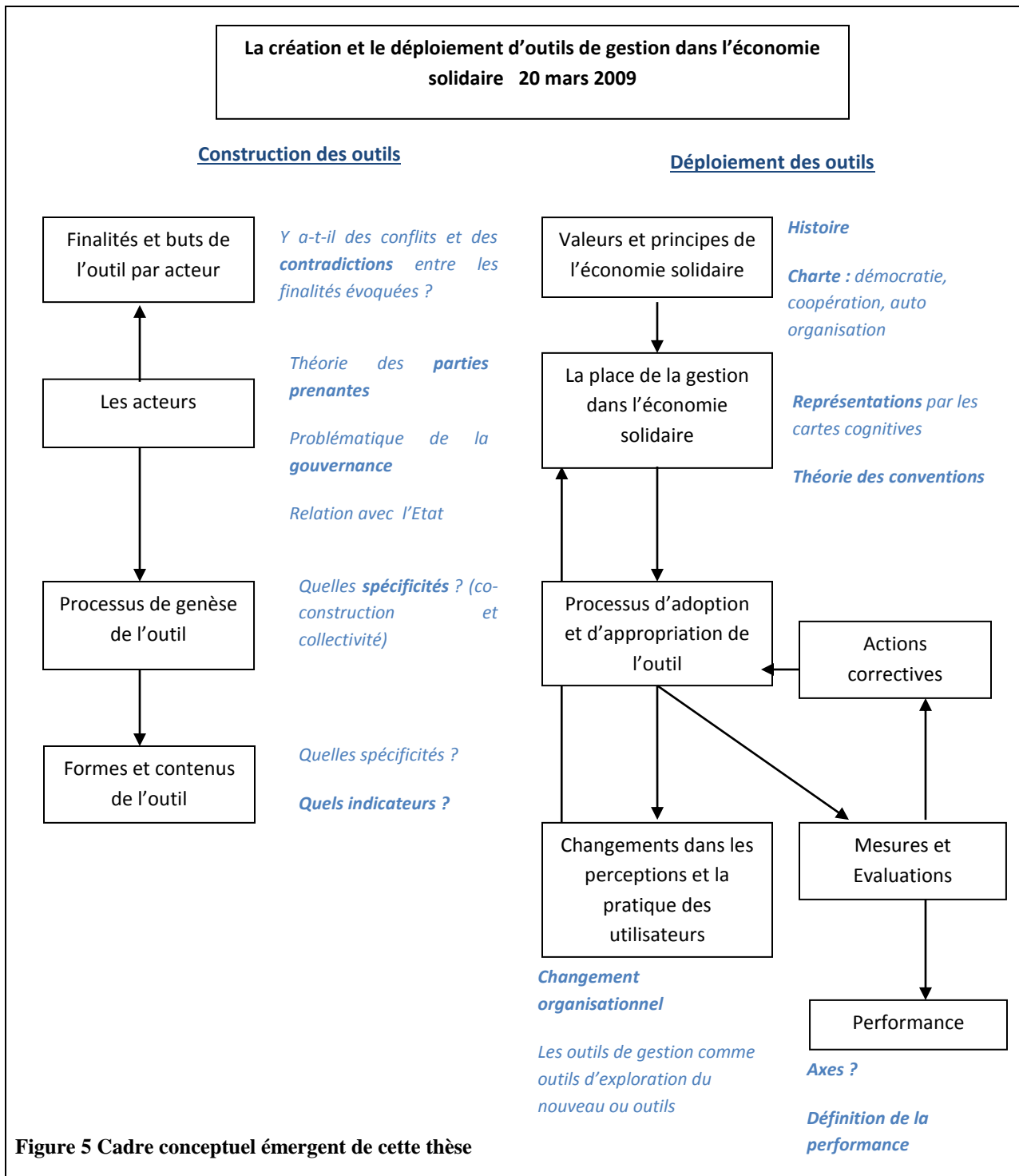
*« Il découvre vite que les gens, dans les organisations, sont allergiques aux observateurs, surtout s'ils sont curieux. » Berry, (2000), p.88*

Il est sûr qu'arriver sur un terrain avec une revue de littérature déjà rédigée et une problématique bien précise est dangereux : il sera difficile de trouver un terrain qui réponde à l'ensemble des questions. Mais se présenter avec un premier cadre conceptuel (Miles et Huberman, 1994), des questionnements autour de l'objet de recherche, permet de spécifier ses attentes aux acteurs du terrain tout en rendant possibles des évolutions majeures du cadre conceptuel. Le cadre conceptuel présente l'avantage de fixer

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

la problématique scientifique, de cadrer les interactions avec les acteurs et le champ de la curiosité pour le chercheur, de vérifier au préalable qu'il y a bien convergence d'intérêts sur l'objet de recherche.

Le cadre conceptuel permet de décrire et d'analyser un modèle de relations. Il organise les principales dimensions à étudier et les relations présumées entre elles. Ce canevas de recherche pré structuré permet d'apporter clarté et délimitation du sujet. Il aide le chercheur à ne pas se perdre dans le caractère diffus et volumineux des données à récolter. La thèse étant un travail en temps limité, une pré structuration engendre une plus grande maîtrise des délais.





exprimées. L'impératif de rentabilité rendait plus probable le développement d'un dispositif de gestion, la mesure de la performance et son pilotage. Les valeurs m'intéressaient également afin de voir les relations et éventuels paradoxes entre ces valeurs et la gestion dans l'organisation. J'avais en conséquence choisi dès le début de me centrer sur la finance solidaire pour ensuite me concentrer sur le secteur du capital-risque solidaire. J'ai assisté à une conférence lors de la semaine solidaire en février 2009 et suis allée me présenter à Hubert De Beaumont du Fonds Afrique, qui a été mon principal interlocuteur. Puis, en 2011, j'ai recherché un autre fonds qui pourrait contraster avec cette première organisation. J'ai contacté des organisations du capital-risque solidaire plus récentes et FinanCités a répondu le plus rapidement à mes attentes.

Concernant l'atterrissage sur le terrain, Berry (2000) utilise la métaphore du parachute : le thésard contrôle mal l'endroit où il atterrit. La menace du désert (l'objet de recherche est absent) ou de la langue de bois semble néanmoins faible grâce à l'accord préalable sur le projet de recherche via le cadre conceptuel.

### **b) La socialisation facilitée par la légitimité**

La socialisation est la troisième étape (Berry, 2000), le moment de la thèse où le doctorant trouve sa place sur son terrain et devient légitime. La socialisation a été assez rapide dans mon cas. Mon passé de contrôleur de gestion et mes connaissances fraîchement acquises sur l'économie sociale et solidaire m'ont légitimée assez vite sur le FA. Sur FC, l'expérience du FA a été déterminante pour me permettre l'accès au terrain. J'ai en outre été testée sur mes connaissances et mes questions de recherche lors d'un entretien avec le dirigeant.

Durant cette phase, plusieurs problèmes se posent au chercheur. D'une part, il prend une place dans les organisations qu'il étudie mais risque de perdre sa distance. Cette phase d'immersion rend effectivement difficile toute critique. Les rencontres avec le directeur de thèse, les premières communications, les discussions avec les autres doctorants, les autres chercheurs, les présentations d'état d'avancement sont cruciales pour garder la distance et l'extériorité. La théorie ne fait pas encore partie des urgences et les premières communications s'apparentent plus à des monographies qu'à des articles. Le recul, avec les catégories de pensées du terrain, est difficile à prendre. D'autre part, en décrivant le fonctionnement de l'organisation et en rendant intelligible à tous ses dynamiques, la recherche légitime certains acteurs et en déstabilise d'autres. En ce sens, la restitution des avancées

peut être un moment violent (Detchessahar et al., 2012), en particulier pour les managers qui peuvent, en étant confrontés aux interprétations du chercheur, vivre un problème narcissique d'appréciation de leur pratique de management. Ainsi, certaines restitutions pour FinanCités aux actionnaires et au dirigeant furent difficiles. Mentionner les incompatibilités entre les actionnaires privés et alerter le dirigeant sur le manque d'adhésion de l'équipe furent par exemple des moments complexes.

### **c) L'arrachement au terrain pour rédiger le travail de recherche**

L'arrachement au terrain permet au doctorant de réfléchir et de poser son cadre théorique. Là encore, le rôle du directeur de thèse est essentiel pour repérer les idées et les pistes qu'il faut poursuivre. Le doctorant lit beaucoup mais de manière désordonnée.

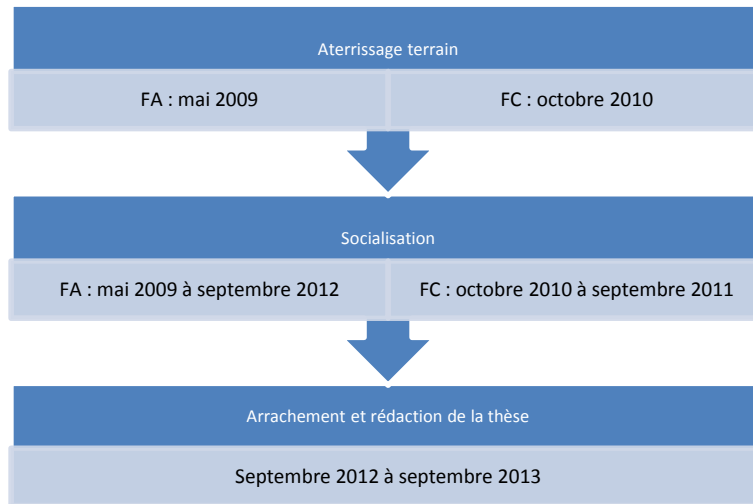
Les nombreuses pages rédigées autour de la gestion dans les organisations de l'économie sociale et solidaire ne seront pas exploitées dans le rendu final de la thèse. Elles ne sont néanmoins pas inutiles car elles m'ont permis de mieux comprendre les terrains. La lecture sur les outils de gestion par les auteurs français, bien que très instructive et permettant de mener à bien les étapes d'immersion dans le terrain, manquait pour moi d'un cadre théorique suffisamment reconnu et dense, suffisamment traité pour y apporter une contribution. La question des sociologues autour de la banalisation des organisations de l'économie solidaire provoquée par les outils de gestion, m'a menée à étudier l'isomorphisme et la littérature néo institutionnelle. Après analyse, l'isomorphisme n'est pas un phénomène observable sur le champ de la finance solidaire. Un article conseillé par une autre doctorante, m'a permis de découvrir l'approche des logiques institutionnelles.

*« Il arrive que le déclic soit déclenché par une lecture qui donne sens à une réflexion encore confuse, et donne des repères au thésard pour avancer. » Berry (2000), p. 93*

Ce concept a été un révélateur. Mes terrains sont caractérisés par différentes configurations des logiques : FA où des logiques multiples sont défendues par plusieurs acteurs, FC où la logique financière domine. Les outils de gestion reflètent ces logiques antagonistes et les tensions entre elles dans la finance solidaire. Je glisse d'une thèse sur les spécificités ou les caractéristiques des outils de gestion dans la finance solidaire à une thèse sur les modes de régulation par les outils de gestion des tensions en mobilisant la littérature néo institutionnelle et les logiques néo institutionnelles.

Selon Berry (2000), durant l'étape de rédaction la quantité de travail développée alors est souvent impressionnante. Le doctorant lit beaucoup et avec efficacité car il sait choisir et diriger ses lectures et il

règle ses rapports avec les disciplines. Une fois la thèse achevée, l'idée est clarifiée par le travail d'écriture. Le fait d'écrire pour des chapitres d'ouvrages et des conférences durant tout le processus de la thèse permet aussi de préciser l'idée. Si mes premiers écrits étaient effectivement des monographies très descriptives, l'article de management et avenir en 2012, reflète vraiment l'idée principale de la thèse et a beaucoup servi pour sa construction.



**Figure 6 Les temps de la recherche intervention pour le Fonds Afrique et FinanCités**

### **3. Le processus de recherche intervention : de la construction de l'outil aux changements**

Si l'on se concentre sur l'étape de socialisation, il faut décrire le processus de recherche intervention en lui-même. David (2000) reprend le travail d'Hatchuel et Molet (1986) sur les différentes étapes de la recherche intervention.

#### **a) La perception du problème**

La première étape est celle de la perception d'un problème qui prend la forme de dysfonctionnements ou d'une amélioration souhaitée. Elle permet de construire l'objet par la compréhension des représentations autour du problème et les connaissances théoriques du chercheur. Le chercheur intervenant doit donc connaître les cadres d'analyse de la théorie des organisations, les outils de gestion et savoir acquérir rapidement des compétences techniques. Durant cette étape, mes expériences professionnelles dans le contrôle de gestion puis en tant qu'enseignante, m'ont donné les compétences nécessaires.

Le problème autour des outils de gestion dans les deux organisations s'est présenté de manière différente. Pour le FA, en bonne santé financière et en croissance, les faiblesses du dispositif de gestion se situent plutôt au niveau du suivi des entreprises. La phase de sélection des projets et de décision est bien outillée et donne satisfaction. Un outil de suivi du risque et du portefeuille ayant été proposé par un stagiaire l'année précédente n'a finalement pas été adopté. Il semblait être trop compliqué. Un autre outil de suivi est lui utilisé, il reprend les éléments du business plan du dossier de financement et suit trois indicateurs quantitatifs : le chiffre d'affaires, le résultat et le nombre d'employés. L'intervention a porté sur l'amélioration de cet outil et sur la création d'un autre tableau de bord moins quantitatif. A partir de la charte du fonds définissant l'utilité sociétale et d'une réflexion collective, un canevas d'évolution de l'utilité sociale des entreprises cibles a été conçu. Pour FC, les défaillances des entreprises de son portefeuille ont posé des questions autour de sa viabilité économique. Un nouveau directeur a été nommé et des manquements graves dans le processus d'investissement ont été démontrés. La nouvelle direction restructure les processus et les outils de gestion. L'intervention dans ce contexte a porté sur deux niveaux, un premier niveau de diagnostic porté par les actionnaires sur le modèle de FC, et un deuxième niveau qui porte sur la création d'un nouvel outil. Les critères d'éligibilité sont trop fermés selon la direction et quelques actionnaires pour pouvoir faire remonter des dossiers solides. J'ai donc retravaillé ces critères de manière à les ouvrir avec les chargés d'affaires.

### **b) La construction de l'outil**

La deuxième étape est celle de la construction du mythe rationnel, elle comprend pour le chercheur la traduction des perceptions en données et concepts et la recherche d'un cadre théorique. Elle s'accompagne de la mise en place d'un dispositif de connaissance à un double niveau. Les entretiens, l'analyse documentaire, l'observation des acteurs vont produire un premier ensemble de connaissances sur le système étudié. Mais, à un second niveau, la conception et le déploiement de l'outil sont à leur tour générateurs de connaissances scientifiques.

Pour cette étape, j'ai sollicité ma directrice de thèse pour produire du sens à partir des faits mis en forme. Ces faits étaient tirés des données du premier niveau du dispositif de connaissance. J'ai ainsi négocié avec chacun des fonds des accès à un historique de documents de présentation, de rapports d'activité et financiers et tout autre document utile à la compréhension du fonctionnement organisationnel et des outils de gestion utilisés. J'ai également mené des entretiens exploratoires, pour le FA avec le gérant et pour FC avec les actionnaires. J'ai obtenu de pouvoir assister aux comités

d'investissement. J'écrivais quelques pages sur les deux fonds dans ma phase de découverte avant chaque rencontre avec ma directrice de thèse et j'essayais d'en tirer les faits marquants, des axes de travail. Nous en discutons régulièrement et de ces échanges est née la volonté d'approfondir certains concepts et questionnements théoriques.

Un premier axe de cadrage théorique s'est établi autour de la définition de la finance solidaire et de l'économie solidaire, ses contours, ses valeurs et principes. Cette analyse du champ du capital-risque solidaire devait m'aider à mieux comprendre le contexte, les réflexions autour des spécificités de la gestion dans ces organisations. J'ai également dû m'intéresser de plus près au concept d'utilité sociale pour l'outil du FA et revenir avec des sources sur la définition de cette utilité et sur des outils qui tentent de la mesurer. Un deuxième axe de cadrage théorique s'est établi naturellement autour des outils de gestion, de leur structure et de leur mode d'existence. Mes recherches documentaires ont d'abord porté sur l'école française développant une approche théorique par les instruments, autour des écrits des chercheurs du Centre de Gestion Scientifique de l'école des Mines et du Centre de Recherche en Gestion de l'école Polytechnique (Moisdon, 1997 ; Hatchuel et Weil, 1992 ; David, 2000 ; Berry, 1983). Puis, celles-ci se sont élargies à d'autres chercheurs français qui ont traité de la nature, de l'épistémologie et des modes d'appropriation des outils (Gilbert, 1997 ; Grimand, 2006 ; Lorino, 2002 ; De Vaujany, 2006).

### **c) L'intervention et les comportements des acteurs face à l'outil**

La troisième phase est celle de l'intervention qui génère des interactions entre les acteurs autour de l'outil. L'investigation est prospective et la recherche est conduite comme un accompagnement des projets de transformation plutôt que comme une analyse statique. Le chercheur doit travailler sans cesse selon un raisonnement récursif abduction-déduction-induction (David, 1999) reliant les faits observés à des théories intermédiaires ou plus générales.

La quatrième phase découle directement de la troisième et est celle de la définition d'un ensemble de comportements d'acteurs. L'outil va permettre aux acteurs de donner leur vision du processus et de lutter ou au contraire de promouvoir son déploiement.

#### **(1) Le FA**

Au FA, la phase d'intervention sur la création de l'outil s'est déroulée sur 5 réunions avec un groupe de travail en France constitué de 7 personnes (3 de Garrigue, 3 de Tech Dev et 1 entrepreneur africain) et les retours de 3 partenaires africains. Au niveau de la méthodologie, le groupe a jugé qu'il fallait co

construire cet outil avec les partenaires africains et qu'il fallait s'attacher à l'évolution des entreprises plus qu'aux résultats bruts. En effet, pour les membres du groupe, la notion d'utilité sociétale de l'entreprise ne peut pas s'analyser de la même manière en Afrique qu'en France et la représentation souhaitée pour cet outil est celle de franchissement de marches de progrès d'une année sur l'autre. Les buts fixés pour cet outil sont de rappeler aux entreprises les critères qui ont amené le fonds à s'associer et d'échanger avec les responsables de ces entreprises sur leur situation actuelle et les objectifs d'évolution qu'ils se fixent d'une année sur l'autre. Quatre critères d'analyse (emploi, développement local, pérennité de l'entreprise, bonne gouvernance) et, pour chaque critère, 3 ou 4 indicateurs mesurables ont été définis et repris dans une grille destinée à être renseignée une fois par an. Ce travail a été présenté aux membres du Comité d'Engagement du Fonds Afrique le 4 février 2010 puis transmis aux partenaires africains pour validation. L'outil a ensuite été testé en avril 2010 auprès de 5 entreprises. Les retours sur ce canevas ont été positifs ; tous les entrepreneurs ont trouvé l'exercice intéressant et utile pour prendre du recul et deux membres du groupe de travail ont poursuivi les réflexions autour de la nécessité d'avoir des indicateurs qualitatifs et la notion de valeur ajoutée publiées dans le bulletin d'information du fonds. Curieusement, ce travail n'a pas été repris par Garrigue pour ses investissements en France. Cette expérience a fait écho à mes lectures sur le concept d'approche participative dans l'économie solidaire et sur les théorisations du rôle de l'outil comme constructeur de sens. La réticence des membres du directoire de Garrigue à élargir l'utilisation de ce tableau de bord m'a interpellée. Je les ai ensuite observés lors des comités et ai remarqué que leur centre d'attention et leurs critères de décision n'étaient pas les mêmes que les membres de Tech Dev. Ces hypothèses ont été confirmées par l'analyse des entretiens.

## (2) FC

Pour FC, la création d'une nouvelle grille pour les critères d'éligibilité s'est faite en deux phases. Une première phase, composée de deux réunions de travail avec les deux chargés d'affaires et la chargée de suivi, a permis de définir des critères sociaux larges et pertinents pour les opérationnelles. Une deuxième phase a suivie. Il s'agit d'une phase durant laquelle le directeur de la structure a modifié les critères proposés et les a simplifiés puis proposés aux actionnaires. Le temps n'a pas été pris pour construire le sens autour des indicateurs avec les équipes de salariés et le mode d'emploi ainsi que les limites des critères n'ont été ni présentés, ni discutés avec les actionnaires. Les actionnaires, lors d'un comité d'investissement, ont dû se prononcer sur l'intérêt de ces nouveaux critères. Ils ne se sont pas sentis concernés par la question, ont été mal à l'aise et seuls les représentants d'HSBC et de la Caisse des

Dépôts ont pris la parole avant de rejeter la responsabilité de la décision sur les équipes opérationnelles puis sur le conseil de surveillance. Le représentant d'HSBC a clairement fait savoir que les critères correspondant aux zones administratives prioritaires délimitant les quartiers ne l'intéressaient pas. Celui de la Caisse des dépôts a réitéré l'importance pour son institution de l'ancrage quartier et a fait valoir que FC ne pouvait pas épouser toutes les causes. Les chargés d'affaires ont tenté d'intervenir pour les faire réagir sur le sens des critères administratifs mais sans succès. Je n'ai malheureusement pas pu participer au conseil de surveillance mais on m'a décrit un conseil qui a simplement validé ce qui lui a été présenté sans que les motivations ou les critères ne soient discutés. Cette étape a mis en évidence les logiques différentes des investisseurs publics et privés autour de l'outil et plus globalement autour des missions de FC. Ces représentations contradictoires ont été confirmées par des entretiens et l'analyse de ces entretiens qui a été présentée et non contestée. Cette étape a aussi souligné le rôle symbolique de l'outil, construit essentiellement pour satisfaire les exigences des investisseurs publics.

#### **d) Les changements observés**

Enfin, la dernière phase est celle du changement de l'outil par l'organisation ou de l'organisation par l'outil.

C'est une phase difficile à décrire et à analyser car il paraît compliqué de séparer les changements dus aux outils, des changements induits par d'autres causes et donc d'argumenter sur le changement de l'organisation par l'outil.

Les outils créés ont tout d'abord été modifiés par l'organisation. Pour le FA, l'outil a été utilisé une année et porté par les équipes de Tech Dev pour ensuite être transmis aux partenaires. Depuis, il n'est plus renseigné comme tous les outils de suivi à la charge des partenaires. Cette modification renvoie donc à un problème plus global d'incitation pour le partenaire et aux difficultés du suivi pour les fonds de capital-risque. Pour FC, l'outil a été simplifié, il est utilisé par les chargés d'affaires sur les premières étapes du montage du dossier mais n'est pas regardé par le comité d'investissement. La mission sociale de FC, en s'élargissant, est devenue plus floue pour les équipes de gestion et a provoqué des pertes de repères et de sens. Cependant, les comités d'investissement suivants en 2012 ont tous présenté des dossiers d'entreprises établies dans des zones Cucs ou Zus.

L'organisation a aussi été peut être modifiée par l'introduction de l'outil bien que les effets soient difficilement isolables. Les changements survenus après l'introduction des outils ont été bien contrastés

entre le FA et FC. Pour le FA, les entrepreneurs qui ont été sollicités pour remplir le canevas ont souligné l'intérêt d'insister sur la politique salariale et l'impact environnemental de l'activité. Les premiers canevas des entreprises ont été publiés dans la lettre du Fonds Afrique aux investisseurs. Les membres du groupe ont apprécié la dynamique de réflexions créée par l'outil, autour de l'utilité sociale et des missions sociales fondamentales du FA. Pour FC, l'outil a permis l'élargissement des critères et a maintenu un deal flow qui était en croissance. Le manque de communication autour de sa construction et sa diffusion a accentué des tensions qui existaient déjà entre le directeur et son équipe. Plusieurs salariées ont depuis démissionné.

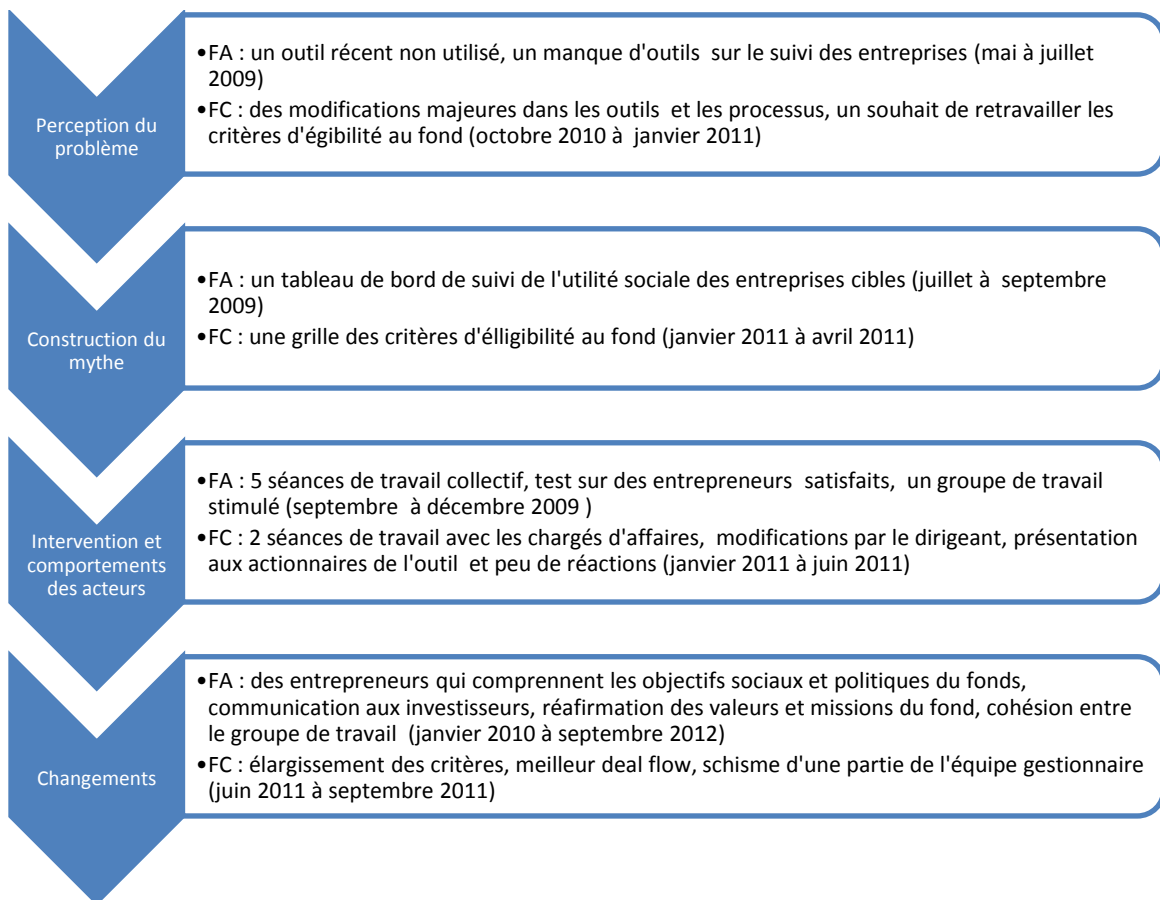


Figure 7 Processus de recherche intervention au FA et chez FC d'après David (2000)

#### 4. La recherche d'une démarche méthodologique éthique

Les questions d'éthique pour le chercheur intervenant sont essentielles. Les problèmes viennent du rôle dual du chercheur : être proche des acteurs et être indépendant dans ses recherches. La démarche de



recherche intervention implique une ambivalence entre un rôle extérieur et un rôle intérieur, entre la position d'outsider et celle d'insider. La position de participant permet un avantage évident pour l'accès aux données. Mais la position peut poser un problème éthique (Garsten, 2011).

Dans la recherche qualitative, il y a de plus peu d'acteurs et le contexte est spécifique à une organisation. L'anonymat et la transparence sont plus complexes à garantir que dans des recherches quantitatives. En outre, les entretiens puis l'utilisation des verbatim est une méthode intrusive de recherche (Smythe, Murray, 2000). Il est éthiquement complexe d'équilibrer la collecte et l'analyse des entretiens car il ne faut pas trahir la pensée de la personne. Il faut bien entendre et comprendre la diversité des points de vue des acteurs entre eux et les équilibrer avec le point de vue du chercheur.

Des problèmes éthiques se présentent aux chercheurs qualitatifs sans qu'il n'y ait de prescriptions claires sur ces problèmes autres que de tenter de développer la compréhension des besoins des autres dans la recherche. Bold (2012) pense donc que l'éthique du chercheur passe par le respect des acteurs et de leurs responsabilités et par un questionnement permanent autour des conséquences de sa recherche sur les acteurs. Le chercheur débutant soucieux d'éthique pourra regarder les préconisations des ouvrages de référence en méthodologie ou des associations académiques mais rencontrera au cours de son travail des problèmes éthiques spécifiques. Il discutera également des biais possibles dus à sa personne, de ses capacités réflexives ainsi que des impacts de son travail sur ses terrains. Ces discussions étant menées, il pourra réfléchir aux principes de validation de sa recherche.

### **a) Des prescriptions éthiques aux dilemmes des situations sur le terrain**

Des prescriptions pourraient être listées dans des ouvrages de méthodologie ou données par des associations de recherche. Mais le chercheur français est un peu démuné et aura du mal à trouver un guide sur le sujet de l'éthique. Il devra donc à partir de principes communément définis comme étant éthiques se forger un code de conduite éthique de ses recherches.

Les ouvrages français de méthodologie de la recherche en gestion (Thiétart et al., 1999 ; Giordano, 2003 ; Gavard-Perret et al., 2008 ; Liu, 1997 ; Plane, 2003 ; Wacheux, 1996) occultent les problèmes éthiques et ne les abordent ni dans les chapitres, ni dans des sous parties. On retrouve dans les associations de recherche française et européenne un intérêt faible pour le sujet. Les problèmes éthiques ne sont pas mentionnés sur les sites d'Egos, d'Euram, de l'Ifsam et de la Fnege. Les sites de l'AIMS et de l'AFC traitent plutôt de la déontologie et des cas de fraude et plagiat et ne fournissent pas de lignes directrices

éthiques. Quelques ouvrages de méthodologies anglo-saxons traitent le sujet de l'éthique et y consacrent soit un chapitre (Miles et Huberman (1991) dans un chapitre 11, Silverman (2009) et Bold (2012) dans un chapitre 4, Gubrium et Holstein (2002) dans une partie 6) soit une partie de chapitre (Buchanan et Bryman, 2009 ; James et al., 2011).

Plusieurs principes sont présentés dans chacun de ces ouvrages et pourraient s'apparenter à des règles universelles à respecter (Garsten, 2011).

#### (1) Les règles d'information et de consentement informé

Premièrement, la règle d'information : il faut informer les gens du terrain de l'objet de la recherche.

Deuxièmement, la règle du consentement, les participants doivent avoir le choix de participer ou non.

Ces deux règles se retrouvent dans un principe fortement discuté, celui du consentement informé (Marzano, 2007). Les sujets de la recherche ont le droit de savoir qu'ils sont soumis à un travail de recherche, le droit d'être informé de la nature de la recherche et le droit de se retirer à tout temps. Les individus doivent avoir un compte rendu détaillé mais non technique de la recherche car ils doivent en comprendre la nature et les objectifs. Ce principe de consentement informé est discuté (Silverman, 2009). Il est né dans le champ de la médecine et des recherches déductives pour être transposé aux sciences sociales dans des recherches inductives (Marzano, 2007). Il semblerait qu'en réalité aucun participant ne soit vraiment à même de juger des conséquences de la recherche surtout aux stades initiaux. En effet, dans une recherche qualitative et dans la recherche intervention, les questions de recherche émergent du terrain au fur et à mesure et les indications initiales fournies aux sujets de recherche doivent donc être revues. Marzano (2007) montre en outre que le fait de faire signer un papier de consentement met en danger le lien de confiance entre le chercheur et l'interviewé. Ainsi, serait-il certainement souhaitable pour des recherches inductives de revenir au fur et à mesure de la recherche sur le consentement et de ne pas demander le consentement immédiatement sous forme écrite.

J'ai donc informé mes premiers contacts dans les deux fonds de la nature et des objectifs de ma recherche via le cadre conceptuel. Lors de mes contacts par mail pour des demandes de rendez-vous ou d'entretiens, je prenais également soin d'exposer mon travail et les raisons pour lesquelles leur vision sur mes questions était intéressante. J'ai repris à chacun de mes entretiens avant de poser les questions, les buts et les questions de mon travail. Lors des observations réalisées pendant les comités, je me suis toujours présentée et ai repris mes axes de recherches. Au niveau des consentements initiaux, je les ai

enregistrés pour les entretiens et ai signé un document formel avec FC. J'ai connu un refus sur une demande d'entretien, ce qui prouve que le consentement était bien requis. Sur la suite de la recherche, j'ai ensuite fait lire les verbatim utilisés dans mes productions, mes analyses à plusieurs participants pour avoir leur consentement avant communication ou publication.

## (2) La règle de confidentialité

Troisièmement, la règle de confidentialité, implique que personne hormis le chercheur ne doit savoir qui a participé à l'étude. La protection de l'identité des participants est dans la pratique souvent difficile à mener et souffre de révélation déductive (Kaiser, 2009). Les traits et l'expérience des personnes les rendent identifiables.

C'est le cas pour mes deux organisations. En donnant les noms des deux fonds, en décrivant les fonctions des personnes, je rends les individus reconnaissables. Cependant, en décrivant les missions, les cibles et les partenaires des organisations dans un secteur qui ne compte qu'une dizaine de fonds, je n'aurais pas pu garder la confidentialité. J'ai eu d'autre part, des problèmes ponctuels dus aux engagements pris dans le cadre de la phase d'intervention sur des comptes rendus d'entretiens d'entrepreneurs et d'employés aux directeurs. Les critiques vis-à-vis du fonctionnement du fonds et du management, m'ont semblé assez fortes pour présenter un risque, celui de pouvoir nuire à leurs futures relations avec leurs associés ou patrons. Même en respectant l'anonymat, le directeur pouvait facilement reconnaître les personnes. J'ai donc téléphoné à ces personnes pour leur dire que la confidentialité promise risquait de ne pas être tenue et leur demander si je conservais telle quelle leur déclaration ou si j'enlevais du reporting les phrases gênantes. Toutes m'ont répondu de conserver in extenso leurs déclarations. Je n'ai pas du tout eu ce même problème pour reporter les visions des actionnaires au directeur car les risques pour eux me semblaient moins forts.

La confidentialité interne est difficile à tenir dans une recherche intervention sur des organisations facilement identifiables. Il me semble désormais nécessaire de ne pas la promettre mais de revenir avec les interviewés sur les rendus de la recherche intervention et de leur demander à la fin de l'entretien ce que je peux conserver dans le cadre d'un rendu interne.

### **b) Des biais à limiter**

Les chercheurs introduisent en outre leurs propres biais dans leurs études. Le genre, la formation, la culture, les valeurs peuvent introduire des biais (Naslund et al., 2010).

Le chercheur réflexif doit répondre à plusieurs questions pour circonscrire ses biais. Tout d'abord, il établit ses motivations sur le choix du sujet de recherche et éclaire ses valeurs pour établir comment elles ont affecté le projet de recherche. Pendant le recueil des données, le chercheur s'interroge sur les sentiments et sur les similarités et différences avec les personnes observées ou faisant l'objet d'un entretien. Lors de l'analyse, il revient sur les questions et les thèmes alternatifs qu'il aurait pu sélectionner. Enfin, il analyse les effets de cette recherche sur lui-même et les autres.

### (1) Un choix du sujet de recherche et de méthodologie proches de mes valeurs

Silverman (2009, p. 87) pense que le chercheur doit se poser la question cruciale des raisons du choix de son sujet de recherche. Le chercheur en éclairant ses valeurs, met l'accent sur ses biais de subjectivité.

Le choix de mon sujet est né d'interrogations professionnelles. Je suis issue d'une formation universitaire en gestion et j'ai passé deux ans à l'issue de mes études dans une PME sur un poste de contrôleur de gestion. Je n'avais pas alors de recul critique par rapport aux outils que je développais et je restais sur des considérations techniques et naïves. Je pensais que puisqu'ils étaient plus simples et servaient le but de l'efficience, les outils allaient être automatiquement adoptés. J'ai été alors étonnée de trouver des résistances, des détournements d'outils, des difficultés à l'appropriation malgré des formations. J'ai également pu percevoir que certains outils étaient mis en place pour servir d'autres intérêts que l'efficacité, par exemple pour légitimer l'autonomie d'une filiale. Par la suite, lors de mes premières années d'enseignante, j'ai donné un cours de gestion en licence des organisations de l'économie solidaire et j'ai été confrontée à des questions et réactions déroutantes. Beaucoup d'étudiants remettaient en cause l'utilité de la gestion, des outils de gestion et contestaient violemment l'utilisation du vocabulaire gestionnaire. Ces expériences ont suscité des questionnements autour des rôles des outils de gestion et de la spécificité de ces rôles dans les organisations de l'économie solidaire.

D'autre part, selon Bold (2012) p.60, les valeurs du chercheur influencent outre le choix de son sujet, son objet de recherche et vont conduire les choix méthodologiques. McNiff et Whitehead (2006) prônent que les chercheurs doivent rendre leurs valeurs claires. Sur mon sujet de recherche, s'il est vrai que je ne connaissais pas les organisations de l'économie solidaire avant d'entamer ma thèse, je me sens relativement proche des valeurs défendues par l'économie solidaire. La recherche de la solidarité dans les activités et de la démocratie dans les prises de décisions me paraissent souhaitables. Sur mon objet de recherche, j'avais des hypothèses de départ qui ont été mises à mal par le processus de recherche. Je m'interrogeais sur les spécificités des outils de gestion dans la finance solidaire en

postulant donc a priori qu'elles existaient. Je me suis aperçue au fur et à mesure de mes présentations de recherche que la spécificité est difficile à prouver et qu'elle doit inclure une référence à ce qui est « normal ». Je me questionnais aussi initialement sur la performance mesurée par les outils de gestion et son adaptation aux organisations de l'économie solidaire. Pour moi, les outils servaient donc principalement l'efficacité ou l'efficience du fonctionnement des organisations. En lisant et en observant les outils sur mes terrains, il est apparu que les outils servent d'autres buts, celui de la légitimité, celui des intérêts de ceux qui les construisent ou les manipulent. La notion de performance est donc devenue moins centrale dans mon travail. Enfin, j'ai dû élargir ma vision des rôles des outils de gestion. Les outils peuvent être imprécis dans leurs buts, peuvent être construits sans méthodologie et ce bricolage peut être bénéfique. Sur le plan méthodologique, je pense avoir été séduite par la volonté participative, de construction collective portée par la recherche intervention. Je suis en effet convaincue que le savoir existe sous différentes formes dans les organisations et à tous les niveaux hiérarchiques et je trouve par conséquent que cette méthodologie permet d'avoir des données pertinentes, détaillées et une vision globale des différentes logiques.

## (2) Dépasser l'ethnocentrisme: tester plusieurs interprétations et montrer de l'empathie

Le processus interprétatif amène à la reconstruction des données, ce qui conduit certains chercheurs à s'inquiéter du niveau de subjectivité dans l'analyse narrative et qualitative en général. Garsten (2011) nous met en garde contre l'ethnocentrisme du chercheur :

*« à l'intérieur d'une cage, le monde apparaît rayé ». Garsten (2011), p.7*

Comment dépasser son propre point de vue et se libérer de la cage? On peut questionner ses hypothèses ou impressions et essayer d'identifier ses biais par la pratique, ces thèmes ont fait l'objet d'un traitement dans les parties précédentes. On peut également soumettre ses interprétations à plusieurs personnes et s'aider de plusieurs grilles théoriques. La recherche intervention, participative par nature, bénéficie du partage des idées et des pensées avec les acteurs du terrain. Gummesson (2004) recommande d'interpréter les données en dialogue avec les acteurs et en relation avec leurs expériences. Ainsi la compréhension du système et l'apprentissage sont améliorés pour le chercheur et l'organisation. Spiggle (1994) discute les avantages de l'intégration des points de vue des acteurs. Elle autorise une augmentation des niveaux d'analyse. Les retours des acteurs dans cette recherche ont été très constructifs. Globalement ils ont trouvé les interprétations intéressantes et ont particulièrement

aimé la représentation des tensions en termes de logiques. Ils m'ont demandé des précisions sur certains points et m'ont indiqué des imprécisions sur des noms d'organisation, sur des chiffres ou l'histoire des fonds ou sur des lois. Ils ont permis de rendre mes écrits plus précis et plus clairs.

L'interprétation se construit aussi avec d'autres chercheurs, son directeur de thèse et les chercheurs participant aux présentations des états d'avancement de la thèse. Cela permet de réduire les problèmes de validité dus aux biais du chercheur. Cette interprétation est dépendante du cadre théorique choisi pour décrire le terrain. Mes interprétations ont donc évolué au cours de la construction de ce travail et ont toutes donné lieu à des échanges stimulants avec ma directrice de thèse. Le cadre théorique sur le courant français autour des outils de gestion m'a poussé à comprendre la philosophie gestionnaire et les jeux des acteurs autour des outils. L'élargissement de mon cadre aux axes de l'appropriation et au courant de la socio matérialité m'a été suggéré lors des présentations d'état d'avancement. Ces nouvelles lectures des situations m'ont permis de comprendre que l'outil était manipulé par les acteurs mais pouvait également les contraindre. Le néo institutionnalisme m'est apparu ensuite comme un bon cadre théorique. Le croisement entre les outils de gestion et la théorie néo institutionnelle a été permis par des conversations et discussions fructueuses avec des docteurs travaillant sur la théorie. Je me suis d'abord intéressée au concept d'isomorphisme pour expliquer les ressemblances ou différences dans les outils entre les deux fonds et entre les outils classiques du capital-risque. Mais en avançant sur le sujet, les pressions isomorphiques dans le champ de la finance solidaire se sont avérées plutôt faibles. De plus, l'essentiel de mes données me permettait de traiter davantage les niveaux de l'organisation et des acteurs. Je me suis donc intéressée aux logiques institutionnelles. Finalement, l'utilisation du concept de logiques institutionnelles permet bien de donner la parole à l'ensemble des acteurs dans les organisations : les financiers, les banquiers, les agents de développement et les promoteurs de la solidarité. Un des objets de cette recherche autorise donc la présentation de plusieurs points de vue, sans que celui du chercheur ne favorise une des logiques par rapport à l'autre.

Une autre manière enfin de limiter l'impact du biais de proximité est de montrer de l'empathie, même lorsqu'on ne la ressent pas. L'impartialité, le fait de ne pas montrer les accords ou désaccords, permet de rester plus longtemps sur le terrain et d'obtenir plus d'informations. Cela aide également dans le processus d'entretien à obtenir des réponses plus complexes, longues et compréhensives. Il est évidemment plus difficile de ressentir de l'empathie lorsque l'interviewé n'a pas la même idéologie que la sienne, lorsqu'il n'appartient pas à la même communauté. Cependant, Silverman (2009) note qu'étudier des groupes qui n'ont pas les mêmes valeurs aide à gagner de la flexibilité intellectuelle. J'ai

donc essayé de ne pas montrer mes désaccords lors des entretiens ou des scènes que j'observais. Et j'ai beaucoup appris des arguments et des raisonnements utilisés par les personnes desquelles je me sentais la moins proche. Leurs présupposés sont plus complexes à découvrir mais ont un grand pouvoir explicatif. Par exemple, la focalisation sur le deal flow par les investisseurs privés de FC cache le présupposé que plus il y a de dossiers et meilleurs sont les dossiers. Ceci est à relier avec leur représentation de la notion de performance : il convient de trouver la pépite dans les entreprises financées, celle qui permettra de revendre avec un grand retour sur investissement. On voit bien apparaître la cohérence de leur mode de pensée.

### **c) Les bénéfiques et dangers des liens de proximité**

Mon intervention et ma participation dans les groupes de travail sur la construction des outils et lors des comités d'investissement a eu des conséquences sur moi et sur les autres. Des relations se développent entre chercheur et acteur qui ne sont pas exemptes de projets manipulateurs. Plus le chercheur est aguerri et plus il apprend sur l'organisation et plus il sera en mesure de déceler puis de réduire les effets des tentatives de manipulation.

Une relation se développe en premier dans la recherche intervention. C'est celle entre le chercheur et son parrain, celui qui lui ouvre le terrain. Toutes les relations ensuite découlent de cette première relation. Le parrain influence le chercheur puisqu'il fournit l'accès et modèle la population et la sequentialité. Il faut donc que le chercheur juge du rôle et de la réputation de son parrain pour comprendre l'influence qu'il peut avoir sur le déroulement de la recherche. Sur mes deux terrains, le parrain avait un rôle de guide, suggérant des orientations, des rencontres sans jamais les imposer, tout en restant ouvert à mes propositions. Je ne me suis jamais sentie manipulée par les parrains mais le fait d'avoir été à l'initiative de la demande d'intervention et d'avoir dès le début établi une liste de documents et d'entretiens à faire avec des questions de recherche, a sans doute diminué les risques de contamination. Sur le FA, mon premier parrain était quelqu'un de plutôt consensuel et fédérateur. Il n'était cependant pas un financier et pour accéder à des entretiens avec le bureau de Garrigue et des observations du conseil de surveillance, je suis donc passée par deux autres personnes. Tous trois m'ont facilité l'accès à l'observation et aux entretiens en convaincant pour moi certaines personnes réticentes. Sur FC, le parrain était plutôt contesté par l'équipe de gestion et les entrepreneurs mais proche de plusieurs investisseurs. Il m'a permis d'avoir des entretiens avec les investisseurs en appuyant à plusieurs

reprises ma demande. Curieusement, l'équipe de gestion pourtant en conflit avec le parrain, n'a pas fait d'amalgame entre les motivations du parrain et les miennes et m'a fait rapidement confiance. Peut-être la proximité de nos âges a-t-elle aidé. Mais sans doute ont-ils vu en moi une alliée. En effet, j'ai parfois eu l'impression d'être exploitée politiquement par certains membres de l'équipe et des entrepreneurs. Par exemple, un entrepreneur à la fin de l'entretien m'a posé des questions sur le climat du fonds, sur les changements de politique. Je voyais qu'il tentait d'accéder à des informations qu'il n'avait pas et que je ne me sentais pas l'autorisation de donner. Ensuite, une membre de l'équipe de gestion m'a demandé de reporter sur mon travail à Jacques Attali dans des périodes où je savais que l'équipe de gestion se liguaient contre le parrain et reportait directement au directeur du groupe Planet Finance. Plus tard, cette salariée m'a envoyé des mails confidentiels de mise en accusation du parrain. Elle m'a ensuite raconté le conflit et son escalade. Enfin, quelques acteurs se saisissent de la capacité d'écoute du chercheur pour libérer leurs émotions. Ainsi, un entrepreneur m'a accordé un long entretien durant lequel il m'a expliqué comment le fonds avait participé à l'échec de son projet.

Avec tous ces acteurs, pour tenter de briser la figuration et pour passer l'étape de la socialisation, les moments en dehors de la recherche et de l'entreprise sont importants. Des cafés, des déjeuners, des voyages pour le FA à l'occasion du séminaire au Bénin, permettent de construire une confiance et une proximité par le biais de l'affectif et de la connaissance.

## **5. Les principes de validation de la recherche intervenante**

Pour mener correctement ses recherches intervenantes, un chercheur interprétatif cherche la réflexivité en discutant sa démarche éthique, ses biais et les bénéfices et dangers de sa posture méthodologique. Pour valider sa recherche, juger de la qualité de ses résultats, il respecte un certain nombre de grands principes là encore spécifiques et adaptés à sa méthodologie.

Heikkinen, Huttunen et Syrjala (2007) donnent quatre principes de validation de la recherche action.

D'abord, le principe de continuité historique. La recherche action est un élément d'une évolution historique et elle reconnaît les événements antérieurs. La recherche intervenante demande une compréhension considérable du contexte organisationnel et demande donc un recueil de données historiques (Naslund et al., 2010). Nous détaillerons l'histoire du champ de la finance solidaire et des organisations dans des prochains chapitres. Puis, le principe de réflexivité. Le chercheur est conscient que la réalité est représentée et le principe de la dialectique, la vérité est construite dans l'interaction et



dans la représentation des voix des acteurs. Nous avons tenté de préciser sur les parties précédentes comment le chercheur a tenté de limiter ses propres biais et les tentatives de manipulation. Les logiques institutionnelles permettent en outre de représenter les voix des acteurs. Ensuite, le principe de l'employabilité. La recherche est un moteur de changement pour les chercheurs et les acteurs. Nous avons montré que les problématiques des outils de gestion, de leur construction étaient au cœur des préoccupations des deux organisations. La construction des deux outils lors de la phase d'intervention a bien provoqué des changements. De plus, nous tenterons de contribuer à formuler des contributions sur les rôles et la construction des outils de gestion pour nos deux terrains. Enfin, le principe de l'évocation. Le travail de recherche est capable de provoquer de nouvelles pensées. La notion de régulation des logiques institutionnelles par l'outil n'a pas encore été évoquée dans d'autres recherches.

### **C. Des entretiens et de l'observation directe pour recueillir des données analysées lexicalement dans leur contenu**

La méthodologie de la recherche intervention donne accès à de nombreuses méthodes de recueil et d'analyse des données.

Pour recueillir les données, des entretiens semi directifs ont été conduits et plusieurs scènes de la vie organisationnelle ont pu être directement observées par le chercheur. Les données collectées sont riches et multiples et permettent une triangulation efficace. Pour l'analyse de ces données et la détermination des logiques institutionnelles, des méthodes d'analyse textuelle de contenu ont été appliquées. Les tableaux de synthèse et des codages thématiques émergents des entretiens, ainsi que les notes prises lors des observations ont permis de révéler les logiques institutionnelles des fonds de capital-risque ainsi que les coalitions internes d'acteurs les supportant. Un codage thématique provenant de la littérature sur les logiques et structuré par le chercheur et exposé dans les résultats, permet de comparer les logiques présentes dans les deux organisations. Une analyse des mots clés des logiques ainsi que de leur réseau sémantique a permis d'affiner les résultats et de les élargir à d'autres données. Cette analyse permet en outre d'interpréter les modes de configuration des logiques.

#### **1. L'entretien et l'observation pour collecter des données riches et complémentaires**

Les méthodes de l'entretien et de l'observation sont complémentaires.

L'entretien est un dispositif de face à face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche (Gavard Perret et al., 2008, p.88). Il se caractérise par une rencontre interpersonnelle, une interaction essentiellement verbale et produit des données reconstruites fondées sur des représentations. Il est valable à un instant t mais ne produira pas les mêmes données sur une autre période ou dans un autre contexte.

L'observation, quant à elle, met l'accent sur l'action et l'immédiateté. Elle permet donc d'éviter le biais de reconstruction a posteriori. L'observation permet de collecter des éléments tacites, implicites ou allant de soi qui ne seraient pas forcément mentionnés au cours d'un entretien.

Les méthodes de l'entretien et de l'observation en apparence faciles et intuitives, recouvrent en réalité des activités complexes.

### **a) Le difficile art de l'entretien**

Dans les entretiens, la vérité narrative est une vérité pragmatique. Ils ne décrivent peut être pas effectivement comment les choses sont mais quel sens les acteurs attribuent aux choses. Il est possible alors de raconter deux histoires : celles « brutes » des participants et celle du chercheur qui a la responsabilité de présenter des résultats d'un point de vue critique et d'interpréter et analyser l'histoire brute des interviewés. Le chercheur, puisqu'il sélectionne les zones de l'entretien qu'il divulgue, modifie les histoires brutes. Il faut donc qu'il veille au maximum à restituer le sens que ces acteurs attribuent à leur propos et qu'il réfléchisse à comment représenter les différentes voies des acteurs (Bold, 2012).

#### **(1) L'entretien individuel semi directif : des thèmes communs et de la flexibilité**

L'entretien individuel semi directif peut donner des réponses narratives et permet d'avoir de la flexibilité. Le chercheur peut se détourner des questions prévues et poursuivre sur des propos qui lui semblent intéressants tout en gardant son objectif original de recherche. Par exemple, lors de mes 21 entretiens (annexe 4 pour avoir la liste des personnes interrogées), j'avais établi plusieurs grilles d'entretiens sur des grands thèmes liés à l'activité et la gestion du fonds. Ces grilles s'adaptaient sur quelques questions aux profils des personnes interviewées (membre du comité ou non, investisseurs ou entrepreneurs) (cf annexe 1). Certaines questions ont été abordées et traitées avec plus de facilité que d'autres. Celles autour des valeurs et de la définition de la performance ont demandé des efforts et des reformulations. En effet, elles sont plus conceptuelles et les réponses sont donc moins spontanées que celles qui relatent leur parcours ou décrivent des pratiques. De plus, j'ai pu ressentir que parfois, les

gens ont l'impression d'être jugés sur ce type de réponse, comme si il y avait une vraie définition attendue. J'ai à plusieurs reprises du dire que je n'attendais pas une réponse particulière et qu'il n'existe pas une seule réponse à ces questions.

Ces entretiens ont permis d'identifier les pensées spécifiques de certains interviewés tout en ayant des thèmes communs centraux. Les deux sont importants pour l'analyse. L'entretien semi directif permet également à de nouveaux intérêts d'émerger. De nouvelles dimensions ont ainsi émergées des entretiens comme l'importance des modalités de la prise de décision d'investissement. L'entretien individuel permet en outre d'explorer le processus de compréhension de chaque acteur organisationnel autour des thèmes des valeurs et de la performance, le processus de décision de l'investissement et met également en évidence les différences entre acteurs.

## (2) La logistique de l'entretien comme élément de construction de la réalité

Il y a des influences externes évidentes à l'entretien : l'endroit dans lequel il se déroule et les moyens utilisés pour en garder une trace (Bold, 2012).

Herzog (2005) montre que le lieu de l'entretien joue un rôle dans la construction de la réalité et sert simultanément de produit culturel et de producteur culturel. Les endroits dans mes entretiens ont été divers : des cafés, des bureaux, des appartements, des salles de réunion ou des espaces détente dans une organisation. J'ai toujours laissé les interviewés fixer le lieu des rendez-vous pensant qu'ils allaient choisir le lieu le plus adéquat pour eux. Les bureaux paraissent l'endroit le moins accueillant pour les entretiens. L'entretien peut être plus facilement perturbé et les personnes quittent moins facilement leur position dans l'organisation au niveau de leur réponse ; leur discours est plus convenu. Enfin, les personnes recevant dans un bureau sont plus pressées, elles ont un agenda à tenir et des rendez-vous qui suivent, ce qui contraint les développements autour de l'entretien. Les salles de réunion et les espaces de détente sont de meilleurs lieux pour que l'interviewé révèle sa pensée et prenne le temps de répondre. Les cafés et les appartements sont des lieux où les interviewés se laissent plus aller, les commentaires sont plus libres que dans le milieu organisationnel mais ils présentent néanmoins un inconvénient majeur : le bruit environnant. Pour la retranscription, il s'agit d'une difficulté assez importante.

Pour les supports d'enregistrement des entretiens, j'en ai toujours utilisés deux. Premièrement, des notes, soit manuscrites soit prises directement sur un logiciel de traitement de texte. Deuxièmement, j'ai enregistré sur un support audio l'ensemble de mes entretiens. Ce support permet de retranscrire mot par mot l'entretien et est indispensable lorsque l'on veut analyser la sémantique et la rhétorique (cf. annexe 7). L'entretien est écoutable à tout instant, il peut être revisité, des mots ou des idées qui nous ont échappé sur le moment peuvent apparaître plus tard après avoir lu ou vu d'autres acteurs. Mais la retranscription est très coûteuse en temps. Prendre des notes permet de revenir plus rapidement et plus facilement sur l'entretien. L'accès à ses notes est immédiat alors que retranscrire les fichiers sons prend du temps. Pour travailler régulièrement tout comme pour faire des retours fréquents au terrain, il me paraît important de prendre des notes.

### **b) L'observation directe : de l'importance de la prise de notes**

Autour des outils de gestion, j'ai pu observer des pratiques, des affrontements, des scènes. Essayer de décrire ce que l'on voit et tenter de donner la possibilité aux lecteurs de voir la scène est un challenge narratif et réflexif. Là encore, il me semble que les notes du chercheur sont importantes.

L'observation directe n'est pas une observation diffuse, le réel ne se donne pas à voir (Miles et Huberman, 1991). Elle permet de s'assurer de la réalité des pratiques, son empirisme induisant alors des effets vérité. Elle permet aussi de contextualiser les données et d'alimenter des études de cas très fouillées en analysant et décrivant en profondeur des situations (Silverman, 2009). L'observation est un des fondements de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 2007). Elle vise à décrire des activités et des situations, à rendre visible des scènes banales. Elle se préoccupe de l'indexicalité. Les acteurs en situation adoptent des conduites corporelles et indexicales (Garfinkel, 2007, p. 64). Certains mots et expressions ne peuvent être compris qu'en fonction du contexte de leur énonciation.

J'ai pu observer plusieurs moments d'action dans l'organisation. J'ai mené des observations participantes dans les deux fonds lors des réunions conduites pour la construction des outils de gestion supports de la recherche intervention. J'ai également observé en participant lors d'un séminaire du FA organisé à Cotonou en mai 2011 qui m'a permis de rencontrer les partenaires africains du fonds ainsi que des entreprises cibles. J'ai en parallèle observé de manière passive des comités d'investissement et des revues de portefeuille sur les deux organisations. Ces moments sont des moments clés de l'activité pratique du capital-risque puisqu'ils examinent les dossiers et décident de l'investissement. J'ai pu de

plus participer aux conseils de surveillance de Garrigue et à la première rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires en mars 2012.

L'observation doit être outillée pour produire un corpus de données qui puisse être analysé. La prise de note est essentielle mais est particulièrement compliquée dans le cadre de l'observation participante car il faut agir et réagir et en même temps retranscrire. A partir des notes et de mes souvenirs j'ai tenté de raconter la scène, telle que je l'ai vue durant des conversations avec les acteurs, des apartés, des comités. Les notes que je prends sur le vif constituent une première version de mon travail et sont des notes essentiellement descriptives : lieux, personnes, récits d'événements et d'interactions. Ce sont des notes de terrain (Giordano et al., 2003, p. 230) qui portent sur les situations observées. Je reprends ces notes pour les compléter dans une deuxième version. Je reformule les phrases, réorganise les observations de manière à les structurer et j'émets des réflexions personnelles qui rendent compte de mes impressions et de mes sentiments. C'est sur cette deuxième version que je pose des notes méthodologiques qui illustrent mes réflexions sur le processus de recherche et des notes d'analyse sur mes impressions et intuitions. Ces notes sont centrées sur les réflexions du chercheur alors que les notes de terrains privilégient le point de vue des sujets observés, de leurs interactions et conversations (cf. annexe 6). J'ai également enregistré en audio certaines situations. J'ai ainsi retranscrit un comité d'engagement du FA, une journée du séminaire à Cotonou. Les deux jours de la rencontre nationale des capitaux-risqueurs ont également été retranscrits.

### **c) Des types et des sources des données multiples**

Comme Dube et Pare (2003, p.615) le notent :

*« Les résultats ou la conclusion d'une étude de cas sera plus convaincante si elle est fondée sur plusieurs sources d'information ».*

Cette thèse s'appuie sur des données primaires et secondaires recensées dans le tableau ci-dessous. Les données primaires sont collectées directement par le chercheur et proviennent des entretiens individuels et semi directifs, des questionnaires, des observations participantes et non participantes du chercheur. Les données secondaires sont des données qui existent déjà, elles sont produites par des organisations ou des personnes. Elles sont peu coûteuses et rapides à obtenir. Elles sont indispensables dans une démarche longitudinale et monographique, car elles ont une valeur historique et permettent d'établir des comparaisons et d'évaluer les données primaires. Elles génèrent des informations

supplémentaires par rapport aux données primaires et permettent de se familiariser avec le terrain. Elles permettent la triangulation des données et la validation de leur fiabilité.

	Données	Champ	FA	FC
Primaires	Entretiens semi directifs entre 1h et 1H45	1	10	11
	Notes du chercheur sur de l'observation	Les rencontres des capitaux-risqueurs solidaires (2 jours)	La construction de l'outil de suivi de mesure de l'impact social des entreprises financées Le séminaire à Cotonou Les comités d'engagement (10) Les Conseil de Surveillance Garrigue (4) Les revues de portefeuille (1)	La construction de l'outil de critères de sélection à l'entrée Les comités d'investissement (4) Les revues de portefeuille (4)
Secondaires	Documents de présentation et de communication	Sites internet de Finansol et de la semaine de la finance solidaire Plaquette institutionnelle Finansol Rapport annuel Finansol Lettre d'information Finansol Cahiers d'espérances Baromètres de la finance solidaire Rapports sur la finance solidaire Retranscription des échanges sur la journée nationale des capitaux-risqueurs solidaires Ouvrage de JP Vigier, fondateur de Finansol	Sites internet Plaquette institutionnelle Rapports d'activité Statuts Lettre d'actualité FA Bilan du FA Livres Garrigue et Cigales écrits par un journaliste E Larpin	Sites internet Plaquette institutionnelle Rapports d'activité Statuts
	Revue de presse Factiva	x		
	Archives personnelles de JP Gautier	Aldéa et Réas	Garrigue	
	Questionnaires		Aux souscripteurs	Aux entrepreneurs sur les coachs
	Dispositif de gestion		Conventions Dossier de financement CR des Comités d'Engagement Procédure Règlement intérieur Charte	Pactes d'actionnaires (2) Dossier de financement CR des Comités d'Investissement Procédure Charte éthique

Tableau 3 Données recueillies pour la thèse

## 2. Les logiques mises en évidence par l'analyse thématique et détaillées par des mots clés grâce au logiciel Alceste

L'analyse des données, leur réduction puis leur classement en thèmes et catégories, est une tâche dynamique, en constante progression, alimentée par le travail sur le terrain.

Une première étape de l'analyse est d'identifier et classer des thèmes communs dans les données collectées. Ces thèmes proviennent du codage (Miles et Huberman, 1991). Le codage permet de réduire les données et aide le lecteur à voir les liens logiques entre données et résultats (Dube et Pare, 2003). Les catégories peuvent ensuite être combinées et croisées, elles peuvent être divisées ou agglomérées. Elles permettent d'identifier des modèles pour construire l'explication textuelle des cas. Des modèles peuvent apparaître dans l'étude multi cas et peuvent permettre d'identifier des variables prédictives, des interactions causales, de valider des modèles théoriques existants. L'analyse des données procède de l'interprétation du chercheur et s'effectue par tâtonnements et bricolage (Allard- Poesi, 2003). L'analyse des données dans cette thèse a d'abord été effectuée à la main pendant la collecte des données puis après avec l'aide d'un logiciel. Avec le logiciel, l'étude a d'abord porté sur peu de données puis a ensuite été élargie à l'ensemble des données sélectionnées pour l'analyse. Enfin, les thèmes ont d'abord émergé du terrain puis ensuite ont été modifiés ou englobés par les catégories repérées dans la littérature.

#### **a) L'analyse thématique en cours de collecte comme processus de problématisation**

L'opération de codage participe au processus de problématisation, le chercheur va suivre un cheminement en circonscrivant progressivement les termes de la question de recherche. Elle passe tout d'abord par une réduction des données afin de ne retenir que les idées ou thèmes principaux.

##### **(1) Le résumé des entretiens**

Comme le suggère Miles et Huberman (1991, p. 104), j'ai effectué des fiches de synthèse entretien par entretien pour chacun des thèmes prévus par le guide. Ces fiches visent à résumer et cerner l'essence des informations recueillies. Elles comprennent des phrases que j'ai considérées comme des réponses adéquates aux questions posées. J'y ai inclus mes propres réflexions sous la forme de notes en rouge. J'ai ensuite envoyé ces synthèses que j'ai nommées compte rendu aux interviewés (cf. annexe 2) en leur proposant de les modifier si ils le souhaitent. Je n'ai eu aucune demande de modification. Ces fiches m'ont servi par la suite à produire une première analyse thématique.

##### **(2) Les analyses thématiques émergentes à la main pour FA et FC**

L'analyse thématique revient à trouver des thèmes communs et récurrents entre les différents entretiens. Les thèmes proviennent des grilles d'entretien fondées sur la description de l'activité du

capital-risque, ils sont déterminés a priori. Mais des codes émergent également de la lecture des résumés d'entretiens. Cette étude des résumés permet donc de donner les différentes modalités sur les thèmes communs, de suggérer de nouvelles catégories d'analyse et de confirmer les conflits ou oppositions de centres d'attention par grands groupes d'acteurs organisationnels.

Thèmes communs venant de la grille d'entretien	Modalités
Expériences professionnelles de l'interviewé	Investisseurs/ Entrepreneurs/ Banquiers/ Agents du développement Implication ou pas dans l'ESS
Motivations à l'implication dans le fond	Personnes physiques : Connaissance personnelle / valeurs altruistes Personnes morales : correspondances des missions / innovation / exemplarité/communication
Valeurs du fond	Financières / Morales ou Conceptuelles/ Pragmatiques
Performance du fond	Une réussite exemplaire ou un résultat financier / social ou un processus : la viabilité des cibles
Points forts et faibles du fond	Le projet / les ressources humaines/ les cibles Le financier/ le manque de volume
Modalités de la prise de décision	A l'unanimité / à la majorité
Critères de la prise de décision	Financiers / sociaux / entrepreneuriaux
Apports du fonds dans le suivi des entreprises	Le réseau / le suivi financier/ le suivi technique

**Tableau 4 analyse thématique émergente des entretiens des fonds**

Dans ces organisations, les pratiques et logiques institutionnelles apparaissent donc a priori comme étant multiples.

### **b) L'analyse lexicale de données textuelles pour formuler les logiques institutionnelles**

Thornton et Ocasio (2008) montrent que les logiques institutionnelles permettent une résurrection des méthodes qualitatives. Elles peuvent mobiliser des méthodes d'analyse de données textuelles comme l'analyse de conversation, de contenu, narrative ou de discours.

#### **(1) Les méthodes d'analyse de données textuelles**

L'analyse de contenu est une technique de recherche qui décrit le contenu des communications pour les interpréter (Gavard-Péret et al., 2008, p.252). Elle repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours révèle les centres d'intérêt des auteurs du discours (Thiéart et al., 1999, p. 493).



Le texte est découpé par unités, ces unités étant ensuite regroupées en catégories. Le comptage, les associations, les statistiques ou le contexte dans lequel les unités apparaissent permettent d'inférer des significations. Par exemple, Scott et al. (2000) analysent le contenu de publications pour identifier les termes clés des acteurs professionnels et managers dans le système de santé et mesurent la fréquence du vocabulaire associé avec ces ordres institutionnels, signalant l'émergence ou le déclin des logiques institutionnelles alternatives. Suddaby et Greenwood (2005) ont utilisé la rhétorique pour exposer les logiques institutionnelles contradictoires encastrées dans une compréhension variant dans le temps du professionnalisme et expliquant le partenariat multidisciplinaire comme nouvelle forme organisationnelle. Glynn et Lounsbury (2005) s'intéressent eux au discours des critiques sur un orchestre symphonique pour analyser le changement de logiques et les tensions entre logiques, les critiques étant pour eux des acteurs clés de la construction du sens dans le champ.

## (2) L'analyse des mots clés, de leur fréquence et de leur réseau sémantique pour révéler les logiques

Glynn (2000) pense que plutôt que d'associer, a priori, les objectifs poursuivis et les logiques adoptées par les divers acteurs à leur rôle ou profession dans l'organisation, c'est au terrain de nous les révéler. Cette posture anti déterministe pose que c'est de l'étude des acteurs en situation de tension et de leur discours que doivent émerger les logiques, objectifs et identités (Michaud, 2011).

Plus précisément, afin de révéler les logiques, de nombreux chercheurs ont travaillé sur le vocabulaire et les occurrences et co occurrences de mots clés (Ruef, 1999; Ghaziani and Ventresca, 2005; Ocasio and Joseph, 2005; Jones and Livne-Tarandach, 2008 ; Dunn et Jones, 2010). Pour produire un discours ou un texte, les mots ne sont pas choisis au hasard dans le vaste dictionnaire de nos langues. Le mot est le produit d'une interaction entre celui qui le dit ou l'écrit, celui qui le reçoit et le contexte. Le mot s'adresse à un interlocuteur et varie selon lui. Le mot traduit également des appartenances, une identité, des valeurs. Le langage est une pratique sociale qui renforce les clivages sociaux et les luttes des différents groupes (Marchand, 2007). Ainsi, l'analyse des mots clés et de leur occurrence permet de déceler les logiques institutionnelles qui sous-tendent les discours organisationnels analysés.

Dans un premier temps, nous identifions les mots les plus fréquemment utilisés et nous extrayons les phrases utilisant ces mots clés pour analyser et identifier les autres mots utilisés pour transformer le sens des mots clés. La phrase est l'environnement immédiat du mot clé et elle capture le centre

d'attention des acteurs. On éliminera ensuite les mots génériques ou polysémiques. Si le ratio de la somme des fréquences du mot clé par le nombre total de mots est supérieur à 0,70, la co occurrence du mot clé indique une logique (Dunn et Jones, 2010). Pour interpréter les logiques et donner leur configuration, une analyse structurale permettra de comparer les sens locaux donnés aux mots. L'analyse des réseaux sémantiques des mots et des clusters est une méthode structuraliste pertinente pour l'étude du sens local donné à des mots clés ou des concepts (Greckhamer, 2012). Elle autorise une construction du sens par l'identification de modèles systématiques entre mots, d'associations de mots qui constituent un système de signes pour le discours, l'écriture et la parole. Cette analyse est à la fois qualitative et quantitative.

### (3) Le choix du logiciel Alceste : une analyse statistique lexicale

L'étude des mots clés, de leur fréquence et de leur réseau peut être effectuée par le logiciel Alceste.

Il existe de nombreux logiciels d'aide à l'analyse de données textuelles. Ceux de la tradition française (Alceste, Lexico, Sphinx, WordMapper...) analysent statistiquement des données textuelles. Leur objectif est de produire des classes de mots qui rendent compte des systèmes de significations latents dans le discours. L'étude du discours soumis permet de comparer des profils lexicaux, c'est-à-dire des distributions relatives des occurrences lexicales, sans nécessité de lecture humaine préalable, entre des segments du texte (Jenny, 1999). Ils se distinguent les uns des autres selon la manière de segmenter le texte soumis, d'une part, et de lemmatiser les mots du texte, d'autre part. Ceux de la tradition anglo-saxonne (Nvivo par exemple) sont des aides au codage opéré par le chercheur lui-même (Gauzente, Peyrat-Guillard, 2007).

#### (a) Brève présentation d'Alceste<sup>4</sup>

Le logiciel Alceste (Analyse de Lexèmes Cooccurents dans un Ensemble de Segments de Textes ; Reinert, 1986) permet une analyse lexicale statistique du corpus (l'ensemble des textes à analyser : entretiens, discours, ouvrage, articles, sites internet, blog...) soumis. L'analyse lexicale est fondée sur les proximités entre les mots employés : après une première étape de fabrication d'un lexique de mots puis de découpage du texte en unités, une matrice de présence et absence est ensuite construite. Les méthodes de l'analyse de données multidimensionnelles fondées sur le Chi2 comme l'analyse factorielle de correspondances et la classification hiérarchique sont ensuite appliquées à cette matrice pour mettre en évidence des classes.

---

<sup>4</sup> Pour plus d'informations sur le fonctionnement du logiciel, cf annexes 8 et 9

Alceste met donc l'accent sur les ressemblances et dissemblances du vocabulaire et rend compte de sa distribution dans les propositions qui constituent le texte étudié. Les mécanismes statistiques mis en œuvre sont indépendants du sens, le type de résultats fournis par le logiciel s'appuie sur une logique mathématique (cooccurrences des lexèmes dans un ensemble de segments de texte) et sur des indices statistiques et sur le langage pour mettre en évidence des structures de discours (Geka et Dargentas, 2010). A ce moment de l'analyse, le discours est vu comme une combinaison de phrases et l'objet de l'analyse n'est pas d'en chercher le sens mais de déterminer comment sont organisés les éléments qui le constituent. Les résultats donnés avec ce logiciel constituent une base d'analyse, à partir de laquelle la contribution interprétative du chercheur est indispensable. Il va repérer le contenu et identifier les thèmes de chaque classe et en cela, le logiciel autorise une analyse de contenu. L'interprétation des mondes lexicaux peut se faire par conséquent via une analyse de contenu (Reinert, 2007).

Les données sont ainsi traitées sans a priori sur les catégories à découvrir (Fallery et Rodhain, 2007). On suit donc la posture anti déterministe de Glynn (2000) et Michaud (2011).

*(b) Premiers tests*

Toujours en bricolant, j'ai testé le logiciel, l'ai manipulé à partir de quelques entretiens de FC (6 avec les membres du comité d'engagement) et du FA (7 avec des membres du comité d'investissement et des salariés) non mis en forme. Ces premières analyses sur corpus brut m'ont permis de constater les limites du logiciel et m'ont montré la nécessité de refaire des analyses en ayant préparé le corpus.

Pour préparer un corpus propre et plus facilement analysable, il faut effectuer plusieurs opérations. Tout d'abord, il est nécessaire de rapprocher les mots des locutions qui, pour produire du sens, doivent être analysés ensemble. Par exemple : capital-risque, comité d'engagement, grille d'évaluation, commerce équitable, fonds afrique, business angel, business plan, aujourd'hui. Ainsi, les mots seront analysés comme un tout. Il est également important de bien affecter une majuscule aux noms de lieux, de personne et des organisations (Cigales, Garrigue, Gret, AGR, Sylvain, FinanCités, France, Coffresimo). Ce traitement est d'autant plus nécessaire que Cigales et garrigue sont également des noms communs. De plus, les acronymes comme PME, SMIC, APE (pour appel public à l'épargne) doivent également être bien écrits en majuscule. Enfin, le corpus a été présenté au logiciel comme ne formant qu'une seule unité de contexte, il ne contenait pas de découpage par variables spécifiées par le chercheur. Ainsi, il paraît intéressant de découper le corpus en parties correspondant aux caractéristiques des locuteurs et aux questions de l'entretien. Il sera ainsi possible de distinguer les questions et les interviewés. En

particulier, il faudra coder leur appartenance au sein du fonds et dans leur organisation de rattachement. Dans le fonds, on pourra donner trois modalités : directoire, comité ou salarié et dans leur organisation de rattachement deux suivant qu'elles soient publiques ou privés.

Les limites du logiciel et du traitement lexico métrique sont particulièrement mises en exergue par les mots polysémiques et les regroupements de formes dans les lemmings. Ainsi, le mot fonds caractérise à la fois la structure des organisations de capital-risque et une somme d'argent, le mot valeur est une représentation à la fois financière et symbolique, justement signifie de manière juste et peut aussi être utilisé comme une ponctuation comme à propos. Le nom développement désigne à la fois la croissance et le progrès, une action peut être le titre financier, la part du capital, ou le fait d'agir, la société définit l'ensemble des êtres humains vivant en groupe organisé ou dans un sens plus juridique, une entreprise. Il conviendra d'en distinguer les sens soit directement dans la préparation du corpus en mettant (fond1 et fond2 par exemple pour différencier les deux significations) soit dans l'interprétation faite en lisant les unités de contexte auxquels ils se rapportent. La lemmatisation pose également des problèmes de sens. Ainsi, la forme réduite « action » condense plusieurs mots: acteur, acteurs, action, actives, activité et activités. Nous avons déjà évoqué la polysémie du mot action. Il faut maintenant rajouter à cette première ambiguïté, celle rattachée aux autres mots présents dans la forme. Un acteur, une activité et une action sont en effet des mots qui certes proviennent de la même racine, mais sont très différents dans leur sens. Ainsi, d'autres formes réduites sont à analyser avec précaution, par exemple : « économie » regroupe économie, économique, économiquement, économiques, « sensible » regroupe sensibilisation, sensibilité, sensible, sensibles et « financer » : financée, financement, financements, financer et financeur. Les limites sur les mots polysémiques et les lemmes doivent inciter le chercheur à interpréter les résultats avec vigilance et à se référer aux unités de contexte qui contiennent les mots.

#### (4) Avantages et limites de l'analyse lexicale par ce logiciel

Plus globalement, en dépassant les simples observations venant du test sur les premiers corpus, l'analyse lexicale avec le logiciel Alceste présente à la fois des avantages et des limites.

Alceste produit plusieurs résultats comme des calculs de fréquence, un index alphabétique des mots par ordre de fréquence qui permet de localiser l'ensemble des occurrences et de visualiser leur contexte immédiat. Alceste nous donne ainsi accès à plusieurs niveaux d'analyse de la structure du discours du sujet sur le type de vocabulaire utilisé et la fréquence de certains termes. La vision produite est bien plus synthétique qu'une lecture séquentielle et permet de repérer les cooccurrences, les associations

privéligiées de formes au sein d'une unité de contexte donnée. On sort ainsi de la linéarité de la lecture (Delavigne, 2004). Je ne m'étais pas par exemple aperçue de la prégnance du vocabulaire de l'anglais des affaires chez FC avant de découvrir les résultats d'Alceste. Pour autant, l'analyse ne se limite pas à l'étude des caractéristiques du vocabulaire qui constitue l'énoncé. En construisant des classes d'unités de contexte, le logiciel offre la possibilité de les décrire à partir du vocabulaire le plus spécifique ou encore la sélection des unités de contexte les plus représentatives du vocabulaire caractéristique de la classe (Aubert-Lotarski et Capdevielle-Mougnibas, 2002). Alceste offre donc par l'analyse statistique la possibilité d'une approche des discours différente d'une analyse de contenu sémantique. Lorsque le chercheur a pour objectif l'analyse du sens, comme c'est le cas dans les études sur les logiques, l'utilisation d'un tel logiciel constitue un apport méthodologique pour contrer l'a priori du chercheur et permet d'analyser de manière inductive les données. Il est alors fait l'hypothèse que la structure formelle du discours implique des relations de sens établies par le sujet.

Comme tous les logiciels, il permet enfin un gain de temps significatif lorsque l'on traite un grand nombre de données ou des données réputées comme étant illisibles en lecture linéaire comme les registres de condoléances par exemple (Truc, 2011). Mais comme tous les logiciels, pour pouvoir traiter les données, Alceste impose un cadre et donc des contraintes à respecter. Reinert (1986) insiste sur le fait que pour obtenir un résultat signifiant, deux conditions sont à vérifier : le corpus se présente comme un tout ayant une certaine cohérence et il est suffisamment volumineux. Ainsi, les entretiens ne peuvent pas être analysés un par un mais doivent être regroupés par organisation voire type d'acteurs. Enfin, la hiérarchie entre des parties des entretiens ou des textes n'est pas possible car le découpage des éléments est statistique et effectué automatiquement.

Quel que soit le logiciel, les analyses lexicales soulèvent des questions à la fois méthodologiques et théoriques. D'un point de vue méthodologique, le traitement des ambiguïtés nécessite un travail d'interprétation du chercheur afin d'éviter les contresens. Le cas de l'affirmation et de la négation est un problème important car les analyses ne retiennent pas les marqueurs de la négation (ne, pas...) considérés comme des mots outils. Le retour aux unités analysées est donc nécessaire pour cerner le niveau d'expression de la négation qui a pu être pris en compte. Les logiciels d'analyse lexicale résumant ainsi de la même manière un énoncé et son contraire ou encore une affirmation et une question. Ils perdent également de l'information contextuelle au texte comme l'élocution, sa vitesse, son intonation, les hésitations. D'une façon plus générale, l'exclusion des mots-outils dans les analyses lexicales est elle

aussi une limite. D'autres ambiguïtés doivent être enfin levées par l'amélioration des dictionnaires des formes. Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, on devra lier des locutions composées qui présentent une unité de sens ou à l'inverse séparer deux sens qui utilisent le même mot. Le découpage arbitraire en unités de contexte de même taille indépendamment du sens et de l'objet de recherche peut aussi induire l'analyse de parties d'entretiens considérées comme « hors sujet » ou secondaires par le chercheur (Dalud-Vincent, 2011). Par exemple, lors d'un des entretiens sur le FA, un des acteurs a beaucoup parlé de son expérience passée et y a fait référence à de nombreuses reprises. Le mot Gret est apparu comme un mot fréquemment utilisé alors qu'il ne concerne qu'un entretien.

D'un point de vue théorique, l'analyse lexicale révèle une conception particulière des rapports entre la réalité et le langage. On considère en effet que le langage sert à représenter la réalité dans une vision plutôt positiviste, que les « objets du monde » ont des propriétés essentielles en dehors de la manière avec laquelle ils sont décrits. L'analyse lexicale repose sur le postulat selon lequel les structures sémantiques sont liées à la distribution des formes ; cette distribution est pertinente et le discours de l'interviewé est cohérent. De plus, le traitement lexico métrique par logiciel réduit le discours à une simple juxtaposition de ses éléments constitutifs élémentaires alors que la signification d'un texte n'est pas réductible à la somme des sens des mots qui le composent. Jenny (1999) parle à ce propos de « paradigme des mots-clés », qui gouvernent nos pensées bien au-delà de l'activité documentaire où il a trouvé sa justification originelle. Il procède par formes lexicales élémentaires (les mots, rangés par ordre alphabétique dans les dictionnaires), rarement élargies aux locutions et distinguant des mots dits pleins et d'autres dits vides (ou outils).

Pour conclure, si ALCESTE repère par des méthodes statistiques des relations entre les formes dans un corpus, seul le chercheur a le moyen de savoir les interpréter et le devoir de bien maîtriser le corpus en amont, en le préparant et en aval, en attribuant des significations aux résultats .

### **c) Objectifs de l'analyse des données produites dans cette thèse**

L'analyse de données que nous allons mener par la suite repose sur les premières études exploratoires évoquées dans cette partie méthodologique. Elle présentera des objectifs et des axes qui structureront la deuxième partie de cette thèse.

Les logiques institutionnelles du champ de la finance solidaire seront d'abord présentées. Puis elles seront analysées au niveau plus micro de deux organisations de capital-risque solidaire. Les filtres

Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

organisationnels ainsi que les coalitions d'acteurs en conflit dans les organisations seront en particulier étudiés. Les outils de gestion présents dans les deux fonds et les logiques qu'ils transportent et régulent seront enfin examinés.

Objectifs	Données utilisées	Analyses
<p><b>1. Donner les logiques institutionnelles du champ de la finance solidaire et les qualifier avec la grille construite par le chercheur (Chapitre 5)</b></p>	<p>Sites internet de Finansol, Plaquette institutionnelle Finansol, Rapports annuels Finansol, Lettre d'information Finansol Baromètres de la finance solidaire Rapports sur la finance solidaire 1 entretien Revue de presse Archives Aldéa et Réas Ouvrage de JP Vigier, président de Finansol</p>	<p>Longitudinale Thématique Verbatim</p>
<p><b>2. Etablir les caractéristiques des capitaux-risqueurs solidaires (Chapitre 6)</b></p>	<p>Retranscription des échanges sur la journée nationale des capitaux-risqueurs solidaires</p>	<p>Lexicale avec Alceste Analyse du dictionnaire des formes, des classes, analyse des réseaux sémantiques des mots clés</p>
<p><b>3. Donner et discuter les filtres organisationnels des logiques du FA et de FC (Chapitre 6)</b></p>	<p>Données primaires sur les organisations issues de l'observation Sites internet, Plaquettes institutionnelles, Rapports d'activité, Statuts Lettre d'actualité FA, Bilan du FA Livres Garrigue et Cigales écrits par un journaliste E.Larpin Revue de presse Archives de Garrigue et archives personnelles d'un des fondateurs de Garrigue Questionnaires aux souscripteurs du FA et coachs de FC</p>	<p>Historique Thématique Verbatim</p>
<p><b>4. Analyser les logiques institutionnelles du FA et de FC, les groupes d'acteurs les supportant (Chapitre 6)</b></p>	<p>Entretiens (21)</p>	<p>Lexicale avec Alceste Analyse du dictionnaire des formes, des classes, analyse des réseaux sémantiques des mots clés, des clusters par groupe</p>
<p><b>5. Analyser les logiques portées par les outils de gestion (Chapitre 7)</b></p>	<p>Outils créés lors de la recherche Conventions et pacte d'actionnaires Chartes</p>	<p>Thématique et Comparative</p>
<p><b>6. Analyser la régulation des logiques par le dispositif de gestion (Chapitre 8)</b></p>	<p>Evolution des deux pactes d'actionnaires FC Observations des comités d'engagements</p>	<p>Comparative et longitudinale Extraits de scènes observées Verbatim</p>

Tableau 5 Données utilisées et objectifs assignés à l'analyse des données de cette thèse



## Chapitre 5 : La finance solidaire, un champ peu structuré aux logiques multiples

Le chapitre 5 de ce travail s'intéresse au champ de la finance solidaire.

L'isomorphisme ainsi que les logiques institutionnelles naissent au niveau macro du champ organisationnel. Les organisations de capital-risque solidaire subissent les forces qui s'exercent au niveau du champ.

Nous montrerons que le pluralisme institutionnel s'exerce dans le champ de la finance solidaire. Nous reviendrons en premier lieu sur l'histoire de la construction du champ par ses principaux organismes fédérateurs, L'Aldéa, le Réas et puis Finansol. Nous analyserons par la suite les évolutions majeures du champ. La finance solidaire est en pleine croissance grâce à l'appui des pouvoirs publics. Les établissements bancaires et la finalité économique de ce champ semblent prendre le pouvoir face aux financeurs solidaires et la finalité politique.

Le champ de la finance solidaire est un champ institutionnellement complexe et peu structuré, les pressions isomorphiques y sont donc faibles. Les logiques institutionnelles sont plurielles, la logique financière portée par les établissements financiers s'oppose à la logique solidaire défendue par les financeurs solidaires.

## **A. La complexité institutionnelle de la finance solidaire**

La finance solidaire est un secteur relativement récent, qui n'est ni de la finance éthique, ni de la finance philanthropique. Elle porte des finalités plurielles et n'a pas de définition institutionnelle unique.

### **1. Les finance solidaires en France un secteur récent, en forte expansion mais à faible notoriété**

En France, les finances solidaires sont nées dans les années 80, pour apporter des moyens financiers à la création de petites activités économiques et pour donner une possibilité aux citoyens de s'engager concrètement dans la construction d'une société économiquement plus juste (Guérin, 2000).

Les premiers acteurs sont apparus sous des formes très variées : des clubs de personnes qui auto gèrent leur épargne pour la placer dans la création d'entreprises comme les Cigales (Russo, Verley, 1995), des associations spécialisées dans le financement de micro-entreprises ou d'entreprises d'insertion en créant des partenariats bancaires comme l'Adie, des sociétés de capital-risque comme Garrigue, des sociétés financières alternatives comme la Sidi (Amouroux, 2003).

Ce secteur est actuellement en expansion tant du côté offre avec l'épargne solidaire que du côté demande avec le placement solidaire<sup>5</sup>.

L'épargne solidaire est elle-même composée de 3 familles : l'épargne salariale solidaire, l'épargne bancaire solidaire et l'épargne investie dans le capital d'entreprises solidaires. En dix ans, les encours d'épargne solidaire ont été multipliés par 12. Sur cette période, la croissance a été particulièrement forte pour l'épargne salariale solidaire. L'obligation légale, depuis janvier 2010, de présenter au moins un fonds solidaire dans les dispositifs d'épargne salariale explique la forte hausse de cette catégorie de produits. Désormais, les fonds d'épargne salariale solidaire représentent la moitié de l'encours global de l'épargne solidaire. Le placement solidaire a également poursuivi son essor sur l'année 2011 à un rythme soutenu (+ 15,1 %) et affiche, début 2012, un encours de 3,55 milliards d'euros. Les sommes investies dans des activités à forte utilité sociale ou environnementale s'élèvent à 897 millions d'euros à la fin de l'année 2011 (+ 31 % par rapport à 2010).

En dix ans donc, le financement solidaire a été multiplié par huit, avec un taux de croissance moyen et régulier de 30 %. Le placement solidaire a permis de soutenir en 10 ans, 82 700 entreprises, d'installer 3

---

<sup>5</sup> Sources de Finansol, La Croix, IPSOS (2012), Le baromètre des finances solidaires, 10<sup>ème</sup> édition, mars.  
www.finansol.org (le portail des finances solidaires),  
[http://finansol.org/UPLOAD/media/file/15\\_Barometre\\_de\\_la\\_finance\\_solidaire\\_2012.PDF](http://finansol.org/UPLOAD/media/file/15_Barometre_de_la_finance_solidaire_2012.PDF)

600 KW d'énergies renouvelables, de loger 33 500 personnes et de financer 1 000 projets de solidarité internationale. La finance solidaire connaît en outre en 2012 et 2013 une forte dynamique d'innovation à travers des plates-formes internet de « crowdfunding » (financement par la foule) ou de financement participatif, mettant directement en relation des épargnants et des porteurs de projet (Spear et Babyloan). Le financement participatif laisse entrevoir pour les finances solidaires un fort potentiel de développement.

Malgré cette expansion réelle, les finances solidaires restent encore assez peu connues du grand public, seulement 42% des français en 2012 ont entendu parler de l'épargne solidaire.

## **2. Les finalités plurielles des finances solidaires**

Les finalités du secteur peuvent être définies à trois niveaux d'acteurs, au niveau des destinataires des placements et investissements solidaires, au niveau des épargnants et au niveau des intermédiaires, les financeurs solidaires, qui collectent et investissent l'épargne solidaire.

Les activités des financeurs solidaires mettent tout d'abord en exergue les dimensions économiques et sociales de ce secteur. Les institutions financières solidaires sont des intermédiaires entre les épargnants et les organisations en besoin de financement. Elles interviennent dans une logique d'échange et sur des bases économiques ; il s'agit de financements accordés à des activités économiques qui devront être restitués et non d'action sociale à base de don. La dimension économique est donc importante dans ce secteur. Ces acteurs gèrent d'ailleurs des opérations diverses économiques et financières qui correspondent au secteur financier traditionnel : des opérations d'épargne, de crédit, mais aussi de capital-risque et de mécanismes de garanties. Une des spécificités du champ de la finance solidaire est de laisser une large place aux activités d'accueil, de suivi et d'assistance technique du porteur de projet. L'intervention du financeur ne se limite alors pas à l'apport de fonds mais il apporte également des formations, des conseils, un soutien moral et psychologique. Si des préoccupations de rentabilité économique ne peuvent être exclues de ces opérations, ce sont le respect des valeurs éthiques et humanistes qui caractérisent le champ de la finance solidaire (Vallat, Guérin 1999). La dimension sociale est donc également importante.

Deuxièmement, les cibles des investissements solidaires ont une viabilité économique et une utilité sociale. En effet, les investissements solidaires ont une destination, ils financent des activités utiles à la cohésion sociale et à la lutte contre l'exclusion. L'utilité sociale de l'investissement est également

essentielle pour qualifier l'investissement solidaire et ses critères principaux en sont la nature des bénéficiaires (pour 2/3 des personnes en situation précaire), la création d'emplois et la contribution au développement social.

Troisièmement, les financeurs et des épargnants solidaires mettent en avant des caractéristiques politiques de cette finance : la réciprocité et la conviction. Les financeurs solidaires et leurs cibles d'investissements développent ainsi des liens entre eux. Ces liens dépassent les simples liens financiers, ce sont des liens sociaux fondés sur le principe de réciprocité. La réciprocité est définie comme une relation entre des groupes ou des personnes qui ne prend sens que dans la volonté de manifester un lien social (Servet, Vallat, 1999).

Enfin, dernier acteur à évoquer ; l'épargnant solidaire. Il serait le porteur d'une épargne de conviction pour tendre vers une société plus juste. Ainsi, l'épargnant solidaire investissant dans la finance solidaire est loin de l'épargnant de la théorie standard (Glémain, 2008). Il affecte son épargne en fonction de valeurs intériorisées, de diverses considérations éthiques et cognitives et son retour sur investissement ne se mesurera pas uniquement en terme monétaire. Il comprendra par exemple la satisfaction d'avoir permis la création ou le développement d'emplois ou d'avoir permis à des personnes durablement éloignées de l'emploi de s'y stabiliser.

Ainsi, l'ensemble de ces acteurs porte au niveau de la finance solidaire les trois finalités économique, sociale et politique. La finalité économique est induite par la nécessité pour les cibles et les financeurs solidaires d'atteindre au minimum l'équilibre financier. La finalité sociale vient de l'importance donnée à l'utilité sociale des activités financées ainsi qu'à l'accompagnement prescrit pour aider les porteurs de projet par les financeurs solidaires et les épargnants. La finalité politique se révèle dans la volonté de création de liens sociaux entre épargnants, financeurs solidaires et cibles pour tendre vers la vie bonne (Glémain, 2004).

<b>Finalité économique</b>	<b>Finalité sociale</b>	<b>Finalité politique</b>
Echanges marchands par des activités d'épargne, le crédit, de prise de participation et de recherche de garanties	Accueil, suivi et assistance pour les cibles d'investissement Utilité sociale des activités générées par les cibles	Réciprocité entre financeurs, épargnants et cibles, épargne de conviction

**Tableau 6 Les finalités plurielles de la finance solidaire adaptées de la définition de Lasida (2007)**

Ces finalités multiples imposent des demandes disparates parfois contradictoires aux organisations et enracent des tensions. La finance solidaire est vectrice de pluralisme institutionnel, de différents ordres normatifs économique, social et politique.

### **3. *Ni finance éthique, ni finance philanthropique***

La faible notoriété des finances solidaires rend fréquentes les confusions avec d'autres concepts notamment avec celui d'investissement socialement responsable et de finance sociale et philanthropique (Glémain et Taupin, 2009).

L'Investissement Socialement Responsable, dénommé plus généralement finance éthique, désigne une méthode de sélection des entreprises cotées en Bourse en fonction de leur performance financière mais aussi d'une appréciation de leur comportement éthique, social et environnemental (Pérez, 2002). La finance solidaire repose quant à elle sur un degré d'engagement plus fort. Les activités financées ne sont pas cotées en Bourse et sont choisies en fonction de leur forte utilité en matière de lutte contre l'exclusion, de cohésion sociale ou de développement durable. Ainsi, toute épargne solidaire est éthique mais toute épargne éthique n'est pas forcément solidaire. (Dughera, 2009)

La finance solidaire est un concept spécifique à la France et la Belgique alors que les autres pays utilisent les termes de finance sociale et philanthropique. Le Réseau Financement Alternatif a par conséquent explicité les termes de finance solidaire, éthique et philanthropique (Rapport pour la commission européenne Fineurosol, 2005, p. 20).

La finance solidaire est l'art de traiter l'argent et ses multiples facettes (épargne, investissement, crédit, gestion de compte, etc.) en ayant conscience d'une responsabilité et d'intérêts communs qui entraînent pour les uns la volonté de porter assistance aux autres. Les financeurs solidaires se distinguent donc du secteur bancaire et financier classique. Ce sont des entreprises privées qui ont un impératif d'équilibre économique mais dont les actions sont basées sur la solidarité et l'aide entre épargnants et porteurs de projet pour des intérêts généralement sociaux. Les dimensions de la finance solidaire sont multiples.

La finance sociale ou philanthropique est l'art de traiter l'argent et ses multiples facettes pour participer au développement de la collectivité, pour le bien de tous (financement des hôpitaux, crèches, maisons de retraites ...). De par la nature de ses acteurs, essentiellement des organisations religieuses, et la source des revenus venant principalement du don, la dimension économique y est relativement peu importante. Les dimensions sociale et politique sont quant à elles bien présentes.

La finance éthique ou socialement responsable ou durable, est l’art de traiter l’argent et ses multiples facettes non plus uniquement sur la base de critères financiers mais en y intégrant des préoccupations sociales, éthiques et environnementales. Les acteurs de la finance éthique sont ceux de la finance marchande classique, dont la logique d’action est économique. Leurs cibles sont simplement évaluées sur des critères économiques et sociaux.

La finance solidaire se caractérise bien par la pluralité des dimensions et donc une forte complexité. La finance sociale se caractérise par l’absence de dimension économique. La finance éthique intègre des acteurs dont la dimension principale, de premier rang, est économique, la dimension sociale est alors de second rang.

	Dimension économique	Dimension Sociale	Dimension Politique
Finance solidaire	D’égale importance	D’égale importance	D’égale importance
Finance éthique ou socialement responsable	Première	Secondaire	Non
Finance sociale ou philanthropique	Non	D’égale importance	D’égale importance

**Tableau 7 Les dimensions des finances solidaire, éthique et sociale**

Précisons également quelques notions sur le sous-secteur du capital-risque de la finance. Le capital-risque solidaire appartient à la finance solidaire et est aussi principalement français. Les fonds de capital-risque philanthropique, surtout présents aux Etats Unis et issus de l’argent de fondations, sont à relier à la finance sociale. Enfin, les fonds à impact social ou fonds sociaux, derniers nés et issus du mouvement du social business et de l’entrepreneuriat social, relèvent plutôt de la finance éthique. Leur préoccupation sociale additionnée aux préoccupations économiques, étant de favoriser la lutte contre la pauvreté (par l’accès à l’eau, l’électricité, etc...).

**La finance solidaire est un secteur de l’économie solidaire aux finalités et logiques qui hybrident les dimensions économiques, sociale et politique. L’hybridation de ces trois axes permet de la distinguer de la finance éthique et philanthropique. Ces multiples finalités et la volonté de les équilibrer, rendent le champ de la finance solidaire institutionnellement complexe.**

### **B. La construction du champ par des organismes fédérateurs alternatifs puis centrés sur la volonté de promouvoir le secteur**

Le champ de la finance solidaire est né en France dans les années 80 et s’est historiquement construit avec des acteurs de coalition qui ont évolué dans leurs missions : de l’Aldéa au Réas puis à Finansol.

## 1. L'association l'Aldéa : la naissance de la finance solidaire comme support de l'économie alternative

L'Aldéa, l'Agence de liaison pour le développement de l'économie alternative est la traduction en français du mot espagnol qui signifie « petit village ». Il s'agit de l'association qui a créé la finance solidaire en France en 1981. Née de mouvements divers alternatifs, elle vise à financer des entreprises alternatives et à éduquer des épargnants à la citoyenneté économique. Elle souhaite mettre en place un réseau de solidarités financières et propose de nombreuses innovations financières.

### a) Un mouvement alternatif

Elle fédère plusieurs mouvements de l'économie alternative : des chrétiens des Réseaux d'Espérance, libertaires ou des anarchistes, des marxistes, des agnostiques ; tous militants alternatifs ou citoyens, préoccupés par une économie plus solidaire (Larpin, 2011).

*« Dans les Réseaux d'Espérance, marqués par la pensée chrétienne de René Macaire, nous avons formé un groupe de travail sur les eco-entreprises, qu'on appellerait aujourd'hui les entreprises alternatives. Ces entreprises du troisième type recouvraient à la fois les coopératives à la recherche d'un deuxième souffle, les entrepreneurs qui, parmi nous, voulaient concilier la création d'activités et le retour à la terre, ainsi que la mouvance de l'économie solidaire en émergence. Travailler autrement, c'était notre souhait, mais pour ces porteurs de projet comme pour nous, le principal questionnement tournait autour des modes de financement possibles, éloignés qu'ils étaient, et que nous étions, du fort contingent de contraintes imposées par les banques traditionnelles. ».* Patrice Sauvage, un des fondateurs de l'Aldéa, énarque et haut fonctionnaire de l'OCDE et depuis 2004 diacre, cité dans (Larpin, 2011, p. 8)

La charte de l'Aldéa, « Manifeste pour une autre économie », reprend les idéaux et les engagements de ses rédacteurs et donne une idée de l'inspiration des réseaux d'Espérances (Revue A Faire, n°1, p. 14).

*Nous nous sentons capables d'un autre idéal et nous voulons imaginer un monde où chacun retrouve la liberté de conduire son destin et participe à l'économie de son environnement .... Nous participons à la création et au développement de nouvelles entreprises en leur apportant des ressources humaines et financières. Nous poursuivons l'analyse critique des modes de production actuels, et la recherche de propositions alternatives concrètes...*

#### Tableau 8 Extraits de la Charte de l'Aldéa, archive personnelle de JP Gautier et statuts de Garrigue

L'Aldéa va alors s'attribuer un double rôle, celui de développer le mouvement alternatif et de participer au financement des entreprises alternatives (statuts, 1981).

Elle se définit dans son rapport d'activité de 1983, comme un organisme de conseils, une fabrique d'outils financiers et une agence de communication au service du mouvement alternatif et des micros entreprises alternatives. Ces micros entreprises alternatives ont en effet une souplesse de fonctionnement qui les autorise à intégrer plus facilement les innovations sociales et un potentiel d'emplois important. Leur multiplication décentralisée pourrait aussi à plus grande échelle impulser de nouveaux rapports sociaux par la base et démontrer qu'il est possible d'entreprendre autrement.

### (1) Développer le mouvement alternatif par la formation

Les supports de formation de l'Aldéa accessibles dans les archives de la Fédération des Cigales, insistent sur la définition des entreprises alternatives. Ces entreprises remettent en cause les modèles d'accumulation de consommation et d'épargne, construisent de nouveaux rapports de travail, offrent des produits ou des services socialement utiles et mettent en œuvre une technologie respectueuse de l'environnement. Mais plus que d'agir du côté demande de financement pour les entreprises alternatives, l'Aldéa a également pour vocation de s'adresser à l'offre, aux épargnants, afin de les aider à autogérer leurs fonds .

*« L'idée n'était pas seulement d'aider des entreprises alternatives mais aussi d'autogérer son épargne, c'est-à-dire de savoir où va son argent et d'en maîtriser sa destination. » Patrice Sauvage (Russo et Verley, 1995, p.12)*

Dans cette optique, la formation vise trois dimensions : la sensibilisation à l'économie alternative, la formation technique à la gestion d'un club d'investissement alternatif et à l'analyse des entreprises alternatives et l'aide à la réflexion et à la mise en cause personnelle (Programme « autogérer son épargne pour changer l'économie », juillet 1987, p.3).L'intérêt de cette formation serait de réconcilier entreprise et argent avec idéologie et éthique et de constituer un pas vers une nouvelle citoyenneté économique.

### (2) Organiser des débats et des événements alternatifs

Outre des séances de formation, l'Aldéa organise des débats, édite des dossiers et réunit un collectif qui se mobilise sur des études qui lui sont confiées (par exemple sur le financement des entreprises intermédiaires pour la Caisse des Dépôts) et des événements.

L'événement le plus marquant auquel a directement contribué l'Aldéa est le TOES le 15 et 16 juillet 1989 en France, The Other Economic Summit, contre-sommet du sommet annuel du G7 (Lorthiois, 2002).

Créés en 1984, ces contre-sommets relèvent d'une tradition informelle, ce sont aux forces alternatives du pays-hôte de reprendre le flambeau, sans archives et sans structure. Alors que les Sept Grands se



réunissent dans la Grande Arche de la Défense, les participants au TOES se réunissent dans la péniche Docteur-Paradis, surnommée « l'arche des pauvres ». Des forums se sont tenus dans l'université de Jussieu, les 15 et 16 juillet sur des thèmes variés (Lettre A faire, n°1, p.18). Ce contre-sommet de l'Arche s'est terminé par la rédaction d'une lettre ouverte aux chefs d'Etats des Sept qui sera transmise au G7 par Jacques Attali (Lettre A faire, n°1, p.18). Le bilan de ce TOES établi par Alain Guilloux (Lettre A faire n°2, p.20) est positif en terme de mobilisation des réseaux alternatifs, de couverture médiatique et de légitimité politique mais plus mitigé sur les propositions du communiqué final, l'auteur regrettant le manque de mise en avant de l'exigence de démocratie dans l'ordre économique.

Un rapport de JP Gautier envoyé à la fondation de France en octobre 1989 intitulé « L'Aldéa et les outils financiers » synthétise les missions économiques alternatives de l'Aldéa :

*Dans ce contexte, l'ALDÉA veut contribuer à l'émergence d'une nouvelle économie :*

- *Plus respectueuse de l'être humain considéré aussi bien individuellement qu'aux différents niveaux de ses groupes sociaux (« autonomie et solidarité »),*
- *Plus soucieuse de la sauvegarde de l'univers pour autant qu'elle est au pouvoir de l'homme.*

*Pour atteindre ses objectifs, l'ALDÉA, qui se place préférentiellement sur le terrain de l'économie et financier, a cherché à développer trois axes d'action :*

- 1. Etre un organe de liaison entre les forces de lutte contre l'exclusion (et, bien que très minoritaires, elles sont cependant légion)*
- 2. Conduire des recherches et des expérimentations, afin d'établir les fondements d'une nouvelle théorie mais surtout d'une nouvelle pratique de l'économie*
- 3. Mettre au point et vulgariser des outils financiers en vue de permettre effectivement la naissance et le développement de cette nouvelle économie*

**Tableau 9 rapport "L'Aldéa et les outils financiers" p.4, JP Gautier, octobre 1989**

Pour aider ces activités économiques, il fallait des outils financiers innovants, des instruments crédibles en particulier pour la collecte de l'épargne.

**b) L'innovation financière comme marque de fabrique : les Cigales, Garrigue et les titres associatifs**

Pour réfléchir aux outils, plusieurs hommes vont se regrouper et commencer par aider des entreprises alternatives en « réidéologisant les pratiques » (Lettre a faire, n°3, janvier 90, p.4). Patrice Sauvage devient permanent de l'Agence dès sa création et embauche une personne, puis quatre et trouve des subventions complémentaires. Pour répondre aux besoins financiers des entrepreneurs alternatifs,

l'Agence fait appel à l'épargne des particuliers via le journal A faire et réussit à collecter 50 000 francs. Elle investit dans trois projets dont le restaurant Indonesia.

*« Indonesia est une société coopérative de production constituée avec la collecte de l'épargne de proximité d'un petit groupe de personnes qui connaissaient des réfugiés indonésiens. Ceux-ci ne voulaient pas être à la charge de la société et souhaitaient créer leur propre activité, mais ils avaient besoin d'argent pour constituer leur coopérative et ont fait appel à des gens autour d'eux. »* Jean-Claude Sommaire (Russo et Verley, 1995, p.12)

En 1982, le deuxième appel à l'épargne tourne court et le statut des sommes investies dans les premières entreprises entre prêt et capital, demandait à être clarifié. Au cours de l'assemblée générale en 1983 dans un squat du XIXe arrondissement à Paris, Jean-Paul Gautier, ancien administrateur d'une caisse de crédit mutuel, se présente et devient membre du Conseil d'Administration. Il oriente ses investigations pour l'Aldéa vers un instrument plus petit, plus proche de la démocratie directe que la coopérative financière. Il avance l'idée de créer des clubs d'investisseurs, bien qu'ils n'aient pas d'existence légale au sens strict. Il se réfère à une circulaire de la DGI (Direction générale des impôts) parue en 1970, qui fixait les conditions fiscales de fonctionnement des clubs d'investisseurs et opte pour un système d'indivision volontaire.

#### (1) Les Cigales

*« Au lieu de créer un club d'investisseurs orienté vers le profit, on a cherché à en faire un club d'investisseurs ayant pour objet la création d'emplois de proximité. Cette formule nous semblait conforme aux options de l'économie alternative et solidaire puisque dans ce système chaque homme représente une voix, quel que soit son apport financier. »* JP Gautier (Russo et Verley, 1995, p. 21)

Le nom Cigales, Clubs d'Investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire, est attribué. Un terme qui :

*« relève d'une terminologie paradoxale et provocatrice : appeler "Cigales" le petit financier que nous allions devenir ne prend-il pas une tournure humoristique à cause de la fable ? »* JP Gautier (Russo et Verley, 1995, p.21)

Cette fable justement a été revisitée par le président de l'association des Cigales.

<p><b>LA FOURMI ET ...</b> Une fourmi industrielle, Ayant l'idée fabuleuse, Mais sans la moindre mise Pour créer son entreprise, Se trouva fort dépourvue Quand elle se fut rendue, Allègre, chez le banquier, Son voisin, le boutiquier, Pensant trouver une oreille Attentive à idée pareille.</p> <p>Celui-ci, homme prévoyant, Projetant, analysant, Trouva l'apport personnel Trop faible, sans appel.</p> <p>Dépitée, rien dans l'escarcelle, Mais motivée de plus belle, Conseillée par une copine, Elle alla trouver sa voisine</p>	<p><b>... LA CIGALES.</b> Dans un pot commun, des ami(e)s, Mettaient leurs économies Pour en maîtriser l'usage Dans un esprit de partage.</p> <p>La fourmi vint présenter Et défendre son projet Avec beaucoup de courage Devant cet aréopage.</p> <p>Convaincue par son sujet Elle le critiqua, certes, Mais passionnée et ouverte La CIGALES, après débat Unanimement décida D'investir au capital, Et de façon conviviale Conseiller, suivre et aider Jusqu'à sa maturité Cette nouvelle société.</p>
<p>Malgré notre imaginaire Et le bon sens populaire <b>LA CIGALES EST SOLIDAIRE.</b> Avec quelques partenaires Elle œuvre en commun pour faire <b>L'ÉCONOMIE SOLIDAIRE.</b></p> <p>Yves de la Fontaine Fleury dit Barnoux (Sardaigne, août 2000)</p>	

**Tableau 10 La Cigales, la fable revisitée dans le guide du Cigalier 2005**

Nous sommes l'été 1983, les Cigales sont nées. Le Club est constitué de 5 à 20 personnes qui mettent une partie de leur épargne en commun. Il se réunit plusieurs fois par an pour recevoir les créateurs, décider de leurs placements et affecter cette épargne collective au capital des entreprises locales et collectives. Le club a une durée de vie de 5 ans, prorogable une fois. Au terme de sa vie, il procède à la liquidation de son portefeuille, au prorata des apports des cigaliers (guide du Cigalier, 2005).

L'Aldéa ouvre ainsi la voie en matière d'épargne solidaire et consacra la plupart de ses forces au développement des Clubs : les débuts furent lents, seule une dizaine de Cigales verront le jour en deux ans. L'Aldéa et les Cigales ne feront qu'un jusqu'en 1987, bien qu'une Fédération des Cigales ait été mise en place en 1985.

(2) Garrigue

Les Cigales exercent une activité limitée dans le temps. Il s'est révélé nécessaire pour l'Aldéa de créer une structure coopérative pérenne capable de reprendre et d'abonder les participations de ces clubs dans les entreprises financées. Elle permettrait aussi à des personnes morales de participer à ce projet de dimension nationale. Garrigue, première société française de capital-risque solidaire, créée en 1985, est une solution technique imaginée par JP Gautier comme soutien et complément aux Cigales. Son nom a été choisi en référence à la garrigue où s'épanouissent les cigales.

*« Le capital-risque fait partie de ce que nous détestons le plus. C'est une pratique expérimentée aux Etats-Unis pour spéculer sur la création d'entreprises et faire fortune rapidement. Elle a permis le développement fulgurant de la Silicon Valley et celui des biotechnologies. Nous nous sommes servis de l'idée autrement. »* JP Gautier cité par Baqué, 1994

Le capital initial est de 250 000 francs et les personnes y abondant sont à la fois des individuels et des organisations. Les prises de participation seront forcément minoritaires pour que les entrepreneurs n'aient pas le sentiment d'être dépossédés de leur projet et sont envisagées sur une durée de 5 à 10 ans. Ces prises de participation forment un capital patient décrit par Dominique Carliez (président du directoire de Garrigue) comme une véritable avance de trésorerie, récupérable lorsque l'entreprise aura trouvé son rythme de croisière et nécessaire au démarrage de l'entreprise et à son développement dans les premières années (Cahiers d'Espérance des Etats Généraux de l'Economie Sociale et Solidaire, 2011). Garrigue se donne pour mission de soutenir les entreprises alternatives dans des secteurs qui sont demeurés les mêmes : énergies renouvelables et environnement, production et distribution biologiques, commerce équitable, insertion et développement local.

L'Aldéa innovera encore plus tard sur l'utilisation des outils financiers en étant la première association en France à émettre des titres associatifs en 1986 (Lettre A faire, n°1, p.11).

*« L'Aldéa, qui devait début 1986 restructurer son fonds de roulement et qui envisageait des investissements importants à son échelle, a choisi de procéder à une émission de titres associatifs avec appel public à l'épargne afin de tester la formule dans les conditions réglementaires les plus complexes et de déterminer si elle pouvait être recommandée à d'autres associations. »* rapport "L'Aldéa et les outils financiers" p.4

**c) Le refus de dépendre de liens étroits avec les autorités publiques : tensions avec les Cigales puis séparation**

Les Cigales restent néanmoins le véhicule d'épargne le plus innovant créé par l'Aldéa. Cependant, les rapports entre les Cigales et l'Aldéa se compliquent dès 1987 et les tensions se centrent sur deux points.

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

Le premier est le refus de l'institutionnalisation, c'est-à-dire pour l'Aldéa, la nécessité de ne pas entretenir des relations étroites avec les autorités publiques (l'institution sous-jacente désignée étant l'Etat). L'Aldéa appelle à surveiller l'attitude de la Fédération des Cigales :

*« Du fait des liens personnels entre certains de ses membres et des représentants de la majorité politique actuellement au pouvoir en France, la Fédération des Cigales semble jouer la carte du développement institutionnel plus qu'à travers les réseaux associatifs et militants. » Notes de liaison outils financiers, Aldéa, novembre, 89, p.1*

Des cigales non authentiques, déviantes sont dénoncées comme celles de Redon et du Nord, elles seraient trop proches des pouvoirs publics et mettraient à mal les objectifs de l'Aldéa. Ces mêmes Cigales reprochent à Garrigue de ne pas avoir de gouvernance claire. Garrigue de son côté inculpe les Cigales d'abus de pouvoir. Elles prendraient des décisions fondamentales lors des assemblées générales des entreprises financées en difficultés au nom de Garrigue. On le voit, les problèmes évoqués ici sont plutôt de l'ordre du partage des responsabilités et du pouvoir sur le suivi et les décisions en tant qu'associés. Ce problème de pouvoir entre les Cigales déviantes et l'Aldéa apparaît également en filigrane, indirectement, dans les *Notes de liaison outils financiers*. Les Cigales détiendraient la majorité des droits de vote dans les associations territoriales et à la Fédération et elles seraient également trop attachées à leur représentation au Conseil d'Administration de l'Aldéa. En outre, elles chercheraient via la Fédération à se faire transférer la propriété de la marque Cigales détenue par l'Aldéa sans vouloir en payer le prix.

*« Enfin, tout en admettant qu'on ne peut pas tondre un œuf, la question de la négociation de la concession de la marque Cigales à la Fédération pour la France doit être soigneusement soupesée ». Notes de liaison outils financiers, p.3*

Le deuxième point de tension qui provoquera finalement la scission entre l'Aldéa et les Cigales porte sur les vellétés de croissance des Cigales. Sur certaines dimensions ce point rejoint le premier. Ainsi pour se développer rapidement en nombre, pour avoir des subventions et trouver des projets d'entreprises à financer, la fédération des Cigales s'appuie sur des organisations publiques, le ministère de l'industrie, les préfets, les boutiques de gestion et les missions locales. Mais ce désir de développement va provoquer une crise financière qui sera l'événement qui scellera la rupture entre les deux organisations. En 1985, les Cigales se donnent comme objectif d'atteindre le seuil des 100 cigales afin d'organiser le forum des 100 et ainsi médiatiser leurs actions. Ce forum a été un gouffre financier, le déficit se situant

## Chapitre 5 : La finance solidaire, un champ peu structuré aux logiques multiples

autour de 250 000 francs. Auquel s'ajouteront d'autres découvertes : des charges sociales non payées, un statut fiscal de récupération de TVA inapplicable et difficile à rectifier... Statutairement, devant les banques et les créanciers, c'est l'Aldéa qui porte la responsabilité et qui assumera le déficit.

*« En fait, nous pensions devoir liquider l'Aldéa. Par chance, un peu d'argent est arrivé, miraculeusement, et nous avons pu continuer ». Patrice Sauvage (Russo et Verley, 1995, p.33)*

La rupture est consommée. On voit apparaître dans le journal des Cigales des propos peu amènes sur l'Aldéa. Les bureaux deviennent distincts et les équipes d'administrateurs aussi.

*« L'extension du nombre des Cigaliers et des clubs CIGALES a reposé les problèmes de leur positionnement politique. Les pères fondateurs (P. SAUVAGE, JP GAUTIER et d'autres) et l'ALDÉA dont ils étaient issus avaient inscrit les premiers clubs dans la mouvance de l'économie alternative et solidaire, avec une éthique marquée et des objectifs de lutte contre l'exclusion et de promotion d'une économie alternative. Pour faire court, fallait-il maintenir cet ancrage dans l'approche et les principes ou fallait-il ouvrir l'outil CIGALES avec un objectif plus large et moins spécifique de revitalisation des territoires et solidarité locale, ce que faisaient à l'époque des réseaux comme France Initiative, par exemple ? » Louis De La Roncière, Cahier de l'épargne solidaire n°4, 20 ans des Cigales, p.23*

Une nouvelle approche, plus pragmatique est alors développée par les Cigales.

*« il est évident que des tensions apparaissent entre les épargnants pragmatiques et les alternatifs. Les débats au sein de la Fédération et en relation avec l'Aldéa ont été animés, les uns considérant que l'outil était détourné de ses finalités, les autres souhaitant ne pas être prisonniers d'un corset idéologique qu'ils jugeaient à tort ou à raison un peu trop étroit » Lettre du Réas, N°51, p.11, contribution de E. Antoine sur le mouvement Cigales.*

Un rapport diagnostic mené par une stagiaire de l'Aldéa en 1989, nous livre que cette association s'est laissée dépasser par l'extension d'une de ses activités, les Cigales. La Fédération des Cigales se serait autonomisée.

*« L'Aldéa de mère nourricière, est devenue mère assistée par son rejeton » p.18.*

Pour cette stagiaire, l'Aldéa a ressenti le contre coup politique de l'année 1986 qui lui a fait perdre un réseau influent de relations. Elle décrit une organisation rebelle à toute formalisation, un protoplasme, organisée plus selon un principe de plaisir que de rationalité. La Fédération des Cigales de son côté consacrerait la prise de pouvoir par les experts financiers, la gestion devenant l'affaire de quelques un, faute d'avoir été l'affaire de tous.

**d) La conception de la finance solidaire selon l'Aldéa : des finalités sociales et politiques fortes**

L'Aldéa conçoit la finance solidaire sur le lien entre deux idées forces, d'une part, établir une cohérence éthique dans le financement des entreprises alternatives entre les investisseurs qui veulent donner du sens à leur argent et les porteurs de projet qui veulent rendre des services d'utilité sociale et, d'autre part, mettre en place concrètement des circuits courts de financement.

La finance solidaire via l'Aldéa est une finance alternative aux ambitions politiques de changements sociaux radicaux. La dimension politique est dominante, la finance autrement doit naître d'un mouvement de particuliers citoyens, qui se réapproprie directement l'action économique en agissant localement. Cette finance cherche à constituer des espaces économiques nouveaux pour créer des relations, des liens, des victoires (Lettre A faire, n°11, p. 6). Ces relations directes impliquent des circuits de financement courts sans intermédiaire. Elle refuse le rapprochement avec les pouvoirs publics et revendique le développement d'une autre voie fondée sur les trois principes de l'autogestion, de la solidarité et de l'autonomie (Draperi, 2006).

Les organisations de la finance solidaire créées et les mécanismes de financement en général sont vus comme des moyens techniques servant les finalités sociale et politique de l'économie alternative. Le centre d'attention dans ces organisations et la justification de leur existence est sur et pour les entreprises cibles financées.

La notion de rendement financier ou de rentabilité n'est pas évoquée sur les débuts de ces organisations pionnières. En revanche celle de risque l'est et il est noté que le capital-risque est une forme risquée d'investissement, d'autant plus que les organisations décrites souhaitent investir la totalité des fonds qu'elles possèdent. Les déductions fiscales lorsqu'elles sont évoquées viennent compenser les risques mais ne servent pas à assurer une rentabilité.

Moyens économiques	Finalité sociale	Finalité politique
La finance comme moyen plutôt que comme fin, de nouvelles pratiques économiques pour les entreprises alternatives	Aider des entreprises alternatives et lutter contre toutes les formes d'exclusion	Auto gestion, citoyenneté économique, refus de l'implication de l'Etat, pour changer les rapports économiques

**Tableau 11 Les finalités de la finance solidaire selon l'Aldéa**

**L'Aldéa est l'organisme fondateur de la finance solidaire avec la création des Cigales et de Garrigue, deux types d'organisations pionnières en France qui pratiquent toujours actuellement le capital-risque solidaire. Portée par le courant de l'économie alternative et souhaitant son développement, l'Aldéa cherche à transformer les rapports à l'argent de la société et financer les entreprises alternatives. Sa volonté réformatrice lui fait refuser toute forme de partenariat avec les grandes institutions de la société et en particulier les organismes étatiques.**

**Les Cigales, de leur côté, se structurent nationalement et régionalement. Elles cherchent à croître en s'éloignant un peu de l'idéologie alternative et en nouant des liens avec les collectivités locales. Elles s'autonomisent et vident de son contenu financier et de tout pouvoir l'Aldéa.**

**Cette mouvance alternative ne se reconnaissant plus dans sa propre création financière, elle se fonda dans le réseau alternatif du RÉAS.**

## **2. Le RÉAS, l'échec du changement d'échelle de la finance solidaire**

L'Aldéa s'est ensuite dissoute en 1992 dans le Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire qui mettra en œuvre ses projets de boutiques financières et d'agences locales (Lettre A faire, n°2, p. 8). Le Réseau pour une Economie Alternative et Solidaire (Réas) est une coopérative d'initiatives économiques, née en 1992 de l'union de l'Aldéa et de Solidarité Emploi et issue des rencontres du TOES de 1989.

*« Le Réas a pour objet la lutte contre l'exclusion et plus généralement, il œuvre pour développer et approfondir des mécanismes et des analyses économiques plus solidaires. L'originalité de son approche est fondée par une dizaine d'années de travail autour de la création d'outils économiques alternatifs. » Présentation du Réas dans le dossier de présentation de Génération Banlieue, octobre 1991*

### **a) Structure et objectifs du Réas**

L'Union d'Economie Sociale (UES) est une coopérative à Conseil de Surveillance et Directoire, composée de 4 collèges. Le premier collège regroupe des associations et structures fondatrices, l'Aldéa, Solidarité



Emploi, Ovide (Office de Veille sur les Initiatives de Démocratie Economique), Garrigue et GIEPP (Groupement pour l'Initiative et l'Elaboration de Projets Professionnels). Les correspondants départementaux et locaux forment le 2ème collège (organisé en association loi 1901). Ces correspondants sont des personnes physiques, cooptées par le Directoire de l'UES pour présenter le Réseau dans différentes villes, pays, cantons, départements. Ainsi, ils ont pour fonction d'être les ambassadeurs du réseau et d'être les médiateurs entre les demandes issues du terrain et les services qui sont offerts. Ils sont environ 76 correspondants départementaux. Par exemple, l'agence provençale du Réas, quatre mats développement est toujours en activité. Les 3<sup>ième</sup> et 4<sup>ième</sup> collèges sont formés par l'Association des Amis de A Faire (la revue du Réas) et par les associations partenaires amies et utilisatrices.

Le Réas s'assigne comme objectif de synthétiser les acquis théoriques en matière d'Economie Alternative et Solidaire et de diffuser les thèmes, valeurs et outils dont elles étaient porteuses. Les membres du Réas s'engagent dans une démarche économique qui n'a pas pour souci premier la rentabilité, mais vise d'abord à recréer les conditions d'une cohérence sociale (Ranson, 1998, p. 68).

Il se donne une charte « les poteaux d'angles » avec l'ambition de réunir sous des réseaux multiples les acteurs de la mouvance et de créer à terme une banque alternative.

*« Au centre de ces initiatives, bien sûr, celles qui peuvent promouvoir un autre rapport à l'argent et à l'économique. A terme, une ambition : la réunion des conditions pour l'émergence d'une Banque Alternative ...*

*L'ambition du RÉAS est de devenir un véritable Réseau Coopératif d'Initiatives Economiques de Citoyens :*

*Réseau coopératif de mise au point d'outils et de services à usage des participants et de leur environnement : conseil en création d'entreprises, financement, assurances, protection sociale.*

*Réseau coopératif de consommateurs et d'échanges de savoirs : circulation des personnes, des technologies innovantes, évaluation réciproque, entraide, troc, rassemblement d'informations, autoformation collective.*

*Réseau coopératif d'initiatives locales et nationales : promotion de réalisations et de produits, appels et campagnes médiatiques de solidarité et d'épargne, communication grand public à destination de la population. Génération Banlieue, Nfadiakar 2000, seront ainsi les précurseurs d'opérations d'une certaine ampleur. »*

**Tableau 12 Extraits des poteaux d'angles du RÉAS**

## b) Réalisations et échecs du Réas

Le Réas échouera à être un réseau complet comme présenté dans les poteaux d'angles. S'il connaît un certain succès sur le conseil à la création d'entreprise par des antennes régionales qui perdurent aujourd'hui, il a connu des insuccès sur les nouveaux outils de financement.

### (1) Les réalisations : les pôles locaux d'économie solidaire et la reconnaissance de l'économie alternatives et solidaire

Le Réas a réussi à lancer des programmes de pépinières et à développer des partenariats avec les communes, via l'installation de Pôles Locaux d'Economie Solidaire, nouvelle infrastructure au service du développement local. À Châteauroux, Belfort, Dijon, dans la montagne limousine, ces pôles salarient des agents de développement dont la mission est d'accueillir et d'accompagner des porteurs de projets individuels ou collectifs et d'expérimenter des méthodes et des outils qui rendent effectif le droit à l'initiative économique pour le plus grand nombre (Berger et Berger, 2005, p. 130).

Il a également continué à agir pour faire reconnaître l'économie alternative et solidaire en participant à des réseaux (Inter-réseaux Economie Solidaire et Mouvement du Développement Solidaire), en communiquant (mensuel A FAIRE, lettre du RÉAS) et en liant des partenariats de formation et de recherche avec des chercheurs reconnus comme Eme, Laville, Enjoleras, Caillé (Lipietz, 2001, p.144).

### (2) Les échecs : les nouveaux instruments financiers solidaires exemplaires

Le Réas ne réussira en revanche pas à créer une banque alternative, « la banque Européenne Solidaire des régions » (Lettre A faire, n°16, p.4). Elle échouera devant l'hostilité des pouvoirs publics et des banques, y compris celles se réclamant ou étant rattachées à l'économie sociale (Hardy, 2012). Il échouera également à créer « des outils financier de plus grande taille et de plus grande ambition » et à « s'éloigner du bricolage » (A faire, n°11, p.1) :

*« des instruments financiers d'une certaine taille ... qui entendent susciter par l'exemplarité, la naissance de nombreuses opérations similaires fondées sur les mêmes valeurs.... nous faisons le pari que la démocratie peut articuler mieux que la démarche technocratique la qualité économique et l'utilité sociale » Charte Génération Banlieue, 10 mai 1991*

Les deux opérations de création de fonds commun de placement n'ont pas su montrer qu'elles étaient efficaces et viables. Antilles 93 renommée Nfadiakar puis devenue Madiakar 2000, est une opération morte née d'un Fonds Commun de Placement (FCP) collectant une épargne solidaire en Guadeloupe, en

Martinique et parmi la communauté antillaise de la métropole, pour aider au financement d'entreprises créées par des Antillais, en partenariat avec des associations guadeloupéennes et martiniquaises (Lettre A faire, n°11, p.6). Génération Banlieue connaîtra de grandes difficultés à se développer et sera absorbée par Garrigue en 1998.

Tout commence pourtant bien pour Génération Banlieue. Créée en 1995, Génération Banlieue est une société anonyme coopérative à capital variable, spécialisée dans les placements à risques. Sa création a fait l'objet d'une large campagne de communication de 6 mois assurée par le Réas en 1992 : colloques, réunions locales, mailings, campagne de presse et auprès des institutionnels, tour de France à la voile par des jeunes des associations impliquées, comités de parrainage (sources : documents internes du Réas et Lettre A faire n°11, p.4). Elle soutient la création et le développement d'entreprises, montées par des jeunes issus des quartiers en difficultés ou s'y implantant et participe à l'insertion de personnes en difficultés.

*« il est possible à partir de ces initiatives et de ces projets, de recréer des liens sociaux, des relations économiques, des victoires et pourquoi pas même un peu de bonheur .... c'est pourquoi nous unissons nos efforts et nos moyens pour aider ces projets à ne plus dépendre complètement des guichets, des humeurs, des réseaux d'influence, des lenteurs et des rigidités. Nous décidons de créer le Fonds Commun de Placement à Risque « Génération Banlieue » ». extraits de la charte génération banlieue, 10 mai 1991*

Elle s'est dotée d'un comité d'investissement regroupant des associations de jeunes de banlieue : Vitecri (Toulouse, association qui a lancé Zebda), la fédération des associations des jeunes de Quartier (Lille), Sos ça bouge (Lille) et Agora (Vaux en Velin)(sources : actes constitutifs de Soris Banlieue). Son directoire et son conseil de surveillance sont constitués de représentants du milieu associatif, bancaire et de l'entreprise. Et c'est en cela que l'initiative est originale :

*« l'association des groupes de banlieue à la gestion des fonds collectés et au choix des projets financés apportent une évaluation militante en complément des expertises techniques. C'est un véritable outil de démocratie économique qui sera ainsi mis en œuvre. » documents internes du Réas, présentation de l'initiative Génération Banlieue*

Elle intervient par des prises de participations dans le capital des entreprises et par le versement d'avances en compte courant d'associé. Ces apports facilitent l'obtention par les bénéficiaires, de prêts

ou de garanties auprès d'autres acteurs financiers. Elle a soutenu 6 entreprises et a réuni 67 actionnaires pour un capital de 700 000 francs (Russo, 1997).

Les difficultés arrivent pourtant rapidement sur deux fronts tant en externe qu'en interne. L'agrément de la Commission des Opérations Bancaires (COB) ne sera finalement pas obtenu et les associations de quartiers n'arriveront pas à développer leurs activités sur le support à l'entrepreneuriat. La COB fera modifier la raison sociale d'Alterfi (société de gestion qui gère la SA coopérative Génération Banlieue) et remplacer le directeur du directoire (Alternatives Economiques n° 123 - janvier 1995). Sur le plan interne les rapports d'activité témoignent des difficultés à amorcer les cycles d'investissement. Le premier rapport du directoire de 1996, souligne une activité faible sur la première année d'exercice en 1995 avec seulement 2 investissements effectués et des faiblesses dans le fonctionnement dues principalement au manque de moyens. En 1996, 50 dossiers ont été étudiés et 2 nouveaux investissements ont été effectués (rapport du directoire, 1997). Le rapport souligne encore les difficultés de fonctionnement liées au bénévolat sur des postes d'objecteur de conscience. Il note également la difficulté pour les associations locales de développer une dynamique autour de la création d'entreprise. Vitécricri par exemple a cessé son activité et la FAQJ de Lille a des difficultés à stabiliser son implication. Seule sos ça bouge a mis en place un point d'accueil entrepreneurs qui fonctionne bien.

*« l'attachement à des associations de quartiers, si elle reste importante pour l'identité du projet, n'a pas trouvé sa pleine efficacité ... de même le dynamisme de la société s'appuie plus sur les hommes et les femmes qui la composent que sur des structures »* extraits du rapport du directoire 1997

Finalement, l'activité ne décollera jamais et les 6 sociétés dans lesquelles Génération Banlieue avait investis comme Alterfi qui est restée une coquille vide, seront absorbées par Garrigue. En outre, un problème majeur et global des activités du Réas est aussi qu'elles rentrent mal dans les dispositifs aidés par l'Etat. Les subventions ou les autres aides publiques n'ont pas permis de compléter les ressources financières propres du réseau ? elles aussi, trop faibles. Le Réas n'a ainsi jamais dépassé plus de 6% de subventions publiques (Lipietz, 2001, p.144). La faiblesse des moyens et l'espoir suscité ne sont par conséquent pas en concordance et dès son congrès de 1994, le Réas retient comme thème « 2 ans pour consolider un édifice très fragile » (Dacheux, 2001, p.35).

### (3) La dissolution du réseau dans l'économie solidaire

Le Réas tient son dernier congrès en 1998, car le réseau n'arrive plus à payer le salaire de ses animateurs (Lipietz, 2001, p.147). Il invite à repenser l'approche alternative, à dépasser la culture du « petit », du «

local », du « refus » ou de « l'ailleurs » et engage la finance alternative à ne pas être dans l'inévitable marge (Hardy, 2012). L'ambition est de devenir un véritable secteur économique (Ranson, 1998, p.69). En préparation du congrès, un texte intitulé « un projet pour l'économie alternative et solidaire » entend prolonger et actualiser la charte « Poteaux d'Angles » adoptée lors de la fondation de la coopérative en 92 (Lettre A faire, n°51, p.3). Il consacre le passage pour le Réas du mouvement de l'économie alternative à celui de l'économie solidaire.

*« Sont de faits restés ouverts les chemins de l'inévitable convergence avec tous ceux qui parmi les syndicats, les mutuelles et les coopératives, se montrent désormais sensibles à l'innovation et aux formes contemporaines de la critique de l'économie » (Lettre A faire, n°51, p.5)*

Les actions du Réas veulent être accessibles au plus grand nombre, inscrites dans des combats positifs, vers un troisième secteur d'activités économiques (Lettre A faire, n°51, p.4 et 5). Elles souhaitent inclure l'éducation populaire, les organisations de solidarité Nord Sud et l'Etat (Lettre A faire, n°51, p.5). Alors que l'alternative s'affranchissait des statuts juridiques pour reposer sur les valeurs de l'autonomie et de la solidarité et s'opposer aux partenariats avec l'Etat. Le Réas théorise sa maturation, multiplie les contrats avec les municipalités locales et tentent de mettre en synergie les initiatives du secteur privé, de l'Etat, des maires et des citoyens (Lipietz, 2001, p.147). L'économie alternative se fonde alors dans l'économie solidaire et certains mouvements politiques comme les Verts.

### **c) La finalité politique de la finance solidaire : cause des échecs du Réas ?**

Globalement donc le Réas n'a pas réussi à fédérer un réseau de l'économie alternative ni à créer des initiatives financières alternatives d'envergure qui auraient pu devenir des modèles.

Il paraît donc peu opportun de résumer sa conception de la finance solidaire. Cependant, nous pouvons analyser les causes des échecs de ces nouvelles structures financières solidaires destinées à changer d'échelle, telles qu'elles sont présentées dans nos sources.

Echecs d'organisations financières solidaires du Réas	Causes
Banque alternative et solidaire	Hostilités des pouvoirs publics
Fonds Commun de Placement à Risque solidaire	Hostilité de la COB Limite du bénévolat Associations qui ont du mal à se structurer pour promouvoir l'entreprenariat, manque d'accompagnement des cibles

**Tableau 13 Causes des échecs du Réas**

On peut noter que les causes des échecs sont portées par la dimension politique de la finance solidaire. La citoyenneté économique pose des problèmes de fonctionnement en interne avec le statut et le turn over des bénévoles et le manque de professionnalisation des associations. Le refus de lier des contacts avec les grandes institutions de la société déclenche des réactions négatives de celles-ci et des blocages pour faire croître ou créer de nouvelles structures financières solidaires.

**Le RÉAS est un réseau alternatif qui a tenté de développer des organisations financières solidaires de grande échelle. Il essayera de lancer plusieurs Fonds Commun de Placement à Risque Solidaire mais n'en créera finalement aucun. Le Réas marquera la fin en France de réseau alternatif structuré ayant comme objet de supporter le développement de l'économie alternative en développant des organisations financières solidaires et innovantes. Ces membres se disperseront dans des réseaux de l'économie solidaire et des mouvements politiques.**

**L'Aldéa et le RÉAS ont développé des organisations de la finance solidaire pour soutenir l'économie alternative et transformer la société. Leur volonté de changement social est radicale. Ces organisations de la finance solidaire sont des moyens, des outils au service des entreprises qu'elles financent. Les finalités politiques et sociales y sont fortes et servies par des moyens financiers et économiques innovants. Le secteur de la finance solidaire n'est pas reconnu comme un champ en lui-même mais plutôt comme un appui nécessaire à la croissance de l'économie alternative.**

### **3. L'Association Finansol, la reconnaissance du champ de la finance solidaire par la promotion de l'épargne solidaire**

Une association, qui existe encore aujourd'hui va réussir à fédérer les acteurs de la finance solidaire et à construire un champ de la finance solidaire. L'association Finansol est créée en 1996, sous l'égide de la

Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme. Elle a pour objectif de promouvoir, développer et garantir la finance solidaire<sup>6</sup>.

### **a) Un membre fondateur clé : la Sidi**

A l'origine de Finansol, il y a un acteur, la Sidi, qui donnera à cette association son premier président. La Sidi est le premier financier solidaire à avoir imaginé un produit financier solidaire pour financer sa mission sociale d'accompagnement.

La SIDI, Société d'investissement et de développement international, s'est créée sur les revenus dégagés par le fonds commun de placement « Faim et développement » qui lui assurent des ressources de fonctionnement pour son action d'accompagnement au développement. La Sidi est composée de plusieurs membres : le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, actionnaire fondateur, la Congrégation des Sœurs Auxiliatrices et la Congrégation des Sœurs Ursulines de Jésus, qui détiennent ensemble plus de 50% du capital. Son métier est de proposer un appui financier et technique aux Structures de Financement de Proximité (SFP), qui offrent des services financiers adaptés aux populations exclues des circuits bancaires traditionnels. Le Fonds Commun de Placement Faim et Développement est le premier fonds de partage français<sup>7</sup> créé avec le concours du Crédit Coopératif pour le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) en 1983. Il est aujourd'hui le plus important fonds de partage en France avec plus de 60 millions d'encours. Ce fonds collecte les ressources et la Sidi, grâce à une partie (50 à 75 %) des revenus annuels du fonds reversés par les souscripteurs, accompagne des structures financières locales.

Le FCP est une solution financière répondant aux exigences des congrégations actionnaires. Elles acceptent d'abandonner tout ou partie des revenus mais entendent conserver leur capital. Il est donc impossible de prêter celui-ci à des partenaires éloignés et pour des opérations à haut risque comme le capital-risque. Le FCP sera constitué majoritairement d'emprunts d'État à taux variable avec des obligations à taux fixe d'organismes à vocation publique ou sociale. Il a été approuvé par la COB le 19 septembre 1983.

---

<sup>6</sup> site Finansol, <http://www.finansol.org/accueil.php> consulté le 22/05/12

<sup>7</sup> Lorsqu'il souscrit à un fonds de partage, un investisseur accepte de reverser tout ou partie des revenus ou de la performance du placement à une association ou une fondation d'intérêt général, préalablement définie parmi les partenaires du fonds. Les revenus donnés ont la nature fiscale de don et bénéficient des avantages fiscaux qui y sont liés.

*« (la COB) n'a pas d'objection à un tel projet dans la mesure où celui-ci respecte l'obligation légale de distribution des revenus et à la condition que l'attention des souscripteurs soit expressément attirée sur les modalités de répartition des revenus ». Vigier (2003), p.32*

Un comité d'orientation composé de représentants du CCFD et du Crédit coopératif veillera à l'éthique de la composition du FCP. Le FCP grâce aux actions de communication et au réseau du CCFD atteint en quelques mois les 10 millions de francs d'encours. Les souscripteurs du FCP acceptent de donner une part de leur revenu au CCFD et couvrent simplement l'inflation. Il s'agit d'un mécanisme de don qui en fait un placement solidaire.

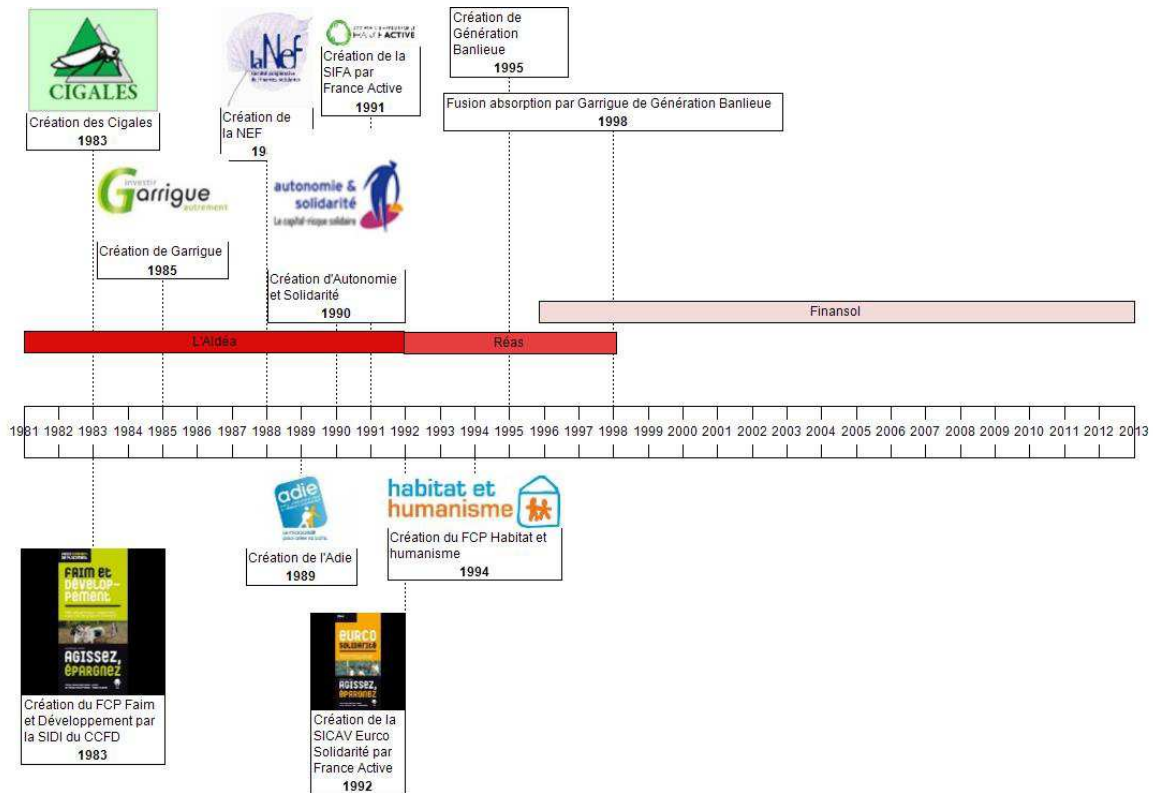
*« Or, pour nous, réunir dans un même produit un placement éthique, rémunérateur et un mécanisme de partage était essentiel, car nous voulions lier de manière structurelle les deux éléments de façon à ce que l'acte même d'investir et de placer devienne, par le fait du partage qui était lié, un acte unique qui engage le souscripteur définitivement. Il me paraissait essentiel que l'acte de souscrire et celui de donner puissent se trouver mêlés. » Vigier (2003), p.38*

#### **b) La création de Finansol : une association de promotion de la finance solidaire**

Mais comme nous l'avons évoqué précédemment, en rendant compte de la naissance de Garrigue et des Cigales, la Sidi n'est pas le seul financeur solidaire. Dans les années 1980, les Cigales et Garrigue se lancent. Les Fonds France Active se créent et mettent en place des mécanismes de garantie et une société d'investissement, la SIFA. En 1990, Autonomie et Solidarité, une autre société coopérative de capital-risque solidaire est créée. Dans un autre domaine, naît à Lyon sous l'impulsion du père Devert, l'association Habitat et Humanisme qui finance du logement pour les mal-logés. A la même époque, Maria Nowak avec l'Adie ouvre à des milliers de chômeurs la possibilité de financer leur propre emploi. Enfin, la Nef «Nouvelle économie fraternelle », organisme bancaire coopératif et solidaire obtient l'agrément de la Banque de France en 1988 et finance principalement l'agriculture biologique (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 2003, p.19).



## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire



**Figure 8 Organismes et produits à l'origine de Finansol**

Ce foisonnement riche et divers d'initiatives financières alternatives et solidaires n'était pas coordonné. La Fondation Charles Léopold Mayer, qui a joué un rôle de catalyseur dans l'émergence de ces initiatives, a réuni en 1992 dans une assemblée informelle tous les acteurs de cette nouvelle finance (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 2003, p.19).

*« J'étais pour ma part persuadé de deux choses : la nécessité de mettre en place une organisation minimale pour renforcer notre efficacité et mieux agir sur l'opinion et les pouvoirs publics et l'impossibilité de susciter une institution unique dont la mise en œuvre eut été difficile sinon impossible et qui aurait sclérosé l'action nécessairement locale de chacun de ces organismes. » Vigier, 2003, p.66*

Les types de coopérations considérées sont alors multiples. Dans un premier temps, la création d'outil financier commun est imaginée. La banque solidaire, objectif du Réas est retenue comme étant une idée séduisante. Mais les faibles moyens des acteurs et l'hostilité de la Caisse des dépôts n'ont pas permis aux acteurs de s'engager dans le projet. Une fusion fut ensuite étudiée entre la Nef et Autonomie et Solidarité à laquelle la Sidi et Sifa auraient pu être intégrées. Un projet de statut a été rédigé puis

abandonné par les organisations qui n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur la répartition du pouvoir. A l'été 1994, le groupe faillit s'arrêter, mais finalement, à l'automne, le projet de créer une association pour stimuler l'épargne solidaire naît (Amouroux, 1999). Dans un second temps donc, le constat de besoins similaires entre les organisations de la finance solidaire a été émis. Il faut se faire connaître des particuliers et des pouvoirs publics et trouver de nouvelles ressources financières. Ces nouveaux moyens pouvaient permettre de surmonter un obstacle majeur du secteur, celui du financement des activités non financières d'accompagnement, partie non solvable du métier de financeurs solidaires. Il fallait promouvoir l'épargne solidaire et rechercher techniquement des moyens financiers nouveaux.

*« Nous étions tous conscients de la nécessité d'apparaître unis. Atomisés, chacun resterait marginal, assemblés, nous pouvions agir. L'ambition de tous n'était pas seulement de faire connaître notre action et de trouver ainsi de nouvelles ressources financières, il y avait aussi le dessein d'agir sur la société et sur les pratiques économiques et financières.... Sans doute le succès de cette association, et c'est un paradoxe, vint surtout du fait que justement elle ne s'assigna aucun but politique. » Vigier (2003), p. 69*

Une association est conçue, qui va regrouper les seuls financiers solidaires faisant appel à l'épargne, d'abord pour un an afin de bâtir le projet commun, avec à sa présidence l'initiateur de l'idée, JP Vigier. Les membres fondateurs sont : la Sidi, le CCFD, les fonds France Active, les Cigales, la Nef, Autonomie et Solidarité et Garrigue. Les premiers moments sont confus et les intérêts de chaque membre s'affrontent. Les pratiques, méthodes, statuts et personnalités des dirigeants de ces organisations différent et ne favorisent pas l'harmonisation (Amouroux, 1999). Les finalités de chacun sont aussi hétérogènes, certains recherchant essentiellement les ressources financières, d'autres une notoriété et d'autres une action sur la société.

L'association concentre alors ses efforts sur la création d'un produit financier commun, pour réunir les deux fonds existants Faim et Développement et Eurco Solidarité et ouvrir à de nouveaux bénéficiaires. Elle s'ouvre nécessairement aux partenaires bancaires qui gèrent ses outils de placement solidaires, la Caisse des dépôts, le Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel, le Crédit Lyonnais et les Caisses d'Epargne en mai 1996 (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 2003, p.19). L'association est désormais composée de deux collèges, celui des organismes de terrain ou opérateurs financiers solidaires et celui des établissements bancaires classiques gestionnaires de produits financiers solidaires (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 2003, p.19). Cette ouverture a permis de légitimer l'association mais a aussi été perçue comme un danger, les établissements bancaires pouvant utiliser pour leurs

intérêts propres l'association. Benoît Granger (créateur et président de la SIFA, depuis membre du comité d'investissement de FinanCités) trouve alors le nom de Finansol, Finan(ce) et Sol(idarité).

Finansol vivra des cotisations de ses membres et de subventions de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme. Le CCFD logera au début gratuitement l'association. Le bureau de Finansol sera constitué de membres de la Nef, du Crédit coopératif et de la Fondation Charles Léopold Mayer.

Mais l'arrivée des établissements financiers a changé l'orientation de l'association. Le besoin commun de promouvoir les produits financiers et les opérateurs solidaires a fait naître la nécessité de distinguer les placements financiers solidaires des autres placements financiers. Rapidement, est examinée la création d'un label qui situera parmi les autres types de placements, ceux qui sont solidaires, soit par don d'une partie des revenus soit pas investissement risqué dans le capital d'un opérateur financier. Le label offre également une définition de l'épargne solidaire qui permettra d'obtenir des facilités fiscales.

### **c) La structuration du champ de la finance solidaire par Finansol**

Sur la définition de la finance solidaire, là encore, les membres fondateurs s'affrontent.

*« Entre les partisans d'une conception très stricte de la solidarité qui impliquait un engagement financier très risqué et aux résultats aléatoires et ceux qui préconisaient une approche plus souple et plus accessible au plus grand nombre, un écart existait. Une autre distance séparait ceux qui, tels les gestionnaires et les bénéficiaires de fonds de partage, approuvaient la présence d'obligations d'État dans le portefeuille de leurs OPCVM et ceux qui exigeaient un contrôle très strict des valeurs dans lesquelles se feraient les investissements. » Vigier (2003), p. 74*

Finalement, le consensus se fait sur l'engagement des souscripteurs à donner une partie du revenu de leurs placements dans ces produits ou d'accepter de courir avec ceux-ci un risque supérieur à un placement traditionnel en raison de leur action solidaire. Deux éléments sont par ailleurs ajoutés pour garantir les produits financiers solidaires : la transparence dans l'information des épargnants et la garantie de l'utilisation solidaire de leurs placements. L'attention est portée sur les besoins des financeurs solidaires, les ressources financières. Pour qu'elles se développent il faut communiquer avec les épargnants, fournisseurs de ses ressources. La finance solidaire à partir des années 1990 est donc définie pour les épargnants essentiellement par les produits qu'elle propose. Elle implique au début clairement un sacrifice sur son placement de la part du souscripteur : soit il perd une partie de ses revenus par le don, soit il accepte de prendre plus de risque en investissant directement dans le capital

des financeurs solidaires. Cette définition de la finance solidaire est nécessaire pour établir le label Finansol.

(1) Le label Finansol définit les frontières du champ de la finance solidaire et ses membres

Dès la création de l'association, son président avait identifié comme enjeu clé celui de la reconnaissance par les pouvoirs publics de la spécificité de la finance solidaire par une incitation fiscale. En effet, les épargnants solidaires non seulement se privaient volontairement d'un revenu plus substantiel ou prenaient un risque supérieur, mais ils devaient comme tous les souscripteurs payer l'impôt lié aux placements financiers.

*« On nous reprochait le flou de notre démarche, l'hétérogénéité de nos organismes, l'imprécision de nos définitions. En créant ce label, nous présentions une homogénéité d'objectif, une clarté des principes, une cohérence de nos actions. » Vigier, 2003, p.76*

(a) La construction du label

La présentation du label essuya d'abord un refus au cabinet d'Alphandéry, les politiques souhaitant un label sur des critères plus quantitatifs. Pour avancer dans la démarche, le label est décerné à tous les membres de Finansol en mai 1997, les banques le recevant seulement sur les produits de partage et les opérateurs financiers solidaires sur l'ensemble de leurs activités (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 2003, p.19).

*(Les journalistes) « expriment aussi la crainte de voir ce label être « autodécerné » et donc perdre toute signification qualitative. Je dois donc expliquer les raisons de notre choix et promettre d'établir pour l'avenir des critères stricts et un comité indépendant pour conférer ce label. » Vigier (2003), p.79*

Pour répondre à ces soupçons d'intégrité sur le label, en 1998, le comité du Label Finansol, structure indépendante du conseil d'administration de Finansol, est créé et JP Vigier en prend la direction. Ce comité vérifie les critères de transparence et de solidarité pour l'octroi du label et sa conservation dans le temps. Ce travail sur le respect des critères est difficile et engage la fiabilité du label.

*« Il faut, à la fois, être rigoureux et intelligents, précis et aussi compréhensifs. Il convient, en effet, de garantir et non d'exclure, de partager et non de repousser » Vigier (2003), p.90*

Le comité est élu pour deux ans et compte des personnalités indépendantes et issues des mondes de l'économie sociale et solidaire, financier, éthique, syndicaliste et de la presse. Les candidatures au label sont examinées par une équipe de 2 personnes qui présente au comité leurs conclusions. Cette équipe

assure également le suivi des produits labellisés et propose leur maintien ou radiation. Les critères d'épargne solidaire labellisée Finansol doivent répondre à la fois à des critères de solidarité et de transparence (label Finansol, règlement 1999). Pour les critères de solidarité au moins l'un des deux critères doit être rempli ; pour la transparence, les trois doivent l'être. Les deux critères de solidarité reprennent la distinction entre les produits d'investissement solidaire (le mécanisme de solidarité se situe au niveau de l'encours) et les produits de partage (le mécanisme de solidarité se situe au niveau des revenus).

Critères de solidarité		Critères de transparence	
<b>Critère 1 : Les encours d'épargne sont placés de manière solidaire</b>	Au moins 10% de l'épargne est destinée au financement d'activités solidaires, le reste est investi dans des titres éthiques.	<b>Critère 1 : Tenir à disposition des épargnants un dossier complet</b>	Une personne au moins est chargée de l'information des épargnants.
<b>Critère 2 : Le revenu des placements est affecté de manière solidaire</b>	La totalité de l'épargne est investie dans des titres éthiques. Au moins 25% du revenu de cet épargne est destinée au financement d'activités solidaires.	<b>Critère 2 : Diffuser des documents d'information complets</b>	Les souscripteurs sont informés à travers des documents permanents et une lettre au moins annuelle.
		<b>Critère 3 : Fournir les documents fiscaux</b>	Si le produit est soumis à un régime fiscal particulier, les documents lui permettant de bénéficier de ce régime doivent être reçus avant la fin du mois de janvier.

**Tableau 14 Les critères d'attribution du label Finansol**

Le critère de transparence demande une étude attentive des documents présentant le produit, du contenu du portefeuille ou de la situation financière de l'organisme financier. Les mécanismes et risques encourus sur les produits doivent aussi être clairement expliqués. Les bilans, compte de résultats et compte rendus des assemblées générales sont également analysés. Le critère de solidarité est plus complexe car il faut souvent effectuer une enquête complémentaire qui s'intéresse aux objets des projets solidaires financés. Ces projets doivent créer ou développer des petites entreprises par ou pour des personnes en difficultés, revitaliser des territoires en difficultés, acheter ou réhabiliter des logements pour des familles en situation précaire, constituer des circuits financiers dans les pays du sud, soutenir des secteurs innovants qui font évoluer les modes de consommation ou de production ou qui produisent

des services de caractère public (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 19/06/2003, p.5). Le comité se réunit cinq fois par an et une de ces séances est dédiée au contrôle des produits labellisés (Lettre d'information Finansol, mars 2013).

*(b) Le label, norme professionnelle*

Le label est une norme professionnelle créée par les premiers financiers solidaires.

Ce label garantit que le placement est bien utilisé pour financer des projets solidaires. Il véhicule donc des pressions isomorphiques normatives dans le champ car il définit les frontières du champ de la finance solidaire. Les produits labellisés et les organismes dont ils dépendent sont dans le champ, les autres en sont exclus. Il devient une norme, seule norme qui s'applique d'ailleurs au champ de la finance solidaire en France. Les organisations de la finance solidaire sont alors contraintes au respect des critères du label ; relativement précis sur les exigences d'information des épargnants, ils sont plus flexibles sur les critères de solidarité. Le label apporte de la légitimité et permet de capter des ressources financières auprès de l'Etat et des épargnants. Pour développer la légitimité du champ de la finance solidaire, le label s'est transformé et a su crédibiliser son action. Pour paraître plus fiable, il s'est doté d'un comité indépendant, d'un processus normé de délivrance de label, de critères communiqués et rendus publics.

*(2) Les actions de lobbying permettent l'augmentation des interactions et l'accès aux ressources financières octroyées par l'Etat*

En parallèle de la construction du label, les réunions de Finansol avec les cabinets des gouvernements se poursuivent. Des discussions ont lieu avec le gouvernement d'Alain Juppé mais elles restent stériles. Dans le gouvernement suivant, un dialogue se noue au sein du ministère des finances mais pour convaincre, il faut prouver que les opérateurs financiers solidaires offrent réellement des solutions à des problèmes non résolus et qu'ils peuvent mobiliser un nombre suffisant de personnes et un volume significatif de ressources.

*« Ce dernier point est décisif, car, par formation et en raison de leurs responsabilités, les dirigeants politiques sont amenés à raisonner en terme de macroéconomie. Ce qui est naissant, tenu, diffus leur est invisible. »  
Vigier (2003), p.83*

Cette analyse paraît cohérente avec les principales conclusions du rapport de l'inspection générale des finances de 2002 consacré à la finance socialement responsable et la finance solidaire. Il décrète que le champ de la finance solidaire n'est pas défini :

*« Certains estiment que les acteurs de ce secteur relèvent nécessairement de l'économie sociale. D'autres considèrent que c'est la spécificité des outils financiers qu'ils mettent en œuvre (la collecte de l'épargne solidaire, notamment) qui les identifie. D'autres, enfin, et la mission les rejoint, affirment que ce sont les objectifs d'insertion et de développement local poursuivis par les structures de finance solidaire qui les singularisent. » p.48*

Ce flou dans la définition est déploré car il ne permet pas de chiffrer précisément les enjeux financiers du secteur qui paraissent faibles. Le rapport pointe deux exigences principales pour que le secteur soit capable de se développer. Premièrement, le besoin de professionnalisation. L'augmentation du nombre de dossiers à traiter génère des besoins en matière d'instruction et d'accompagnement que le bénévolat seul ne peut satisfaire. Deuxièmement, la finance solidaire doit se garder de la tentation de l'isolement et de sa volonté d'être un circuit distinct et alternatif à la finance traditionnelle. En effet, la principale force selon le rapport de ce secteur réside dans sa capacité à mobiliser les bonnes volontés de la société civile, la solidarité nationale de l'Etat et les acteurs bancaires pour faire émerger des projets qui ne trouveraient pas, sinon, de financement. Un tel objectif ne saurait être atteint si les organisations de la finance solidaire se coupent des compétences et de l'assise financière des banques. En 2002, le rapport postule que l'intervention réglementaire est encore prématurée car le secteur de la finance solidaire est encore trop émergent. Il appelle à créer des normes et des standards ainsi qu'à évaluer le secteur. Pour que les actions de lobbying débouchent il faut donc que la finance solidaire change d'échelle et que le label se développe et soit crédible, Finansol évoluera dans ses missions en ce sens.

Dès 2003, Finansol est l'acteur principal et légitime du lobbying auprès des pouvoirs publics, des groupes réglementaires et au niveau local avec les élus et les collectivités territoriales (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 2003, p.17). Le lobbying participe également à la structuration du champ en augmentant les interactions entre les acteurs. D'abord et de manière évidente les rencontres entre les membres de Finansol et les représentants politiques sont fréquentes. De manière moins directe, lors de ses campagnes, Finansol consulte l'ensemble de ses membres et prend en compte leurs remarques sur les propositions de loi ou les inflexions à suivre sur des nouveaux textes législatifs. Le lobbying provoque donc une augmentation des interactions entre les organisations du champ et les fédère également autour d'une entreprise commune : rendre le cadre fiscal, juridique et réglementaire plus incitatif pour les finances solidaires. Enfin, le processus du lobbying permet de développer des cadres communs de pensée autour de la finance solidaire, partagés entre les financeurs solidaires et les politiques. Les résultats du lobbying produisent en outre des lois, règles coercitives qui s'imposent au champ.

(3) Les événements configurateurs de champ structurent le champ et diffusent les informations

Finansol structure également le champ en créant des événements configurateurs de champ, d'abord ponctuels puis périodiques.

(a) *Des premiers événements ponctuels*

Les premiers événements configurateurs de champ sont ponctuels. Le premier se tient en 1997, au palais du Luxembourg, pour remettre les premiers labels. Cette cérémonie accueille plus de 200 participants, des journalistes et des interventions de chercheurs.

*« Cette cérémonie, que nous avons voulue aussi solennelle que possible, est la première de ce genre. C'est la première fois que les financiers solidaires sont ainsi honorés et nos actions reconnues... Même modeste, elle est le signe de notre existence et la marque de notre ambition. C'est la première irruption de la finance solidaire dans la sphère jusqu'alors inaccessible de la notoriété. » Vigier (2003), p. 78*

Les banques perçoivent l'amorce d'un marché nouveau et considèrent le monde associatif et les congrégations religieuses comme des clients potentiels. En avril 1998, dans la salle de conférences de la Caisse d'épargne de Lyon, la première rencontre régionale de ceux qui se reconnaissent dans Finansol a eu lieu. Ces premiers événements sont uniques et participent à structurer le champ émergent de la finance solidaire en le faisant connaître auprès des particuliers et des collectivités. Ils fédèrent les acteurs autour de la définition de la finance solidaire et de ses actions. Ils permettent d'accroître la notoriété de la finance solidaire et d'inciter à épargner solidaire en comprenant les différentes offres.

Des événements configurateurs de champ périodiques, de fréquence annuelle, sont ensuite mis en place et organisés par Finansol.

(b) *La semaine de la finance solidaire : un événement périodique annuel*

Une semaine du mois de l'économie sociale et solidaire en novembre organisé par les chambres régionales de l'économie sociale (CRES) en novembre, est consacrée depuis 2008 chaque année à la finance solidaire. Elle s'appuie sur une campagne de communication et une campagne événementielle territoriale avant tout à l'attention du grand public pour promouvoir l'épargne solidaire.

*« La Semaine de l'Épargne Solidaire est un temps fort de promotion de la finance solidaire mobilisant chaque année tous les membres de Finansol dans le cadre d'une campagne de communication, de mobilisation citoyenne et d'évènements territoriaux. » rapport annuel Finansol (2009), p. 8*



Ce premier événement configurateur de champ périodique et national, en pleine crise financière, avait pour objectif d'accroître la distribution des placements solidaires par les réseaux bancaires et de convaincre les particuliers à s'engager dans l'épargne solidaire. La communication a été articulée autour d'un message « Epargne solidaire : parlez-en à votre banquier » et a réussi à avoir un fort impact médiatique. Des gestes symboliques comme l'envoi d'une carte postale à son banquier et le port d'un bracelet « Mon argent fait le bonheur » ont permis de mobiliser les citoyens autour de la finance solidaire. Des expositions photographiques des visages de la finance solidaire ont eu lieu dans plusieurs régions de France.

En 2009, la semaine a aussi comme objectif de mettre en valeur les parcours d'hommes et de femmes bénéficiaires des fonds. Quatre grandes orientations, personnalisées par autant de visages, sont mises en avant: la réinsertion par l'emploi, le logement social, l'environnement (agriculture biologique, énergies renouvelables) et la solidarité internationale (commerce équitable, micro-crédit)( Finance solidaire: L'épargne salariale mise à contribution dès janvier,21 octobre 2009, Agence France Presse). En 2010, « La solidarité m'enrichit, je la finance. » est le slogan de la 3e édition de la semaine de la finance solidaire qui compte plus de 70 animations organisées dans quinze régions françaises. En 2011 et 2012, la semaine s'attribue les mêmes objectifs et le même slogan. Des outils de communication reprenant l'axe gagnant-gagnant avec un message simple « Et si dans l'épargne, le bonheur des uns faisait le bonheur des autres ? » ont été développés. En 2012, un plan média a été déployé avec plus de 200 retombées presse. Enfin, plus de 80 événements ont été organisés dans 16 régions : des ciné-débats, des animations sur la place publique, des conférences thématiques.

Cette semaine est coordonnée à l'échelle nationale par Finansol, qui crée un comité de pilotage et un guide à destination des financeurs solidaires pour organiser les événements. Elle apporte son soutien technique, son expertise et ses conseils en termes de communication (compte rendu groupe Ile de France, 2012, document interne Finansol). Dans son « guide événementiel » de 2011, elle classe les événements à destination du grand public en 3 catégories : les villages de la finance solidaire (placement sur une place centrale de la ville), le ciné débats et les conférences/ réunions d'information. Elle y conseille d'exposer en 4 axes et 4 temps le concept de la finance solidaire. Premièrement, montrer qu'il existe des entreprises, évoluant dans le même environnement économique que les autres, dont l'activité répond à des problématiques sociales. Deuxièmement, exposer les produits d'épargne qui permettent de financer ces entreprises sans nécessairement faire une croix sur la rentabilité de cette épargne.

Troisièmement, évoquer le label Finansol qui garantit le caractère solidaire de ces produits. Quatrièmement, démontrer que la finance solidaire est un modèle crédible et innovant.

La performance financière de la finance solidaire est par conséquent un des axes de la communication lors de cet événement. Elle varie beaucoup selon les produits financiers solidaires (de 0 à 10 %) et s'adapte à tous les profils d'épargnant. Le militant qui, via les financeurs solidaires et un investissement direct en capital, ne recherche pas en premier lieu la rentabilité, et le salarié hésitant, pour qui la rémunération de son épargne salariale doit être comparable à celle d'un fonds classique, trouveront tous deux des produits adaptés à leurs exigences (Baromètre de la finance solidaire, 2010).

*(c) Les prix de la finance solidaire : point d'orgue de la semaine de la finance solidaire*

La cérémonie de remise des Grands Prix de la finance solidaire constitue un des temps forts de la semaine qui récompense les structures les plus remarquables en matière d'utilité sociale et environnementale (bilan semaine de la finance solidaire 2012, document interne Finansol). Ce sont les établissements financiers qui ont eu en 2005 l'idée de ses prix (Bilan des 10 ans de Finansol, p.19).

Elle est accueillie dans les locaux du Monde et le Monde Argent consacre un dossier spécial à la finance solidaire présentant les lauréats des Grands Prix.

En 2010, présidé par Claude Alphantery, président d'honneur de France Active, un jury composé de 8 experts indépendants a sélectionné 4 lauréats dans les catégories suivantes : Prix Coup de coeur, Prix moins de 10 salariés, Prix 10 à 50 salariés, Prix plus de 50 salariés. Pour cette 1ère édition, 110 porteurs de projets avaient présenté leur candidature. Chaque gagnant a remporté 5 000 euros (le montant des prix n'a pas bougé depuis 2010). Le fait marquant de la deuxième édition est la création d'un nouveau prix, celui de la solidarité internationale. Il récompense un projet à valeur ajoutée sociale développé dans un pays du Sud. En 2012, la méthodologie d'attribution des prix est révélée (Communiqué de presse Finansol, 3<sup>ème</sup> édition des grands prix de la finance solidaire 2012). Les structures récompensées ont une utilité sociale et environnementale forte, ont bénéficié de la finance solidaire, existent depuis au moins 3 ans (à l'exception du prix « Coup de Coeur » qui récompense des entreprises de création récente) et ont un chiffre d'affaires ou un nombre de bénéficiaires en croissance.

Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

Prix de la finance solidaire (entreprise/financeurs)	2010	2011	2012
Prix coup de cœur	Croc la Vie, (entreprise solidaire société de restauration collective biologique)/ Cigales	Adage (Association d'accompagnement global contre l'exclusion) / France Active et Nef	Isomir (entreprise solidaire, création de petits ateliers modulables pour transformation locale des produits agricoles)/ Adie et FCPR danone.communities et Phitrust partenaires
Prix de – de 10 salariés (tpe en 2013)	Entreprendre pour humaniser la dépendance (société coopérative d'intérêt collectif, construction et rénovation d'Epahd), offre au public de titres financiers, souscription d'actions	Les Doigts qui rêvent (Association d'édition pour les enfants malvoyants) / Livret d'épargne Autrement de la MAIF	Cellaouate (SAS de fabrication d'un isolant en ouate de cellulose) / Nef, Crédit Coopératif
Prix de 10 à 50 salariés (pme en 2013)	Websourd (société coopérative d'intérêt collectif de services pour les personnes sourdes) / Crédit Coopératif, la Nef, Cigales, souscription de parts	Terre de Liens (financeur solidaire, foncière qui achète des terres agricoles pour les louer) / offre au public de titres financiers, souscription d'actions	Môm Artre (association mode de garde encourageant la mixité sociale) / France active
Prix de plus de 50 salariés	Halage (association chantier d'insertion) / France Active	Groupe Archer (entreprise solidaire de promotion du développement économique)/ Crédit coopératif, France Active, Garrigue	Solidarités Nouvelles pour le logement (financeur solidaire, achète et réhabilite des logements sociaux) / Livret Agir Solidarités Nouvelles pour le Logement, Carte Agir Solidarités Nouvelles pour le logement Crédit Coopératif, souscription au capital
Prix de la solidarité internationale		Cocovico (coopérative de femmes ivoiriennes) / Oikocrédit	Fédération Nununa (coopérative de productrices de sésame et de beurre de karité)/ Fonds Afrique de Garrigue

**Tableau 15 Gagnants des grands prix de la finance solidaire**

Les quatre secteurs de la finance solidaires (l'emploi, la solidarité internationale, le logement social et l'environnement) sont représentés dans les prix chaque année de manière assez équilibré alors qu'ils drainent l'investissement solidaire de manière très inégale. En effet, en 2011, l'emploi représente 19% des investissements solidaires, la solidarité internationale 5%, le logement 33% et les activités écologiques 43%. Seul le secteur de la solidarité internationale a semble-t-il été oublié sur la première année puis a fait l'objet d'une catégorie à part entière. Les autres secteurs sont répartis par taille de

l'entreprise. Les associations et les coopératives, les statuts de l'économie sociale et solidaire, sont les plus représentés, bien qu'ils le soient de moins en moins (3 prix sur 4 en 2010, 3 prix sur 5 en 2011 et 2 prix sur 5 en 2012). Il y a chaque année au moins un financeur solidaire de récompensé. Le jury en profite donc aussi pour valoriser chaque année un des membres de Finansol de manière directe. Les entreprises récompensées développent des techniques de financement solidaire de plus en plus complexes. Par rapport à 2010, en 2012, elles utilisent plusieurs produits de la finance solidaire, de plus en plus intermédiés et ont recours à plusieurs financeurs solidaires. L'investissement direct en souscription d'actions alors qu'il représente 3 moyens de financement solidaire des entreprises primées sur 4 en 2010 n'en représente que 1 sur 5 en 2012. Les financeurs solidaires reconnus chaque année de manière indirecte, comme ayant financé des entreprises remarquables dans leur projet d'utilité sociale, sont France Active, les Cigales et Garrigue.

*(d) Les conventions d'affaires*

Depuis 2008, les conventions d'affaires sont des rencontres annuelles organisées par Finansol pour mettre en relation les établissements financiers collecteurs d'épargne solidaire et les financeurs solidaires ayant des besoins de financements, afin de soutenir le développement et la diversité des circuits financiers solidaires. En 4 ans, 8 sociétés de gestion et 28 entreprises solidaires ont participé à ces rencontres et 150 rendez-vous ont eu lieu et ont permis de concrétiser 15 investissements (rapport d'activité 2012 de Finansol).

*(e) Synthèse des événements configureurs de champ*

Ces événements sont complémentaires en termes de structuration du champ.

Les événements ponctuels ont permis de diffuser les informations sur le champ, les membres, les produits proposés pour convaincre de plus en plus d'épargnants. Les événements périodiques sont eux aussi complémentaires. La semaine de la finance solidaire développe un cadre commun de pensée autour des problématiques du champ et réunit l'ensemble des acteurs sur le plan national. La première semaine de la finance solidaire a visé à impliquer les banquiers dans le champ en convainquant les épargnants de s'engager par des actions symboliques. Les suivantes ont plus porté sur la promotion de l'épargne solidaire et de Finansol comme acteur clé du champ de la finance solidaire. Les conventions d'affaires influencent le système relationnel entre les acteurs en créant des occasions de rencontres entre les financeurs solidaires et les établissements financiers. Ces réunions doivent aboutir à la création de produits financiers solidaires communs. Les prix de la finance solidaire créent un ordre social, désignent une hiérarchie entre les membres du champ en termes d'utilité sociale. Les entreprises

reconnues appartiennent majoritairement à l'économie sociale et solidaire dans leur statut et sont financées par les membres fondateurs de Finansol, France Active, les Cigales et Garrigue. Les moyens de financement solidaires qu'elles utilisent sont de plus en plus complexes, variés et intermédiés. Le financement direct en prise de participation en capital semble être marginalisé dans la reconnaissance que lui porte les prix.

#### d) Les différences de conception de la finance solidaire entre l'Aldéa et Finansol

Comme l'Aldéa, Finansol définit les finances solidaires en se concentrant sur les relations entre les épargnants et les investisseurs. Selon elle, les finances solidaires sont un secteur financier qui permet de mettre en relation des épargnants souhaitant investir dans des activités à forte utilité sociale et des porteurs de projets n'ayant pas suffisamment accès aux financements classiques. Ainsi, la première mention de la vertu palliative de la finance solidaire apparaît. Alors que l'Aldéa voit plutôt la finance solidaire comme une démarche de transformation sociale et non comme un secteur, Finansol la décrit comme un champ à part entière qu'il faut promouvoir. La finance solidaire ne se justifie plus comme un moyen pour accomplir des finalités sociétales et politiques mais se justifie par elle-même, par les moyens qu'elle offre aux épargnants de placer utile. Pour Finansol, le centre d'attention de la finance solidaire est sur les épargnants, fournisseurs des ressources pour faire vivre les financeurs solidaires. Pour l'Aldéa, le focus était sur les entreprises alternatives auxquelles la finance solidaire apporte des fonds.

Finalité économique	Finalité sociale	Finalité politique
Un rendement financier sur les produits financiers solidaires, au minimum par les dispositions fiscales, pour convaincre plus d'épargnants	Aider des porteurs de projets créateurs d'utilité sociale dans les domaines de l'environnement, l'emploi, la solidarité internationale et le logement, à avoir accès au financement	Accompagner les porteurs de projet et permettre au grand public d'épargner utile

**Tableau 16 Les finalités de la finance solidaire selon Finansol**

Alors que l'Aldéa n'assignait pas de finalité économique à la finance solidaire, Finansol dans ses différentes publications affiche et mesure les performances financières du secteur et les compare avec celles des autres produits financiers (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, 2003, p.11 ; Baromètres de la finance solidaire, guide de l'épargne salariale, 2009, présentation de la finance solidaire, 2011). Les avantages fiscaux sont aussi présentés comme une rentabilité certaine et additionnelle à celle affichée dans les tableaux mesurant la performance financière. La finalité sociale

du secteur vise à pallier aux insuffisances du marché du crédit en offrant des possibilités de financement à des organisations qui autrement n'en auraient pas. Ces organisations ne sont pas forcément des entreprises alternatives. Par rapport à l'Aldéa, l'aspect militant de lutte contre les exclusions est gommé des finalités sociales. La finalité politique d'envergure au niveau de l'Aldéa est également atténuée par un niveau micro pour Finansol, sans ambition de changement radical. La finance solidaire sert les porteurs de projets par l'accompagnement et les épargnants par le sens qu'ils donnent à leur épargne mais n'a pas vocation à diffuser des pratiques financières nouvelles pour transformer les rapports économiques dans la société.

Une autre nouveauté par rapport à l'Aldéa réside dans la composition des membres de l'association. Finansol fédère des financeurs solidaires et des établissements financiers qui commercialisent des produits d'épargne solidaire. Les établissements financiers ne faisaient pas partie de l'Aldéa. Finansol les considère comme les acteurs d'un deuxième niveau d'intermédiation. L'épargnant s'adresse à un établissement financier proposant des placements solidaires ou de partage. L'établissement financier ne s'occupe que de la collecte de l'épargne et il confie ensuite l'activité d'investissement à un financeur solidaire, ou transmet les dons aux organisations choisies, selon qu'il s'agisse de placements solidaires ou de partage. Finansol ne met donc plus en avant les notions de circuit court de financement et d'autonomie que l'Aldéa défendait. Pour toucher un plus grand nombre d'épargnants et pas simplement des militants, Finansol passe par les circuits d'intermédiations classiques avec les banques et les fonds et ne prône donc plus le seul investissement direct.

Toujours dans le but de changer l'échelle, Finansol, contrairement à l'Aldéa ne va pas refuser les contacts avec les représentants de l'Etat. Au contraire, Finansol va cultiver ses relations avec les différents cabinets ministériels et va même se conformer dans ses missions aux préconisations de l'inspection générale des finances. En chiffrant les encours de l'épargne et de l'investissement solidaire, elle démontre les enjeux financiers pour l'Etat. En labellisant les produits d'épargne solidaire, elle propose une définition et un périmètre clair de la finance solidaire. En communiquant sur le champ, elle augmente la visibilité de la finance solidaire et sa notoriété.

L'orientation palliative prise dans la définition des finalités de la finance solidaire satisfait aussi l'Etat. En outre, elle permet de mobiliser les établissements financiers. D'une part, pour pouvoir impliquer les établissements financiers dans le secteur, il paraît nécessaire de délimiter son domaine d'action en dehors des circuits bancaires traditionnels pour éviter les conflits. Ces établissements financiers

permettent de toucher plus d'épargnants grâce à leurs multiples canaux de distribution. D'autre part, Finansol elle-même vit grâce aux cotisations et la labellisation des placements solidaires, pour assurer son fonctionnement et son équilibre financier. Intégrer des membres d'établissements bancaires permet de compter de nouveaux membres qui d'ailleurs s'acquittent d'une cotisation (plus importante d'ailleurs) et de labelliser plus de produits. Ainsi, pour répondre à ses objectifs de promotion et de développement du secteur, Finansol a modifié l'approche alternative initiale pour porter l'approche palliative. Plus modérée, cette démarche de changement social permet de rassembler plus d'acteurs, en particulier l'Etat et les établissements financiers, et plus d'épargnants. Elle favorise donc l'expansion du secteur.

<b>Associations fédératrices de la finance solidaire</b>	<b>Aldéa (1981-1992)</b>	<b>Finansol (1996-aujourd'hui)</b>
<b>Membres</b>	Mouvements et courants alternatifs	Financeurs solidaires et établissements financiers
<b>Objectifs</b>	Financer autrement par des circuits courts et l'autogestion des projets d'entreprises alternatives	Promouvoir les produits et les opérateurs solidaires pour accroître l'épargne solidaire
<b>Relations avec l'Etat</b>	Exclus	Recherchées et entretenues par le lobbying
<b>Changement social prôné</b>	Alternatif	Palliatif

**Tableau 17 Comparaison Aldéa et Finansol**

**La finance solidaire s'est construite avec deux organismes fédérateurs que sont l'Aldéa et Finansol. L'Aldéa privilégiait la finalité sociale et politique du champ ainsi que la destination des fonds alors que Finansol se concentre sur son expansion et sur la dimension économique et cible les fournisseurs des fonds dans sa communication, les épargnants particuliers. Une finalité politique trop radicale de transformation comme portée par l'Aldéa et plus tard le Réas semble bloquer le développement et la reconnaissance du secteur en le coupant d'acteurs majeurs permettant une diffusion rapide comme l'Etat, les établissements financiers et les médias. Ainsi, la finance solidaire a connu une dynamique de transformation de sa capacité de changement social, d'une mouvance alternative à une approche palliative.**

### **C. Les changements dans le champ : une croissance de l'épargne solidaire, la prise de pouvoir des banques et de la finalité économique**

Le changement d'intensité de transformation sociale portée par les organisations fédératrices du champ est suivi par des évolutions majeures à plusieurs niveaux. Les membres du champ se sont élargis, les pouvoirs publics se sont de plus en plus impliqués, les produits labellisés ont augmenté et les discours sur la rentabilité financière ont changé.

#### **1. Une distinction entre les membres du champ de plus en plus tenue**

Les membres du champ tel que définis par Finansol ont progressé en nombre et en diversité. Le développement est synonyme d'élargissement et rend les distinctions initiales entre institutions financières solidaires et établissements financiers moins distinctes. Les établissements financiers, en particulier le Crédit Coopératif, occupent des places importantes dans l'association.

##### **a) Les collèges de l'association Finansol : institutions financières solidaires versus établissements financiers**

Née d'un mouvement des financeurs solidaires, Finansol a intégré dans son sein des établissements financiers qui gèrent les produits d'épargne solidaire et reversent aux financeurs solidaires tout ou partie de la collecte. Initialement, seuls les financeurs solidaires faisant appel à l'épargne et les banques de l'économie solidaire étaient membres de Finansol<sup>8</sup>, l'association comptait alors 12 membres. En 2013, elle compte plus de 70 membres et regroupe la plupart des grandes banques françaises, des mutuelles et de nombreuses sociétés de gestion

Dans les organes de gouvernance, les membres de Finansol sont répartis en 3 collèges : les institutions financières solidaires de terrain collectant l'épargne solidaire, rencontrant et finançant les porteurs de projets ; les établissements financiers engagés dans une démarche de solidarité, qui gèrent l'épargne solidaire et qui appuient les membres du premier collège et enfin les institutions et personnalités qualifiées, qui soutiennent les buts de l'association. On retrouve dans ces collèges la distinction initiale entre financeurs solidaires, les institutions financières de terrain, et les banques, les établissements financiers. Un quatrième collège sera créé en 2005 celui des personnes morales et collectivités locales qui adhèrent aux buts de l'association. Les membres sont libres du montant de leur cotisation et n'ont pas de droit de vote à l'AG et au CA (Guide de l'épargne et des finances solidaires Paca, 2006, p.45)

---

<sup>8</sup> la Sidi, le CCFD, les fonds France Active, les Cigales, la Nef, Autonomie et Solidarité et Garrigue, la Caisse des dépôts, le Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel, le Crédit Lyonnais et les Caisses d'Epargne



L'ensemble des rapports annuels reprend la séparation entre financeurs solidaires et établissements financiers. Ces membres ont des missions différenciées : d'un côté les financeurs solidaires financent des entreprises solidaires et de l'autre des établissements financiers collectent de l'épargne solidaire pour les financeurs solidaires (rapport annuel 2008, p.4). Les établissements financiers sont au service des financeurs solidaires, ils apportent leur expertise technique. Cette idée est reprise en 2009, le rapport annuel p.9 distinguant les militants (les financeurs solidaires) des professionnels (les établissements financiers), les deux groupes étant désignés comme étant des opérateurs de la finance solidaire. En 2012, le rapport distingue les établissements financiers engagés dans une démarche de solidarité (banques, sociétés de gestion et mutuelles d'assurance) et des entreprises et financeurs solidaires qui exercent une activité à forte utilité sociale et environnementale. Les uns ne sont plus au service des autres mais font partie d'un tout engagé dans des activités solidaires. Les financeurs solidaires sont mélangés dans une même catégorie avec leurs cibles.

**b) Les schémas des circuits financiers solidaires: les acteurs financiers solidaires comme tout unifié**

Cette distinction moins nette entre financeurs solidaires et établissements financiers apparaît aussi dans les schémas des circuits financiers solidaires proposés par Finansol.

Les deux premiers collèges sont clairement démarqués dans le schéma des circuits financiers solidaires en 2003 (Outils pédagogiques sur les finances solidaires, p.21). Les institutions financières solidaires appuient et suivent les porteurs de projets solidaires et les financent via des parts sociales, comptes courants d'associés, prêts, dons ou garanties. Les établissements financiers sont chargés de l'information des épargnants qui investissent dans les produits d'épargne solidaire. Seul lien entre les établissements financiers solidaires et les institutions financières solidaires : les produits d'épargne solidaire (parts sociales, assurance vie, FCP, compte à terme, livret, codevi, bon de caisse).

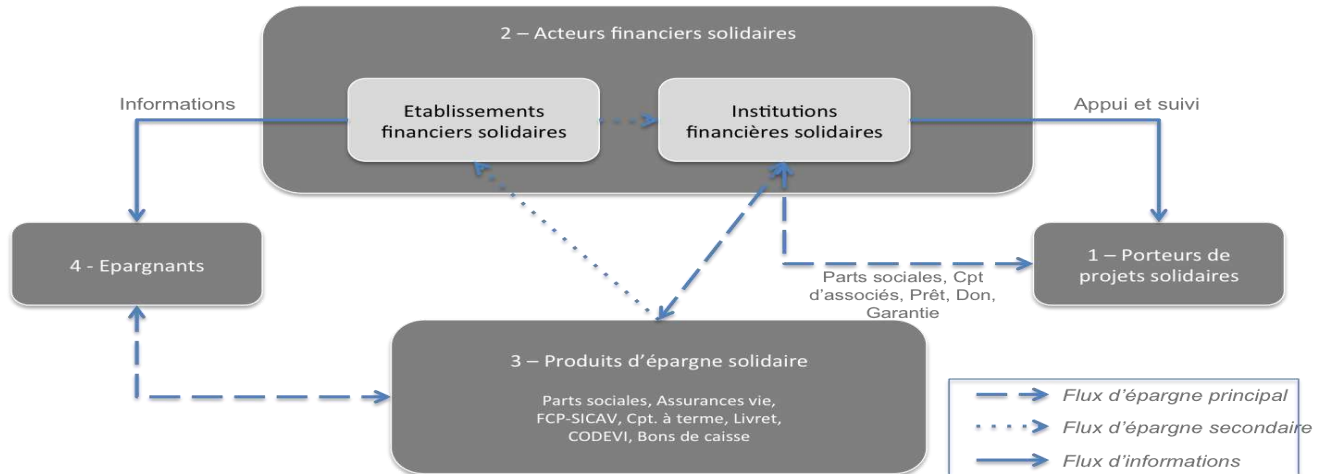
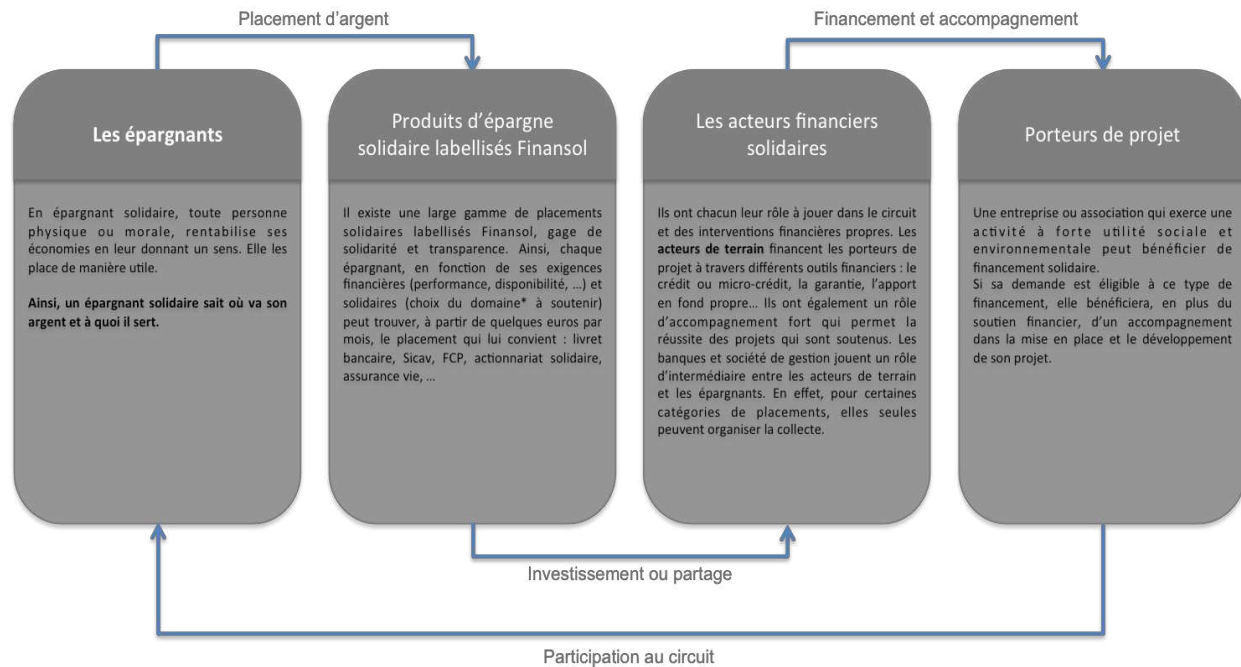


Figure 9 Schéma des circuits financiers solidaires en 2003

En 2013, la distinction entre les banques et les institutions financières solidaires n'est plus claire. Ces collègues sont regroupés sous une même dénomination « les acteurs financiers solidaires ». Il faut s'intéresser au contenu du schéma pour constater que les banques et les « acteurs du terrain » ont des rôles différenciés.



\* Accès à l'emploi, accès au logement, activité écologique, entrepreneuriat dans les pays en développement

Figure 10 Schéma des circuits financiers solidaires en 2013

Les établissements financiers dans la communication de Finansol sont donc aujourd'hui des acteurs engagés, des partenaires faisant partis du collectif et non plus simplement des opérateurs techniques et professionnels qui collectent l'épargne pour la reverser. Ainsi, le rapport annuel 2009 reprend la notion d'unité pour qualifier les membres de Finansol :

*« De l'épargne solidaire à la finance solidaire, Finansol élargit le cercle de ses membres pour fédérer l'ensemble de la finance solidaire. Il y a les protagonistes de l'investissement solidaire en capital-risque, microcrédit ou immobilier mais aussi les banques et mutuelles gérant des placements d'épargne solidaire ou de partage. Militantes, gestionnaires, philanthropes, pragmatiques, généreuses, les approches sont diverses, mais elles convergent pour placer l'humain au cœur de l'économie. Cette unité dans la diversité est une force et une richesse. Elle permet aux membres de Finansol de continuer à ouvrir de nouveaux horizons afin de développer l'alliance de la solidarité et de la finance. » Rapport annuel de Finansol 2009, p.5, le mot du directeur*

### **c) Les directeurs : une sur représentation des banquiers**

Ce repositionnement des établissements financiers est également visible dans les postes de direction.

Initialement, ce sont les financeurs solidaires qui étaient sur les postes de responsabilités tant sur la présidence de l'association que celle du comité de Label (JP Vigier de la Sidi de 1995 à 1999 pour l'association et de 1997 à 2003 pour le comité, Henri Rouillé d'Orfeuil, directeur du GRET et de la Fondation pour le progrès de l'homme, pour l'association de 1999 à 2004). Ensuite, les directions sont plutôt confiées à des politiques ou des personnalités liées au journalisme dénotant l'importance des activités de lobbying et de promotion pour l'association. Marie-Hélène Gillig (ex-députée socialiste européenne 2004 à 2007), François de Witt (journaliste et directeur de rédaction dans la presse économique et financière, 2007 à 2013) et Frédéric Tiberghien (énarque, siège au conseil supérieur de la magistrature, juillet 2013) se succèdent à la tête de l'association et Guillaume Légaut (lobbyiste) est nommé directeur de la structure en 2007. En 2013, le pouvoir est plutôt du côté des établissements financiers et plus particulièrement du Crédit Coopératif. Sophie des Mazery (chargée de mission partenariat au Crédit Coopératif) est actuellement directrice et Guy Courtois, ancien Directeur du Développement au Crédit Coopératif est depuis 2007 président du comité du Label.

## **2. Un champ soutenu et structuré par les pouvoirs publics**

Le champ a également évolué vers une plus grande implication d'un deuxième type d'acteur, outre les établissements financiers, les pouvoirs publics.

### **a) Une implication de plus en plus fortes des collectivités territoriales**

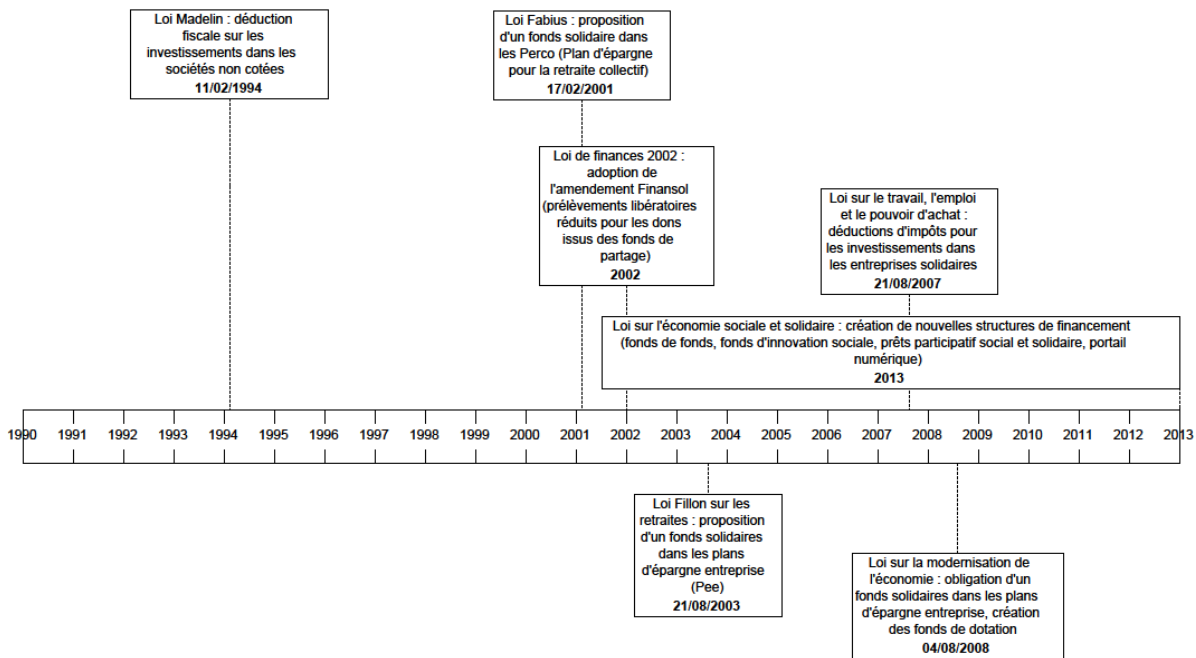
Les collectivités territoriales s'investissent de plus en plus dans la finance solidaire. Ainsi, elles offrent des financements réservés aux activités implantées localement, mobilisent de l'épargne locale et créent de nouveaux leviers d'actions, en dehors de la fiscalité et des subventions, pour la création d'activité. Finansol a d'ailleurs publié un guide à destination des collectivités territoriales en 2002. Selon cet ouvrage, les collectivités ont intérêt à promouvoir les finances solidaires pour s'inscrire dans la politique nationale envers l'économie sociale et solidaire et pour stimuler la création d'entreprises sur leur territoire. Il décline leurs possibilités d'actions en plusieurs axes : être partenaires des financeurs solidaires, soutenir les projets solidaires et communiquer sur les finances solidaires.

Plusieurs organismes de la finance solidaire favorisent la logique territoriale comme justification de leur action : les fonds territoriaux France Active et les sociétés de capital-risque de proximité (Artis, 2007). Les épargnants et les membres des organes de gouvernance y sont souvent des collectivités ou des élus locaux. Le soutien des collectivités locales et territoriales s'organise sous différentes formes (Les repères de l'Avisé, Les finances solidaires, décembre 2005, p.9). En région Provence Alpes Côte d'Azur, l'aide du Conseil régional va à diverses initiatives de finances solidaires et elle participe notamment à l'essaimage des clubs Cigales. En Aquitaine, le conseil régional prend part financièrement à un fonds France active et apporte son aide à la création d'un livret bancaire régional du Crédit Coopératif.

D'une manière plus générale, de nombreuses régions ont conçu ou sont en train de concevoir des plans régionaux de l'économie sociale et solidaire où les finances solidaires trouvent peu à peu leur place. Et les montants qui leur sont attribués augmentent (en particulier en Bourgogne, Ile de France et Pays de la Loire) (Artis, 2012). D'autres collectivités s'engagent, ou sont engagées depuis un certain temps, sur ce terrain. Parmi celles-ci, figurent, la région Nord-Pas-de-Calais, la région Midi-Pyrénées, le département du Nord, et les villes de Lille et de Paris.

### **b) Des lois et mesures fiscales favorables à la finance solidaire**

Outre les collectivités territoriales, l'Etat s'engage aussi de plus en plus dans le champ. Le lobbying de Finansol a débouché sur de beaux succès et la législation et la fiscalité ont pris en compte et reconnu la finance solidaire.



**Figure 11 Principales lois ayant un impact sur la finance solidaire**

L'une des préoccupations de Finansol dans ses actions de lobbying a d'abord concerné l'investissement dans les outils de capital-risque, mais la stratégie a évolué au fil du temps.

(1) Les premières victoires majeures pour le capital-risque solidaire : 1999-2002

Les deux premières propositions de Finansol sur l'investissement direct ne seront pas adoptées alors que la troisième sera incluse dans la loi de finances 2002.

En 1999, Finansol élabore un argumentaire pour supprimer les distorsions entre le capital-risque non intermédié qui jouissait d'une fiscalité attractive dite « dispositif Madelin » et le capital-risque intermédié via une structure de financement spécialisée. En effet, une personne physique investissant directement pour une durée d'au moins cinq ans, dans une PME à activité industrielle, commerciale ou agricole pouvait déduire le quart de cet apport de son impôt sur le revenu. Or si cette même personne choisissait d'être actionnaire d'une structure spécialisée dans le financement de projets solidaires, elle n'avait droit à aucune déduction fiscale en raison de l'activité financière de la structure (Cas Petite histoire d'une victoire, site socioeco.org). En 2000, Finansol travaille sur une deuxième proposition de loi

pour caractériser le capital investissement solidaire. Les structures de capital investissement de financement solidaire sont définies comme réalisant au moins 60% de leurs prises de participation dans des activités d'utilité sociale (Cas Petite histoire d'une victoire, site socioeco.org).

En 2001, la création de fonds d'épargne salariale solidaire est votée. La loi Fabius du 17 février 2001 impose à toutes les entreprises qui ont mis en place un plan d'épargne collectif (PERCO) de proposer à leurs salariés un fonds solidaire parmi les fonds sélectionnés. L'épargne salariale solidaire se dessine : un fonds solidaire est un FCPES (fonds commun de placement d'entreprises solidaires) reprenant le principe des fonds 90/10 (investissement à 90% dans des valeurs de l'Investissement Socialement Responsable et 10% dans des entreprises non cotées solidaires) et qui reçoit la participation, l'intéressement et éventuellement les versements des salariés ou l'abondement de l'entreprise. Le salarié est exonéré d'impôt sur les revenus si il conserve les sommes jusqu'à la retraite (Larpin, 2011, p.167). Autre étape majeure dans cette loi pour le champ de la finance solidaire, la définition de l'entreprise solidaire est introduite par l'article 19 de la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale. Les entreprises solidaires sont des entreprises qui emploient un public particulier (entreprises d'insertion ou qui disposent d'emplois aidés), ou des entreprises dotées de statuts ou pratiques solidaires (coopératives qui ont une gouvernance démocratique et une échelle des salaires restreinte) (mot clef L'entreprise solidaire, Les Echos, 07/11/2011).

**Catégories d'entreprises solidaires (d'après l'article 19, loi du 19 février 2001 puis précisé par l'article 81 de la loi de modernisation de l'économie en date du 4 août 2008 et le Décret du 18 mars 2009)**

- Une entreprise non cotée dont :  
la moyenne des salaires des 5 dirigeants ou salariés les mieux payés n'excède pas 5 fois le smic  
les dirigeants sont élus par les salariés, les adhérents ou les sociétaires
- Une entreprise non cotée dont 30% des salariés ont des contrats d'insertion ou de professionnalisation, sont reconnus travailleurs handicapés ou sont en situation de chômage
- Un organisme solidaire dont l'actif est composé de 35% de titres solidaires au minimum
- Un établissement de crédit dont au moins 80% des prêts et des investissements sont orientés vers des entreprises solidaires

**Tableau 18 L'entreprise solidaire, article 19, loi du 19 février 2001**

Les deux dernières catégories sont nées du lobbying Finansol, on reconnaît Garrigue et Habitat et humanisme comme étant les organismes solidaires et la Nef comme établissement de crédit (Larpin, 2011, p.168). Elles ont été reconnues plus tard, par l'article 81 de la loi LME et sont assimilées à des entreprises solidaires.

Finansol a ensuite réussi à étendre l'amendement Madelin de 1994 sur la loi de Finances de 2002 aux entreprises solidaires par une troisième proposition de loi (Succès fiscal pour l'épargne solidaire, depuis la loi de finances 2002 ; 11 février 2002, Publinet). L'investissement dans les entreprises solidaires donne droit à une réduction d'impôt de 25% à condition de conserver les parts pendant 5 ans. La plupart des financeurs solidaires obtiennent rapidement l'agrément entreprise solidaire (entre autres Garrigue (6<sup>ième</sup> agrément délivré), Autonomie et Solidarité, la Sidi, l'Adie).

La rédaction proposée par Finansol supprime en outre la restriction de la nature de l'activité. Les entreprises qui exercent une activité financière (Autonomie et Solidarité, Garrigue, lés, La Nef, Sidi) ou immobilière (Foncière d'Habitat et Humanisme) devraient pouvoir bénéficier du dispositif sous réserve de satisfaire aux autres conditions. Finansol a par ailleurs obtenu que pour les entreprises solidaires, la condition des 50% des titres détenus par des personnes physiques soit levée, ce qui devrait également ouvrir le dispositif à la Caisse Solidaire Nord-Pas de Calais. C'est une première étape d'importance pour le développement de l'épargne solidaire, les structures existantes vont trouver plus facilement des fonds propres et de nouvelles structures vont pouvoir émerger. Cette victoire est due à l'engagement de Guy Hascoet, Secrétaire d'Etat à l'Economie solidaire, qui a appuyé cette mesure législative.

## (2) Des victoires plus ciblées sur l'épargne salariale solidaire et des batailles sur le maintien des acquis 2003-2010

En 2003, la loi Fillon sur les retraites étend la proposition des FCPES aux plans d'épargne entreprise et interentreprises (PEE et PEI et non plus simplement au PERCO). En 2007, la loi Tépà (travail emploi et pouvoir d'achat) s'attaque à l'impôt sur la fortune et permet de déduire 75% des investissements dans des entreprises non cotées. En 2008, Christine Lagarde à travers la loi de Modernisation Economique (LME) donne un coup d'accélérateur en rendant obligatoire les FCPES dans les PEE et PEI à partir du 01 janvier 2010. On est passé d'une simple option dans les PERCO en 2001 à une obligation pour l'ensemble des plans d'entreprises. L'épargne salariale devient alors un gros canal de ressources solidaires. En 2008 également, l'association attache un amendement Finansol dans la loi de finances pour les dons générés par les produits de partage. Les intérêts et les dividendes de ces placements seront soumis à un taux libératoire réduit de 16 %, contre 29 % en 2008 pour les autres placements (Le gouvernement donne un coup de pouce à l'épargne solidaire, 21 décembre 2007, Le Figaro).

En 2010, elle a fait du lobbying pour que les avantages de la loi Tépà et du dispositif Madelin soient maintenues alors que les législateurs envisagent tout simplement de les supprimer (La finance solidaire

veut redonner du sens à l'épargne, 3 novembre 2010, La Tribune). Le projet de loi de finances 2011 prévoit en effet d'exclure les sociétés financières des dispositifs fiscaux en faisant une exception pour les PME qui financent le logement social. En sensibilisant les sénateurs, Finansol a réussi à obtenir un amendement afin d'étendre l'exception à l'ensemble des financeurs solidaires. Mais elle ne peut pas éviter des changements de seuil et durée (Larpin, 2011, p.108) : ils s'abaissent de 25% à 22% pour l'impôt sur le revenu, de 75% à 50% pour l'impôt sur la fortune et la durée de conservation des parts s'allonge de 5 à 10 ans.

En 2011, l'article 38 de la loi de finances 2011 remet partiellement en cause ces dispositifs fiscaux en introduisant un plafonnement des souscriptions fixé à 2,5 millions d'euros par PME. En clair, les entreprises concernées peuvent recevoir autant d'argent frais qu'auparavant, mais au-delà des premiers 2,5 millions d'euros reçus, les souscripteurs ne bénéficieront plus des avantages fiscaux. Le problème est sérieux car Habitat et humanisme, Entreprendre pour humaniser la dépendance, Terre de liens et la Nef dépassent déjà le plafond (« Habitat et humanisme » s'alarme d'une disposition fiscale, 28 juillet 2011, La Croix).

*« Nous ne rémunérons pas nos actionnaires. Ces dispositifs fiscaux constituent donc les seuls avantages financiers dont nous pouvons les faire profiter. Si on les supprime, qui continuera à investir chez nous ? »* Bernard Devert, « Habitat et humanisme » s'alarme d'une disposition fiscale, 28 juillet 2011, La Croix

L'amendement du député Charles de Courson, permettant aux entreprises solidaires d'échapper à cette réforme est adopté. Mais le taux de déduction sur l'impôt sur le revenu est réduit de 22% à 18% pour l'année 2012.

### (3) Les dernières luttes : 2012-2013

En 2012, une mesure susceptible d'avoir des répercussions sur le secteur a été prise durant l'été. Ainsi, la loi de finance rectificative 2012 prévoit une augmentation de 8 à 20 % du forfait social sur l'intéressement, la participation, l'abondement pour PEE ou PERCO. En rendant les versements de la participation et de l'intéressement aux résultats plus coûteux pour l'entreprise, le développement de l'épargne salariale solidaire pourrait être freiné.

Mais Finansol se félicite que l'Assemblée nationale ait adopté le 20 novembre 2012, un amendement réduisant la durée de détention par les particuliers des titres des entreprises solidaires à 5 ans.



Enfin, Finansol est impliquée dans les travaux menés sous l'égide du Ministre de l'Economie sociale et solidaire et de la Consommation, Monsieur Benoît Hamon, et qui visent à définir un cadre législatif pour le secteur. Elle a notamment pour objectif de définir le périmètre de l'ESS par l'identification des entités qui la composent et qui pourront obtenir un soutien particulier en raison de "la singularité de leurs finalités et de leur apport à l'économie nationale" (communiqué de presse du conseil des ministres du 05/09/2012). Finansol suit et participe très activement à l'ensemble des réflexions menées sur le réaménagement de l'agrément « entreprise solidaire » (Lettre d'information Finansol, décembre 2012). Benoît Hamon propose de « muscler l'agrément d'entreprise solidaire de façon à ce que les entreprises qui ont cet agrément puissent obtenir des contreparties en termes d'accès à l'épargne solidaire, aux marchés publics, aux clauses sociales et aux clauses d'insertion.» Un droit nouveau pour les salariés, Politis ,14 mars 2013. La modernisation de l'agrément, notamment en intégrant un critère d'activités solidaires, est souhaitée par les acteurs du secteur qui y voient une reconnaissance du rôle significatif de la finance solidaire dans la résolution d'enjeux sociaux et environnementaux. (Lettre d'information Finansol, mars 2013) L'association Finansol est arrivée à une proposition d'agrément sur cinq critères cumulatifs (Proposition v0, document interne Finansol envoyé aux financeurs solidaires).

- Les activités solidaires : l'entreprise exerce une activité solidaire inscrite dans son pacte d'actionnaires :
  - solidarité économique ou sociale : l'activité vise principalement à l'amélioration des conditions de vie et/ou de travail soit de populations vulnérables, soit de personnes ou territoires en difficulté sociale ou économique.
  - solidarité environnementale : l'entreprise exerce une activité protectrice de l'environnement.
  - solidarité territoriale : l'entreprise accompagne et finance exclusivement la création d'emploi sur un territoire d'implantation.
- Les statuts : toutes les initiatives privées, quelle que soit la forme juridique, et plus particulièrement les statuts ESS.
- L'échelle de rémunération : La rémunération la plus élevée doit être inférieure à 10 fois le SMIC.
- La répartition équitable du résultat : Les résultats sont répartis équitablement entre l'entreprise, les salariés et les actionnaires avec au moins la moitié des résultats affectée en réserve et report à nouveau.
- La gestion transparente : l'entreprise doit communiquer annuellement à toutes ses parties prenantes des données objectives et vérifiables sur les impacts sociaux, environnementaux ou territoriaux générés par son activité.

**Tableau 19 Réaménagement de l'agrément entreprise solidaire (Proposition Finansol, début 2013)**

Cette proposition est de nature à préserver non seulement le financement des entreprises agréées solidaires mais également les épargnants qui ont fait le choix d'une épargne qui a du sens.

Les dernières informations à l'écriture de cette partie sur l'agrément d'entreprise solidaire, montre qu'il est remanié de manière significative dans la proposition de loi Hamon, puisqu'il devra dorénavant tenir compte du respect des principes de l'ESS et de la création d'utilité sociale. Les principes de l'ESS devront être intégrés aux statuts et l'utilité sociale se définit comme une activité dont le but est d'apporter soutien en direction de personnes en situation de fragilité, soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur vulnérabilité, ou, qui a pour objectif de contribuer, à travers leur activité, au lien social, à la cohésion territoriale ou à la transition écologique (Lettre d'information Finansol, juin 2013).

L'épargne solidaire bénéficie en définitive en 2013 d'une fiscalité plus douce que les placements éthiques qui relèvent du régime général des valeurs mobilières de placements.

<b>Produits de partage (souscription via un établissement financier)</b>	<b>Fonds d'épargne solidaire souscrits dans le cadre d'un plan d'épargne entreprise (PEE) ou d'un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO). (souscription via une entreprise)</b>	<b>Actions d'une entreprise solidaire (souscription au capital d'une entreprise solidaire)</b>
<p>Réduction de l'impôt sur le revenu de 66 % pour les revenus donnés à une association (75 % pour les dons aux associations offrant aide alimentaire, soins et hébergement aux démunis)</p> <p>Prélèvement fiscal libératoire réduit à 5 % pour les revenus donnés à une association, au lieu de 24%</p>	<p>Exonération d'impôt sur le revenu, sur les sommes investies ainsi que sur les plus-values et revenus de cette épargne.</p> <p>Plus-values assujetties aux impôts et prélèvements sociaux.</p>	<p>Réduction de l'impôt sur le revenu de 18 % du montant de la souscription, dans la limite d'un investissement de 50 000 € pour une personne seule, 100 000 € pour un couple</p> <p>Réduction de l'impôt de solidarité sur la fortune de 50 % du montant de la souscription, dans la limite de 45 000 €</p>

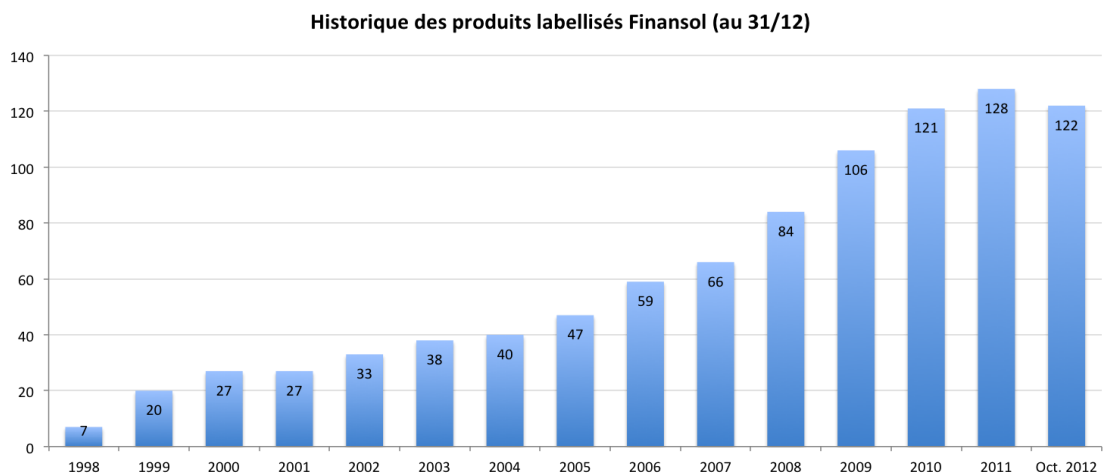
**Tableau 20 Les avantages fiscaux de la finance solidaire en 2013**  
(sources : Le baromètre de la finance solidaire 2012, p.7)

### 3. L'évolution des produits labellisés : l'importance des intermédiaires et des produits financiers et bancaires

Le champ s'est élargi au niveau de ses membres et connaît une influence de plus en plus grande des établissements financiers et des pouvoirs publics. Au niveau de ses produits également, la finance solidaire est marquée par un développement et des mutations.

#### a) La croissance des produits labellisés : une illusion ?

Les produits labellisés Finansol croissent en nombre, en montant récoltés et en diversité. Le nombre de produits labellisés a été multiplié par 4 en 10 ans.



**Figure 12** Nombre des produits labellisés Finansol de 1998 à 2012  
**Baromètre de la finance solidaire professionnel 2012, p.30**

(1) Par catégorie de produits en nombre : l'importance de l'épargne bancaire et salariale, la marginalisation de l'investissement direct

Mais la variété des produits solidaires proposés a aussi explosé. D'ailleurs, la France est le pays qui propose la plus grande variété de placements solidaires (Les finances solidaires dans le monde, 1 décembre 2005, Alternatives Economiques).

	2008	2009	2010	2011	Oct. 2012
<b>Epargne investie au capital d'entreprises solidaires</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>36</b>	<b>34</b>
Actions non cotées	17	19	21	24	23
Comptes à terme	5	5	6	6	6
Autres produits (micro prêts, obligations, ...)	3	5	6	6	4
<b>Epargne bancaire</b>	<b>44</b>	<b>51</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>58</b>
<b>Investissement solidaire</b>					
Livrets	9	9	9	9	10
FPC, SICAV	10	12	14	16	18
<b>Partage</b>					
Livrets, bons de caisse	7	10	11	13	12
FCP, SICAV	16	18	19	20	16
Contrats d'assurance vie	2	2	2	2	2
<b>Epargne salariale</b>	<b>15</b>	<b>26</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>30</b>
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>106</b>	<b>121</b>	<b>128</b>	<b>122</b>

**Figure 13 nombre de placements labellisées Finansol par catégorie de produit de 2008 à 2012**  
**Baromètre de la finance solidaire professionnel 2012, p.31**

Ce tableau des produits labellisés est structuré par deux axes pour différencier deux catégories de produits.

L'axe majeur, en gris foncé, repose sur la distinction entre les organisations qui collectent les sommes pour les épargnants : les entreprises solidaires directement, les banques ou les entreprises dans lesquelles l'épargnant est salarié. Il est clair que les banques restent le canal de distribution le plus important pour les produits financiers solidaires (près de la moitié des produits labellisés) mais l'épargne salariale progresse aussi énormément, le nombre de produits labellisés ayant doublé en 5 ans.

Un axe secondaire, en gris clair, met en exergue la démarche de solidarité de l'épargnant pour laquelle on distingue les produits d'investissement des produits de partage.

Les produits d'investissements regroupent l'épargne investie dans le capital d'entreprises solidaires, l'épargne bancaire et l'épargne salariale. Ils sont donc majoritaires dans les produits labellisés. Le mécanisme de solidarité des produits d'investissement se situe au niveau de l'encours. Pour être solidaire au moins 10% des encours doivent être destinés au financement de projets solidaires, le reste étant placé dans des titres socialement responsables. Lorsque l'investissement est direct (ligne actions non cotées de l'épargne investie au capital d'entreprises solidaires) l'épargnant devient actionnaire de l'entreprise solidaire et investi 100% de son argent dans des projets solidaires. C'est un circuit court et généralement local de financement. Cette ligne de produits initialement importante dans les produits labellisés et à l'origine de la finance solidaire, l'est de moins en moins. Elle progresse lentement et ne représente plus que 18% des produits labellisés contre 20% en 2008. Dès 2005, ce type de produit est mis

en évidence comme étant une spécificité des circuits financiers solidaires (atelier n°3, 2<sup>ème</sup> entretiens de la finance solidaire, p.16). Les caractéristiques de ces produits résident dans l'importance des liens, lien social et lien professionnel à l'accompagnement et dans l'implication personnelle et la responsabilité des épargnants qui y souscrivent. Les indicateurs quantitatifs de Finansol ne correspondent pas à leur spécificité et l'atelier propose de nouveaux indicateurs plus qualitatifs qui mesureraient le degré d'implication et la qualité du lien. Cette idée sera reprise et le baromètre de la solidarité dans le baromètre professionnel de la finance solidaire mesure le coefficient de solidarité de chaque placement labellisé Finansol. Il est obtenu en effectuant le rapport des investissements solidaires à l'encours ou total de bilan, selon la nature du placement. Ils ont d'autre part des problématiques liées au risque, l'investissement en actions étant risqué. Ils n'intéressent pas les gestionnaires de fonds qui attendent une taille critique et de la sécurité.

La démarche de partage repose sur le renoncement à une partie des revenus par un don qui viendra alimenter des projets solidaires. Le mécanisme de solidarité se situe au niveau des revenus. Les encours dans ce cas peuvent être investis totalement dans des titres socialement responsables et sont placés principalement dans des obligations d'Etat. Au moins 25% des revenus doivent être donnés à des entreprises solidaires.

Ainsi donc en nombre, les produits d'investissement labellisés Finansol sont sur représentés par rapport aux produits de partage et plus de la moitié des produits sont proposés par l'intermédiaire des banques.

(2) Par catégorie de produits en montant : les chiffres écrasants mais hétérogènes des épargnes bancaires et salariales

	2007	2008	2009	2010	2011	Variation 2011-2012
<b>Epargne investie chez les financeurs solidaires</b>	<b>158</b>	<b>195</b>	<b>240</b>	<b>293</b>	<b>348</b>	<b>+18.80%</b>
Actions non cotées	107	140	177	220	259	+17.70%
Comptes à terme	50	54	62	69	85	+23.20%
Autres produits (micro prêts, obligations, ...)	1	1	1	4	4	-
<b>Epargne bancaire</b>	<b>867</b>	<b>957</b>	<b>1148</b>	<b>1329</b>	<b>1479</b>	<b>+11.30%</b>
<b>Investissement solidaire</b>						
Livrets	132	168	196	240	398	+65.80%
FPC, SICAV (fonds « 90-10 »)	398	410	496	567	495	-12.70%
<b>Partage</b>						
Livrets, bons de caisse	124	160	201	252	317	+25.80%
FCP, SICAV	184	185	211	214	204	-4.70%
Contrats d'assurance vie	29	34	44	56	65	+16.10%
<b>Epargne salariale</b>	<b>601</b>	<b>478</b>	<b>1012</b>	<b>1460</b>	<b>1721</b>	<b>+17.90%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1626</b>	<b>1630</b>	<b>2400</b>	<b>3082</b>	<b>3548</b>	<b>+15.10%</b>

**Figure 14 encours de l'épargne solidaire par catégorie de produits, en millions d'euros**  
**Baromètre de la finance solidaire professionnel 2012, p. 8**

L'encours de l'épargne solidaire a atteint, en 2011, un nouveau pic et dépasse les 3,5 milliards d'euros, soit une augmentation de 15,1% par rapport à l'année précédente.

L'épargne placée chez les financeurs solidaires croît de manière relativement stable en volume et d'une année sur l'autre, de 40 à 50 M€. Les encours des produits bancaires ont également progressé, en dépit de résultats très contrastés selon les familles de produits. Les livrets bancaires solidaires et de partage affichent la plus forte hausse, plus de 45%, tous produits confondus. Une progression principalement liée à la remontée des taux d'intérêts. Simples d'utilisation, ils permettent de garder l'argent disponible, d'avoir un rendement financier stable et de soutenir des causes d'intérêt général.

*« Ce type de placement permet d'élargir le public de l'épargne solidaire et de permettre à Monsieur et Madame tout-le-monde de devenir épargnant solidaire. » Guide pratique de l'épargne et des finances solidaires PACA, 2006, p.40*

A l'inverse, la baisse significative des valeurs sur les marchés financiers a affecté la performance des fonds solidaires et de partage dont les encours sont en recul sur 1 an. Ces produits plus complexes et sophistiqués que l'épargne directement placée dans le capital des financeurs solidaires sont aussi plus volatiles. Les encours des fonds d'épargne salariale solidaire ont augmenté, bénéficiant encore des effets de la Loi de Modernisation de l'Economie.

Cependant, ces chiffres assez convaincants sur les enjeux et le poids économique de la finance solidaire ainsi que sur la réussite du changement d'échelle par Finansol, cachent des méthodologies de calculs disparates. Les agrégats donnés sont relativement peu cohérents et survalorisent l'encours des fonds et des livrets ainsi que de l'épargne salariale.<sup>9</sup> Ainsi donc en montant, les produits bancaires et de l'épargne salariale semblent avoir un impact économique beaucoup plus grand que l'investissement dans le capital des financeurs solidaires. Ils mobilisent des montants significatifs ce qui les rend crédibles. Cependant, une partie non négligeable de ces encours n'est ni labellisé, ni destiné à l'investissement solidaire.

### **b) Les écueils du comité de Label : des crises de légitimité**

Face à l'augmentation des produits proposés et labellisés, le comité du label Finansol a dû s'adapter et changer. Deux événements majeurs viennent troubler le fonctionnement du comité du label Finansol.

Premièrement, le scandale en 1999 sur l'appartenance sectaire de la Nef. L'Assemblée nationale constitue une commission spéciale d'enquête sur le développement des sectes en France, qui dans son deuxième rapport (Guyard et Brard, 1999) sur le financement des sectes, reproche à la NEF de financer le mouvement anthroposophe. Le label Finansol a été décerné à plusieurs produits de la Nef et cette publication a provoqué une réunion exceptionnelle du comité de label pour examiner la situation. Après étude, le comité affirme que les accusations sur la Nef sont fondées sur de mauvaises informations et un travail bâclé. En outre, le Crédit Coopératif qui abrite la Nef l'a soutenue et a mis deux de ses directeurs à des postes clés des organes de gouvernance. Cependant, cet événement aura eu un effet sur les objectifs du label. A partir de cette date, les documents sur le label écrivent noir sur blanc ne pas porter de jugement sur les acteurs solidaires qui gèrent ou utilisent l'épargne solidaire. Le label s'engage seulement sur la véracité de l'information qui est donnée aux souscripteurs concernant la collecte et l'utilisation des ressources (Outil pédagogiques sur les finances solidaires, 2005, Guide du label Finansol, 2012). Contrairement aux premières années du label, les financiers solidaires ne seront plus labélisés, seules leurs actions et parts sociales le seront. Alors qu'en 1997, les articles presse mentionnent que le label est remis à des organismes financiers solidaires et sert à mieux les identifier (Un label de qualité pour l'épargne "solidaire", 12 mai 1997, Reuters ; Colloque + Finansol tente de relancer l'idée du

---

<sup>9</sup> En effet, les fonds et les livrets apparaissent tout d'abord pour leur montant brut et non uniquement pour la part qu'ils réservent à l'investissement solidaire ou au don. En ce qui concerne l'épargne solidaire plus de la moitié des montants est en réalité investie dans l'investissement socialement responsable (pour plus de 2 milliards). Enfin, les fonds d'épargne salariale solidaire apparaissent tous en montant, y compris ceux qui ne sont pas labellisés

financement solidaire. 13 mai 1997, La Tribune) ; dès 1999 les articles de presse écrivent que le label est attribué soit à des produits d'épargne soit à des placements financiers mais plus à des organismes.

Deuxièmement, la loi sur l'épargne salariale. L'agrément ministériel « entreprises solidaires » se fonde sur le label Finansol et les demandes de labellisation s'accroissent considérablement.

*« Ce ne sont plus de petits organismes ou des FCP de petite dimension qui recherchent notre label mais de grands groupes mutualistes ou parapublics qui se portent candidats. Autant il nous paraît intéressant et utile d'orienter cette manne vers des investissements solidaires, autant il est indispensable de le faire avec circonspection et rigueur. Nous devons plus que jamais garantir notre indépendance et notre réputation. » Vigier (2003), p.96*

Cette croissance pose des problèmes sur les critères du label. Une séance du comité en 2003 examine quatre gros dossiers concernant cette nouvelle épargne et provenant de filiales de grandes mutuelles d'assurance. Les dossiers sont bien faits et reflètent une grande rigueur professionnelle, le critère de transparence ne pose pas de problème. Deux points cependant questionnent pour l'obtention du label. Le premier est le non-respect de l'ancienneté de 6 mois. Le second est pour l'un des dossiers, le manque de précisions sur les critères de sélection des valeurs éthiques du portefeuille. Pour l'un de ces produits financiers, trois membres de Finansol sont les bénéficiaires. Les avis sont partagés : le label doit-il être donné tout de suite pour l'édition des plaquettes des produits ou doit-il attendre la réimpression dans un an ? Des arguments autour de la rigueur et du sérieux s'opposent à ceux mettant en avant la nécessité de saisir l'aubaine de financement et de développement de cette nouvelle loi pour les opérateurs financiers solidaires. Finalement le président du comité arrive à réunir le consensus autour de la publication d'un encart dans les plaquettes de ses produits précisant qu'ils ont été soumis au comité de Finansol, que celui-ci n'a rien trouvé à redire sauf sur la durée indispensable d'existence. La croissance des demandes de labellisation met donc le comité de label en tensions entre le besoin d'exigence et crédibilité pour que le label reste une référence de qualité et le désir de promouvoir le secteur, d'augmenter les redevances pour Finansol et de financer les membres de Finansol.

Ainsi les contrôles doivent se structurer et aboutissent de plus en plus fréquemment à des retraits de label.

*« Cette année, le comité du label s'est donné comme priorité de réviser la procédure de contrôle des produits labellisés Finansol. La rapide augmentation du nombre de produits détenteurs de l'agrément rendait nécessaire un renforcement de la méthodologie de suivi afin de maintenir la qualité du label, référence sur la finance solidaire. » (Baromètre professionnel de la finance solidaire 2011, p. 32)*



Le comité retire le label pour la première fois en 2012 à 12 produits, essentiellement des fonds de partage (baromètre professionnel de la finance solidaire, 2012, p30). Pour la première fois également, le nombre de produits labellisés Finansol recule, passant de 128 à 122. Lors du contrôle effectué en 2011, le comité du label, dans une démarche pédagogique, avait émis des préconisations pour certains produits qui ne répondaient pas aux nouveaux critères du label. En 2012, les sanctions sont tombées. Le principal motif de retrait du label a été le défaut de commercialisation des produits solidaires. Pour évaluer ces critères, le comité a principalement analysé la stratégie de promotion mise en place par le réseau de distribution, l'évolution des encours sur plusieurs exercices et du nombre d'épargnants.

Ainsi, alors qu'en 1999, une crise de légitimité touche un financeur solidaire et pousse le label à affirmer qu'il ne certifie que les produits et non les organisations solidaires ; les tensions récentes liées à la croissance du champ et à l'augmentation des produits labellisés amènent à une crise de légitimité des produits proposés par les établissements financiers. Les critères semblent être plus complexes à respecter sur les produits bancaires et d'épargne salariale. Les établissements financiers ont des difficultés à avoir des placements qualifiés de solidaires.

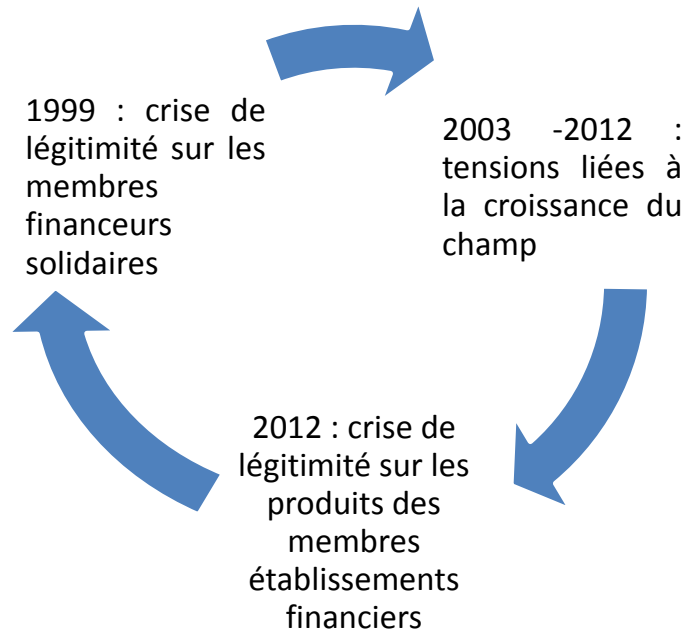


Figure 15 Cycles de crises sur le label Finansol

### **c) Modification des critères du label : des critères différenciés par catégories de produits**

Ces cycles de crise ont quand même été amortis par la modification des critères, les critères s'adaptant aux différentes catégories de produits. De critères identiques à tous les produits, comme décrits par le règlement de 1999, les critères vont se faire spécifiques à chaque catégorie de produits. En 2010, pour répondre à la croissance et diversification des produits, Finansol crée des catégories d'attribution par type d'acteurs : investisseurs solidaires, banques et fonds. Les Cigales par exemple ne demandent plus le label puisque les critères de transparence et de solidarité sont toujours remplis : la totalité de la collecte est consacrée aux entreprises solidaires et les membres sélectionnent directement leurs investissements (Larpin, 2011, p.107).

En 2010, des critères portant sur la stratégie de commercialisation des produits solidaires et sur le niveau consolidé des frais de gestion des OPCVM sont ajoutés. Un référentiel de qualification du financement solidaire a été introduit dans le cadre du suivi des produits d'épargne des financeurs solidaires et a été modifié en 2011 pour les acteurs du logement social pour mieux l'adapter aux spécificités de leurs activités. Ce référentiel pour les parts de capital des financeurs solidaires compte plus de 25 pages et évalue de manière affinée l'utilité sociale des financements réalisés, en fonction des bénéficiaires des activités financées. Il intègre également une présentation détaillée des outils de financement et d'accompagnement. Rempli par le financeur solidaire, il doit démontrer que le financeur adhère aux principes de la finance solidaire (non recherche exclusive du profit et accompagnement des activités financées), qu'il met en œuvre des outils de financement solidaire (rémunération limitée, durée d'engagement longue, contrôle de l'entreprise par l'entrepreneur) et qu'il finance des activités à forte utilité sociale (insertion par l'emploi, logement social, développement durable, solidarité internationale) (dossier de presse Finansol, 2010, p.6). Il s'appuie sur le modèle de qualification du financement solidaire élaboré en commun par les membres de Finansol (Modèle de qualification du financement solidaire, Document d'évaluation, p.1, cf annexes 10).

En 2011, les promoteurs d'épargne de partage ont pour obligation de s'engager sur le sérieux et la pérennité des associations bénéficiaires et l'existence d'un processus de sélection et de suivi. Par ailleurs, les candidats au label doivent fournir leurs objectifs commerciaux sur les trois premiers exercices qui seront appréciés au cas par cas par le comité du label. Ces objectifs permettront d'évaluer l'ambition de développement des produits solidaires mais également l'impact de la stratégie de

promotion. Le label pourra être retiré à toute structure dont les efforts de commercialisation sont notoirement insuffisants. (Baromètre professionnel de la finance solidaire 2011, p. 32,33)

En 2012, le comité a aussi modifié son règlement en harmonisant le critère de solidarité des contrats d'assurance-vie sur celui des OPCVM à un niveau de solidarité minimum de 5% sur l'ensemble du produit. Initialement, ce critère avait été fixé à 1% de l'encours du contrat afin d'inciter la transformation de «fonds en euros» existants en produits solidaires, sur le modèle des fonds d'épargne salariale solidaire. Le volume important des encours de certains produits, nécessitait un critère adapté de façon à ce qu'il y ait suffisamment de projets solidaires à financer. Cette mesure n'a pas eu les effets escomptés et il semble que le développement de l'assurance-vie solidaire se fera par la création de nouveaux supports. Le comité a ainsi décidé d'adopter un critère plus exigeant vis-à-vis des produits en cours de création et plus compréhensible par les épargnants sur le niveau minimum de solidarité attendu pour obtenir le label Finansol. (Baromètre professionnel de la finance solidaire 2012 et rapport annuel 2012, p.12). Enfin, pour les fonds dits « 90-10 » pour conserver une cohérence entre les deux compartiments, solidaire et non solidaire, la partie non solidaire du fonds devra être gérée selon des critères d'investissement socialement responsable (Lettre d'information Finansol, avril 2012, p.2). Ces nouveaux critères sont listés dans le guide du label Finansol de 2012 et sont cités dans les baromètres professionnels de la finance solidaire.

Les critères évoluent et répondent aux crises identifiées et à l'expansion du champ. Les critères sont tout d'abord adaptés aux catégories de produits et d'acteurs. Plus exigeants pour les financeurs solidaires sur la dimension solidaire, ils restent faiblement contraignants pour les établissements financiers. L'obligation d'information fiscale n'est plus mentionnée, surtout valable pour les financeurs solidaires pour que les particuliers bénéficient des dispositifs fiscaux, ce critère est dans la pratique toujours respecté.

Critères de solidarité		Critères de transparence	
<b>Critère 1 : Les encours d'épargne sont placés de manière solidaire</b>	Au moins 10% de l'épargne est destinée au financement d'activités solidaires, le reste est <b>obligatoirement</b> investi dans des titres éthiques.  Pour les OPCVM, livrets et les assurances vie, le seuil tombe à 5%.	<b>Critère 1 : Tenir à disposition des épargnants un dossier complet</b>	Une personne au moins est chargée de l'information des épargnants.  Elle est aussi chargée de la relation avec Finansol pour établir les indicateurs du Baromètre.
<b>Critère 2 : Le revenu des placements est affecté de manière solidaire</b>	La totalité de l'épargne est investie dans des titres éthiques. Au moins 25% du revenu de cet épargne est destinée au financement d'activités solidaires.  L'établissement financier proposant un produit d'épargne de partage doit mettre en place une méthode de sélection et de suivi des associations bénéficiaires.	<b>Critère 2 : Diffuser des documents d'information complets</b>	Les souscripteurs sont informés à travers des documents permanents et une lettre au moins annuelle
		<b>Critère 3 : Action commerciale</b>	L'établissement gestionnaire du produit doit présenter les objectifs commerciaux de développement du produit et les actions de promotion.
		<b>Critère 4 : Critères qualitatifs de gestion pour les OPCVM</b>	"Plusieurs points sont analysés : les critères de sélection extra financiers de la poche non solidaire, les frais de gestion et les droits d'entrée et sortie.

Tableau 21 Les critères d'attribution du label Finansol extraits du guide du Label Finansol 2012 et du communiqué de presse Finansol sur le label du 25 juin 2012 (en gras les éléments nouveaux par rapport à 1999)

#### 4. Une rentabilité financière affirmée et complémentaire du rendement solidaire

Ainsi, le comité de Label se structure et les critères du label deviennent plus souples sur les critères solidaires destinés aux produits bancaires et proposés par les fonds. En revanche, les critères deviennent plus contraignants sur les efforts de promotion des produits, ce qui contribue à l'essor du champ.

Cette croissance de la finance solidaire va également de pair avec un changement de discours sur la rentabilité financière. Ce changement est perceptible dans les articles de presse traitant de la finance solidaire.<sup>10</sup>

### **a) D'une rentabilité financière moindre que le secteur de la finance classique**

Initialement, les produits de la finance solidaire sont décrits comme étant moins rentables financièrement que les produits du champ de la finance classique. La performance sociale du champ de la finance solidaire s'oppose à la performance financière. Les finalités sociales, le degré de solidarité ainsi que la transparence de la destination de l'argent, suffisent à légitimer les produits financiers solidaires sans qu'ils n'aient à générer un rendement financier.

*«Système encore peu connu, il est complexe à expliquer, long à mettre en place, moins rentable financièrement, offrant une faible liquidité et surtout comprenant plus de risque que l'épargne classique. Reste que la caractéristique principale de l'épargne solidaire, c'est sa performance en termes de rentabilité sociale. L'argent investi par les épargnants contribue à créer des emplois et à lutter contre les exclusions. Autre avantage de la démarche: la transparence financière des organismes concernés. Les épargnants ont ainsi une totale connaissance des attributions de l'argent investi. »* finansol.org - De l'épargne, mais solidaire, 24 juillet 2002, Libération

Les épargnants doivent s'engager dans la finance solidaire et accepter d'être moins rémunérés. Le placement solidaire est un acte impliquant et militant.

*« Les épargnants font un geste solidaire en choisissant une forme d'épargne souvent moins intéressante qu'une épargne classique d'un strict point de vue financier (rendement, sécurité, liquidité) parce qu'ils savent qu'elle va avoir une utilité sociale forte.» Une semaine pour comprendre ce qu'est l'épargne solidaire en PACA. 17 novembre 2003, Agence France Presse*

Mais cette opposition entre performance sociale et financière semble bloquer de nombreux épargnants et ne permet pas le développement du secteur.

*« La rentabilité du solidaire représente malgré tout un second frein à son développement. Les gains que peut en attendre monsieur tout-le-monde reposent bien souvent sur un avantage fiscal accordé par l'État. Or, comme le montre l'expérience de ces dernières années, la pérennité d'un avantage fiscal, si justifié soit-il, n'est*

---

<sup>10</sup> Les extraits d'articles de presse sont le fruit d'une recherche sur l'outil Factiva de 1997 à aujourd'hui d'articles ayant dans leur titre ou dans le premier paragraphe Finansol (avec la fonction HLP) et d'une analyse thématique sur les extraits traitant de rendement financier.

*jamais garantie.»* Commentaire. Solidaire et rentable. François de Witt Président de Finansol à Guillaume Goubert Rédacteur en chef à « La Croix », 18 mai 2011, La Croix

Ainsi, les baromètres de la finance solidaire suivent le pourcentage de français prêts à épargner solidaire même si la rentabilité est plus faible. Il est de 40% en 2005. Mais ce taux chute drastiquement dans les années qui suivent. Seules 29% des personnes interrogées estiment qu'elles pourraient souscrire un produit d'épargne solidaire « compte tenu de ses objectifs, même si le rendement financier est moins important que des placements classiques » en 2006 et 17 % en 2007. En période d'incertitude économique puis de crise, les Français semblent donc moins enclins à être solidaires avec leur argent.

En réaction et pour permettre de toucher plus d'épargnants, les discours sur la rentabilité financière du secteur changent.

### **b) A une meilleure rentabilité financière en période de crise**

La finance solidaire serait une digue contre la crise, ses placements résisteraient mieux à une chute boursière. Ainsi, la moindre performance financière affichée est justifiée car elle est moins volatile que la finance classique : plus faible en période d'embellie économique, elle serait plus forte en cas de récessions.

*« Et en temps de crise, l'épargne solidaire apparaît comme sûre. «Les placements ne se font pas en bourse. Certes, la rentabilité est moindre mais vous êtes assuré de ne rien perdre» soutient François de Witt. » Epargne solidaire: une digue contre la crise, 20 octobre 2008, La Charente Libre*

La finance solidaire serait un champ exemplaire qui devrait être pris comme modèle. Elle serait prudente et responsable socialement.

*« Le principe même de la finance solidaire est de savoir précisément où l'on met son argent, au service d'activités très concrètes portées par des partenaires bien identifiés. À peu près le contraire de ces fonds d'épargne opaques qui n'affichaient qu'une seule chose : une rentabilité mirifique. Et finalement illusoire. La finance solidaire promet moins – financièrement, s'entend –, mais parce qu'elle est enracinée dans la réalité, elle tient, dans tous les sens du terme. » Dossier. Le baromètre de la finance solidaire. Finansol. Finance d'anti-crise, 27 mai 2009, La Croix*

La performance financière s'affiche et devient alors comparable à celle du secteur classique.

*« Cette semaine vise également à lutter contre les idées reçues, notamment celles qui font croire que ces placements solidaires ne sont pas rentables ». (Frédéric Bricka, délégué régional de l'association Finansol) Selon*

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

*Finansol, la plupart des placements labellisés effectués en 2007 ont eu des rendements équivalents à ceux de même catégorie sur le marché classique. » Finansol veut inviter les banquiers à la solidarité, 21 octobre 2008, Sud Ouest*

Voire même devient supérieure en période de crise car les produits résistent mieux et bénéficient de déductions fiscales qui assurent une rentabilité financière garantie sous forme de réduction d'impôts.

*« Au contraire, ce secteur a fait la démonstration d'une résistance enviable, et ceux qui lui ont confié de l'argent n'ont pas de regrets à avoir : les résultats sont meilleurs que la moyenne des placements. Cela tient pour partie au fait que l'épargne solidaire bénéficie d'avantages fiscaux assurant, en quelque sorte, un socle de rentabilité garantie. » Dossier. Le baromètre de la finance solidaire. Finansol. Finance d'anti-crise, 27 mai 2009, La Croix*

### **c) Et une segmentation des produits financiers solidaires en termes de rentabilité financière**

A partir de 2009, les différentes catégories de produits financiers solidaires sont citées et structurent le discours sur la rentabilité financière. Ainsi, les propos sur la moindre rentabilité financière sont réservés aux investissements directs dans le capital des financeurs solidaires. Mais les allègements fiscaux permettent quand même de maintenir un rendement économique. De plus, la stabilité de leurs titres financiers est mise en avant, ils seraient peu sensibles aux variations des variables macroéconomiques clés. Cependant cette démarche resterait réservée à des militants. Les épargnes bancaire et salariale au contraire, rapportent autant que le secteur classique et permettraient aux sympathisants et à l'épargnant standard d'adhérer et d'acheter des produits financiers solidaires.

*« De plus, «la performance financière des produits d'épargne solidaire est équivalente à celle des produits classiques. Pour certains produits, cette performance est rendue possible grâce à une fiscalité avantageuse», rappelle Frédéric Fourrier. Même si l'incertitude pèse sur cette fiscalité avantageuse à l'heure de la remise en cause grandissante des niches fiscales. » L'épargne solidaire progresse mais reste peu poussée par les réseaux, selon Finansol, 1 novembre 2011, Banques des Particuliers*

*« Je tiens à dire que l'idée reçue selon laquelle l'investissement solidaire ne rapporte rien est fausse, même si la performance financière n'est pas l'objectif premier de la finance solidaire. Dans un investissement direct, l'entreprise solidaire ne va certes pas rémunérer ses parts. Mais les dispositifs fiscaux attachés permettent de générer une performance financière. Par exemple, 1.000 euros investis en capital, les parts étant conservées au moins 5 ans, vont offrir 4% de rendement annuel pour une personne à l'IR. Dans le cas des OPCVM solidaires, leurs performances sont proches de celles des fonds classiques, la part non rémunérée étant limitée à 10%. ...Quant aux*

## Chapitre 5 : La finance solidaire, un champ peu structuré aux logiques multiples

*livrets solidaires, la prime qu'ils offrent par rapport au Livret A varie entre 0,25% et 0,5%. » Finance Solidaire : "Il faudrait créer aujourd'hui un 'LDD solidaire'", 26 octobre 2012, Boursier.com*

Les performances financières et solidaires semblent être conciliables.

*« L'épargne solidaire s'adresse à tous ceux qui souhaitent faire fructifier leur argent tout en y introduisant un mécanisme de solidarité », explique Frédéric Bricka, délégué régional de l'association Finansol » Finansol veut inviter les banquiers à la solidarité, 21 octobre 2008, Sud-Ouest*

*« Pour l'épargnant, l'intérêt est double. Il s'agit souvent de donner du sens à son épargne, en finançant des entreprises qui agissent positivement sur la société et l'environnement. À cette rentabilité sociale, il faut ajouter une véritable rentabilité financière cette fois, puisque le but reste évidemment de ne pas perdre d'argent. » Pour miser sur la solidarité, 20 novembre 2012, La Montagne*

Dernier changement notable récent dans le discours, l'investissement direct dans le capital des entreprises commencerait lui aussi à offrir une rentabilité financière.

*« Jusqu'ici plutôt désintéressé, ce type de placement ne rapportait généralement rien. Mais l'investissement solidaire est en train d'évoluer et plusieurs entreprises rémunèrent désormais leurs actionnaires ou porteurs de parts sociales. «Des organismes tels que la NEF[Nouvelle économie fraternelle]distribuent un taux d'intérêt correspondant à l'inflation plus 2 %, SPEAR[Société pour une épargne activement responsable]rémunère à 2 % et les associés d'Habitat et Humanisme profitent de la revalorisation des parts de la foncière dont le prix réplique l'évolution des biens immobiliers détenus », détaille Sophie des Mazery.» L'autre option : investir solidaire, 23 mai 2013, Le Point*



## **5. Synthèse des évolutions : des acteurs du champ marginalisés, des finalités économiques assumées**

Le champ de la finance solidaire s'est construit sur une dichotomie entre deux groupes d'acteurs : les financeurs solidaires qui ont fait émerger le champ et les établissements financiers qui contribuent à la croissance du champ.

Leurs rôles sont à l'origine distincts. Les financeurs solidaires tirent une partie de leurs ressources de l'épargne solidaire et financent des projets solidaires. Ils ont un rôle d'accompagnement et de suivi des porteurs de projets. Les établissements financiers assurent la gestion des produits financiers solidaires et acheminent la collecte vers les financeurs solidaires. Mais du rôle de simple intermédiaire professionnel, ils passent au rôle de partenaire et d'acteur majeur financier solidaire. Ils prennent également le pouvoir sur les postes de responsabilités dans l'association Finansol. Les critères du label sont modifiés en leur faveur pour relâcher les contraintes liées à la dimension solidaire.

Ce changement dans le pouvoir des acteurs du champ est également favorisé par l'expansion du secteur et l'essor de produits complexes proposés par les banques et les fonds. La catégorie de produit financier solidaire venant directement aux financeurs solidaires, l'investissement en actions et parts de ces organisations, est marginalisée. Elle est faible en montant et n'a pas vocation à grossir rapidement et indéfiniment, l'investissement en fonds propres étant forcément plus limité dans sa croissance que les dépôts sur des livrets, des comptes ou des fonds.

Il est également porté par les actions de l'Etat. En effet, les financeurs solidaires ont bénéficié les premiers de lois favorables à leurs activités prenant la forme de déductions fiscales. Ces mesures sont menacées chaque année par les nouvelles lois de finance et les taux de déductions donnés, initialement incitatifs, diminuent petit à petit. Les niches fiscales ayant vocation à se réduire, le financement direct des financeurs solidaires est en danger. En revanche, l'épargne solidaire salariale a bénéficié d'une loi avec un fort pouvoir coercitif qui a rendu obligatoire une poche solidaire dans les fonds d'épargne salariale. Défaire cette mesure semble plus complexe et elle n'a d'ailleurs pas été attaquée directement jusqu'à présent.

Enfin, la domination des établissements financiers est aussi facilitée par le changement de discours sur la rentabilité financière. Entre 1997 et 2007, les performances solidaire et financière sont antagonistes et les produits de la finance solidaire offrent une rentabilité financière moindre que les produits

classiques. La crise financière fait basculer la rhétorique autour du rendement car si la finance solidaire est moins performante en période de hausse des marchés, elle se révèle plus résistante en période de baisse. Les propos changent alors et les produits financiers solidaires apparaissent comme étant au moins aussi rentables économiquement que la moyenne des produits financiers. Là encore, l'investissement direct est stigmatisé, la moindre rentabilité financière leur restant réservée dans les articles alors que les performances des produits de l'épargne bancaire et salariale sont présentées comme étant proches du secteur classique. Les performances solidaire et financière sont conciliables.

Pourtant pionniers et créateurs du champ, majoritaires dans les fondateurs de l'association Finansol, les financeurs solidaires ne sont plus au cœur des discours et missions de Finansol. Les établissements financiers ont pris le pouvoir dans l'association. Aux yeux des épargnants, ils sont le principal canal de distribution des produits financiers solidaires et auprès de Finansol, les principaux fournisseurs de ressources internes. Au niveau des statistiques du secteur également, ils apparaissent comme étant les acteurs qui soutiennent la croissance de la finance solidaire.

L'ambition affichée en 2012 par Finansol de multiplier par 10 d'ici 15 ans la part du solidaire dans le patrimoine financier des Français pour atteindre 1% de celui-ci ne peut se réaliser sans une implication accrue des établissements financiers.

#### **D. Le champ aujourd'hui : un champ fragmenté au processus isomorphique naissant et à forte complexité institutionnelle**

Après avoir retracé la naissance puis la croissance du champ de la finance solidaire, il est maintenant possible de le qualifier. Au niveau de ses membres, il comprend des acteurs hétérogènes et peu coordonnés entre eux. Il est faiblement structuré, fragmenté et peu centralisé.

##### **1. Les membres du champ : diversité et fragmentation**

Les membres du champ de la finance solidaire regroupent des acteurs aux missions, statuts et valeurs différentes, peu coordonnés entre eux. Une opposition existe entre deux catégories d'acteurs, les financeurs solidaires et les établissements financiers.

##### **a) Des acteurs aux missions et structures hétérogènes**

Les fournisseurs de la finance solidaire sont : des banques mutualistes ou coopératives, des sociétés d'investissements, des épargnants, des collectivités territoriales ou des organismes étatiques, des banques classiques ou particuliers épargnants qui souhaitent placer de l'argent de façon utile et aider le

développement du champ. Les fournisseurs ont donc une grande hétérogénéité dans leur statut : ils sont à la fois des particuliers et des personnes morales, des organismes privés, publics ou appartenant à l'économie sociale et solidaire. Ils ont également des buts très différents. Les épargnants individuels souhaitent être responsables dans une démarche citoyenne. Alors que les personnes morales cherchent essentiellement à promouvoir et étendre les frontières et les enjeux financiers du champ, pour se légitimer et accroître la force de leurs propres actions.

Les clients sont des particuliers ou des organisations (associations, coopératives, mutuelles, entreprises) en recherche de financements qui ne trouvent pas de financements dans les circuits financiers classiques. C'est en cela que les circuits financiers sont solidaires car ils financent des projets exclus du système financier classique. Ces clients soutiennent des projets solidaires. Ces projets ont des buts divers : développer des petites ou micro entreprises par des personnes en difficultés en France ou dans les pays du Sud, revitaliser des territoires en difficultés, réhabiliter des logements pour des familles en situation précaire, soutenir des secteurs qui font évoluer les modes de consommation ou de production (production biologique, énergies renouvelables, commerce équitable). Ces projets sont regroupés en quatre grandes destinations par Finansol et son baromètre, les activités écologiques, l'emploi, le logement et l'entrepreneuriat dans les pays en développement. Dans les clients, on retrouve également une grande variété de statuts et de missions.

Les agences de régulations sont les mêmes que pour la finance classique : la Banque de France et l'Autorité des marchés financiers (AMF) veillent à la protection de l'épargne financière, à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés financiers, l'Autorité de Contrôle Prudentiel, assure le contrôle des établissements de crédit, entreprises d'investissement et sociétés d'assurance.

Les autres organisations sont les banques et les sociétés d'investissement de la finance classique.

Le champ de la finance solidaire apparaît comme fragmenté car ses membres sont nombreux, hétéroclites et peu coordonnés entre eux. Les missions de chaque membre sont disparates. Les liens entre les membres sont également faibles. Les épargnants individuels sont peu regroupés ; les banques, collectivités locales, société d'investissement sont également peu coordonnées entre elles. Elles risquent d'imposer des demandes institutionnelles disparates et contradictoires aux membres du champ en quête de ressources matérielles.

## b) Deux catégories d'acteurs influents : financeurs solidaires versus établissements financiers

Dans les fournisseurs de la finance solidaire deux catégories de membres s'opposent et s'affrontent pour dominer le champ.



**Figure 16 Les collègues des financeurs solidaires et des établissements financiers**  
Finansol, rapport annuel 2012, p.5

Le rôle des établissements financiers est de gérer les produits d'épargne solidaire et de les diffuser de façon à faire croître les encours de l'épargne solidaire et de toucher plus de clients. Ces établissements financiers sont soit des banques soit des gestionnaires de produits. Ce sont des professionnels et experts de la finance, ils recherchent la rentabilité financière en limitant les risques et respectant les contraintes légales pour satisfaire leurs clients. Le rôle des financeurs solidaires est de financer des projets solidaires. L'épargne solidaire est pour eux une façon d'accroître leurs ressources. Ils accompagnent et suivent les porteurs de projets afin de les réinsérer dans l'économie classique. Ce sont des professionnels de l'accompagnement, ils recherchent l'utilité sociale et la performance solidaire par l'aide des porteurs de projets. Ils ont des statuts et métiers très différents. Ils peuvent être des sociétés coopératives de capital-risque, des clubs d'investisseurs, des sociétés foncières, des sociétés financières coopératives ou des associations. Ils exercent des métiers variés et octroient des crédits ou des prêts d'honneur, établissent des garanties ou prennent des participations dans le capital de société. Les financeurs solidaires ont été influents à la création du champ mais les établissements financiers sont en train de conquérir le pouvoir dans le champ.

Le champ de la finance solidaire est encore émergent, il n'existe pas de relations inter organisationnelles régularisées et les frontières du champ s'élargissent encore rendant complexe l'identification de ses membres. Si les régulations étatiques augmentent, la hiérarchie dans le champ n'est pas encore définie ou définitive. Les financeurs solidaires, acteur central du champ à sa création tendent à devenir des membres périphériques alors que les établissements financiers tendent à opérer le chemin inverse. En outre, le champ est faiblement centralisé, la structure hiérarchique du pouvoir n'étant pas stable.

## **2. Un champ peu structuré en France**

Les membres du champ sont nombreux n'ont pas des missions harmonisées et ont peu de liens entre eux. Les établissements financiers et les financeurs solidaires sont les coalitions majeures du champ et s'affrontent pour exercer leur domination. Le champ porte en conséquence une forte complexité institutionnelle. Une autre caractéristique du champ est sa structure. La structure représente la manière dont sont formalisées et organisées les demandes institutionnelles (Greenwood et al. , 2011). La structuration du champ se décompose en 4 étapes.

### **a) Les étapes de la structuration**

La première étape constate l'augmentation des interactions entre organisations d'un même champ. Cette croissance des échanges entre les acteurs du champ a été provoquée par le lobbying et les événements configureurs de champ. Le lobbying a permis des rencontres entre les représentants de l'Etat, des collectivités locales, Finansol et les financeurs solidaires pour définir dans un premier temps le champ, pour le comprendre et le décrire puis pour se mettre d'accord sur des actions communes pour développer la finance solidaire. Les différents événements configureurs de champ sont aussi des occasions de réunir les différents acteurs. Lors des semaines de la finance solidaire, même si les rencontres privilégiées sont celles entre les épargnants et les financeurs solidaires, les établissements financiers et de nombreux conseil régionaux et mairies sont partenaires. De plus, de nombreuses collectivités prêtent des lieux pour que les événements se tiennent. Outre ces deux activités menées par Finansol, certains acteurs du secteur ont également décidé d'agir en partenariat. Des plates-formes d'initiatives locales travaillent avec les clubs Cigales. De même, la société de capital-risque Initiatives pour l'économie solidaire (IES), collabore avec France active et les clubs Cigales et la NEF. Dans le Nord différents financiers solidaires (la NEF, les clubs Cigales, et Autonomie et solidarité) ont coopéré pour sauvegarder les sites de Métal Europe et de la Cristallerie d'Arc (Les repères de l'Avisé, Les finances

solidaires, décembre 2005, p.9). Les produits financiers solidaires sont également tous le fruit d'une collaboration entre établissements bancaires et associations, coopératives ou financeurs solidaires. Mais les liens ne sont ni stables ni figés, on ne peut pas identifier de modèles de regroupements.

La deuxième étape est marquée par l'émergence de structures inter-organisationnelles de domination. L'histoire de l'Aldéa puis de Finansol reprend la construction de ces organisations qui rassemblent plusieurs financeurs solidaires. L'Aldéa a fait naître le capital-risque solidaire avec les Cigales et Garrigue. Née d'une volonté de changement social radicale par des mouvements alternatifs, elle a défendu les finalités sociales et politiques de la finance solidaire ainsi que la rupture avec le pouvoir de l'Etat et des établissements financiers classiques. Finansol a succédé à l'Aldéa et a réussi à fédérer les acteurs de la finance solidaire, à faire naître un champ et à le structurer. Son succès s'explique par le fait qu'elle a défini la finance solidaire par ses outils plus que par ses finalités ou ses cibles et qu'elle a imposé sa définition grâce au label qu'elle octroie. Positionnant la finance solidaire comme un palliatif aux dysfonctionnements du marché bancaire, Finansol a noué des relations privilégiées avec les représentants de l'Etat pour obtenir des avantages fiscaux et avec les établissements financiers, pour diversifier ses produits et faire croître le secteur. Cette association définit les frontières du champ et le structure par ses activités : le label, le lobbying et les événements configureurs de champ.

Elle diffuse également la plupart des informations sur le secteur grâce à son observatoire des finances solidaires et ses nombreuses actions de communication auprès des différents médias. Il s'agit de la troisième étape de la structuration du champ, celle de l'augmentation de la diffusion d'informations. L'observatoire des finances solidaires assure une activité régulière de veille et de prospection pour offrir une meilleure transparence du fonctionnement des circuits financiers solidaires et de mieux caractériser l'effort réel de solidarité dans les placements financiers solidaires (Rapport d'activité Finansol, 2008). Il publie le Baromètre des finances solidaires, en partenariat avec La Croix et Ipsos depuis 2003 qui présente le montant des placements et investissements financés par l'épargne solidaire et mesure chaque année l'évolution et les tendances du secteur en France. Il rassemble également des témoignages de success stories d'entreprises financées grâce à la finance solidaire. Il met en exergue l'utilité du secteur, le profil des épargnants, les raisons qui les poussent à faire le choix de l'épargne solidaire, ainsi que la liste complète des placements labellisés Finansol. Depuis 2008, un baromètre professionnel à destination des acteurs du champ, plus détaillé et analytique est également diffusé. D'autres supports sont également publiés en partenariat avec Finansol, des guides divers sur l'épargne salariale solidaire, un guide plus général en partenariat avec Alternatives Economiques qui passe au

crible tous les placements solidaires, des guides pédagogiques avec les régions sur les finances solidaires. Enfin, Finansol assure des campagnes de communication régulières chaque année, particulièrement lors de la semaine de la finance solidaire en novembre, avec des retombées media nationales. Une analyse de la presse montre l'évolution du nombre d'articles contenant l'expression « finance solidaire ». Les premiers articles parlant de finance solidaire datent de 1997 et le nombre d'articles passe de 1 à 1997 à une dizaine jusqu'en 2002, une vingtaine jusqu'en 2007, puis à 36 en 2008, 113 en 2009, 121 en 2010, 139 en 2011, 158 en 2012.

Dernière étape de la structuration du champ, la prise de conscience chez les acteurs d'être impliqués dans une entreprise commune (DiMaggio et Powell, 1983, p. 148). Le lobbying, la semaine de la finance solidaire et les conventions d'affaires focalisent les acteurs du champ sur un but commun, celui de sa croissance et de son changement d'échelle. Les incitations fiscales, les informations diffusées lors de la semaine de la finance solidaire, les produits développés grâce aux conventions d'affaires permettent de toucher un plus large public et d'accroître les encours de l'épargne solidaire.

### **b) L'état de structuration du champ en 2013**

En 2013, le champ de la finance solidaire existe donc mais est émergent et au début de son processus de structuration.

En effet, la finance solidaire est encore faiblement structurée. Il n'existe qu'un seul organisme de coalition récent puisque créé en 1995. Cette organisation a des actions institutionnelles structurantes depuis peu, les premières victoires de lobbying arrivent dans les années 2000, les événements configurateurs de champs récurrents ont 5 ans. Si la diffusion de l'information augmente, la notoriété de la finance solidaire est toujours relativement faible. Son taux de 15% en 2003 passe à 30% en 2007 et 42% en 2013 (Baromètres de la finance solidaire). Près d'un français sur deux ne connaît pas la finance solidaire. Enfin, les finalités de la finance solidaire ne sont pas les mêmes suivant les acteurs du champ. Ce qui fédère les membres est la promotion du secteur et non sa finalité. Les établissements financiers y voient un moyen de faire fructifier leurs encours et de conquérir de nouveaux clients sur un nouveau marché. Les financeurs solidaires, un moyen de se financer eux-mêmes pour investir dans des projets créateurs d'utilité sociale. Comme ces projets sont dans des secteurs très divers (environnement, emploi, solidarité internationale, logement) et que les financeurs solidaires exercent de multiples métiers

(apports en fonds propres et quasi fonds propres, prêts et microcrédits, garantie d'emprunt, foncier), une identité commune est difficile à dégager (Compte rendu de l'atelier n°3, 05/12/2005, Finansol).

Les pressions isomorphiques dans le champ de la finance solidaire sont par conséquent légères. Des pratiques et des outils hétérogènes, des logiques multiples peuvent exister dans ce champ. Mais en se structurant, le champ va augmenter les forces isomorphiques. L'Etat dans sa définition des entreprises solidaires et son projet de financement pour l'ESS va certainement exercer des pressions isomorphiques coercitives fortes à venir. Finansol avec les critères de son label et ses campagnes de communication va induire des forces normatives puissantes. Elles semblent particulièrement contraignantes pour les financeurs solidaires.

### **3. Les logiques institutionnelles dans le champ : la logique solidaire contre la logique financière**

Les logiques institutionnelles en action dans le champ sont multiples et contradictoires.

Elles répondent à la complexité institutionnelle engendrée par un champ fragmenté, peu structuré et peu centralisé. Elles reprennent les paradoxes entre performance solidaire et financière identifiées dans le changement de discours sur la rentabilité financière du champ. De plus, les logiques vont être portées par les deux coalitions d'acteurs qui se disputent la place centrale du champ. En effet, les groupes d'acteurs portent une logique différente suivant sa profession et son identité : les établissements financiers vont porter la logique financière et les financeurs solidaires, la logique solidaire. Les logiques sont compartimentées.

Ces logiques peuvent être mises en forme par des idéaux types (Thornton et Ocasio, 1999), des modèles théoriques simplificateurs. Nous reprenons notre proposition d'opérationnalisation de la première partie.



<b>Caractéristiques des logiques institutionnelles</b>	<b>Définition au niveau du champ</b>	<b>Logique financière</b>	<b>Logique solidaire</b>
<b>Principes organisationnels (quoi ?)</b>	<i>Missions, objectifs et valeurs du champ</i>	Faire des investissements rentables financièrement	Aider des entrepreneurs à financer leur activité et les accompagner
<b>Justification des actions (pourquoi ?)</b>	<i>Liens entre moyens et fins des actions organisationnelles des acteurs du champ</i>	Pour satisfaire les épargnants investisseurs	Pour permettre aux entreprises de se réinsérer dans le système financier classique
<b>Caractéristiques clés (comment ?)</b>	<i>Enjeux clés et ressources clés dans le champ</i>	Maximiser le rendement financier des investisseurs en se protégeant des risques et en respectant les obligations légales, accroître les encours du champ	Maximiser l'impact social des entreprises financées en privilégiant la proximité et la réciprocité, accroître l'utilité sociale et la solidarité du champ
<b>Identités (qui ?)</b>	<i>Catégories d'acteurs identifiés dans le champ</i>	Etablissements financiers par types de métiers (banquier, gestionnaire de fonds et mutuelle)	Financeurs solidaires par types de métiers et de missions (crédits, garanties, capital-risque, prêts d'honneur pour l'environnement, l'insertion, le logement ou la solidarité internationale)
<b>Domaine (organisation ou champ) (ou ?)</b>	<i>Le champ</i>	Un nouveau marché pour atteindre de nouveaux clients	Les creux laissés par les marchés bancaires et financiers classiques

**Tableau 22 Les logiques institutionnelles du champ de la finance solidaire**

Les logiques financières et solidaires diffèrent sur les objectifs et les missions du champ et sur les moyens. Ces logiques apparaissent donc comme fortement incompatibles.

La logique financière focalise l'attention sur les investisseurs, les apporteurs de ressources financières, alors que la logique solidaire se centre sur les destinataires des ressources, les entreprises solidaires. La logique financière va développer des principes fondés sur les moyens et va chercher à les faire croître. Pour avoir plus de ressources matérielles, elle va s'atteler à satisfaire les investisseurs en leur donnant un retour sur investissement. Le rendement financier est une prérogative et les régulations cherchant à protéger l'épargnant et limiter les risques pris doivent être respectées. La logique solidaire va être plus tournée sur les finalités et les valeurs solidaires du champ qu'elle va tenter de faire progresser. Pour ce

faire elle définit sa mission par rapport au champ de la finance classique, l'objectif étant de permettre aux porteurs de projets solidaires d'avoir ensuite accès au système de financement conventionnel.

Cette incompatibilité est cependant à nuancer car si la logique financière est très spécifique, dans son vocabulaire et dans les comportements qu'elle induit, la logique solidaire l'est moins. Le rendement financier est assez facile à mesurer et les actions pour l'augmenter assez claires, même si plusieurs indicateurs et plusieurs leviers existent. La logique financière s'appuie sur un corpus théorique cohérent et connu comme les théories de l'agence et du choix rationnel, enseigné dans les universités et suivi pas de nombreuses organisations, généralement les plus grandes et les plus puissantes. Ces concepts sont peu malléables et peu soumis à interprétations. Les marges d'interprétations en revanche autour des logiques solidaires sont multiples. L'accompagnement, l'utilité sociale, sont des concepts mous relativement flexibles. Ils peuvent recouvrir plusieurs sens, donner lieu à de multiples pratiques adaptables en fonction du métier ou des missions des financeurs solidaires. La logique solidaire paraît plus perméable et moins spécifique que la logique financière.

## Chapitre 6 : Les logiques institutionnelles dans les organisations de capital-risque solidaire

Le chapitre 6 de ce travail passe à un niveau d'analyse micro, centré sur les organisations de capital-risque solidaire.

Au niveau macro, dans le chapitre précédent nous avons étudié les fondateurs de la finance solidaire ses membres actuels et ses principales évolutions. Ces analyses ont permis d'établir que la finance solidaire porte une forte complexité institutionnelle et de faibles forces isomorphiques. Elles ont également identifié les deux logiques du champ, portées par deux groupes d'acteurs distincts.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre comment les logiques institutionnelles du champ sont adoptées par deux organisations de capital-risque solidaire.

Nous établissons tout d'abord un panorama des organisations de capital-risque solidaire grâce aux échanges retranscrits lors de la première rencontre nationale réunissant ces fonds. Les pratiques de gestion communes de ces organisations suivent le cycle d'investissement et reflètent les deux logiques identifiées dans le champ. La composition des ressources humaines, des ressources financières et des modalités d'investissement varie suivant les capitaux-risqueurs solidaire.

Ensuite l'histoire, les pratiques de gestion, les profils des investisseurs et des acteurs décisionnaires de deux fonds de capital-risque solidaire, FinanCités et le Fonds Afrique sont décrits. Ces informations permettent d'appréhender comment les logiques institutionnelles sont adaptées. Nous insistons sur la position de l'organisation dans le champ de la finance solidaire, la gouvernance, le pouvoir et les identités s'affrontant comme filtres organisationnels des logiques institutionnelles.

Enfin, l'analyse des entretiens effectués avec les acteurs des deux fonds confirme que FinanCités soutient une logique financière dominante alors que le Fonds Afrique hybride logique solidaire et logique financière.

Les modes d'intervention des financeurs solidaires peuvent se décomposer en quatre grandes catégories : l'apport en fonds propres et quasi fonds propres, le prêt, la garantie et l'investissement immobilier. Deux cas de membres du champ vont être exposés. Ce sont des financeurs solidaires spécialisés dans l'apport de fonds propres ou quasi fonds propres. Ces termes recouvrent plusieurs moyens de financement : la prise de participation, l'avance en compte-courant d'associé, le prêt participatif, la souscription de titres participatifs, la souscription d'obligations convertibles en actions. Les apports en fonds propres et quasi fonds propres dans les PME solidaires comptent pour 13% du total des financements solidaires (Baromètre professionnel de la finance solidaire 2010).

### **A. Panorama des acteurs du capital-risque solidaire en France**

Les organisations de capital-risque solidaire en France sont des financeurs solidaires.

Le capital-risque solidaire a pour objectif de renforcer les fonds propres et quasi-fonds propres de petites ou moyennes entreprises non cotées dont les activités ont un impact social ou environnemental. Ces entreprises solidaires dont l'objectif social et environnemental prévaut sur l'objectif purement financier, rencontrent des difficultés pour financer leur développement. Le capital-risque solidaire leur permet d'obtenir un financement à moyen-long terme (5 ans en moyenne) alors que les banques sont souvent réticentes à prêter, compte tenu de leur faible capitalisation et de leur manque de garanties (Baromètre de la finance solidaire, 2012).

Comme son nom l'indique, le capital-risque est un investissement fortement risqué. L'asymétrie informationnelle est importante entre souscripteurs et capitaux-risqueurs puis entre capitaux-risqueurs et entreprises financées. L'investissement est illiquide, la durée de d'investissement moyenne étant de 5 à 7 ans et les cibles étant des entreprises non cotées. Le risque est également corrélé aux projets financés (risque technologique et commercial) et à sa capacité à générer les liquidités prévues (risque financier). Le risque peut aussi être managérial et lié à la personnalité des porteurs de projet. La décision d'investissement suit un processus complexe et le suivi de l'entreprise financée est rendu nécessaire par l'asymétrie informationnelle (Stéphany, 2003). Généralement, la structure des fonds de capital-risque est légère et resserrée autour d'une petite équipe composée essentiellement de chargés d'affaires, chaque chargé d'affaires pouvant suivre entre 5 et 12 participations (Battini, 2011).

Les fonds de capital-risque solidaire possèdent des caractéristiques communes car ils respectent tous les critères du label Finansol et ont les mêmes séquences d'activités mais ils se révèlent très hétérogènes dans leur fonctionnement.

## 1. Les caractéristiques des organisations de capital-risque solidaire labellisées Finansol

Les fonds de capital-risque solidaire sont au nombre de 14 en 2012 en France. Les membres les plus anciens sont les Cigales, Garrigue, Herrikoa, nés dans les années 80, alors que les membres les plus récemment créés sont Phitrust, Energie partagée et FinanCités, nés dans les années 2000. Les membres fondateurs ont inspiré la création d'autres organisations, ce sont donc des organisations modèles. Les Cigales sont à l'origine de Energie Partagée, Garrigue a aidé à construire Iès et Autonomie et Solidarité, Herrikoa a inspiré FemuQui.

Apport en fonds propres et quasi fonds propres

STRUCTURES	Minima	Maxima	Moyen
CIGALES	1.000	6.000	33
IÉS	5.000	50.000	21
GARRIGUE	7.500	60.000	6
SOFINEI	7.500	50.000	6
HERRIKOA	10.000	150.000	55
FRANCE ACTIVE	5.000	1.000.000	
FINANCITES	25.000	125.000	9
AUTOMONIE ET SOLIDARIT2	5.000	120.000	
FEMU QUI	50.000	600.000	11
PHITRUST	100.000	600.000	19
ENTREPRENEURS DU MONDE	10.000	500.000	2
SIDI	3.000	537.000	33
OIKOCREDIT	7.000	2.500.000	121
ENERGIE PARTAGEE	50.000	500.000	121

	Environnement (hors Codevair)
	Emploi
	Solidarité internationale

**Figure 17 Les capitaux-risqueurs solidaires labellisés Finansol en France (rapport annuel Finansol 2012, p. 26)**

### a) Caractéristiques générales

Les organisations de capital-risque solidaire en France ont une structure capitalistique, des secteurs d'investissement et des tickets d'investissement qui diffèrent.

Leur capital est détenu en moyenne à 60% par des personnes morales et 40% par des particuliers.

Le secteur de la finance solidaire le plus représenté est l'emploi (10 structures) puis la solidarité internationale puis l'environnement. Le logement social n'est pas représenté car ses organisations prennent principalement la forme de foncières. Les capitaux-risqueurs dans la solidarité internationale

investissent tous dans le capital d'institution de microfinance, ce qui explique les sommes moyennes apportées. Certains financeurs interviennent sur des montants relativement faibles (Cigales, Iès, Garrigue), pour des entreprises en création quand d'autres sont en mesure de mobiliser des montants nettement plus élevés, pour des entreprises en développement (Phi Trust et Femu Qui). La plupart de ses organisations investissent en prenant des parts dans le capital des entreprises et en octroyant des comptes courants d'associés. Mais d'autres moyens de financement, plus complexes et qui s'assimilent à des fonds propres, existent. La souscription de titres participatifs, le prêt participatif et la souscription d'obligations convertibles en actions sont des quasi fonds propres utilisés par Femu Qui, PhiTrust Partenaires, la SIFA et Sofinei.

Ces organisations développent relativement peu de liens formels entre elles même si les partenariats se font plus fréquents à travers des co investissement ou des investissements successifs. Par exemple, le «pôle finance solidaire» en région Nord Pas de Calais regroupe Autonomie et Solidarité et les CIGALES et deux financeurs intervenant sous forme de prêt, la Nef et la Caisse Solidaire Nord Pas de Calais. Ces quatre acteurs sont liés par une convention de partenariat et travaillent ensemble depuis 2007. L'entreprise « Les Nouveaux Robinson » a été financée par les Cigales, Garrigue puis par la SIFA et la Nef au fur et à mesure que ses besoins financiers s'accroissaient (Baromètre professionnel de la finance solidaire 2011). Parfois, de manière informelle, quelques salariés passent d'une organisation à l'autre. Jean Tygat par exemple fondateur de Autonomie et Solidarité est maintenant chez Femu Qui. Souvent des administrateurs d'une structure siègent également dans des organes de gouvernance d'autres organisations (par exemple M. Blanc pour la Sidi et Iès, J.P. Gautier pour Garrigue et Autonomie et Solidarité).

Ces fonds ont cependant organisé un premier événement fédérateur national, une rencontre les réunissant le 22 et 23 mars 2012 à Toulouse. Cette rencontre à laquelle a participé le chercheur a été retranscrite intégralement. Les Cigales, Iès, Garrigue, Autonomie et Solidarité, Femu Qui, la Sidi ont participé à ces journées et nous nous concentrerons sur ces 6 organisations sur les prochains paragraphes. Trois thèmes y ont été abordés, la collecte de l'épargne, l'investissement et le suivi ainsi que la stratégie et le fonctionnement. Cette rencontre a permis de mettre en exergue certains attributs qui séparent ces organisations et d'autres qui les rapprochent.

## b) Des discours portant sur le cycle d'activité du capital-risque solidaire

Le dictionnaire des formes et les classes issus du logiciel Alceste ont permis de mettre en avant certaines caractéristiques dans les discours des 6 capitaux-risqueurs solidaires.

### (1) Des mots clés centrés sur les cibles

Le tableau ci-dessous restitue les mots dont la fréquence dans le corpus est supérieure à 30, seuil qui est bien supérieur au ratio de 0,5 fixé pour déterminer les mots clés par Dune et Jones (2010)(30/2628 = 1,1).

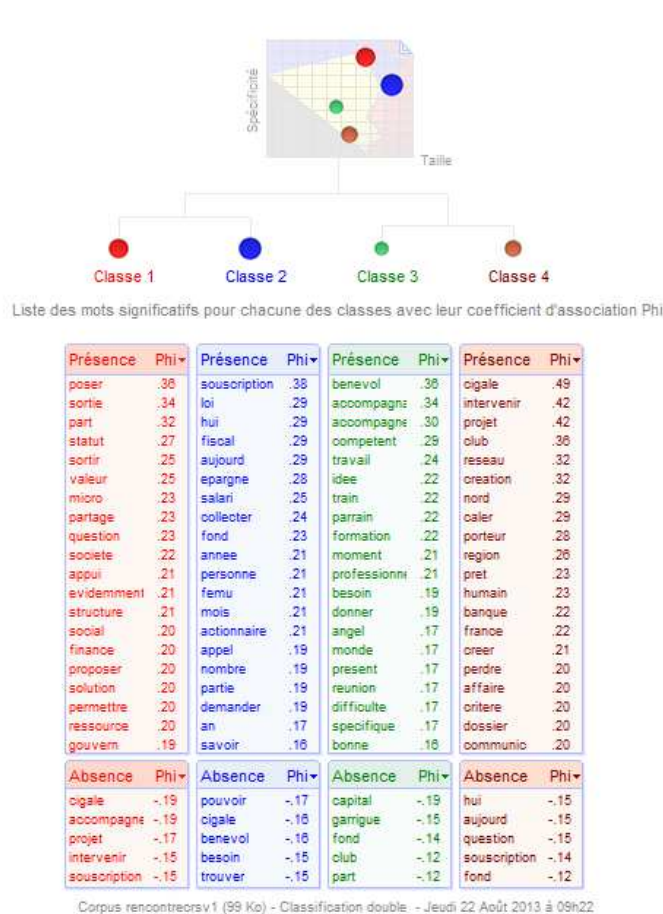
Mots clés des discours de la rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires
<b>entreprise 109</b> , aller 98, faire 80, fait 75, <b>capital 74</b> , an 63, <b>Cigales 57</b> , <b>projet 51</b> , problem 51, question 49, accompagner 46, épargne 43, action 40, poser 39, garrigue 39, financer 38, investir 38, structure 38, club 34, <b>benevol 33</b> , fonds 32, dire 31, personne 30, important 30

**Tableau 23 Mots clés de la rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires**

Les mots pleins spécifiques clés en gras se centrent sur les cibles : entreprise, projet, structure. Le mot le plus fréquent est un mot plein, entreprise. Deux autres axes semblent regrouper les mots clés pleins qui suivent. Le premier est relatif à la description des activités du métier : capital, accompagner, épargne, financer, investir. Le deuxième révèle les acteurs du capital-risque solidaire : club, cigales, garrigue, bénévoles, fonds.

### (2) Les classes : début et fin du cycle d'investissement, accompagnement et intervention dans la création

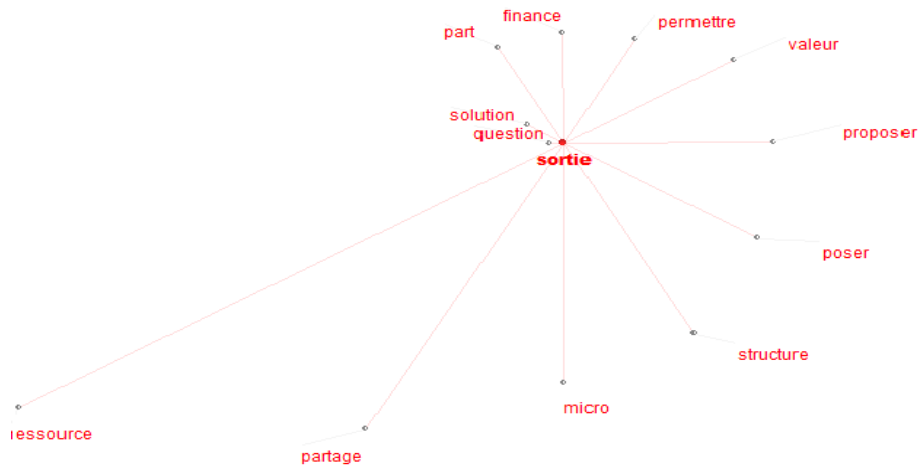
Les classes déterminées par Alceste donnent également des résultats intéressants.



**Figure 18 Classification Alceste sur la rencontre nationale des capitaux-risqueurs**

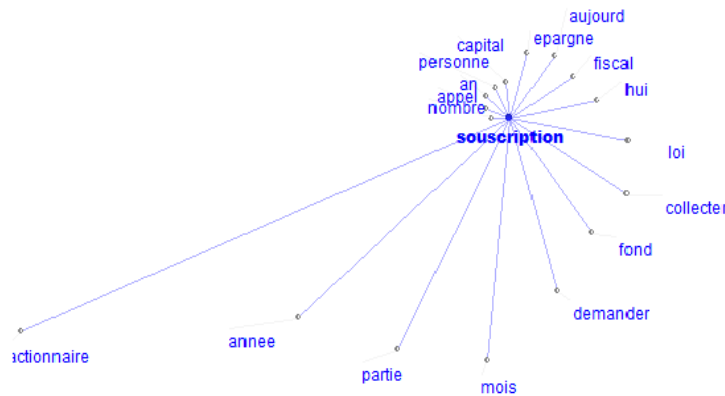
Les classes 1 et 2 portent sur les deux temps forts de l'activité des capitaux-risqueurs solidaires : la sortie des entreprises financées et la collecte de l'épargne. La collecte de l'épargne se situe en début du cycle de l'investissement et permet aux organisations de disposer de sommes pour prendre des participations. Le désinvestissement au terme du cycle d'investissement entre 5 à 7 ans, permet de récupérer les montants investis. La classe 1 porte sur le désinvestissement. Elle comprend comme formes les plus significatives : sortie, part, sortir et valeur. Les individus les plus représentés dans les unités de cette classe sont la Sidi et Femu Qui, ce sont en conséquence les entreprises les plus préoccupées par le sujet. Le réseau sémantique de la forme sortie, si on analyse les mots les plus proches, permet de visualiser que cette phase pose beaucoup de questions et que quelques acteurs apportent des solutions. La question de la sortie pose le problème de l'évaluation de la valeur de la part.





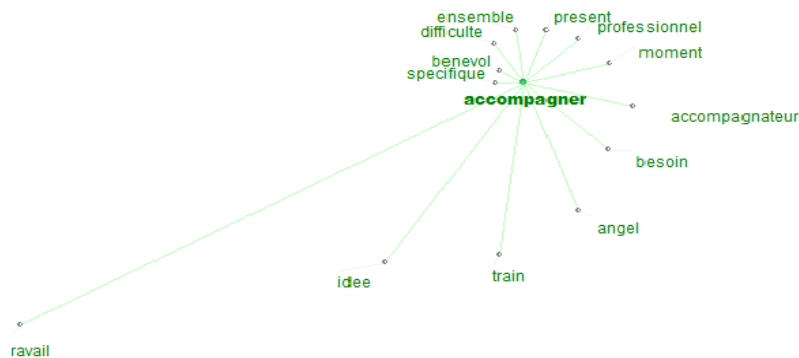
**Figure 19 Réseau du mot sortie, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaire**

La classe 2 décrit la phase de la levée des fonds pour les organisations de capital-risque : souscription, loi, fiscal, épargne, collecter et fonds sont des formes particulièrement contributrices. La collecte de ces organisations est donc marquée par son environnement juridique et fiscal. Les individus sont tous représentés dans les unités de cette classe, ils ont tous donc réagi autour de ce thème. Le réseau sémantique de la forme souscription dénote l'importance de l'analyse temporelle, les souscriptions sont examinées sur une échelle de temps allant de l'année au mois. Ce réseau met également en évidence la quantification de la souscription avec « nombre » en mot le plus proche, ainsi que le mode le plus répandue de collecte, l'appel à souscription. La dimension juridique et fiscale de la levée de fonds est également présente avec le mot fiscal et loi.



**Figure 20 Réseau du mot souscription, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires**

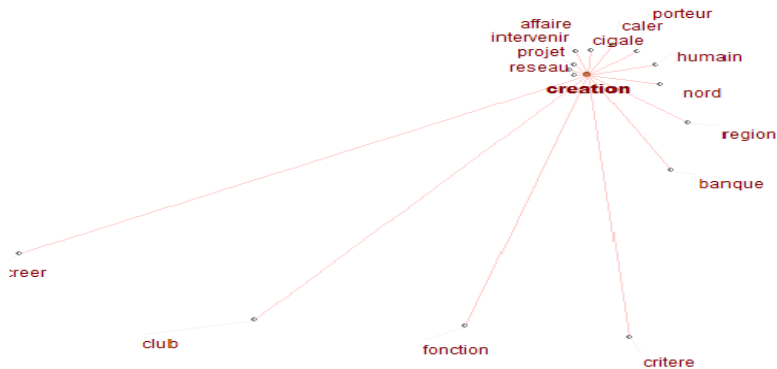
Enfin, les classes 3 et 4 détaillent les acteurs du capital-risque solidaire en séparant l'Autonomie et Solidarité autour du thème de l'accompagnement et du bénévolat et les Cigales et Garrigue autour du sujet du réseau et de l'intervention dans la création. La classe 3 dépeint par conséquent l'accompagnement des entreprises cibles et « bénévoles, accompagnateur, accompagner et compétences » sont les formes les plus contributrices à la classe. L'accompagnement est caractérisé par le bénévolat et des compétences spécifiques. L'analyse du réseau de la forme accompagner met en exergue la difficulté et la spécificité de l'accompagnement. Le bénévole doit être un professionnel présent au bon moment et doit former un ensemble avec l'entrepreneur et le fonds.



**Figure 21 Réseau du verbe accompagner, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires**

La classe 4 s'intéresse à l'intervention sur la création des entreprises et l'implication d'un acteur principal, les Cigales. Les formes les plus significatives de la classe sont : cigales, intervenir, club, réseau, création. Cette catégorie distingue les Cigales comme faisant partie d'un réseau intervenant dans la

création des entreprises cibles. Elles forment un réseau avec Garrigue. L'analyse des mots associés au terme création expose que la création est liée à un porteur, une affaire et un projet.



**Figure 22 Réseau du mot création, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires**

En résumé, les interprétations des résultats de la classification montrent que les capitaux-risqueurs solidaires considèrent que :

- Le désinvestissement pose des questions, particulièrement à Femu Qui et la Sidi. Il porte la problématique de la valorisation des parts.
- La collecte est l'affaire de tous et se caractérise par un environnement fiscal et juridique.
- L'accompagnement, principalement évoqué par lès et Autonomie et Solidarité, est effectué par des bénévoles qui se doivent d'être compétents et professionnels.
- L'investissement dans la création d'entreprises est principalement effectué par les Cigales et son réseau comprenant Garrigue.

Les catégories d'Alceste amènent à considérer pour la suite de l'analyse le cycle d'activité de l'investissement : la collecte, la décision, l'accompagnement et la sortie. Elles indiquent aussi que les acteurs présents peuvent être regroupés en 3 groupes : Femu Qui et la Sidi ; Autonomie et Solidarité et lès puis Garrigue et les Cigales. Ces trois groupes de capitaux-risqueurs solidaires ont des similarités dans leur vocabulaire et des thèmes de préoccupation communs.

### **c) Les pratiques dans le cycle d'activité du capital-risque solidaire**

La vie d'un fonds de capital-risque suit plusieurs étapes, toujours les mêmes. Premièrement, la levée de fonds, la société de capital-risque doit rassembler de l'argent avant de l'investir, elle fait appel à des souscripteurs. Deuxièmement, l'investissement, la société de capital-risque investit l'argent levé en

entrant dans le capital d'entreprises. Troisièmement, elle suit les investissements, elle participe à la gouvernance des entreprises dans lesquelles elle a investi. Parfois, elle refinance ces entreprises. Elle doit par ailleurs rendre régulièrement des comptes à ses souscripteurs, au sujet de ses investissements. Dernière étape, le désinvestissement ou la sortie : la société de capital-risque vend les participations qu'elle a prises (Gallouin, 2007).

L'activité quotidienne dans un fonds de capital-risque concerne surtout les deuxième et troisième phases (Battini, 2011). Des dossiers de demande de financement sont remontés par les partenaires de leurs réseaux ou par les chargés d'affaires. Après une première sélection quelques dossiers sont instruits par des bénévoles ou salariés de l'organisation. Ils sont ensuite présentés à un comité qui décide de l'investissement, il s'agit d'un deuxième filtre de sélection. Enfin, lorsque le comité donne son accord, l'entreprise financée est suivie et accompagnée pendant 5 ans par des membres du fonds de capital-risque solidaire.

#### (1) La phase d'investissement : entre critères de choix financiers et solidaires

La phase d'investissement est plus au moins complexe.

Elle est simple dans le capital-risque informel incarné par les Cigales. La décision d'investissement est prise par l'ensemble des souscripteurs sans intermédiaire sur des critères non financiers. Ce sont des modèles directs de capital-risque, l'asymétrie d'information n'intervient qu'entre membres de la Cigales et entrepreneur financé. Le canal d'approvisionnements des dossiers à financer vient de réseaux territoriaux et locaux d'aide à la création d'entreprise. Par ailleurs, Les Cigales sont un des principaux canaux d'approvisionnement et d'accompagnement pour Garrigue.

*« L'épargne collectée par les clubs est investie dans le capital des structures d'entreprises collectives. Les critères sont des critères humains, de développement durable, écologie. L'investissement est décidé directement par les Cigaliers. Le porteur de projet prend l'engagement de racheter les parts du capital au terme de 5 ans, à une valeur prédéfinie dès le départ. » Cigales Paca, p.26*

Elle est plus complexe, marquée par différentes phases, longue dans le cas de structure de capital-risque qui collecte les fonds de souscripteurs puis les investit. Des personnes sont d'abord chargées d'étudier le dossier puis un collectif se réunit pour décider de l'investissement et juger du niveau de risque. Le risque financier est mesuré par la lecture du dossier de financement qui comprend généralement un business plan. L'évaluation du risque managérial passe souvent par la rencontre avec le porteur de projet. Les débouchés de l'investissement sont également évalués. La création d'emploi et la volonté de créer des rapports harmonieux entre les différentes parties prenantes de l'entreprise financée sont

également recherchées. L'investissement peut se faire en plusieurs étapes, une première somme étant versée tout de suite après l'accord et une deuxième somme peut être investie plus tard sous condition de réalisation d'un certain nombre d'objectifs chiffrés par l'entreprise.

*« Donc quand on étudie un projet – qui passe par ce qu'on appelle des binômes d'instruction, ce sont des bénévoles qui travaillent le sujet – ensuite ça passe au comité d'engagement. Mais le comité d'engagement passe très peu de temps sur le projet à proprement parler. Par contre devant l'homme, ou la femme, ou l'équipe, qui est là devant nous, on essaye de réaliser plusieurs choses... L'important au final c'est de mesurer sa capacité à prendre en charge l'entreprise, à accepter un stress qui va forcément arriver, à être le manager qui va être capable d'animer son équipe. Et aussi – et là on rejoint une spécificité de l'ESS – il y a la volonté de création d'emploi, c'est la base profonde d'A&S. Mais il y a aussi à mesurer sa capacité à évoluer vers une gestion « autrement », qui se souligne par : mon rapport avec mes fournisseurs, mon rapport avec mon personnel, mon rapport avec mes clients, avec l'environnement dans lequel je me situe, etc....» Autonomie et Solidarité, p.28*

Ainsi dans la décision d'investissement plusieurs critères sont considérés. Des critères financiers relatifs aux risques pris par le capital-risqueur et des critères solidaires renvoyant à la création d'emploi, le respect des parties prenantes et de l'environnement.

## (2) La phase de suivi : l'accompagnement comme source d'expertise et de soutien ou comme moyen de contrôle et de réduction des risques

Un fois l'investissement effectué, vient la phase de suivi. L'accompagnement est une des principales caractéristiques de la solidarité de l'investissement. Il se décline en plusieurs axes.

Premièrement, l'accompagnement se définit par de l'expertise dans les domaines techniques et managériaux. Ce conseil venant des capitaux-risqueurs diminue les risques pris dans l'investissement.

*« Pour mitiger les risques, le vrai apport SIDI, c'est bien cette assistance technique qu'on est capable de fournir, avec nos 12 salariés assistants techniques, mais aussi avec une expertise externe portée par une équipe d'une vingtaine de bénévoles très compétents dans leurs métiers respectifs. Cela nous permet un appui solide, notamment sur une thématique qui pour nous est primordiale : la gouvernance.» Sidi, p.26*

Mais l'accompagnement permet également le suivi, le reporting et le contrôle pour diminuer l'asymétrie informationnelle entre capitaux-risqueurs et entreprises financées. La position d'actionnaire, contrairement à celle de prêteur, permet le droit de vote aux assemblées générales et des accès privilégiés aux organes de gouvernance et aux informations sur la gestion. Elle engendre donc une implication assez forte dans la gestion de l'entreprise. Cette implication peut être mal vécue par les porteurs de projets qui peuvent avoir le sentiment de se sentir dépossédés et surveillés.

*« Pour nous, l'accompagnement commence par la nomination de deux accompagnateurs au moment de la décision d'engagement. ... Si l'accompagnement est demandé par certains porteurs de projet – c'est même la raison pour laquelle ils viennent nous voir – ce n'est pas la majorité des situations : la plupart des porteur-es de projet ne savent pas ce qu'est l'accompagnement, ne savent pas comment cela va se passer et peuvent même le craindre. Il faut donc que la confiance s'instaure, et que, en même temps, s'établissent des habitudes de travail à partir de tableaux de bord, pour que l'accompagnateur puisse être utile et disposer des informations nécessaires. » Les, p.25*

L'accompagnement peut également être vécu comme un support moral et psychologique pour les dirigeants et entrepreneurs. Le temps des échanges avec une personne extérieure à l'activité peut aider à construire une vision.

Garrigue reprend ces trois axes en évoquant son processus d'accompagnement.

*« L'accompagnement on le dissocie en 3 :*

*1/ la présence locale, régulière, le suivi d'activité – trimestriellement, semestriellement...*

*2/ l'accompagnement spécifique, quand l'entreprise évoque un besoin, une difficulté, une question particulière, et dans laquelle Garrigue a plus une capacité à réagir, grâce à un effet réseau ...*

*3/ L'accompagnement d'entreprise en cas de difficulté, où on met en place une sorte de petit comité pour trouver les pistes de réflexion, et essayer de faire émerger des idées pour sortir de la situation.» Garrigue, p.30*

Ainsi l'accompagnement est envisagé de manières très différentes. Dans une logique financière, il est un moyen de contrôle ex post afin de maîtriser le risque d'aléa moral. Dans une logique solidaire, il permet d'épauler, d'aider le chef d'entreprise et d'apporter des compétences spécifiques.

### (3) Le désinvestissement : des modalités financières ou solidaires

Le désinvestissement est la dernière étape du processus d'investissement. Elle intervient entre 5 et 10 ans après la date du premier apport de fonds. Cette sortie du capital est marquée par de nombreuses difficultés et interrogations.

La première d'entre elles porte sur le prix auquel les participations sont revendues. Certaines organisations partent d'une formule de calcul incluse dans un document juridique et que l'entreprise financée connaît dès le début de la relation. D'autres pensent que la valeur de la part est à déterminer à terme en fonction des capacités des entreprises ou d'un prix de marché. Certains d'interrogent sur des gros coefficients multiplicateurs entre le prix de vente et le prix d'achat alors que d'autres relativisent. Si des gros coefficients se présentent c'est que l'entreprise a créé de la valeur et qu'elle peut donc la partager.

*« aujourd'hui, on se pose souvent la question : est-ce qu'on part, comme A&S, sur la valeur des fonds propres ? est-ce qu'on part sur un autre mode de calcul ... ? On a eu le cas d'une entreprise une fois où on aurait pu sortir à 14 fois, mais on s'est dit qu'éthiquement ce n'était pas possible, donc on est sorti à 3 fois. ..on est quand*

*même ESS, est-ce que ça a un sens, une entreprise au bout de 5 ans qui a très très bien marché, de récupérer 15 ou 20 fois le capital ? C'est un débat qui peut être ouvert. (vives réactions) » Les, p.31*

*« il est utile qu'un acteur comme SIDI pose des questions sur le partage de la valeur ajoutée – ça nous semble important d'être là pour en parler : oui, il faut rémunérer les actionnaires, non la SIDI ne va pas cracher sur les revenus du capital pour équilibrer son modèle... » Sidi, p.33*

*« Pour ce qui est des valorisations de sorties, on a tous les mêmes problématiques. Là aussi tout dépend de la valeur absolue, faire 15 fois sur une part à 1 000 €, ce n'est pas non plus insupportable pour l'entreprise. Même si on a fait 10 fois on n'a pas gagné grand-chose, et ça ne coûte pas non plus une fortune à l'acheteur. Tout ça est lié au montant du ticket. » Femu Qui, p.33*

Certaines sorties sembleraient être provoquées par des conflits sur les valeurs entre capitaux-risqueurs et entreprises cibles. Quelques acteurs s'interrogent sur la tension entre sortie anticipée pour cause de conflit de valeur et attente pour être à l'équilibre financièrement.

*« Quand on ne partage plus les valeurs, quand on a un conflit avec le chef d'entreprise, en général on s'aperçoit concrètement qu'« on y est, on y reste ». C'est compliqué et il faut assumer la galère jusqu'au bout. On a beau être encadré de tous les pactes possibles et imaginables, après il faut faire et puis c'est tout. » Femu Qui, p.33*

*« Concernant les valeurs, on a eu une expérience un peu particulière. On a dû attaquer une entreprise en justice, pour une histoire de valeurs, pas pour pouvoir sortir – on savait qu'on ne sortirait pas – pas pour permettre à l'entreprise de s'en sortir – on savait qu'elle était condamnée – mais éthiquement on ne se voyait pas rester dedans et dire qu'on n'avait rien fait, qu'on n'avait pas vu, qu'on n'avait pas alerté. » Garrigue, p.34*

Dernière difficulté évoquée, les organisations ou personnes qui sont prioritaires dans la vente.

Une priorité doit être donnée au chef d'entreprise et aux salariés mais souvent le tarif est préférentiel et grève la rentabilité financière.

*« Quand on sort, à qui vend-on ? C'est une question qu'on se pose bigrement, dans la mesure où ce qu'on souhaite dans l'appui au monde très vaste de la micro-finance, c'est susciter l'émergence d'acteurs locaux et de forces locales, qui sont bien plus intéressées par nourrir un terreau qu'un investisseur international, qui éventuellement va vouloir faire un peu de social, comme nous, mais qui à un moment veut faire remonter l'argent dans un autre pays. » Sidi, p.33*

*« On ne va pas se limiter à la capacité qu'offre l'entreprise de pouvoir se rémunérer... » Femu Qui, p.34*

*« Dans cette convention de sortie, il y a la formule-type, mais également la formule avec tarif privilégié pour les salariés, c'est-à-dire qu'on s'engage avec le gérant, en disant qu'on va lui proposer en priorité nos parts, au prix explicité, et si c'est son souhait, de proposer aux salariés, à un prix également préférentiel. Après, si ces deux catégories-là ont refusé, ou n'ont pas pu racheter, on est libéré de nos engagements, et on peut proposer aux autres financeurs : les autres associé-es. » Garrigue, p.34*

Ainsi la question de la sortie cristallise des tensions. Dans une logique financière, une plus-value financière doit être réalisée. Le prix de vente doit être le meilleur possible et n'est calculé qu'au moment de la vente. Dans une logique solidaire, il faut être transparent dès le début sur la valeur de rachat et privilégier les salariés et le chef d'entreprise. Sur la question de la rupture de la relation sur des conflits de valeurs, la logique solidaire l'admet alors que dans une logique financière il faut attendre le délai idéal de maturité pour l'actif.

(4) Synthèse

Cycle d'activité du capital-risque solidaire	Logique financière	Logique Solidaire
<b>Investissement</b>	Evaluation du risque financier et managérial	Evaluation du potentiel en termes de débouchés: création d'emploi, rapports avec les parties prenantes, écologie
<b>Suivi de l'investissement</b>	Moyen de contrôle et de réduction des risques par réduction des asymétries d'information	Source de soutien et d'expertise pour les entreprises financées
<b>Sortie</b>	Plus-value financière en fonction de la situation de l'entreprise à la sortie Vente aux plus offrants Pas envisagée si rupture dans les valeurs	Plus-value financière calculée à l'entrée et limitée Vente en priorité aux chefs d'entreprises et salariés Envisagée lorsque rupture sur les valeurs

Tableau 24 Les cycles d'activité dans la logique financière ou solidaire

**d) Les critères Finansol compatibles avec les deux logiques**

Les organisations de capital-risque solidaire respectent toutes les critères du label Finansol.

<p><b>La durée d'engagement du financeur dans chaque entreprise est au minimum de 3 ans.</b></p> <p><b>La prise de participation par entreprise est plafonnée à 30% des voix à l'Assemblée Générale.</b></p> <p><b>Le taux d'intérêt annuel de l'avance en compte courant d'associé ne dépasse pas 6%.</b></p> <p><b>Le financeur solidaire propose, selon les cas, une période de différé de remboursement pour les apports en compte courant d'associé d'au moins un an.</b></p> <p><b>Le financeur n'exige aucune garantie financière ou personnelle à l'entreprise ni au porteur de projet.</b></p> <p><b>Le financeur accorde un droit de priorité aux dirigeants et/ou associés et/ou salariés de l'entreprise pour le rachat des parts à l'issue du financement.</b></p>
---

Tableau 25 Les critères Finansol pour les apports en fonds propres

Il est intéressant de noter que chacun de ses critères se justifie tant avec une logique financière que solidaire. Ils sont ainsi compatibles avec les deux logiques traversant le champ et ont de grandes chances



d’être remplis par toutes les structures, celles qui adoptent une seule logique ou celles qui hybrident les deux.

Critères du label Finansol	Logique financière	Logique Solidaire
<b>Durée d’engagement du financeur</b>	La durée d’investissement doit être assez longue pour permettre la revente des parts avec une plus-value	La durée d’engagement doit permettre l’accompagnement
<b>Prise de participation minoritaire</b>	Le capital-risqueur reste minoritaire pour éviter les risques juridiques liés aux conséquences et responsabilités de la gérance de fait	Le porteur de projet reste majoritaire
<b>Intérêts du compte courant d’associé</b>	Plafonnés par la loi	Le capital-risqueur limite sa rémunération, son objectif principal n’étant pas le rendement financier
<b>Période de différé</b>	On diminue avec un différé les risques de non remboursement	Les demandes financières sont adaptées à la capacité de remboursement de l’entreprise solidaire
<b>Pas de demande de garantie</b>	Principe même de l’investissement en capital et de l’actionariat	Le capital-risqueur partage les risques avec l’entreprise solidaire
<b>Droit de priorité accordé aux dirigeants ou salariés</b>	Augmente les chances de revendre les parts ou actions à terme	L’entreprise solidaire reste maîtresse de son destin

**Tableau 26 Logique solidaire et financière pour justifier les critères Finansol des apporteurs de capitaux**

Notons également que la durée de l’engagement, la prise de participation minoritaire et la non demande de garantie sont des caractéristiques clés du capital-risque classique (Stéphany, 2003, p.11).

Le plafonnement des intérêts sur les comptes courants d’associés doit aussi être respecté par l’ensemble des acteurs. Finalement, les deux critères différenciateurs par rapport au capital-risque classique portent sur la période de différé et le droit de priorité à la sortie.

## 2. Les différences majeures entre les organisations de capital-risque solidaire

Si les cycles d’activités et les critères Finansol s’appliquent à l’ensemble de ces organisations, des différences majeures entre elles peuvent être notées. Tout d’abord, sur les ressources humaines et financières mobilisées pour l’activité.

### a) Les ressources humaines : un mixte entre bénévolat et salariat

Les ressources humaines sont composées de bénévoles et de salariés.

Le fonctionnement des organes de gouvernance et de décision sont assurés par des bénévoles. En revanche, l'activité quotidienne sur les phases d'instruction des dossiers et de suivi est soit prise en charge par des salariés ou des bénévoles ou les deux. La plupart des organisations sont sur un modèle mixte avec quelques salariés et de nombreux bénévoles. A l'extrême, les Cigales qui ne regroupent que des bénévoles et la Sidi et Femu Qui, qui ont des équipes de salariés. Ce sont également les organisations qui investissent le moins en montant pour les Cigales (2 000 euros en moyenne) et le plus pour la Sidi et Femu Qui (200 000 euros en moyenne).

*« Dans notre première vie, nous fonctionnions uniquement avec des bénévoles (une vingtaine de dossiers sur 8 ans, trois millions de francs, investissement en capital et CCA, suivi assuré par des bénévoles). Dans la phase actuelle, on est plutôt gestionnaire de fonds ... L'essentiel (instructions et suivis) est réalisé en interne avec 3 personnes, une personne pour une dizaine d'entreprises. L'intervention des bénévoles se fait toujours dans les comités d'engagement, les conseils de surveillance, et dans quelques suivis mais de façon très ponctuelle et spécialisée. » Femu qui, p.27*

*« Au niveau des Cigales, les bénévoles sont les Cigaliers. Il y a des journées des formations sur différents processus : compréhension d'un compte de résultat, d'un bilan, de la prise de décision, de l'accompagnement, sociétés juridiques... Mais ce sont des bénévoles, il n'y a pas d'examen, on accepte tout le monde, et comme on veut faire changer la relation à l'argent, c'est aussi une notion d'éducation citoyenne au fonctionnement d'une entreprise et d'une activité économique, et aussi du fonctionnement d'une association régionale, etc. » Fédération nationale des Cigales, p.35*

Les organisations évoquent des tensions entre ces deux types de travailleurs. Non liés par un contrat, les bénévoles ne sont pas toujours là pour assurer le fonctionnement de la structure et ne supportent pas toujours bien la hiérarchie. Ils ne seraient pas non plus toujours compétents. Alors que certaines organisations prônent la professionnalisation des bénévoles, d'autres évoquent la nécessité de l'éducation populaire citoyenne économique et le besoin de ne pas discriminer. Ces différences sont à lier avec la fonction première de l'investissement et du suivi. Dans une logique financière il faut des professionnels financiers ou bancaires qui sachent évaluer les risques et mettre en place des procédures de contrôle. Dans une logique solidaire, les bénévoles sont aptes quelques soient leurs qualifications à évaluer les critères de solidarité et à apporter du soutien moral aux entrepreneurs. L'expertise peut être assurée par des professionnels ou par des réseaux de bénévoles. Les experts financiers doivent en revanche être formés à la logique solidaire.

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

« ...à la SIDI on avait choisi au début de les recruter sur la foi d'un grand professionnalisme, ce qui fait qu'au début – je parle d'un temps où j'avais 8 ans ! – le premier bénévole, il a fallu deux ans pour le recruter... Aujourd'hui on a moins ce problème, parce qu'on a un avantage qui est que c'est très amusant de participer à des conseils d'administration dans des entreprises du Sud. On a également des liens avec une grande banque, dont les anciens peuvent venir travailler chez nous. Donc on travaille avec des experts, qu'il faut "former" à la culture : ils comprennent un bilan, ils sont très pros, mais il faut les former à la culture. » Sidi, p.35

« 70% des Cigaliers ont moins de 60 ans, donc ce sont majoritairement des actifs. On ne veut pas "professionnaliser" les parrains, on veut les outiller, parce que personne n'est professionnel dans tous les domaines... Comme a dit Jean- Pierre, on ne sélectionne pas les Cigaliers, au contraire on s'enorgueillit de cette différence, de notre pluralité on fait une force... Mais on a vraiment travaillé sur ce qu'est le parrainage, ce qu'est l'accompagnement. » Cigales Nord Pas de Calais, p.36

	Cigales	Garrigue	A et S	Sidi	Femu Qui	lès
Ressources humaines principales pour le fonctionnement	Bénévoles	Bénévoles et 2 salariés	Bénévoles et 3 salariés	Salariés (17)	Salariés (3)	Bénévoles et 2 salariés

**Tableau 27 Les ressources humaines des capitaux-risqueurs solidaires**  
(sources : journée nationale des capitaux-risqueurs solidaire 2012, sites internet)

### b) Les ressources financières : épargne populaire et/ou fonds privés et publics

Les ressources financières mobilisées dans les fonds de capital-risque solidaire proviennent de l'épargne populaire, d'investissements des collectivités locales, d'organisations privées ou d'autres fonds.

On peut distinguer les apports faits en capital, des ressources financières utilisées pour financer le fonctionnement. Au niveau du capital, de nombreux capitaux-risqueurs, ont un pourcentage très important de particuliers actionnaires. Seuls Femu Qui et la Sidi n'ont que des personnes morales à leur capital. Une précision cependant, Femu Qui et la Sidi regroupent l'épargne des particuliers dans une association qui prend des parts dans le fonds. Ces associations détiennent plus de 36% de Femu Qui et près de 28% de la Sidi et sont considérées comme des personnes morales. Garrigue parle de mobilisation citoyenne, avec un peu plus de 900 sociétaires, les personnes morales étant plutôt là à titre symbolique.

Au niveau du fonctionnement, les ressources nécessaires sont corrélées aux nombres de salariés de la structure. Les Cigales, n'ont pas besoin à ce titre de fonds. La Sidi a au contraire besoin de sommes importantes qu'elle obtient à 50% via le FCP du CCFD et à 50% des résultats financiers sur la gestion de son portefeuille de participations. Autonomie et Solidarité et lès perçoivent une majorité de subventions

publiques alors que Garrigue arrive à financer deux emplois aidés avec les intérêts des comptes courants d'associés et le placement des sommes non investies.

Là encore les modèles varient entre capitaux-risqueurs mais se caractérisent par un mélange dans les actionnaires entre épargne citoyenne et institutionnelle et dans les ressources de fonctionnement, entre fonds dégagés par l'activité propre du fonds et fonds provenant de l'épargne solidaire ou d'organismes publics. Les cas extrêmes sont des organisations, soit très peu capitalisées, soit avec d'importants fonds propres. Les Cigales sont des regroupements informels à 100% bénévoles qui ne lèvent que peu de capital, elles n'ont donc besoin que de peu de ressources financières pour fonctionner. Femu Qui et le Sidi en revanche sont de gros fonds de capital-risque, ils lèvent des fonds auprès de personnes morales et sont en majorité auto financés.

	Cigales	Garrigue	A et S	Sidi	Femu Qui	lès
Ressources financières pour l'investissement (répartition particuliers personnes morales en nombre)	100% particuliers	99% de particuliers	75 % particuliers, 15% personnes morales	100% personnes morales dont CCFD et congrégations religieuses, 51 %	100% personnes morales dont 36 % collectivités territoriales de Corse	93% particuliers, 7% de personnes morales
Ressources financières pour le fonctionnement	Aucune	Contrats aidés et rémunération sur les intérêts des comptes courant	Subventions publiques (75%)	Dons de l'épargne solidaire (50%) et résultats financiers sur le portefeuille (50%)	Intérêts et plus-values, gestion de fonds, aucune subvention	Subventions publiques

**Tableau 28 Les ressources financières des capitaux-risqueurs solidaires**  
(sources : journée nationale des capitaux-risqueurs solidaire 2012, sites internet)

### c) Les modalités d'investissement : entre actionnaire et prêteur

La plupart des capitaux-risqueurs solidaires ne sont pas des investisseurs purs. En effet, les modalités des investissements sont hybrides et comprennent des prêts et des participations. Les prêts, sous forme de compte courant d'associé, permettent des revenus réguliers et une baisse du risque financier car les remboursements réguliers des emprunts sont un indicateur avancé de la solvabilité de la cible.

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

Le capital-risque classique est caractérisé par le fait que la rémunération de l'investisseur est établie principalement à la sortie, lors de la revente des parts. Ce modèle de rémunération les oblige à investir dans des entreprises à fort potentiel de croissance. Les sorties peuvent se faire vers un industriel ou par introduction sur le marché boursier. Dans le capital-risque solidaire, les statuts comme celui des coopératives empêchent les plus-values sur les reventes de parts. La revente de participation minoritaire dans des entreprises à croissance modérée, n'intéresse pas beaucoup de repreneurs ce qui rend problématique le désinvestissement. L'importance de la dette est aussi justifiée par la faiblesse des capitaux propres des entreprises surtout dans les pays en voie de développement et par la difficulté de revente des parts à la sortie avec une plus-value.

*« Nous avons en ce moment beaucoup plus d'argent investi en CCA qu'en capital (au moins 2/3 en CCA). Nous avons investi environ 1/3 de notre portefeuille dans des coopératives. Le problème est alors qu'il n'est pas prévu de rémunération du capital, ou une rémunération très minime. Ce qui peut être compensé par les CCA, rémunérés depuis toujours à 6 %, quoique cela fasse régulièrement débat. Pour les coopératives, nous sommes aussi passés depuis quelque temps aux titres participatifs. L'inconvénient est que cela se fait sur une durée minimum de 7 ans, qui peut faire très long. » lès, p.25*

*« On n'intervient souvent pas assez en capital parce que la structure juridique ne le permet pas souvent. On est obligé de "faire de la dette". » Sidi, p.26*

*« Le ticket moyen est de 200 000 €, 300 000 € en prévision, en capital mais pas toujours à l'entrée. On a une stratégie parfois inversée : rentrer d'abord en prêt participatif, puis en capital parce qu'on a fait la validation qu'en tant que partenaire on peut être utile. La confiance se crée et les liens s'établissent progressivement. On peut aussi utiliser des obligations convertibles, pour les entreprises plus importantes. » Femu Qui, p.27*

Sur les modalités d'investissement aussi les modèles divergent. Certains acteurs investissent principalement en fonds propres ou en dettes (Cigales, Sidi et Femu Qui) ayant un rôle clair de banquier (mais sans prises de garanties) ou bien d'actionnaire vis-à-vis des entreprises. D'autres adoptent une démarche hybride, avec une répartition entre parts de capital et prêts (Garrigue, lès et A et S).

	Cigales	Garrigue	A et S	Sidi	Femu Qui	lès
Modalités d'investissement	100% capital	1/3 capital, 2/3 dette	1/2 capital, 1/2 dette	Dettes	Dettes puis capital	1/3 capital, 2/3 dette

**Tableau 29 Les modalités d'investissement des capitaux-risqueurs solidaires**  
(sources : journée nationale des capitaux-risqueurs solidaire 2012, sites internet)

### 3. Synthèse

Les fonds de capital-risque solidaire sont peu nombreux en France.

Ils suivent dans leur activité quotidienne le cycle de l'investissement : le choix d'investissement d'abord, le suivi puis la sortie des entreprises cibles. Les discussions et les pratiques autour de ces phases montrent l'existence des logiques identifiées au niveau du champ, la logique financière et la logique solidaire. L'investissement se décide sur des critères humains et de risques, le suivi est à la fois un moyen de réduire l'asymétrie d'information et de diminuer les risques et à la fois un apport d'expertise et de soutien moral aux entreprises financées. Les deux logiques coexistent dans les discours et dans les organisations. Pour le désinvestissement en revanche, les logiques s'affrontent. Les débats sont animés et certaines organisations, comme lès, questionnent la légitimité des pratiques de sortie. Femu Qui et la Sidi revendiquent le droit au rendement financier et négocient à échéance le levier sur le prix de vente avec tous repreneurs potentiels. Garrigue et A et S pré déterminent le prix de vente grâce à une formule connue à l'avance et vendent en priorité aux entrepreneurs et aux salariés. Les pratiques et les discours sur cette étape de la vie du capital-risqueur sont hétérogènes. Les logiques solidaire et financière semblent incompatibles, elles induisent des comportements antinomiques à l'issue de l'investissement.

Ils répondent par ailleurs tous aux critères du label Finansol. Ces critères sont peu contraignants et légitimés dans une logique financière tout comme solidaire. Ainsi, le label n'exerce pas de forces isomorphiques. Il accepte le pluralisme institutionnel et la co existence d'acteurs avec des logiques hybrides ou une logique financière dominante ou une logique solidaire dominante.

Néanmoins ces organisations présentent des caractéristiques qui les distinguent. Les ressources humaines sont souvent mixtes entre bénévoles et salariés. Dans une logique solidaire, les bénévoles peuvent juger des critères humains et apporter leur aide aux entreprises financées. Dans une logique financière, les exigences financières techniques demandent des personnes formées et compétentes donc des experts bénévoles ou des salariés. Les ressources financières sont également mixtes. Elles sont apportées par des particuliers et des personnes morales. Pour le fonctionnement, elles sont générées par l'activité du portefeuille d'entreprises financées et souvent complétées par des subventions ou des dons. Il semblerait que la taille du fonds et sa capitalisation, influent sur ses ressources : plus il est important et plus il a tendance à privilégier l'apport en fonds propres institutionnels et à s'autofinancer. Enfin, les modalités d'investissement sont pareillement hétéroclites.

**Entre dettes et capitaux propres, les organisations de capital-risque solidaire sont souvent à la fois actionnaires et prêteuses. Là encore, la taille du fonds semble jouer sur le choix du mode de financement. Les grands fonds comme la Sidi et Femu Qui et les petits fonds comme les Cigales, choisissent l'une ou l'autre des modalités mais ne les équilibrent pas dans un même financement.**

Les deux organisations étudiées, le Fonds Afrique de Garrigue et FinanCités sont à la fois assez similaires pour être comparées et à la fois assez différentes pour permettre de distinguer des pratiques spécifiques et sans doute des outils différents.

Elles sont toutes les deux labellisées Finansol, interviennent sur des montants similaires et contribuent toutes les deux à l'emploi. Elles sont par ailleurs uniquement spécialisées dans le métier du capital-risque contrairement par exemple à Oikocrédit qui répond également aux besoins de financement par des prêts et microcrédits ou la Sidi qui offre des garanties. Néanmoins, le Fonds Afrique (FA) est un compartiment d'un des acteurs historiques de la finance solidaire et fonctionne principalement avec des bénévoles alors que FinanCités (FC) est plus récente et a une équipe de salariés. Le FA est essentiellement financé par l'épargne populaire alors que FC n'a que des organisations publiques et privées à son capital. Le FA intervient principalement en compte courant d'associé et FC en capital.

## **B. Les logiques hybrides du FA : logique solidaire et financière**

Le Fonds Afrique a été créé en 2005 par la mise en place d'un cinquième compartiment au sein de la société coopérative à capital variable, Garrigue. Il est constitué par les prises de participation en actions Garrigue fléchées vers l'Afrique, sans différenciation des pertes et profits avec les autres compartiments du fonds. Le FA fait donc partie du fonds de capital-risque solidaire Garrigue et est géré en collaboration avec une association de solidarité internationale Tech Dev.

### **1. Histoire de Garrigue : un manque de formalisation et une logique solidaire dominante**

L'histoire des fonds permet de comprendre le développement d'une ou des logiques le caractérisant et leurs éventuelles évolutions. On retrouve la trace de l'histoire de Garrigue dans les documents conservés au siège et dans l'ouvrage écrit par le journaliste Eric Larpin pour les 20 ans de l'organisation.

#### **a) La naissance de Garrigue 1985**

En 1985 naît la société coopérative de capital-risque solidaire Garrigue.

## Chapitre 6 : Les logiques institutionnelles dans les organisations de capital-risque solidaire

*« Lancer une coopérative de capital-risque relève de la gageure- certains diraient du canular-. Capital-risque signifie en effet dans son acceptation la plus couramment admise : « investissement dont l'espérance de retour en plus-value est très forte ». Coopérative, de son côté, par son esprit et par sa législation, interdit l'appropriation des plus-values par les coopérateurs » Présentation de Garrigue, p.1, document du 15/11/87*

C'est au siège social de l'Aldéa que les statuts de Garrigue sont signés, la charte de l'Aldéa « Manifeste pour une autre économie » étant d'ailleurs reprise en première page des statuts.

L'objet social principal dans les statuts est le suivant :

*«promouvoir l'économie alternative en apportant aux clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne (CIGALE) tous moyens de mutualisation de leurs risques et aux entreprises alternatives tous moyens de création et de développement, en particulier en prenant toutes participations dans les sociétés ou groupement d'intérêt économique et en adhérant à toutes unions d'économie sociale concourant directement ou indirectement au développement d'une économie alternative et spécialement en participant à des sociétés de gestion »Statuts de Garrigue, p.3, art 2*

L'accent dans les statuts est mis sur les missions de la société, promouvoir l'économie alternative et les entreprises alternatives. L'activité elle, peut-être de la prise de participation ou de l'adhésion et est justifiée par la volonté de mutualiser les risques. L'activité décrite n'est pas clairement du capital-risque et est au service du développement de l'économie alternative.

Garrigue est par ailleurs une SA coopérative à capital variable et à directoire et conseil de surveillance.

*« Nous voulions déconnecter le pouvoir de décision du capital, d'où la coopérative. La coexistence de responsables plus ou moins compétents sur le plan des techniques financières justifie directoire et conseil de surveillance ». J P Gautier (Larpin, 2005, p.7)*

Le conseil de surveillance est composé de bénévoles, sociétaires de Garrigue, sa mission est de nommer et de contrôler le Directoire pour une période de 6 ans et de veiller au respect des principes éthiques. Le directoire assure bénévolement la gestion de la société et décide des participations qui seront effectuées.

Le capital initial est de 250 000 francs. Garrigue se donne pour mission de soutenir les entreprises alternatives « au service de l'homme et de la collectivité » (Présentation de Garrigue, p. 4, document du 15/11/87), dans des secteurs qui sont demeurés les mêmes : énergies renouvelables et environnement, production et distribution biologiques, commerce équitable, insertion et développement local. La



rentabilité humaine et sociale de l'entreprise financée sera évaluée chaque année sur les thèmes de l'auto gestion, de l'écologie, de l'utilité sociale et de la solidarité. La rentabilité financière passe au deuxième plan.

Pour bâtir sur des fondations solides, les investissements sont envisagés sur une durée de 5 à 10 ans.

### **b) L'enfance de Garrigue 1985-1989**

Les projets d'entreprise commencent à remonter, d'autant plus facilement que les premiers actionnaires de Garrigue étaient aussi des membres de la première Cigales parisienne, la Cigales du château d'eau : Jean Paul Gautier (JPG), Patrice Sauvage (PS) et Jean Mata (JM).

#### **(1) Premiers investissements et partenaires**

Les difficultés entre 1985 et 1989 de Garrigue vont autant résider dans les investissements hasardeux que dans un actionnariat flottant.

*« dès la fin de la première année, nous avons démarché de nouveaux actionnaires dans l'économie sociale. Avec la Fondation pour le Progrès de l'Homme (FPH)<sup>11</sup>, ça c'est plutôt bien passé. Ils ont pris 250 000 francs en capital et apporté un prêt de 1 000 000 franc sur 10 ans sans intérêt. Nous nous sommes également adressés à Ides<sup>12</sup> et à la Fondation France Active (FFA)<sup>13</sup> qui sont également devenus actionnaire mais nous ont imposé des choix d'investissements, qui se sont vite révélés des impasses, les sociétés désignées ne voyant même parfois pas le jour » JPG (Larpin, 2005, p.11)*

Même si la recherche de plus-value n'est pas l'objectif premier de Garrigue, ces investissements à perte vont grever le potentiel de développement de Garrigue. Mais d'autres investissements heureux, ont permis à des entreprises phares de l'économie solidaire de démarrer et de se développer. Ardelaine en 1986, recevra 89 000 francs. La table de Cana est financée en 87, Atout vent pour les énergies renouvelables et Andines pour le commerce équitable le sont en 88.

*« C'est un de nos associés importants par le sens qu'il donne à notre projet. En investissant chez nous, les actionnaires ne recherchent pas un rendement à 15% mais à œuvrer pour le développement local dans une logique*

---

<sup>11</sup> La FPH, actuellement Fondation Charles Léopold Mayer, soutient des projets qui remettent l'homme au cœur des préoccupations. Elle fait avancer ses idées au sein de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire

<sup>12</sup> L'Institut de développement de l'économie sociale crée en 1983 par des grands acteurs de l'économie sociale, soutient financière des projets d'économie sociale. Il gère des fonds de garantie dotés per l'Etat.

<sup>13</sup> FFA gère des fonds territoriaux qui apportent des financement et garanties aux porteurs de projet exclus des circuits traditionnels.

*d'éco conception* ». Directrice de la SCOP (société coopérative de production) Ardelaine, producteur de laine naturelle en Ardèche qui compte 30 salariés. (Larpin 2005, p.26)

## (2) Premiers outils de gestion

Les traces d'outil de gestion sur cette période sont diverses. La convention de compte courant d'associé est discutée, elle doit être simple tout en permettant les remboursements. Elle est inspirée du modèle d'Idès et est couplée avec la demande d'un numéro national d'émetteur pour permettre les prélèvements. Sur les premiers investissements, une période de différé variant entre 1 et 2 ans est donnée.

*« une méditation philosophique est demandée par le président à chaque membre du directoire sur son projet de mettre en harmonie une nécessaire garantie des fonds qui nous sont confiés et l'aspect alternatif, garder le souci de ne pas tomber dans le juridisme systématique » Compte rendu de la réunion du directoire, 10 mars 1988*

Les premiers dossiers de demande de financement sont aussi très courts et simples et sont adaptés du dossier demandé par le réseau des Société Coopératives de Production. Ils tiennent en 2 pages et sont constitués de questions sur le projet. Très peu d'éléments chiffrés sont demandés. Les interrogations portent surtout sur les ressources humaines (la moitié des questions, toutes sur la première page) et les investissements prévus. Le dossier commence par un préambule :

*«Ce questionnaire n'est pas un interrogatoire. Son but est de vous aider à préciser votre projet et de savoir sur quel point nous pouvons vous conseiller utilement. Certaines questions sont peut-être trop précises ; essayez toutefois d'y répondre dans la mesure du possible.».*

En 1988, un comité d'engagement est mis en place pour instruire les dossiers et décider de l'abondement dans l'investissement des Cigales (rapport du directoire 87, p. 4).

## c) Les années tumultueuses de Garrigue 1989-1995

Garrigue connaît entre 1989 et 1995 une situation difficile faite de dissensions internes et de départs volontaires.

### (1) Une réduction de capital en 1991 et une logique solidaire dominante

En effet en 1991, Garrigue est détenue par une cinquantaine d'actionnaires pour 1.3 million de francs en capital. Mais les pertes sont importantes :

*« Les résultats cumulés à ce jour conduisent à une perte proche de 50% du capital, perte imputable à la disparition totale d'une dizaine de sociétés pour une quarantaine d'investissements réalisés » rapport du directoire 1991, p.2*

L'assemblée générale extraordinaire du 29 novembre 91 vote la diminution du capital de moitié, la part sociale de Garrigue passant de 1 000 francs à 500 francs. Dans ces moments tumultueux, le rapport d'orientation de 1991 réaffirme la logique solidaire de Garrigue. La coopérative répond à ce titre à un besoin technique, celui de s'intéresser à des projets délaissés par les banques tout en offrant accès ensuite aux prêts classiques pour les entreprises financées. Mais elle satisfait aussi des besoins de société et de sens, permet la réinsertion et le développement du tissu social local et développe dans les circuits économiques, de nouvelles valeurs relationnelles et de nouvelles solidarités. La logique solidaire sera à nouveau portée, exactement dans les mêmes termes dans le bilan d'ensemble de Garrigue élaboré en 1994.

En parallèle de cette faiblesse financière, pour pouvoir consolider la situation et éventuellement redémarrer, les partenariats externes se multiplient. La Nef, Autonomie et Solidarité et la Sifa permettent par de nouveaux apports à Garrigue de reconstituer des marges de manœuvre financières. Mais si de nouvelles organisations rejoignent la coopérative, d'autres rentrent en conflits. Alors que le rapport du directoire de 92 annonce les premiers résultats positifs, le procès-verbal de l'assemblée générale met en évidence des tensions assez fortes. La Sifa, le FEID et la FPH s'abstiennent de voter. Le représentant de la FPH indique que l'audit effectué sur Garrigue est très défavorable (pv de l'ag de 1992, p.2).

(2) L'identification de la cause des résultats déficitaires : le manque de formalisation dans le cycle de l'activité

L'audit de la FPH remet en effet des conclusions à charge. L'erreur fondamentale de Garrigue serait son manque de formalisation.

*« Retrouver dans les dossiers de la société, la trace des décisions prises est pratiquement impossible. Hors la liste des participations établie chaque année pour le bilan de Garrigue, du classement alphabétique des dossiers de correspondances et des indications succinctes portées dans les comptes rendus des assemblées, Garrigue n'a aucun élément faisant mémoire de ses opérations ». Garrigue, réflexions sur un fonctionnement, FPH, novembre 1992, p.4*

Ces manques de mémoire collective et de rigueur serait à l'origine des conflits entre les partenaires institutionnels et Garrigue et rend le travail collectif difficile. Ils obèrent également l'accumulation des connaissances et les progrès dans la pratique professionnelle. La FPH note que :

*« en l'absence de critères d'éligibilité et d'une instruction un tant soit peu formalisée, le débat entre celui qui rapporte sur l'entreprise candidate et ceux qui discutent avec lui de la décision à prendre conduit inévitablement au fait que le premier a le sentiment de n'entendre que des objections à ce qu'il suggère, les autres celui que leurs questions ne sont pas prises en compte et que leurs avis ne sont pas entendus... lorsque le fonctionnement veut être démocratique, lorsque les responsabilités veulent être partagées sans hiérarchie, il est indispensable de faire reposer le fonctionnement sur un corps de conventions, de règles et de disciplines » Garrigue, réflexions sur un fonctionnement, FPH, novembre 1992, p.5*

L'instruction si elle est survolée, ne peut pas faire ressortir les points délicats du projet qui ne peuvent pas faire l'objet de l'attention qu'ils méritent. D'autre part, une instruction trop rapide ne peut pas non plus établir les bases d'une relation de gestion entre le fonds et les entreprises financées. La sortie est enfin évoquée. Garrigue n'aurait pas suffisamment anticipé le désinvestissement. Elle aurait dû émettre dès l'investissement des hypothèses de sortie qui auraient dû faire office de tableau de bord de suivi des entreprises financées. L'objectif étant que les faillites des entreprises du portefeuille soient compensées par des rentabilités financière élevées sur les entreprises en bonne santé. La fonction économique de Garrigue n'a pas été remplie. Pour résumer :

*« le professionnalisme nécessaire à l'activité n'a pas été au rendez-vous ». Garrigue, réflexions sur un fonctionnement, FPH, novembre 1992, p.7*

### (3) La diffusion : Autonomie et Solidarité, Génération Banlieue et Iés

Malgré ce diagnostic, la santé financière de Garrigue s'améliore. Les nouveaux investissements sont stoppés. Les entreprises du portefeuille non liquidées résistent et remboursent leurs comptes courants. A partir de 1992, les résultats financiers sont à l'équilibre. Le bilan d'ensemble de 1994 montre que :

*« la coopérative a raffermi son assise malgré la faillite de 16 sociétés sur 50 interventions. Un résultat remarquable a été obtenu au niveau des emplois puisque plus de 1 000 année-emploi ont été créés (soit un investissement en capital inférieur à 10 000 francs par année-emploi). Ces sociétés actuellement en portefeuille appartiennent majoritairement au secteur de l'économie solidaire et si elles ne forment pas encore entre elles un réseau homogène, elles participent bien à l'amélioration du climat économique et social de leur environnement » procès-verbal de l'assemblée générale de 1994, p.1*

Ce redressement est accompagné d'une diffusion du modèle Garrigue. En 95, Garrigue est membre fondateur de Finansol et s'y impose pour contrebalancer l'influence des établissements bancaires traditionnels avec les Cigales, Autonomie et Solidarité et la Nef. Autonomie et Solidarité à Lille s'inspire également directement de Garrigue et doit sa création à JP Gautier.

*« Garrigue a été pour nous un modèle. Nous cherchions à monter une Garrigue régionale. Ca a fonctionné grâce à la tradition solidaire du coin et du fait de l'urgence sociale ... Avec Garrigue et les Cigales, Autonomie et Solidarité a participé au lancement d'un courant d'innovation sociale et financière. Nous avons apporté la preuve au capitaux-risqueurs traditionnels que les entreprises créées par des personnes en difficultés tenaient tout aussi bien la route. A eux aussi de bien vouloir aider désormais ! » Christian Tyga, créateur de Autonomie et Solidarité (Larpin, 2005, p. 56)*

D'autres lieux se voient irrigués par l'idée de recourir à une autre économie. Avec la participation du Réas, Garrigue crée Alterfi, la société de gestion de Génération Banlieue qui participera à la création de 6 entreprises dans des quartiers politique de la ville. En 1998, Alterfi et génération Banlieue fusionnent avec Garrigue, leurs objectifs étant restés proches. Le capital de Garrigue augmente à 2.3 millions de francs et de nouvelles entreprises rentrent en portefeuille. Initiative pour l'économie solidaire, lés, est enfin directement issue du modèle de Garrigue. Créée en 1998 à Ramonville Saint-Agne, cette coopérative de capital-risque solidaire investit dans des entreprises régionales d'utilité sociale.

#### **d) Les années de transition de Garrigue 1996-1997**

Mais des tensions internes et des démissions aux organes de gouvernance bloquent à nouveau le fonctionnement du fonds entre 1996 et 1997. Un seul investissement a été fait durant cette période. Il n'y a plus qu'un seul membre au directoire.

*« Cette cascade de démissions traduit indéniablement des désaccords et des incompréhensions entre le directoire et le conseil de surveillance. Il révèle également les lassitudes, des indisponibilités et un manque de lisibilité de l'histoire, la place et l'avenir de Garrigue » rapport du conseil de surveillance, 1997, p.1*

Le conseil de surveillance est obligé de reprendre le suivi administratif de la coopérative. Puis de nouveaux membres du directoire sont élus, principalement des cigaliers.

*« Nous nous sommes efforcés de remettre l'équipe humaine à flot. Il fallait remettre l'administratif en route. Bon an, mal an, nous avons pu réaliser quelques investissements, en ressoudant les synergies avec les Cigales.... Leurs critères ne sont pas différents des nôtres : nous soutenons des projets qui sont fidèles à nos valeurs*

*de départ en accordant une écoute essentielle aux hommes et aux femmes qui se présentent devant nous et qui comptent sur nous pour se relancer. En exagérant, le premier critère pour les animateurs de Garrigue, c'est l'humain » Olivier Nicol, président du CS depuis 1994, (Larpin, 2005, p.72)*

Le nouveau président du directoire, Dominique Carliez, vient lui aussi du mouvement des Cigales.

### **e) Les années de stabilisation de Garrigue 1998-2005**

De 1998 à 2005, le fonctionnement de Garrigue va se stabiliser.

*« après la bourrasque du début des années 1990, après une période d'atonie de plus de 5 ans, après les turbulences de 1996-1997 ... notre société rentre dans une ère plus propice à son développement » Lettre de Garrigue, n°2, décembre 1998, p.2*

Le contexte politique change et est plus favorable à l'économie solidaire avec l'arrivée en 2000 d'un secrétariat d'Etat à l'économie solidaire. Garrigue reçoit une subvention qui va asseoir son fonctionnement. Les emplois jeunes vont amener des forces vives. Garrigue obtient l'agrément préfectoral d'entreprise solidaire en 2002. L'appel public à l'épargne (ape), dans les axes de développement de la coopérative depuis 1994, est finalement autorisé en 2002 par la Commission des Opérations Boursière (COB).

*« l'ape est la grande affaire de 1999... au-delà de cet objectif de 7.5 millions de francs, est en jeu notre capacité à mobilise les réseaux proches de nous et les citoyens autour de l'épargne solidaire et de la construction d'une économie alternative. » conseil de surveillance du 16 décembre 1998, p.1*

Malgré le précédent réussi pour Autonomie et Solidarité, il faut toujours convaincre.

*« nous avons eu des réunions longues avec les spécialistes de la COB. Nous avons argumenté sur le dossier technique. Nous avons expliqué ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons. Cela nous a été utile aussi à nous, parce que nous nous sommes recentrés sur le projet initial et sur la définition des projets que nous voulions aider » Dominique Carliez (Larpin, 2005, p.81)*

L'appel va démarrer du 15 au 30 mars 2003, le prix d'achat est fixé à 77 euros. Cet appel sera un échec sur le plan administratif puisqu'il ne parvient pas à atteindre le seuil des 750 000 euros, en revanche peu de souscripteurs se sont finalement retirés et le capital social de la coopérative est passé de 324 000 euros à 624 000 euros (rapport du directoire, 2003).

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

*« sans conteste, le petit mouvement créé autour de l'ape a eu des résultats significatifs. Nous sommes arrivés à rassembler 400 sociétaires. ... nous arrivons au-delà de 900 000 euros. C'est plutôt encourageant, parce que la période de souscription n'était pas favorable. ».* Dominique Carliez (Larpin, 2005, p.82)

Garrigue croît à partir de cette période fortement aidée par les déductions fiscales sur l'impôt sur le revenu et sur l'impôt sur la fortune. Mais les valeurs de Garrigue, sa logique essentiellement solidaire sont encore revendiquées par les membres dirigeants.

*« Pour nous, cigaliers et sociétaires de Garrigue, chaque structure restera un outil adaptable et perfectible au service d'êtres humains qu'il permet de mettre en relation ; des entrepreneurs se proposant de développer une offre dans un esprit écologique et coopératif d'une part, des épargnants désireux de les accompagner en prenant le risque de co-investir dans des entreprises alternatives et solidaires, d'autre part. »* Olivier Nicol et Dominique Carliez, postface de (Larpin, 2005)

**Garrigue est une organisation pionnière de la finance solidaire, fondatrice du capital-risque solidaire.**

**En 20 ans d'existence, elle a connu plusieurs phases.**

**Ces premières années voient naître les premiers outils de gestion, simplifiés au maximum et importés d'organisations de l'économie solidaire. Peu portée sur la formalisation, Garrigue revendique avec ses sociétaires et les entreprises qu'elle finance un « contrat de confiance » « habituée à s'appuyer d'avantage sur la qualité des relations humaines que sur le seul formalisme technique » (Première présentation de Garrigue, 1987, p.6).**

**Dégageant des pertes depuis sa création et après les 16 investissements de 1990, Garrigue accuse une diminution de plus de la moitié de son capital. Une crise se déclenche avec les partenaires financiers du moment qui dans un audit sévère, assurent que Garrigue est tombée dans le piège de l'utopie sans la rigueur. Ce document souligne le manque de formalisation dans l'instruction des dossiers de financement et l'accompagnement des entreprises. Il postule la nécessité d'avoir des outils qui servent de support à l'élaboration progressive d'une vision commune.**

**Malgré ses problèmes financiers, Garrigue essaime et son modèle se diffuse à Lille et à Toulouse sur des coopératives de capital-risque qui existent encore. Garrigue est également un des fondateurs de Finansol. Garrigue, organisation modèle et pionnière occupe une place centrale dans le champ de la finance solidaire.**

**En stoppant les investissements et en nouant de nouveaux partenariats, Garrigue arrive à redresser la**

**barre et à dégager de légers bénéfices à partir de 1992. Les années 1996 et 1997 sont marquées par des démissions nombreuses et des dissensions internes. A partir de 1999, Garrigue est sur les rails de la croissance et n'en sortira plus. Un appel public à l'épargne et une fusion absorption aideront son essor. Durant toutes ses années, Garrigue n'a pas changé sa logique dominante qui est restée solidaire.**

## **2. L'internationalisation de Garrigue 2005-2013: le Fonds Afrique (FA), ses outils et sa gestion**

Le Fonds Afrique de Garrigue est présenté pour la première fois à l'assemblée générale de Garrigue en 2005 par le directeur de l'association Tech Dev. Tech Dev est l'opérateur technique du fonds, en charge avec ses partenaires africains de la mise en œuvre, depuis l'identification des projets d'investissement jusqu'au suivi des entreprises soutenues par le Fonds.

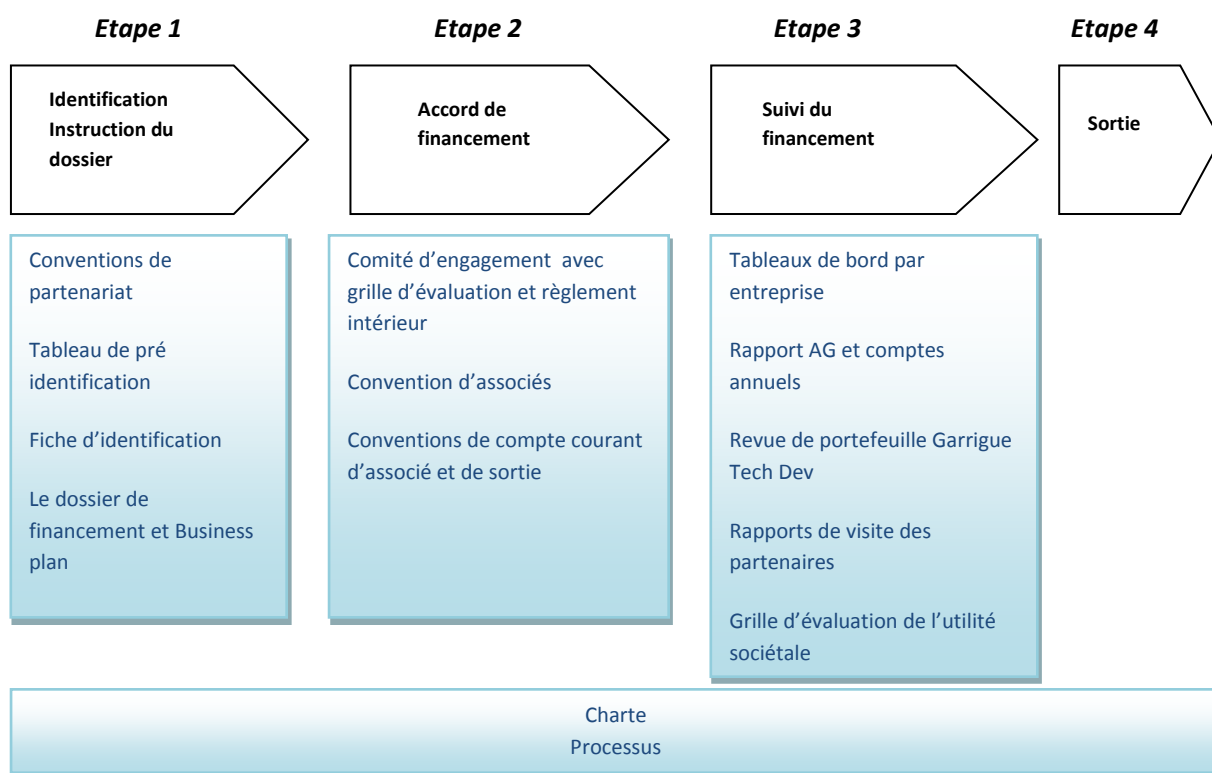
La création de ce nouveau secteur de Garrigue est motivé par le fait que les petites entreprises africaines souffrent de l'insuffisance de ressources à moyen et long terme pour investir et financer leur besoin en fonds de roulement car elles sont sous-capitalisées. Par ailleurs, les moyens existants ne sont pas adaptés à leurs besoins. Le microcrédit procure des financements de court terme et le crédit bancaire classique ne leur est pas encore accessible. Le fonds intervient donc en relai du microcrédit, le renforcement de ces fonds propres devant permettre à l'entreprise d'accéder ensuite aux prêts classiques.

*«Il ne s'agit pas d'un don mais d'un placement solidaire à risque, sans recherche de performance financière. Le risque est cependant mutualisé au sein de l'ensemble des fonds placés par GARRIGUE.»* Note de présentation du Fonds Afrique, 2005, p.3

Le Fonds Afrique répond aux besoins de financement des petites entreprises en fonds propres (prise de participation minoritaire au capital) et quasi fonds propres (apport en compte courant d'associé) - 5 000 à 30 000 Euros au maximum (3 à 20 Millions FCFA). En 2005, le premier investissement de 15 000 euros est fait dans une entreprise au Congo, Savon plus, connue depuis plus de 7 ans par Tech Dev. En 2006, un autre investissement est effectué dans SPH au Burkina Faso. Les deux premières années 2005-2006 ont été essentiellement consacrées à la collecte de l'épargne avant d'investir de façon plus significative. 4 investissements ont été réalisés en 2007. En 2009, une convention est signée entre Tech Dev et Garrigue pour formaliser leurs relations dans le cadre de la section Afrique ainsi que les répartitions des intérêts provenant des participations africaines.



La gestion du FA s’inspire des préceptes de Garrigue au niveau de la gestion des fonds. Comme Garrigue, le FA est composé à près de 100% de l’épargne populaire, fonctionne essentiellement avec du bénévolat (et 1 salarié depuis 2011) et investit massivement en compte courant d’associé. Les outils dont se sert le fonds, en particulier pour le comité d’engagement sont inspirés de ceux de Garrigue. Mais le FA requiert une gestion spécifique car il s’insère dans un réseau géographiquement dispersé. Incorporant plus d’acteurs à coordonner, le FA est fortement formalisé et possède de nombreux outils de gestion. Des conventions encadrent les relations entre les membres du réseau, les critères de sélections sont formalisés et justifiés, le suivi est assuré par des tableaux de bord à la fois financiers et sociaux.

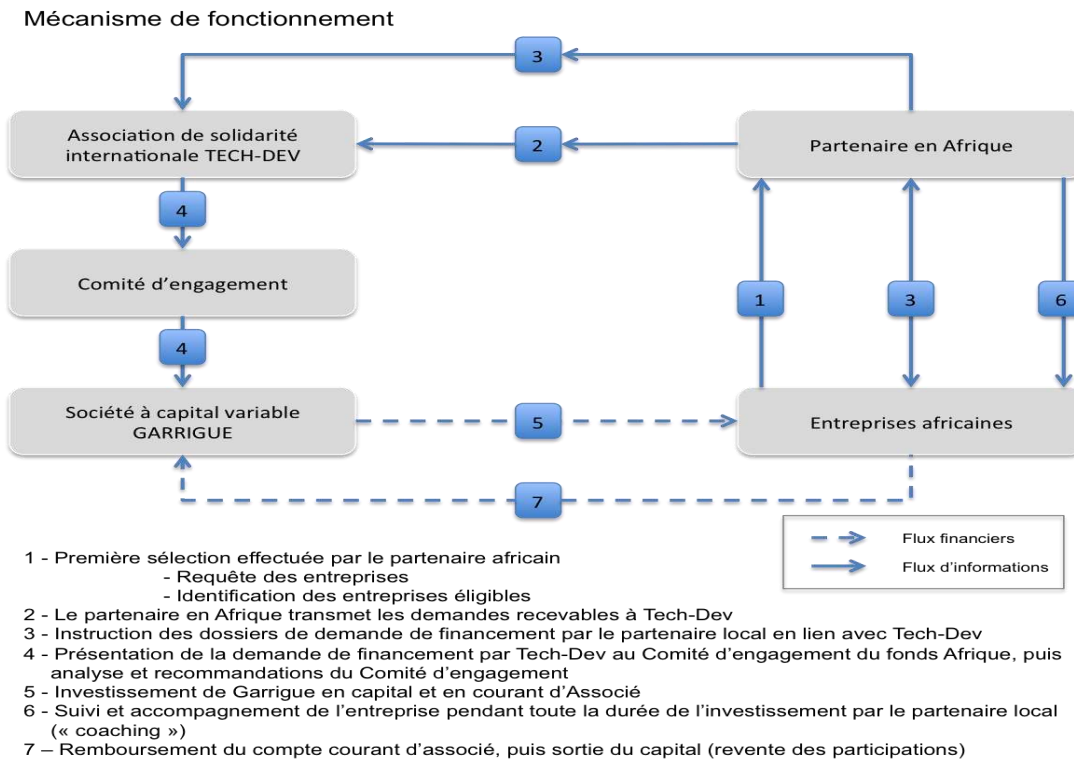


**Figure 23 Le dispositif de gestion du FA**

**a) Le réseau du FA : une répartition des rôles formalisés dans des conventions cadre**

Le FA est inséré dans un réseau d’entreprises. Les tâches de chaque membre du réseau sont formalisées dans des conventions. Une convention lie Tech Dev et Garrigue et des conventions cadres unissent de manière bilatérale le FA avec chaque partenaire local. Dans le FA, la décision finale d’investissement revient à Garrigue et est la source de l’échange des flux financiers avec l’entreprise africaine financée.

Tout le reste, c'est-à-dire la sélection des dossiers, l'étude des dossiers, l'accompagnement des entreprises, est délégué à Tech Dev.



**Figure 24 Le réseau du FA**  
(note de présentation du FA 2008, p.5)

### (1) Tech Dev

Tech Dev (TD) est une association de solidarité internationale créée en 1994, qui agit conjointement et en complémentarité avec ses partenaires africains pour le développement des petites entreprises productives, le renforcement des capacités locales et la mise en œuvre d'échanges Sud-Sud. Son cœur de compétences est l'appui technologique à travers le diagnostic industriel, l'étude de faisabilité, le plan de développement d'entreprise et la recherche de process adaptés et d'équipements. Elle accompagne également la commercialisation des produits, les plans de formation et le financement des activités.

Garrigue confie à Tech Dev pour le FA, l'identification d'opportunités d'investissement en Afrique et l'analyse des dossiers ; le suivi, par Tech Dev et son partenaire local pendant la période d'engagement, de la gestion des entreprises dans lesquelles le Fonds aura pris une participation ; l'information des

souscripteurs sur la vie des entreprises africaines dans lesquelles le fonds sera engagé, par la rubrique « ou va votre argent ? » de la lettre périodique du FA.

### (2) Les partenaires africains

Sept partenaires africains sont répertoriés dans le FA. Leur statut juridique est divers mais les statuts de l'économie sociale et solidaire sont sur représentés : 4 associations, 1 Groupement d'Intérêt Economique et 2 sociétés de statut privé classique. Ces partenaires connaissent Tech Dev de longue date.

*« Donc, nous mettons en œuvre des projets, et le partenariat avec Tech Dev, il est beaucoup plus ancien que le partenariat avec le Fonds Afrique. Comme l'a dit Paul, je ne crois pas qu'on peut tout dire dans le partenariat issu de Tech Dev, je crois que c'est quelque chose qui dure maintenant depuis plus de 10 ans, quelque fois on s'assoit et on se dit mais c'est comme si c'était hier mais en fait, c'est un long chemin. Je crois que c'est là-dessus que nous bâtissons aussi la collaboration et la confiance. » ICDE, partenaire au Burkina Faso (rencontre des partenaires du FA à Cotonou, 16 mai 2011)*

Les missions que les partenaires assurent pour le Fonds Afrique sont diverses et sont formalisées dans une convention cadre. Tout d'abord, une première mission de communication, les partenaires doivent faire connaître le Fonds Afrique dans leur pays. Une deuxième mission d'appui au financement leur est demandée. Cette mission se décompose en deux temps. Lors de la création de la demande de financement, les partenaires doivent assister l'entreprise pour l'élaboration de son dossier de demande de financement en fonds propres. Concrètement, les partenaires aident à la rédaction du dossier demandé par le FA à l'élaboration du Business plan puis remontent les dossiers vers Tech Dev. Lorsque la demande a été acceptée, les partenaires s'engagent à assurer le suivi et l'accompagnement de l'entreprise pendant toute la durée de participation au capital de l'entreprise. Tech Dev prend en charge 50% du coût du service, les autres 50% restent à la charge de l'entreprise. Une dernière mission de contrôle est assurée par les partenaires. Ils vérifient la moralité, le sérieux, le professionnalisme de l'entreprise et de son gérant

### (3) Les raisons de l'alliance Garrigue Tech Dev

Garrigue et Tech Dev se sont alliés intentionnellement pour donner naissance au Fonds Afrique. Tech Dev est un acteur de terrain, avec 15 ans d'expérience qui pratique les spécificités de l'économie, des techniques et du management africain. Cette association possède un réseau de partenaires et d'entreprises en Afrique avec qui il a l'habitude de travailler, une expertise technique pour les entreprises semi industrielles qui seront la cible du FA et une expertise régionale et nationale. Les

membres de Tech Dev connaissent bien les spécificités locales, le climat des affaires, l'économie locale, l'état des infrastructures, la culture en Afrique. Garrigue, quant à elle, est compétente sur le métier du capital-risqueur en France. Elle apporte en conséquence au FA ses compétences financières et juridiques, sa gestion efficace du risque et son réseau de partenaires financiers. En cumulant leurs compétences et leurs réseaux, ces deux organisations peuvent développer chacune leur activité : vers le capital-risque pour Tech Dev (diversification métier) et vers l'Afrique pour Garrigue (diversification géographique). Grâce aux conventions explicites et implicites entre les acteurs, les règles communes érigent des barrières à l'entrée et à la sortie qui minimisent les risques d'opportunisme et favorisent donc la coopération. Cette coopération est d'autant plus efficace que les acteurs sont encadrés dans une même communauté, partageant un code de conduite, ou un code de l'honneur, les protégeant mutuellement des comportements déviants. Garrigue et Tech Dev appartiennent tous deux à l'économie solidaire. Ils partagent donc des valeurs et des principes communs qui vont réduire la relation d'agence dans le réseau et favoriser la coopération.

Les compétences partagées et cumulatives, la possibilité de se diversifier et l'appartenance à une même communauté favorise la coopération entre Tech Dev et Garrigue.

#### (4) Les réseaux sociaux entre Tech Dev, les partenaires locaux et les entreprises financées

Un des critères prioritaires de choix d'investissement dans les entreprises sélectionnées est l'antériorité de la relation avec Tech Dev ou avec son partenaire local. Un des critères décisifs du choix d'investissement est donc l'existence au préalable d'un réseau social entre Tech Dev et les partenaires du FA. Lorsque les transactions sont difficiles à spécifier contractuellement, le réseau social permet d'éviter les comportements opportunistes et de réduire les coûts de transaction. Ferrary (2006) a mis en évidence que dans la Silicon Valley, les gestionnaires de sociétés de capital-risque s'informent prioritairement via leur réseau social sur la crédibilité du porteur de projet. Les compétences, la personnalité et les capacités managériales du créateur d'entreprise sont des informations ni publiques ni explicites et seront donc révélées par des connaissances tacites et diffuses. Le caractère tacite de l'information sur l'entrepreneur met les réseaux sociaux au centre de l'évaluation de l'incertain.

Dans le FA, les réseaux sociaux se retrouvent à plusieurs niveaux. Tech Dev a des échanges marchands avec ses partenaires africains depuis sa création. Mais les relations entre eux dépassent les échanges marchands et peuvent être qualifiés de sociales. Lorsqu'ils viennent en France, les dirigeants des structures partenaires sont invités aux comités d'engagement du FA, sont parfois logés chez le président

de Tech Dev. Ils reçoivent réciproquement les bénévoles de Tech Dev en Afrique et partagent des repas avec eux. Tech Dev s'appuie donc sur eux et sur le réseau social développé entre l'association et ces partenaires pour développer sa nouvelle activité de financement. De la même façon, des liens sociaux existent entre les partenaires africains et les entreprises financées par le FA. Ils sont favorisés par une proximité géographique et par l'accompagnement des entrepreneurs à chaque étape du financement. Le partenaire va pouvoir se rendre compte si l'entrepreneur est rigoureux, si les développements technologique, commercial et financier se passent comme prévu. Grâce aux partenaires, l'investissement évolue d'une nature incertaine à une nature risquée. En effet, ils détiennent des informations privées que ne possèdent pas des acteurs extérieurs et qui facilitent le jugement sur la viabilité réelle du projet.

### **b) La demande de financement : l'identification, l'instruction puis le choix d'investissement**

Le fonctionnement du FA est caractérisé par une organisation en réseau. Chaque entreprise tient un rôle particulier dans la remontée des dossiers de financement et le choix final. Tech Dev est responsable du sérieux du dossier et du projet de financement, les partenaires locaux africains sont responsables du sérieux de l'entrepreneur et du projet, Garrigue est responsable des risques financiers. Le processus précédant l'accord de financement suit plusieurs activités qui ont été formalisées dans une procédure montrée et validée par les partenaires locaux lors de la rencontre de l'ensemble des partenaires de 2011 au Bénin.

#### **(1) Le processus avant l'investissement : des aller-retour entre Tech Dev et les partenaires locaux**

Le processus avant investissement est long (en moyenne 7 mois) et complexe. Chaque étape de ce processus constitue un filtre de sélection et comprend des outils de gestion : un tableau de pré-identification, une fiche d'identification, un dossier de financement et une grille d'évaluation.

La première étape est la pré-identification, les partenaires locaux font remonter un tableau contenant des informations très synthétiques. Tech Dev donne alors un premier avis selon deux critères, la potentialité de croissance et l'utilité sociale du projet. Si l'avis est positif, l'étape d'identification commence. Elle fait l'objet de la rédaction d'une fiche et de la production du dernier bilan comptable. Le partenaire doit rédiger une courte appréciation sur le dossier et Tech Dev émet aussi un avis. Cette fiche et les deux avis sont présentés au comité d'engagement (CE), il s'agit du premier passage devant

l'instance décisionnelle. Le CE est composé d'une dizaine de souscripteurs bénévoles dont 50 % au moins sont membres de l'association Tech Dev. Un représentant du directoire de Garrigue siège au comité. Les membres sont cooptés en fonction de leur expertise sur le secteur privé, les PME, l'analyse financière, la connaissance de l'Afrique, la coopération Nord Sud, l'ESS. Sur ce premier tour d'identification des projets, le comité décide de l'instruction ou non du dossier et met l'accent sur les points à éclaircir. Environ 51 % (18/35) des fiches présentées au CE seront instruites. Durant les étapes de pré-identification et d'identification, le partenaire n'est pas payé. Il ne reçoit une rémunération que sur l'étape d'instruction.

L'instruction est une phase qui peut prendre beaucoup de temps, entre 2 et 5 mois, et est constituée d'échanges répétés entre l'entrepreneur, le partenaire et Tech Dev ; jusqu'à ce que Tech Dev considère que le dossier est complet et assez fouillé pour être présenté au CE. Un modèle de demande de financement est fourni avec des modèles de tableaux financiers, cette demande fait en général entre 40 et 50 pages. Le partenaire et Tech Dev donnent leur avis sur le dossier.

*« Et c'est à partir de là qu'on a commencé par l'élaboration du dossier. On a rempli les fiches, on a fait le nécessaire, les va et vient et tout ça, je peux dire au passage que les va et vient de ces informations que Tech Dev nous a demandé de fournir, nous a beaucoup formé. »* gérant d'Arome d'Afrique, entreprise financée par le FA, 17 mai 2011, rencontres des partenaires du FA à Cotonou

Enfin, le CE étudie la demande et émet une recommandation au directoire de Garrigue. Le comité remplit collectivement une grille d'évaluation du dossier qui est transmise au directoire de Garrigue. 2/3 des dossiers lors de ce deuxième tour devant le CE se concrétisent par un investissement. Le directoire de Garrigue détermine les modalités financières de l'accord et signe les conventions (d'associés, de compte courant d'associés et de sortie) avec l'entreprise financée. Une autre convention tripartite entre l'entreprise, le partenaire et le FA est signée pour le suivi et l'accompagnement de l'entreprise. Si l'entreprise obtient le financement, le partenaire reçoit 100 000 FCFA. En conclusion, sur les 6 premières années d'activité entre 20 et 25 % des entreprises qui s'adressent officiellement au FA et a priori éligibles font in fine l'objet d'un investissement.

(2) Les cibles et les critères financiers et solidaires de sélection formalisés et justifiés dans un outil de gestion

Le FA a également formalisé ses critères de choix d'investissement dans un support destiné aux partenaires, tiré de la charte du fonds et dans un outil utilisé pendant le comité qui s'appelle la grille d'évaluation.

Premièrement, le support revient sur les cibles du FA. Le FA s'adresse à des très petites ou petites entreprises productives innovantes et dont l'activité est utile pour la société. Les petites ou très petites entreprises ont entre 3 et 50 salariés avec un chiffre d'affaires entre 6 MF CFA et 600 MF CFA. Ces entreprises doivent mettre en œuvre un processus de transformation. Elles doivent être innovantes par exemple en ayant un caractère exemplaire, au niveau du produit ou de l'organisation de l'entreprise ou que son projet pourra faire école. Elles ont une activité utile c'est-à-dire qu'elles créent de la valeur ajoutée par la transformation de ressources locales sur place, par la création et la pérennisation d'emplois stables salariés, par une bonne gouvernance dans la gestion du personnel ou par un impact positif sur l'écologie. Le produit mis sur le marché est utile si il répond à un besoin de base de l'acheteur et ou de la société (exemples : produits alimentaires ou savons).

Deuxièmement, le support revient sur les critères d'investissement. 4 critères sont financiers et visent à réduire le risque pris : l'existence de l'entreprise et de comptes financiers depuis plus de 2 ans, la volonté de l'entreprise de sortir du secteur informel, un projet de développement réaliste permettant de rembourser Garrigue sur les comptes courants d'associés. 3 critères sont solidaires et portent sur la création d'emploi, la valorisation des ressources locales, l'utilité locale du produit.

Critères
Au moins deux années d'exercice
Comptes disponibles pour les deux derniers exercices
Entreprise déclarée ou qui a la volonté de s'enregistrer
Existence d'un réel projet réaliste de développement
Le projet de l'entreprise créera des emplois ou pérennisera les emplois actuels
Valorisation des ressources locales
Mise en marché dans le pays et/ou la sous-région d'un produit utile pour la société

**Tableau 30 Critères d'investissement du FA**

Le CE prend et motive sa décision d'investissement, d'investissement avec réserves ou de non investissement (avis favorable, favorable avec réserves ou rejet) avec une grille d'évaluation remplie collectivement par l'ensemble de ses membres. Cette grille reprend les 7 critères du tableau ci-dessus (la grille est en annexe 13).

### (3) Les modalités de l'investissement : un risque pays et de change non couverts, un risque financier minimisé

L'investissement fait dans les entreprises africaines sélectionnées est effectué en francs CFA et les remboursements des intérêts des comptes courant le sont également. Ces mouvements financiers font courir un risque de change assez important de dépréciation. Le risque pays est aussi majeur. Outre les risques politiques, d'instabilité et de guerre, les risques de fermetures des banques et des mouvements financiers ; le risque pays est également dû aux mauvaises infrastructures, d'électricité, d'évacuation, de réseaux routiers et à la non existence de marchés formels. Ce manque d'infrastructures augmente considérablement le risque de production et le risque de hausse des prix des intrants. Le risque pays et de change sont des risques spécifiques à ce compartiment, les autres investissements de Garrigue effectués en France ne les font pas naître. Ils ne sont pas couverts. En effet, les assurances proposées par l'AFD ne proposent pas ce type de service et le recours à des instruments financiers plus complexes n'est pas envisagé.

Le risque financier couru est lui maîtrisé et garanti. Tout d'abord, le réseau et les réseaux sociaux contiennent les risques pris. Sur les 6 premiers investissements, Tech Dev connaissait l'ensemble des



entrepreneurs et des entreprises depuis plusieurs années. Ensuite, le FA se place sur le segment du capital-développement, l'entreprise qui demande le financement a déjà testé le produit et le marché. Enfin, le financement est très massivement octroyé en compte courant d'associé. Alors que Garrigue investi en France 1/3 en capital et 2/3 en compte courant, sur le FA les pourcentages sont plutôt de l'ordre de 10% en capital et 90% en compte courant. Le compte courant est rémunéré à 7,5% par an et les intérêts assurent la rémunération et la couverture des frais de gestion. Ce taux est moins élevé que les taux bancaires locaux ou les taux des prêts d'institutions de microfinance. Mais il est plus élevé que le taux sur les entreprises financées en France. Les pertes et profits sur les participations et les prêts sont mutualisés entre les investissements en France et en Afrique. Les investissements du FA sont par ailleurs garantis à 50% par un service financier de l'Agence Française de Développement (AFD).

**c) Le suivi du financement : un suivi classique sur l'aspect financier, une expertise technique appréciée**

Une fois l'investissement décidé, il faut suivre l'entreprise financée et son projet de développement.

(1) **Le suivi et le contrôle financier : Garrigue et les partenaires africains**  
Le contrôle financier opérationnel, mensuel ou trimestriel est effectué par le FA et les partenaires.

Tech Dev suit les finances, les échéances de remboursement des CCA au mois le mois et fait un point régulier, au moins trimestriellement, avec le directoire de Garrigue sur l'état de santé de l'ensemble des entreprises financées, appelé « revue de portefeuille ».

Le suivi et accompagnement de proximité des entreprises du portefeuille est assuré par les partenaires du FA. Ils ont en charge, la mise en place d'une comptabilité fiable et l'appui à sa tenue, l'appui à la gestion et l'analyse des performances de l'entreprise et doivent préconiser de solutions pour améliorer la marche de l'entreprise. Ils sont chargés du reporting pour le chef d'entreprise et pour le FA, ils signent d'ailleurs un contrat de prestations avec l'entreprise à l'entrée du FA.

*« Quand on dit suivi conseil, ou on y va dans la démarche que nous avons classiquement, d'aller discuter avec l'entrepreneur, lui apporter un conseil ou une assistance, ça prend tout son sens quand nous sommes garants de faire en sorte que des investissements réalisés par Garrigue rapporte quelque chose à l'entreprise et à Garrigue, ce n'est pas la même chose. Je n'irai pas jusqu'à dire qu'on faisait du suivi promenade, mais ça prend un autre contenu à partir du moment où on est aussi imputables de la performance des investissements qui sont dans cette*

## Chapitre 6 : Les logiques institutionnelles dans les organisations de capital-risque solidaire

*entreprise. Donc, ça nous donne je crois une autre forme, et cela, je dirai que ça devient comme un suivi intéressé.»*

*ICDE, partenaire au Burkina Faso (rencontre des partenaires du FA à Cotonou, 16 mai 2011)*

Dans le principe, toutes les entreprises sont suivies par un partenaire.

	ENTREPRISES	Tableaux de bord mensuels	Rapports d'activité trimestriels	Rapports de visite	Comptabilité annuelle
Congo	Savon +	X	x		X
Congo	Cuba Libre	X	x		X
Congo	Caps	X	x		X
Congo	Meuble Pedro	X			X
Congo	Enoce	X	**	**	**
Sénégal	CasaCom	x			X
Sénégal	CVSRHN	**	**	**	**
Burkina Faso	SPH				X
Burkina Faso	UGPPK				X
Burkina Faso	Karilor			x	X
Bénin	Any Pascale	X*		X*	X
Bénin	CoopMeuble				X
Bénin	Arome d'Afrique	X	**	**	**
		7 / 12	1,5 / 10	1 / 10	10 / 10

**Tableau 31 Outils de suivi des entreprises du FA (Bilan des 6 premières années du FA, p.31)**

Toutes les entreprises du portefeuille tiennent une comptabilité. Pour la majorité des entreprises, un tableau de bord mensuel, comprenant des informations sur le niveau d'activité et de la situation de la trésorerie, est établi et transmis régulièrement au chef d'entreprise et à l'équipe du FA. Par contre, à ce jour, l'analyse trimestrielle des performances de l'entreprise n'est pratiquement jamais réalisée par les partenaires. Un réel suivi de proximité nécessite au moins une visite par mois dans l'entreprise et des conseillers désignés par le partenaire qui se soient pleinement appropriés la procédure et les outils, avec la disponibilité suffisante pour assurer un service de qualité. Mais les partenaires lors de la réunion de Cotonou ont fait remonter un problème majeur sur l'accompagnement pour expliquer leur défaut de suivi : la rémunération. Ils la jugent trop faible pour le temps passé pour l'instruction et déplorent son inexistence sur la phase d'identification. Ils ne peuvent par ailleurs pas mettre un salarié à temps plein sur le FA car le revenu venant du FA ne permet pas de payer un salaire à temps plein. Donc l'activité de suivi intervient lorsque les autres activités plus rémunératrices ont déjà été effectuées, s'il reste du temps. D'autre part, le suivi est payé à moitié par le FA grâce à une subvention et par moitié par les

entreprises cibles. Souvent les partenaires disent avoir des difficultés à se faire payer par les cibles, ce qui baisse encore la rémunération du service.

*«Très souvent, on est au four et au moulin, et on se met dans ce qui est urgent. Et on se dit bon, Garrigue de toute façon, c'est un suivi pendant un an ou deux, ou tout le temps de l'investissement, ce n'est pas quelque chose qui est prioritaire dans la journée pour nous, et le fait qu'il y ait ce suivi rapproché là nous rappelle à cela. » ICDE, partenaire au Burkina Faso (rencontre des partenaires du FA à Cotonou, 16 mai 2011)*

Parfois aussi, les entrepreneurs, une fois l'argent reçu, ne veulent plus être suivis par les partenaires.

*« on l'a mis en relation avec Garrigue, bon on a fait notre travail, mais une fois qu'ils ont eu leur financement, ils ne veulent pas nous voir dans leurs entreprises. On a des cas comme ça, mais quand il fallait faire le suivi, ils n'ont jamais accepté de nous recevoir dans leurs entreprises. » Bureau d'Appui aux Artisans, partenaire au Bénin (rencontre des partenaires du FA à Cotonou, 16 mai 2011)*

Le suivi d'indicateurs sociaux et financiers annuel est également effectué. Un tableau simple reprend les chiffres prévisionnels et les comparent aux chiffres d'affaires réalisés, aux emplois effectivement créés et au résultat dégagé. Enfin, une grille de suivi de l'évolution de l'utilité sociétale des entreprises africaines, créée avec l'aide du chercheur est également renseignée tous les ans (la grille est disponible annexe 11 et sa construction est détaillée dans le chapitre 4). L'impact sociétal des entreprises est un critère fondamental d'investissement du FA. La démarche consiste à sensibiliser les chefs d'entreprise, au cours de l'instruction puis lors de rencontres annuelles, sur la base de 5 critères (ressources humaines, gouvernance, développement local, respect de l'environnement et pérennité de l'entreprise) eux-mêmes déclinés en 20 indicateurs. Lors des revues annuelles, des objectifs concrets sont fixés avec le chef d'entreprise ainsi que les moyens pour les atteindre. La démarche a été testée auprès de la moitié du portefeuille pour les exercices 2009 et 2010 par les bénévoles de Tech Dev.

## (2) L'appui et l'expertise technique par Tech Dev

Un des aspects clé du FA est le couplage d'un appui financier avec un appui technique tout aussi important. Cette double aide est mise en avant par les partenaires qui apprécient la complémentarité des deux services.

*« Mais ceux qui d'une manière ou d'une autre arrivent à se faire financer ils n'arrivent pas toujours à atteindre leur but parce que l'appui non financier dont ils n'avaient pas trouvé l'importance leur a manqué entre temps. Donc l'approche développée par le Fonds Afrique, moi je l'appuie parce que ça permet vraiment de*

*structurer l'organisation de l'entreprise pour que les gens sachent qu'une entreprise ne se gère pas comme un patrimoine privé. » Bureau d'Appui aux Artisans, partenaire au Bénin*

Dans ce but, Tech Dev regroupe des experts de différents secteurs et apporte sans coût pour l'entreprise un appui technique ponctuel à distance et au cours des missions, en moyenne une fois par an et par entreprise. Cet appui couvre notamment les aspects suivants : offres techniques et commerciales pour des équipements, identification de technologies adaptées, d'opportunités de formation, recherche de partenariats commerciaux et recherche de partenaires industriels potentiels. Cette expertise technique spécifique ne peut être apportée que parce que les entreprises financées sont suffisamment ciblées et ont essentiellement une activité de transformation de produits locaux.

ENTREPRISE FA	Exemples des interventions réalisées par TECH-DEV
Savon +	Etude (conception et plan de fabrication d'un alambic pour l'extraction d'essence citronnelle
Cuba Libre	Préconisations pour la réalisation d'un prototype pour l'extraction du jus de gingembre
Meuble Pedro	Achat et livraison d'outillage pour machines à bois (fraises, ...)
SPH	Montage en cours d'un partenariat avec LE PETIT OLIVIER
UGPPK	Organisation de l'unité de transformation et de conditionnement du centre de LEO
Karilor	Etude du réaménagement et de la modernisation des ateliers de production (choix des équipements, foyers améliorés)
Any Pascale	Conseil en coupe et couture pour respecter les standards européens (tailles, finitions, ...)
CoopMeuble	Etude de préféabilité de l'assainissement du site et de l'implantation du parc à bois

**Tableau 32 Interventions techniques réalisées par Tech Dev sur les entreprises du FA (Bilan des 6 premières années du FA, p.32)**

**d) La sortie encadrée par une convention avec un prix répondant à une formule**

La sortie est elle aussi encadrée par une convention signée dès le début de la relation entre le chef d'entreprise et le FA.

La base de l'évaluation est la valeur de l'actif net, c'est à dire le capital social augmenté des bénéfices cumulés (et diminué des pertes) et celle d'un « goodwill », évalué à partir des perspectives de gain sur 5 ans. La valeur de rachat fait l'objet d'une négociation, le FA ayant pour objectif de récupérer ses apports en capital et la prime d'émission avec une bonification du même ordre que celle des comptes courants d'associés soit environ 30 % à l'échéance des 5 ans. Si le gérant décide de proposer le rachat à un de ses collaborateurs salariés, Garrigue est disposée à réduire le montant de la bonification souhaitée. Si le

gérant accepte le rachat des parts du FA par une personne ou une structure extérieure à l'entreprise, Garrigue considère légitime de prendre en considération la valeur liquidative de l'entreprise.

### **3. Le profil des investisseurs et des membres du CE : des particuliers et des experts techniques ou banquiers**

Les investisseurs du FA sont essentiellement des particuliers, seuls 3 souscripteurs sont des personnes morales. Une enquête leur a été adressée en 2011 pour mieux les connaître avec la collaboration du chercheur. Cette enquête a enregistré un taux de retour important de plus de 60%, 81 souscripteurs ont donc répondu à ce questionnaire. Sur les réponses reçues, 48% des souscripteurs ont une relation professionnelle ou personnelle forte avec l'Afrique, 60% sont des cadres et 25% sont assujettis à l'impôt sur la fortune. La principale motivation des souscripteurs pour leur investissement dans le FA est la contribution au développement de l'Afrique au niveau social et économique. Comme raison d'investissement, les avantages fiscaux arrivent en dernière position. De manière cohérente, le capital-risque solidaire représente un moyen de développement économique endogène des TPE africaines. Les souscripteurs considèrent d'ailleurs la maximisation de l'utilité sociale comme la première priorité ; vient en 2ème position le potentiel de croissance et enfin la minimisation du risque. 60% d'entre eux attendent un retour social de leur investissement par la création et la pérennisation d'emplois, le développement de produits de qualité et la valorisation des matières premières. Les souscripteurs sont en conséquence attachés à la logique solidaire, ils connaissent et identifient les objectifs solidaires d'utilité sociale et adhèrent aux critères de création d'emplois et de développement de produits utiles du FA.

Quant aux décideurs, leur nombre et leur origine organisationnelle dans le comité sont régulés par le règlement intérieur. Le comité d'engagement se réunit tous les deux ou trois mois et est actuellement composé de 14 membres bénévoles : 3 membres du directoire de Garrigue (individus D1 et D4 pour les entretiens retranscrits), le président de Tech Dev et 10 souscripteurs des parts du Fonds Afrique cooptés et choisis par Garrigue et Tech Dev pour leurs compétences (individus M1 à M6, pour la liste des entretiens cf annexe 4). Les souscripteurs membres du CE travaillent ou ont travaillé pour des missions d'aide à l'activité économique de petites entreprises en Afrique et sont membres de Tech Dev. Les membres du directoire sont des banquiers ou des directeurs financiers. Le pouvoir est distribué. Les particuliers ont tous une voix dans la coopérative, peu importe le montant investi. Les membres du comité d'engagement doivent arriver à une décision par consensus et ont tous une voix.

Si on distingue les membres du directoire participant au CE d'un côté et les autres membres de l'autre ; on identifie plusieurs différences dans le sens qu'ils accordent à la performance et aux valeurs du FA. Les membres du directoire se sont impliqués par la demande du président du directoire lui-même banquier. Ils ne connaissent pas ou peu l'économie sociale et solidaire, secteur qu'ils trouvent exotique et farfelu. Ils privilégient la performance financière, elle permet selon eux d'être rigoureux et professionnels. La performance est un résultat et se centre sur les résultats financiers du fonds. Ils considèrent que les critères financiers et sociaux sont antinomiques et ne peuvent pas être conciliés. Ils mettent également l'accent sur l'importance de la minimisation des risques pour maintenir la valeur des parts des souscripteurs et sur le respect des règles légales. Ils n'arrivent pas à dégager les valeurs du fonds, ils pensent qu'à l'heure actuelle les coopérateurs sont surtout sensibles à l'économique. Les autres membres en revanche, se sont impliqués dans le FA grâce à une réflexion personnelle sur le financement du développement, et ce face aux échecs constatés du financement des PME en Afrique. Les valeurs du FA sont définies et font appel à des notions abstraites telles que la justice, l'exemplarité, la moralité, la coopération, la transparence, l'équité, la solidarité ; ces valeurs font écho au sens que les membres mettent dans leur engagement dans le CE. La performance est un processus et se centre sur les entreprises cibles : création d'emploi, viabilité et autonomie des cibles. La performance sociale est la plus importante mais elle est sous contrainte : l'équilibre financier doit être préservé. La notion de risque est aussi présente mais elle fait partie du métier de capital-risqueur.

Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

	<b>Membres du directoire de Garrigue et du CE</b>	<b>Autres membres du CE</b>
<b>Les raisons de l'engagement dans le FA</b>	« j'ai connu le président du directoire au sein du groupe Banque Populaire Caisse d'Epargne international, on s'est trouvé des atomes crochus » D4 « c'est le président du directoire et un membre du conseil de surveillance qui m'ont demandé »D1	« ... l'argent il est quand même plus au Nord, et donc on pouvait essayer de participer à faire du transfert » M2 « ça me paraissait si tu veux une action en faveur du développement de l'entreprise tout-à-fait pertinente » M3 « c'est une formule d'aide au développement qui dépasse le don »M4 « par rapport au microcrédit... le peu que l'on fait me paraît plus pertinent »M5
<b>Les valeurs</b>	« les valeurs, c'est très difficile comme question »D1 « les valeurs, ça se rapproche de l'économie solidaire... il y avait du sectarisme » D4 « les gens sont assez attachés au rendement de la part et à la partie économique du fonds »D4	« nous on a le fric, les autres non, et nous on le donne. Il y a cet aspect-là, il y a de, de de la justice» M2 « les valeurs sont des valeurs de ... alors de solidarité, c'est-à-dire de, ça veut dire que bien, de relation en fait, c'est une qualité de la relation. Pour nous la solidarité c'est une qualité de la relation entre l'épargnant et l'entreprise » M3
<b>La performance</b>	« si la partie financière n'est pas verrouillée, ça ne marche pas »D1 « le FA devrait avoir un rendement élevé ce qui est irréalisable. C'est une interrogation de fond »D4 « Critères financiers, sociétaux, c'est un peu antinomiques »D1	« les performances ça c'est donc, comme la création d'emploi me paraît importante »M2 « Pour moi c'est ça c'est la pérennité de ces entreprises qui prime»M3 « Juger la performance c'est déjà la viabilité des entreprises, c'est à dire les capacités des entreprises à résister à survivre et à se développer au-delà des 5 ans» M1 « Alors le premier critère c'est le critère d'utilité sociale»M4
<b>Le risque</b>	« on a besoin d'un avocat, c'est une question de dignité, c'est indigne d'accepter de se faire avoir » D1 « il faut réduire les facteurs de risque » D4	« comment faire pour traiter l'asymétrie de l'information, ... et bien la seule solution, c'est les réseaux sociaux, c'est à dire la proximité » M6 « savoir utiliser à bon escient l'épargne dormante avec des gens généreux qui acceptent de prendre des risques dans une optique justement de développement »M3

Tableau 33 Centre d'attention des décideurs du FA

#### 4. Synthèse

Dans le FA, les deux logiques, solidaire et financière, co existent.

Les caractéristiques du FA par rapport aux autres capitaux-risqueurs solidaires montrent la présence de la logique solidaire. Le FA est un compartiment d'un financeur solidaire fondateur du champ, Garrigue, qui revendique une logique solidaire. Il est inséré dans un réseau contenant majoritairement des acteurs de l'économie sociale et solidaire : Tech Dev est une association, Garrigue est une coopérative, la majorité des partenaires africains ont des statuts associatifs ou coopératifs. Le FA comprend un salarié et de nombreux bénévoles, ses coûts de fonctionnement sont donc faibles, d'autant plus que le salarié est payé par une subvention. Ses ressources financières proviennent en quasi-totalité de l'épargne populaire. Ses modalités d'investissement sont essentiellement celles de prêteurs, 90% des investissements se concrétisant par des sommes en compte courant d'associé.

La gestion du FA met en évidence que les pratiques sont influencées à la fois par la logique solidaire et à la fois par la logique financière. Les critères de sélection des entreprises cibles sont formalisés et sont des critères financiers et solidaires. Ils sont discutés à plusieurs étapes du processus d'instruction : lors de la pré identification et lors de la décision d'investissement par les membres du comité d'investissement. La phase de suivi est assurée par les partenaires africains pour le suivi de proximité et se focalise sur des indicateurs de production et financiers alors que le contrôle des réalisations du business plan et du remboursement des comptes courants est réalisé par Garrigue. Tech Dev assure l'expertise sur le développement et l'amélioration des processus de production. Les modalités du désinvestissement sont solidaires : elles sont connues d'avance et le gérant ainsi que les salariés sont prioritaires dans le rachat.

Les filtres organisationnels permettant la coexistence des deux logiques sont multiples. Premièrement, la position du FA dans le champ de la finance solidaire. Garrigue a une place centrale dans le champ, il s'agit d'un acteur historique. Sa légitimité est acquise : le fonds a près de 30 ans d'existence et a essaimé son modèle. Cette position le rend plus enclin à accueillir les deux logiques, à accepter l'arrangement institutionnel du champ. Deuxièmement, la gouvernance du fonds est assurée par des particuliers sociétaires de Garrigue dont de nombreux cigaliers attachés aux valeurs solidaires. Ils sont directement intéressés au fonctionnement du fonds parce qu'ils détiennent des parts et ont pour mission de veiller au respect des principes éthiques. De plus, les membres du comité d'investissement sont des particuliers investisseurs attachés aux valeurs solidaires. La prise de décision se prend par



consensus et favorise également une distribution du pouvoir. Troisièmement, la structure en réseau qui supporte le fonctionnement du fonds rend le pouvoir diffus. Comme les membres du réseau ont essentiellement des statuts relevant de l'économie solidaire et que Garrigue est une coopérative, le pouvoir est déconnecté du capital et est également distribué. Enfin, deux identités professionnelles dans le FA s'affrontent, les banquiers du directoire de Garrigue contre les agents du développement de Tech Dev. Les banquiers se focalisent sur les performances financières et prônent la prudence alors que les agents du développement considèrent que le fonds doit prendre des risques et mettent en avant la performance sociale.

Les outils de gestion sont nombreux et la formalisation est poussée. Ils reflètent la présence des deux logiques car ils suivent à la fois des critères financiers et solidaires pour l'identification, la décision d'investissement et le suivi.

### **C. La logique financière dominante de FinanCités (FC)**

FinanCités quant à lui est en pleine restructuration, ses premières années de fonctionnement ayant été soldées par de nombreuses faillites des entreprises financées. Il révisé ses processus, change ses objectifs stratégiques et s'interroge sur ses outils de gestion. Nous détaillerons comme pour le FA dans un premier temps l'histoire du fonds, puis ses pratiques de gestion et enfin le profil des investisseurs et des décideurs. Ces caractéristiques nous permettront de mettre en avant la ou les logiques de FC.

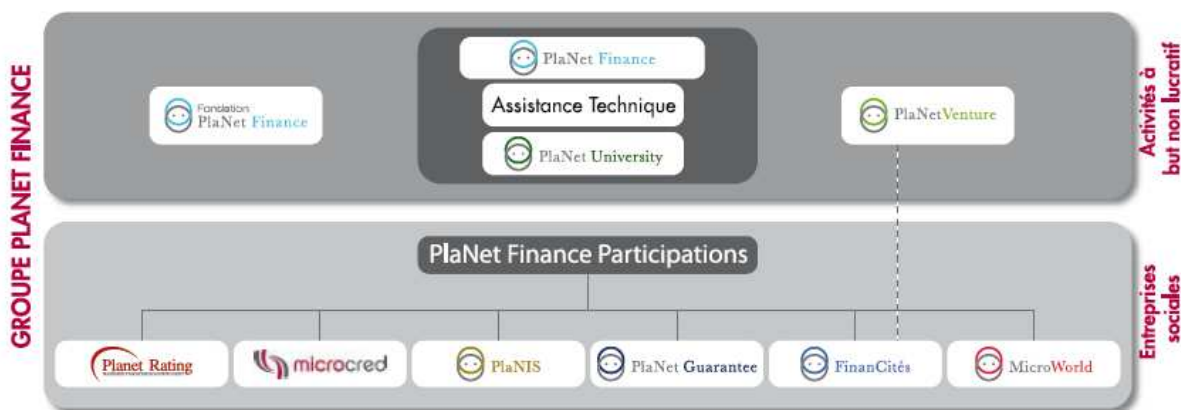
#### **1. Histoire de FC : un taux de défaillance important qui contraint aux changements**

FinanCités a pour vocation d'investir sur l'ensemble du territoire français, avec comme principal critère que les entreprises soient situées en Zones Urbaines Sensibles (ZUS), Zones Franches Urbaines (ZFU) ou dans toute autre zone identifiée en difficultés économiques (rapport annuel 2008, p.5).

##### **a) Objectifs : le financement des très petites entreprises des quartiers**

FinanCités a été créée en 2007 par PlaNet Finance, une organisation de solidarité internationale, fondée en 1998 par Jacques Attali, dont la mission est de lutter contre la pauvreté par le développement de la microfinance. Elle est présente dans 80 pays avec près de 1000 collaborateurs à travers le monde. En 2005, PlaNet Finance débute ses activités en France dans le cadre du programme Entreprendre en Banlieue, dont la vocation est d'identifier et de préparer de potentiels jeunes entrepreneurs à la création d'entreprise dans les Zones Urbaines Sensibles (ZUS). Ce programme a permis de détecter des besoins de

financement chez ces jeunes entrepreneurs. Pour répondre à ce besoin, PlaNet Finance décide de créer FinanCités, une société de capital-risque solidaire dédiée au financement des très petites entreprises des quartiers, avec pour ambition d'améliorer l'accès aux services financiers pour les populations qui en sont exclues.



**Figure 25 Groupe Planet Finance, rapport Microcred 2009, p.54**

Le dossier de presse de FC 2011 effectue un état des lieux de l'entrepreneuriat dans les quartiers. La situation dans les quartiers reste extrêmement précaire et les pouvoirs publics rencontrent des difficultés à mettre en place une politique de la ville adaptée aux besoins de ces populations. Le chômage en ZUS touche 40% des 15-25 ans et le revenu fiscal moyen est de moitié inférieur à celui des zones non concernées par la politique de la ville. En parallèle, la création d'entreprises en ZUS est deux fois supérieure à la moyenne et les entrepreneurs sont majoritairement jeunes. Ce dynamisme entrepreneurial apparaît pour FC comme la clé de voûte de la revitalisation économique des quartiers en difficultés. Cependant, le manque de connaissance des métiers de l'entreprise et les accès difficiles aux financements, mènent souvent les projets à l'échec. C'est pourquoi FC répond à ces besoins par une offre adaptée d'accompagnement et de financement.

FC est une SAS administrée par un directoire et un conseil de surveillance. Elle ne peut pas faire appel public à l'épargne. Le conseil de surveillance approuve les modalités de fonctionnement de FC et valide le business plan et le budget prévisionnel du fonds. Il est composé des représentants des principaux investisseurs du fonds et son président et J. Attali.

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

Dans ses statuts, l'objet social de FC est :

*« une activité de capital-risque caractérisée par l'acquisition et la gestion d'un portefeuille d'investissements composé, majoritairement, de parts de sociétés, de titres participatifs et de titres qui ne sont pas admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés français ou étrangers, émis par des sociétés ayant leur siège en France, exerçant une activité industrielle ou commerciale dans les quartiers en difficultés » Statuts de FinanCités, mis à jour le 15 juin 2010, p. 4, art 4*

L'accent est mis dans la rédaction de l'objet social sur le métier de capital-risqueur et sur la participation majoritaire en fonds propres. La caractérisation de l'aspect solidaire n'est indiquée que dans la localisation géographique des entreprises cibles, en France dans les quartiers en difficultés.

Les objectifs économiques et sociaux fixés par FC sont divers (sources : site internet institutionnel consulté le 23/08/2013, dossiers de presse 2010 et 2011). Le premier d'entre eux est de soutenir le développement des entreprises des quartiers qui ont des difficultés d'accès au crédit bancaire classique. FC a donc décidé de leur apporter un financement complémentaire pour soutenir leur développement et contribuer ainsi à dynamiser le tissu économique local. FC donne accès pour les entrepreneurs aux financements bancaires et leur permet de profiter d'un effet de levier sur les financements.

*« L'entrée de FinanCités au Capital de LC Impressions a eu lieu en décembre 2008 et a permis d'améliorer mon relationnel auprès des banques, des investisseurs et de l'ensemble de mes partenaires. A partir de là, leur vision sur la société a changé. » Vincent Malhomme, gérant de LC Impressions et ODIL Carterie, rapport annuel 2008 FC, p.14*

Le deuxième est de financer le développement et accompagner les entreprises cibles pour les pérenniser. Enfin, FC cherche à dynamiser le tissu économique et favoriser la création d'emploi, en faisant émerger un tissu d'entreprises pérennes. FinanCités a déjà investi dans une quarantaine de petites entreprises et contribue ainsi à leur croissance et leur développement. Les secteurs d'activités représentés sont diversifiés : fin 2011, le secteur du bâtiment représente 7% du portefeuille ; le secteur du commerce et de l'artisanat 20% ; celui des services est le plus important avec 50% des entreprises financées.

Le modèle économique du fonds est décrit dans le rapport annuel 2008, p.6. Les ressources de FinanCités sont constituées de frais de dossiers facturés aux entrepreneurs, des intérêts perçus sur les comptes courants d'associés et des plus-values de cessions réalisées lors de la revente des participations

dans les entreprises. Le modèle prévoit d'atteindre un équilibre d'exploitation à partir de la 6<sup>ième</sup> année de fonctionnement, c'est-à-dire quand les plus-values sur les participations, qui constituent le cœur des ressources, se réaliseront. Une recherche de subventions d'exploitation sera menée pour les 5 premiers exercices pour couvrir les charges d'exploitation courantes. La rentabilité des fonds investis par les actionnaires s'appréciera donc à un horizon de 10 ans. Afin de maîtriser les risques, les financements seront accordés prioritairement aux entreprises en développement, plutôt qu'à celles en création. De plus FC bénéficie de la couverture de ses investissements par Oseo, qui garantit le remboursement à hauteur de 70% des capitaux investis en cas de faillite des entreprises en portefeuille.

FinanCités est également labellisée Finansol depuis 2008 et est donc un fonds de capital-risque solidaire. Cependant, FC est un acteur récent du champ et peu présent à Finansol.

### b) Des changements : vers la logique financière dominante

Sur ces sept premières années d'existence, le fonds FC a connu d'importants changements.

#### (1) De 2007 à 2009 : des collectes de fonds importantes mais des investissements défaillants

Le président du directoire de FC dès 2007 va établir les rapports du directoire pour les assemblées générales annuelles. Il a effectué l'ensemble de sa carrière au sein du groupe central du Crédit Agricole.

Années	Capital du fonds en euros	Nombre de participations	Montant investi en CCA en euros	Montant investi en capital en euros	Nombre de salariés détachés	Perte en euros
2007	1 798 350	6	74 350	180 569	2	139 756,61
2008	2 433 350	19	289 538	264 287	6	199 664,52
2009	4 678 350	29	225 102	265 297	7	476 500,79

**Tableau 34 Principaux chiffres de FC de 2007 à 2009**

Les trois premières années de FC sont caractérisées par une croissance soutenue des montants collectés pour le fonds, des investissements et du nombre de salariés. Les investissements se font sur cette période à moitié en compte courant et à moitié en capital. Cependant, les salariés nombreux grèvent la rentabilité du fonds et les premières faillites et difficultés d'entreprises financées accroissent les pertes. La société Germes d'Idées a déposé le bilan en février 2009. FinanCités a appelé la garantie d'Oseo sur cette entreprise et a été remboursé de 70% de son investissement. En 2010, deux sociétés Arpège et SFE

ont déposé le bilan et le gérant de la société Ethan Clim est condamné judiciairement sur demande du fonds. Le total des pertes en report à nouveau représente à fin 2010 près de 20% du capital.

L'inquiétude monte chez les actionnaires car plus le fonds se développe et plus les pertes s'agrandissent. De plus les garanties Oseo sont plafonnées et les défaillances du portefeuille ne sont plus couvertes. Le modèle économique initial est remis en question. Le Business plan d'origine prévoyait, de lever 30 M€, de financer 650 entreprises en 10 ans, 300 sorties entre les années 2013 et 2017 avec un taux de défaillance de 20 % pour un objectif de rendement financier de 2% (document interne, plan stratégique 2011-2015). En 2011, FC avait financé 39 entreprises dont 9 ont déposé le bilan et 10 sont en situation financière préoccupante, ce qui établit le taux de défaillance à 50%. Un tiers de ces entreprises auraient escroqué le fonds et FC mène contre elles des procédures de contentieux juridique. Un autre tiers de ces cibles, n'auraient pas compris les implications de l'arrivée d'un investisseur dans leur capital et ces entreprises vivent sans se développer.

*« je pense qu'on se rend compte aujourd'hui puisqu'on a beaucoup de difficultés avec beaucoup d'entreprises, qu'on a fait des investissements qui étaient finalement hors critères FinanCités même si les critères évoluent ; c'était des créations, c'était des personnes qui n'avaient aucune idée de ce que ça veut dire avoir un associé. » entretien avec la chargée de suivi*

## (2) A partir de 2009 des changements renforçant la logique financière

Des changements ont donc été impulsés pour tenter de redresser la situation du fonds.

En 2009, une association dénommée Planet Venture a été créée pour assurer la gestion du fonds FinanCités (dossier de presse FC 2010, p. 4), en assistant le fonds dans la recherche et la préparation des dossiers de financement, le suivi et la gestion des participations, ainsi que dans l'animation du réseau des coachs bénévoles. Planet Venture a nommé un Directeur Général, ancien créateur et directeur d'un fonds de capital-risque, rattaché directement au Président. Il a pour fonction de définir les axes de développement de la société, de mettre en œuvre les décisions prises par le Conseil de Surveillance, d'animer et contrôler l'équipe. Cette association permet d'un point de vue financier, d'isoler les salaires des équipes de FC et de bénéficier plus facilement des ressources publiques.

D'autres changements ont suivi, portés par le dirigeant. Selon lui, les défaillances seraient imputables à des défauts dans le processus d'investissement et à une inadaptation de la politique d'investissement.

Sur le processus d'investissement, le sourcing des dossiers, la procédure d'instruction, les équipes de gestion et les membres du comité d'investissement ont été modifiés. Sur la politique d'investissement, les modalités d'investissement et le pacte d'actionnaires ont évolué.

*(i) Le sourcing*

Au niveau du sourcing tout d'abord, le nombre de dossiers reçus ne permettait une sélection efficace car le « deal flow » n'était pas assez important.

*« c'est comme un chercheur d'or, le chercheur d'or, il a les pieds dans la gadoue tous les jours et il cherche des pépites, si le flux du torrent ou du ruisseau augmente, on peut imaginer qu'il va y avoir plus de pépites. »  
entretien avec un investisseur FC, individu 7*

Si les dossiers n'étaient pas assez nombreux, c'est parce que la zone géographique ciblée était trop étroite. La zone géographique d'investissement a donc été élargie, des ZUS aux Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS), avec l'aval des actionnaires et suite aux conclusions d'un groupe de travail. Mais cet élargissement n'a pas suffi. En juillet 2011, les entreprises générant de l'utilité sociale sont également incluses dans les critères d'éligibilité. Les critères de l'utilité sociale sont : le potentiel de main d'œuvre, la finalité sociale, l'impact environnemental, l'agrément « entreprise solidaire, la politique d'insertion et la politique salariale ». En outre, le dirigeant pousse à investir dans des entreprises plus matures. Les investissements dans des entreprises jeunes ne créent que peu d'emplois car ils servent peu à embaucher. Si l'objectif est d'avoir un impact dans les quartiers, le dirigeant suggère de cibler des entreprises plus mûres qui ont passé le stade des investissements initiaux et entrent dans la phase où elles ont besoin de ressources humaines.

*(ii) Le processus d'instruction et les équipes de gestion*

Ensuite, le processus d'instruction de dossier a été révisé, ainsi que la liste des diligences obligatoires à accomplir.

*« la phase d'instruction n'a pas été faite de manière adéquate et approfondie et je sais que sur certains dossiers, il y a eu 2 semaines de travail sans jamais voir le porteur de projet par exemple, ça n'aurait jamais dû se passer mais c'est passé quand même parce qu'il y a eu des défaillances au comité d'investissement. »  
entretien avec la chargée de suivi*

FC a fait appel à des professionnels du capital investissement actionnaires, HSBC et BNPP, afin de l'aider dans la phase amont du processus de sélection. Une procédure de sélection a été formalisée et une base de données pour les dossiers traités a été créée.

Les équipes de gestion ont également connu des bouleversements. Certaines défaillances ont pu être corrélées directement à la façon dont les dossiers avaient été sélectionnés et instruits. Les conséquences ont été tirées et les chargés d'affaires concernés ont été licenciés. Ainsi, alors que FC s'était développé en région, FC s'est séparé de tous ses chargés d'affaires régionaux. L'équipe de gestion a été réduite à 2 chargés d'affaire et 1 chargée de suivi et a changé de nature. Au début les salariés de FC étaient des salariés de Planet Finance avec une dimension sociale et microfinance forte, puis des salariés issus du privé avec des compétences financières ont été embauchés. L'ensemble de l'équipe a été rattachée à l'association Planet Venture, ce qui a été l'occasion de renégocier les contrats de travail. Les années 2011 et 2012 sont marquées par des tensions et des démissions successives chez FC. Un schisme entre l'équipe gestionnaire et le nouveau dirigeant se crée. L'équipe déplore un manque de débats sur les valeurs, un manque de discussion sur les missions. Elle conteste le fait de devoir rentrer dans des standards car pour elle, le fonds doit s'adapter à la mission d'aide dans les banlieues, développer une relation différente avec l'entrepreneur. Or, pour elle, la relation avec l'entrepreneur devient du flicage, du contrôle financier exclusif. Les chargés d'affaires ont l'impression de perdre l'identité de FC pour « faire quelque chose qui marche » (notes de la suite de la deuxième réunion de travail sur les critères d'éligibilité).

*« il y a un flou, il y a eu des incompréhensions sur les directions à prendre, sur le discours à tenir et en conséquences, des orientations qui sont prises qui peuvent être comprises mais pas forcément toutes acceptées.... je crois qu'une des faiblesses ça peut être effectivement un manque d'adhésion de l'équipe. »  
entretien avec la chargée d'affaires, individu 1*

La responsable administrative puis une chargée d'affaire et la chargée de suivi, démissionnent.

### *(iii) Les membres du comité d'investissement*

Les membres du comité d'investissement ont aussi évolué et des salariés de Planet Finance puis des bénévoles experts en capital investissement ont joint les réunions et participé aux décisions d'investissement. Jusqu'en 2010, les membres du comité d'investissement sont : le président du Directoire, un conseiller au développement international de Dexia Crédit Local, le directeur Général de PlaNet Finance, un expert en microfinance et finances solidaires en France, un représentant du Club du

XXIe Siècle, un responsable du pôle Entrepreneurs de la CDC, le président Directeur Général de NOBEL (filiale de HSBC), une administratrice de PlaNet Finance et une chargée de mission à la direction du développement économique et de l'emploi Unité développement de la région Ile-de-France. Pendant cette période, le comité est jugé comme étant peu regardant, pas assez exigeant sur les dossiers car il y avait également une forte pression à investir beaucoup et rapidement pour tenir le business plan initial.

*« Et donc, il y a des personnes du comité d'investissement qui arrivaient sans avoir lu les dossiers, visiblement ou alors de manière très superficielle. Après, pour les dossiers du chargé d'affaires qui est parti, clairement tout se jouait sur le bagou de la personne. C'était quelqu'un qui présentait très bien, qui parlait très bien et qui arrivait très bien à esquiver les questions gênantes, et il a fait passer certains dossiers 3 fois en comité donc on lui disait non et il partait il repassait par la fenêtre, voilà. » entretien avec la chargée de suivi*

*« Donc quand on avait un dossier, il y avait une assez forte pression de la part de ceux qui présentaient le dossier à ce qu'on dise oui. Et donc, on a probablement été trop tendres dans le comité d'investissement, parce qu'on avait des doutes assez faciles et assez évidents et c'était difficile, enfin c'était difficile, on n'a probablement pas eu le rôle de filtre qu'on aurait dû avoir. » investisseur, individu 4*

En 2011, plusieurs dirigeants du groupe Planet Finance prennent part au comité, le cofondateur et vice-président du groupe remplace quelques mois le président du comité d'investissement.

*« Ces 2 messieurs là sont des gens de PlaNet Finance, j'imagine que ce sont des bénévoles de PlaNet Finance, auxquels Jacques Attali a dit : voyant que le portefeuille n'était pas génial, mais je n'en sais rien, c'est mon interprétation. Mais c'est certainement : venez au Comité d'investissement pour muscler un peu le truc. Alors qu'à la limite PlaNet Finance n'a pas besoin d'y être. » investisseur, individu 4*

Finalement, le représentant de HSBC Nobel acceptera d'assurer la présidence. Puis, des experts en capital-investissement sont invités lors des comités ; ils prennent une part active dans les conversations et modulent les pratiques et les offres de financement.

*(iv) Les modalités d'investissement et le pacte*

De manière corolaire, les modalités d'investissement ont également changé. Alors que sur les premières années du fonds, l'investissement en compte courant d'associé représentait plus du tiers du portefeuille ; une nouvelle stratégie d'investissement est impulsée par le dirigeant. Selon lui, pour rentrer dans l'orthodoxie, le fonds doit essentiellement faire des investissements en fonds propres, le compte courant étant un mode d'intervention réservé aux actionnaires et non aux investisseurs, s'apparentant plus à un raisonnement bancaire qu'à celui des investisseurs.



*« c'est que le compte courant d'associé, en réalité c'est de l'equity déguisé qui ne donne pas son nom, mais enfin pour le banquier de dettes, il considère qu'il a un peu de capital et de compte courant d'associé et puis qu'à tout moment le compte courant d'associé peut se transformer en actions, donc voilà. Je trouve que ça pollue la réflexion, c'est-à-dire qu'on le considère comme du prêt, alors qu'en fait c'est de l'equity. » investisseur, individu 4*

Un pacte d'actionnaires a été retravaillé, car l'analyse de l'ancien pacte a mis en évidence des lacunes et des dispositions susceptibles de compromettre le niveau de protection de FC et d'amoindrir les chances de gain financier sur les bons dossiers. Enfin, lors du comité alors qu'auparavant la décision se prenait à l'unanimité, la décision se prend désormais à la majorité. Selon le dirigeant, la prise de décision à l'unanimité provoquait des alternances de oui et de non décorrélées de la qualité des projets. Ce mode de vote n'aurait que l'apparence de la démocratie participative puisqu'il met surtout en évidence la capacité de certains à convaincre les autres. De plus, il dessert les objectifs poursuivis, puisqu'il ne permet pas de décider de manière rationnelle sur les risques et opportunités du projet de développement des entreprises. Conformément aux objectifs du sourcing, les cibles étant plus matures, les tickets d'investissement doivent être plus importants. Pour augmenter le montant moyen investis de 50 000 euros à 150 000 euros, la productivité des chargés d'affaires est également mise en avant. Un chargé d'affaires doit suffisamment travailler un dossier pour qu'il soit présentable et globalement devrait travailler sur 5 dossiers pour en présenter un au comité. En conséquence, un chargé d'affaires ne peut pas amener plus de 5 dossiers par an au financement.

*« Moi je considère qu'une personne peut suivre 4 à 5 dossiers, je ne sais pas vous quelles sont vos ... voilà ! 4 à 5 dossiers puis en initier un nouveau de temps en temps. » investisseur, individu 4*

La nouvelle stratégie propose en outre de les fractionner en plusieurs tours ou de les faire cofinancer. Elle pose également un rendement financier des fonds investis à 10% à la sortie. Tous ces changements ont évidemment perturbé les équipes de gestion et les partenaires.

*(v) divers*

L'accompagnement des entreprises est également questionné. Un certain nombre de difficultés des entreprises financées n'ont été connues que trop tard, le suivi n'a pas permis d'éviter les sinistres. Le suivi doit être suffisamment rapproché pour pouvoir agir dans l'intérêt de la sauvegarde des intérêts du fonds selon le nouveau plan stratégique.

Enfin dernier changement symbolique, le déménagement des locaux de FinanCités de Saint-Ouen aux quartiers chics du 17<sup>ième</sup>, dans un immeuble entièrement rénové, proche du parc Monceau.

### **c) Synthèse : un problème de légitimité**

Ces nombreux changements mettent en lumière des problèmes de légitimité pour FC.

La collecte de fonds a été assez rapide, bien qu'assez éloignée de l'objectif initial de 30 millions. En 3 ans, plus de 6 millions ont été levés. Cependant, un taux de défaillance et des difficultés importantes du portefeuille ont imputés fortement les capitaux propres du fonds et ont initié des bouleversements majeurs dans la gestion. Le taux de sinistralité de près de la moitié du portefeuille a permis de mettre en exergue des dysfonctionnements dans le processus d'instruction des dossiers. Le problème semble porter sur la sélection des entreprises cibles. De plus, le coût de fonctionnement du fonds est élevé, avec plus de 7 personnes salariées. Ce coût n'est pas couvert par les plus-values et le remboursement des comptes courants.

Ces doutes sur la légitimité et la viabilité du fonds, entraînent une focalisation sur la performance financière pour assurer l'équilibre de FC. Cet équilibre est envisagé en termes de taux de rendement interne pour couvrir les frais de fonctionnement. Un nouveau dirigeant et des nouveaux membres du CI sont nommés, investisseurs de professions. Les investissements se font alors essentiellement en capital et des contrats juridiques renforcés sont appliqués pour permettre les plus-values à la sortie. La formalisation de l'activité est accrue. Les critères solidaires d'éligibilité s'élargissent, des ZUS ou CUCS puis aux entreprises d'utilité sociale et s'éloignent de la mission initiale d'investissement dans les quartiers. Les tickets d'investissement s'accroissent et se détachent de la cible des petits entrepreneurs. Ces changements importants sont couplés avec des axes stratégiques fluctuants. Le développement régional de FC pour se servir du réseau de Planet Finance France n'a pas été un succès et le développement à l'international est très contesté. L'instabilité de la stratégie ne permet pas à FC de dégager une identité organisationnelle forte. L'élargissement des critères solidaires, pousse encore plus le fonds à la marge du champ de la finance solidaire. La logique financière s'impose, dans les métiers des salariés et des membres du comité et dans les modalités d'investissements.

## **2. La gestion de FC**

Comme pour le FA, la gestion et les outils de gestion de FC seront détaillés suivant le cycle d'investissement, de la phase amont du choix à la phase de suivi puis au moment de la sortie. La charte sera étudiée dans le chapitre 8.

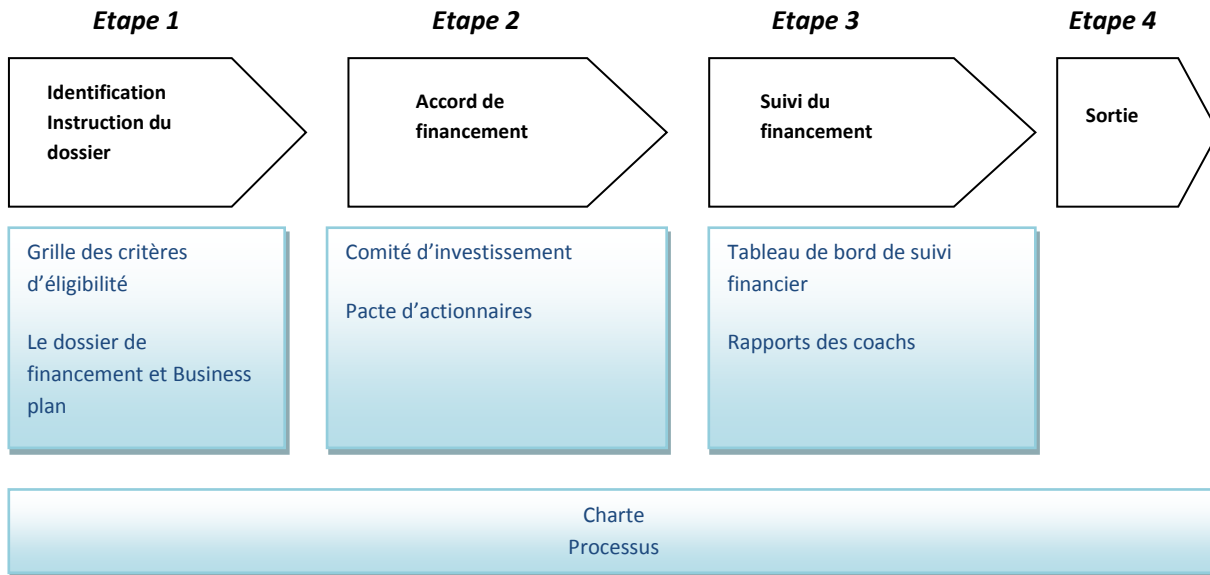


Tableau 35 Le dispositif de gestion de FC

**a) La demande de financement : des cibles larges et une sélection sur des critères financiers**

FC a pour objectif de contribuer au maintien et à la création d'emplois dans les quartiers et de dynamiser le tissu économique local.

(1) Les cibles et les critères d'éligibilité solidaires

FC s'adresse ainsi aux entreprises situées dans des quartiers et zones en difficultés ou développant un projet générateur d'utilité sociale et ayant au moins 1 an d'activité. FC s'intéresse à l'ensemble des entreprises actives dans toute la France et a ouvert une antenne en Guadeloupe en avril 2010, grâce au soutien de l'AFD.

*« quand les dossiers remontent, il faut déjà les sélectionner, voir s'ils correspondent ou pas aux critères de sélection, donc on a des critères purement géographiques, et après de l'utilité sociale. C'est soit l'un soit l'autre, ou les 2 à la fois mais au moins que ça remplisse un des 2 critères. Et à partir de là, en fonction aussi également de certains paramètres financiers, on décide donc avec la validation du dirigeant, pour dire si on continue à instruire le dossier ou pas. » entretien chargée d'affaires, individu 5*

Les critères relevant des quartiers sont imprécis : l'entreprise peut être implantée dans une zone sensible ou créer de l'emploi dans une zone sensible ou l'entrepreneur peut être originaire des quartiers. Ces conditions sont vérifiées à l'entrée mais les contraintes pour que les entreprises restent dans des ZUS ou CUCS sont inexistantes.

## Chapitre 6 : Les logiques institutionnelles dans les organisations de capital-risque solidaire

*« on s'est toujours dit soit l'entreprise est implantée dans le quartier soit l'entrepreneur est issu d'un quartier, qu'est-ce que ça veut dire issu là aussi, ça veut dire déjà qu'il y réside. Ça c'est assez simple. On peut dire aussi, il en est originaire, là c'est peut-être un petit peu plus tendancieux parce que si on y a vécu de l'âge de 6 ans et ça fait 20 ans qu'on en est sorti... Voilà c'est peut-être un petit peu moins pertinent, donc ce n'est pas forcément très très simple de juger un petit peu ça.... un troisième critère qui va rejoindre un peu l'utilité sociale, c'est une entreprise qui va recruter l'essentiel de son personnel dans le quartier... » entretien chargée d'affaires, individu 1*

*« Bah oui, c'est-à-dire, critères, il fallait habiter un quartier ZUS ou politique de la ville, euh... même si moi je considère que mon quartier dans le nord du 17ème bon ça m'a toujours fait rire parce que la politique de la ville, enfin, je ne sais pas ce qu'on appelle politique de la ville... » entretien avec un entrepreneur, individu 10*

Les critères relevant de l'utilité sociale sont également flous et flexibles. Les chargés d'affaires entre elles ne sont pas d'accord sur ce que l'utilité sociale recouvre, l'une considère que ce critère est suffisant (individu 5), alors que l'autre affirme qu'il ne l'est pas (individu 1).

*« C'est souvent l'emploi qu'elle permettrait de créer, j'ai constaté que souvent, c'est un peu au-dessus de 7 emplois créés, on considère qu'il y a de l'utilité sociale. » entretien chargée d'affaires, individu 5*

*« du coup ça peut nous amener effectivement vers des dossiers qui relèvent plus de l'économie sociale et solidaire qui vont créer de l'emploi en faveur de personnes qui sont plus éloignées du marché du travail, personnes handicapées, personnes de la diversité, seniors. Après, on peut aussi imaginer que ce soit une activité avec un impact environnemental important. » entretien chargée d'affaires, individu 1*

Le dirigeant a tenté de faire passer un dossier sur des éoliennes au comité mais qui a été refusé car il ne correspondait pas à la cible du fonds. Ce cas est présenté dans l'encadré ci-dessous.

*Donc là, a failli passer par exemple un projet de fabrication d'éoliennes verticales qui étaient faites par des ingénieurs et qui n'est pas situé en zone franche, mais qui aurait créé de l'emploi. Economie sociale et solidaire, création d'emploi, etc. On s'était dit que ça va créer de l'emploi donc on va faire ça dans le nuage de l'économie sociale et solidaire. Et comme c'était des éoliennes, ça entre aussi dans l'économie sociale et solidaire dans le sens très large, c'était développement durable, ça crée de l'emploi donc ça entre dans cette économie en opposition avec l'économie classique de Friedman et compagnie quoi. Donc là, on est très loin de FinanCités... Donc j'avoue que ça n'a pas été forcément bien reçu ... c'est une manière de faire évoluer les valeurs de FinanCités vers quelque chose qui était finalement beaucoup plus consensuel et beaucoup plus facile à vendre auprès des investisseurs puisque c'est tellement en vogue l'économie sociale et solidaire, alors qu'on ne sait même pas ce que ça veut dire, et le développement durable et l'équitable, voilà. Ça fait très joli, ça fait rêver tout le monde, ça fait, tous les gens se donnent une bonne conscience en parlant de ça. Sauf que voilà, FinanCités au départ, c'est quand même aider une population qui est assez précisément définie, et ce n'est pas aider 2 ingénieurs qui font un produit, certes innovant et certes développement durable, mais qui vont pouvoir trouver X autres fonds pour se financer.*

**Tableau 36 Le cas d'une entreprise fabricant des éoliennes fait débat, entretien avec la chargée de suivi**

Les critères d'éligibilité sont essentiellement solidaires et déterminés par les équipes de gestion. Le comité d'investissement n'y revient pas normalement dans l'étude du dossier.

(2) La remontée des dossiers : des réseaux peu efficaces n'appartenant pas à l'économie sociale et solidaire

La demande de financement est apportée soit directement par l'entreprise ; soit par les chargés d'affaires qui démarchent les pépinières, les chambres de commerce et d'industrie, les antennes France Initiative ou France Active, les collectivités, le réseau Entreprendre ; soit par des partenaires. Ces réseaux de partenaires potentiels pour l'identification n'appartiennent pas à l'économie sociale et solidaire.

*« Donc mon rôle, ça consiste déjà à faire connaître FinanCités au niveau de tous les réseaux de la création d'entreprise, de soutien, et tous les systèmes de financements qui peuvent exister. Le but c'est que FinanCités soit reconnu afin que les entrepreneurs puissent être orientés vers nous s'ils correspondent à nos critères d'intervention. » entretien avec une chargée d'affaires, individu 5*

Les partenaires officiels de FC, cités dans les rapports annuels et le site internet sont divers. Cependant le partenariat est informel, non rémunéré et ne permet pas de faire remonter des dossiers de manière régulière. Les remontées ne proviennent pas de partenaires clés identifiables, les canaux de remontées sont trop divers et pas assez alimentés.

*« ce qui est plus compliqué c'est sur la partie suivi et mise en œuvre et sur la remontée de dossier parce que très concrètement certaines structures notamment France initiatives, n'ont pas forcément beaucoup de moyens en ressources et en temps à consacrer au suivi des entrepreneurs, donc même si intuitivement, ils se disent oui ça peut répondre à un besoin c'est difficile pour eux de se plonger dans leur portefeuille de dossiers, de rappeler peut-être certaines entrepreneurs, pour leur présenter FinanCités et en tous cas pour les orienter vers nous..... du coup aujourd'hui, on ne pas dire qu'on a un partenaire clé qui nous source 30, 40 % des dossiers ; C'est extrêmement éclaté » entretien avec une chargée d'affaires, individu 1*

Un partenariat direct, lié avec le groupe PlaNet Finance France est le réseau des ADAM. Les ADAM (Associations de Détection et d'Accompagnement des Microentrepreneurs), sont composées d'un comité de jeunes entrepreneurs français issus de ces ZUS et ayant réussi, avec une petite équipe locale de 2 à 3 salariés. Elles d'identifient et préparent des potentiels jeunes entrepreneurs à la création d'entreprise et de produire un effet d'entraînement pour accroître le nombre de candidats à la création d'entreprise.

Mais FinanCités s'appuie également sur les réseaux existants d'accompagnement et de financement de la TPE. FinanCités est partenaire du concours Talents des Cités qui récompense chaque année des jeunes créateurs ou porteurs de projets originaux des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Plusieurs entreprises lauréates du concours comme LC Impression à Blois, ou encore DACP- de l'autre côté du périph'- à Montreuil en Seine-Saint-Denis ont été soutenues par FC.

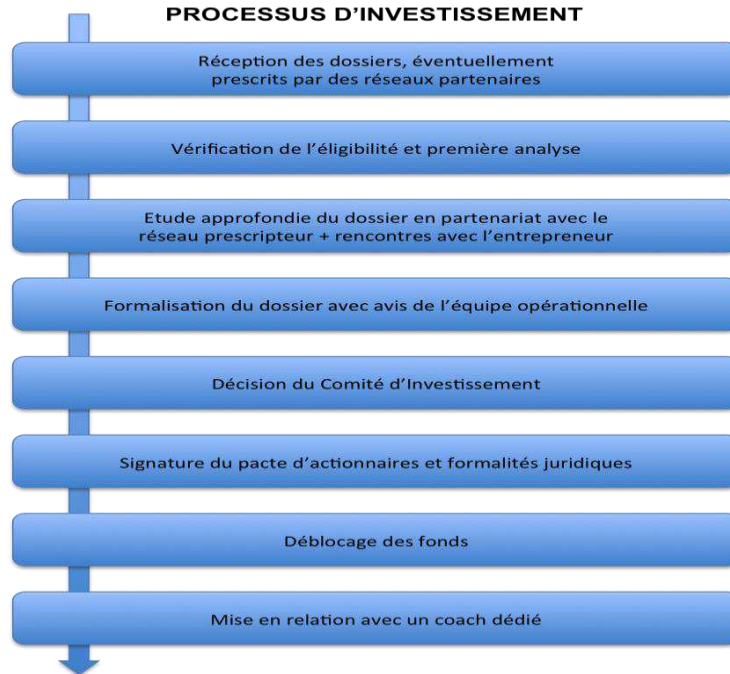
*« J'ai rencontré FinanCités car ils étaient partenaires du concours Talents des Cités. Cette rencontre est arrivée au bon moment car je ne pouvais plus assumer seule l'ensemble de l'activité. J'avais donc besoin de recruter rapidement et FinanCités a accepté de me financer pour me permettre de poursuivre le développement de ma société». Odile Monnet, dossier de presse FC 2010, p.8*

Ile de France Initiative est également partenaire de FC. En Guadeloupe, Outre-Mer Network, autre partenaire du fonds, participe à développer la culture de réseau au sein de la communauté afro-antillaise en mettant en lumière les chefs d'entreprises et les porteurs de projets lors de soirées networking gratuites. Enfin, des réseaux français plutôt féminins sont également des partenaires. Action'elles et Diversitelles sont des réseaux de femmes entrepreneures dans des petites structures à forte empreinte sociale.

Le processus de remontée des dossiers n'est pas formalisé. Il repose surtout sur les efforts de prospection des chargés d'affaires et ne permet pas une alimentation en continue du flux d'affaires.

### (3) La procédure de sélection

FC s'attache à traiter chaque demande de financement selon une démarche simple et standardisée, permettant de donner une réponse rapide à l'entrepreneur.



**Figure 26 Processus d'investissement de FC, rapport annuel 2009 p.9**

La sélection est assez forte et la procédure établie par le nouveau dirigeant annonce un taux de sélection optimal de 10%.

*« Parce que le capital d'investissement, on sélectionne : on sélectionne drastiquement quand même l'entreprise donc, la microfinance ne sélectionne pas ... Par contre le capital investissement s'intéresse à l'entrepreneur et à sa capacité à gérer une entreprise mais également à l'activité qu'il déploie et s'il y a un marché ou pas, les moyens qu'il met en œuvre, etc. » entretien avec la chargée d'affaires, individu 5*

Le premier filtre passe principalement par le test de la personnalité de l'entrepreneur qui sera vu rapidement par le chargé d'affaires et par le directeur du fonds, voir s'il y a des doutes par un psychologue pour déterminer son profil. Depuis peu, l'entrepreneur vient également présenter son projet au comité.

*« Quelqu'un qu'on sent qui a envie de faire prospérer son entreprise, qui a les reins solides, déjà qui est franc, quelqu'un de transparent et franc, parce que dès qu'on va lui prêter de grosses sommes d'argent il faut quand même qu'on ait cette certitude-là, c'est important. » entretien avec la chargée d'affaires, individu 5*

*(a) L'instruction : mettre en évidence les réserves et les zones d'incertitudes*

Ensuite le chargé d'affaires élabore le dossier avec le chef d'entreprise, ils se rencontrent plusieurs fois. L'objectif du chargé d'affaires est de mettre en évidence les failles et obstacles évidents. Le projet est présenté une première fois au comité de sélection composé de l'ensemble des chargés d'affaires et de suivi.

*« il y'a comme toujours un premier filtre au départ où une fois que j'ai des premiers éléments de l'entreprise , une idée des comptes, une idée du business plan, j'ai validé que les critères semblent respectés, je fais un petit topo , un email de quinze lignes en disant voilà, grosso-modo le dossier , ses forces, ses faiblesses , les questions que je me pose et où est-ce que je suis favorable moi à la poursuite du dossier, et de la donc le président du directoire et le dirigeant me disent oui, non. Mais une fois que c'est enclenché, on souhaite mettre davantage de jalons et notamment par le biais de réunions chargé d'affaires pour que finalement les uns avec les autres, on puisse un petit peu challenger nos impressions. » entretien avec la chargée d'affaire, individu 1*

La présentation aborde au minimum le projet et les équipes avec comme supports le business plan et les cv des équipes. Puis, le chargé d'affaires rédige une analyse approfondie du projet et le présente une deuxième fois, pour une deuxième revue au comité de sélection. Il aura pris contact par téléphone avec des clients, fournisseurs, partenaires potentiels ou existants de l'entreprise cible. Des points à auditer peuvent être pointés et doivent faire l'objet d'une due diligence<sup>14</sup> financière, juridique ou commerciale. La chargée d'affaires travaille sur les modélisations financières qui permettent de déterminer des scénarios de valorisation, des présentations du concept global, produit et modèle économique, du financement et des concurrents.

*(b) Le comité d'investissement : le choix et les conditions du deal financier*

Les dossiers retenus à l'issue du processus de pré sélection sont présentés au comité d'investissement, qui se prononce sur la base des analyses fournies par les chargés d'affaires. Cette analyse contient l'historique de la société, une appréciation de la qualité du produit, des jugements sur la pertinence de son business plan, ainsi que de la personnalité, de la motivation et des compétences de l'entrepreneur (rapport annuel 2009 p. 8)

Le comité d'investissement décide de négocier ou non une prise de participation et détermine les conditions et termes de la prise de participation envisagée. Il se réunit chaque mois ou deux mois, sur un

---

<sup>14</sup> l'ensemble des vérifications que le fonds va réaliser afin de se faire une idée précise de la situation de l'entreprise.



ordre du jour préparé par le Président du Directoire, en liaison avec le Président du comité d'investissement. La première partie de la réunion est consacrée à l'examen des dossiers à financer. La seconde partie traite du suivi des entreprises financées. Chaque dossier prend la forme d'une note circonstanciée d'une trentaine de pages qui traite de tous les aspects du projet. Une recommandation précise termine le dossier, incluant des notes sur les différents aspects du dossier, une évaluation de l'entreprise et une proposition d'intervention. Cette note sert de support aux membres du comité qui posent des questions à l'équipe ayant préparé le dossier. La plupart du temps, la décision, positive ou négative, est prise en séance. Mais, dans certains cas, un complément d'information est demandé à l'équipe. En fonction des nouveaux éléments, la décision est prise au cours du Comité suivant ou par échange de mails en cas d'urgence.

*« on a en comité, il y'a toujours ces deux questions, savoir d'une si on est prêt à investir et de deux comment on va investir au niveau de la valorisation, et cette deuxième question peut parfois nous amener à un blocage parfois, puisque le comité peut mettre des conditions qui sont qui sont assez fortes, qui ne sont pas acceptables. » entretien chargée d'affaires, individu 1*

La décision d'investissement se prend sur des critères financiers non formalisés et les discussions du comité se centrent sur l'état financier de l'entreprise et la crédibilité de ses projections financières. Les marges des négociations, si la décision est positive, sont déterminées : les conditions à poser impérativement, le pourcentage de détention, les clauses à faire figurer sont posées par le comité.

*« l'instruction se fait sur la valorisation, sur les conditions d'entrée, le pourcentage des parts qu'on prend, le montant sur lequel on est capable d'y aller, du coup, si c'est très risqué, le comité va dire, ben non, on mettra un moindre montant, ou on rentre plus parce qu'il faut lui donner plus de moyens, la discussion se fait plus là-dessus je trouve. Parce que tout le reste finalement a été validé un peu par le chargé d'affaires et si le dossier est en comité et tous ces aspects-là, je pense qu'ils sont déjà acquis plus ou moins. » entretien chargée d'affaires, individu 5*

Les équipes de gestion reprennent la main pour négocier et finaliser les modalités de l'investissement et signer le pacte d'actionnaire. Cette phase-là n'est pas évidente car elle provoque des tensions et de la défiance. Parfois elle marque l'arrêt des relations avec l'entreprise en demande de financement.

*« une bonne négociation suppose que tout le monde en soit également mécontent » (procédure de sélection 2010, p.10)*

(4) Les modes d'intervention en capital principalement et des risques couverts

FC investit principalement en fonds propres mais propose également des prêts participatifs.

L'investissement en fonds propres revêt la forme d'une prise de participation minoritaire en capital, éventuellement complétée par un apport en compte courant d'associé (au taux de 5% l'an). Le montant du financement est compris entre 25 000 et 125 000 euros. La durée de l'investissement est de 5 ans. Le prêt participatif est un prêt avec un intérêt à taux fixe (avoisinant les 7%) complété par un taux variable se déclenchant après trois années d'activité, ce taux est calé sur le résultat d'exploitation. Ce prêt est accordé sur du long terme pour une période comprise entre 5 et 7 ans et en fonction du profil de l'entreprise. Une fois les fonds mis en place, une participation aux frais de dossiers est demandée à l'entrepreneur (1,5% du montant investi).

Aucune garantie n'est demandée ni à l'entreprise, ni à l'entrepreneur. Deux partenaires principaux permettent cependant de diminuer les risques pris sur l'investissement en fonds propres et quasi fonds propres. Oséo et l'AFD protègent les investissements par des garanties et du co financement.

**b) Le suivi du financement et l'accompagnement : des coachs avec un rôle ambigu et un suivi des critères financiers**

L'accompagnement est un axe essentiel de l'action de FinanCités. Il favorise le développement des entreprises et leur capacité à créer de l'emploi.

(1) Le réseau de coachs

FinanCités développe un réseau de coachs et d'experts bénévoles expérimentés, grâce à des partenariats principalement avec le Club du XXI<sup>e</sup> Siècle et l'association des retraités de BNP Paribas. Le coaching permet d'identifier les risques, d'anticiper les difficultés pour FC et de soutenir l'entrepreneur dans son activité au quotidien.

*« En fait, ce qui m'a séduit chez FinanCités, c'est que l'axe principal n'est pas uniquement sur la rentabilité et la croissance immédiate mais aussi sur un vrai accompagnement de la société dans sa stratégie de développement au quotidien. » Vincent Malhomme, gérant de LC Impressions et ODIL Carterie, rapport annuel 2008, p.14*

Le Club du XXI<sup>e</sup> Siècle est une association de cadres issus de l'immigration dont la mission est de valoriser la diversité française en promouvant l'égalité des chances. L'association B.C.S Bénévolat de

Compétences et Solidarité, dont les fondateurs sont BNP Paribas et l'Association des Retraités de BNP Paribas, s'implique au plan national pour identifier des coachs susceptibles d'accompagner bénévolement les entrepreneurs financés et les aider dans la gestion et le développement de leur entreprise. GDF Suez met aussi à disposition de FinanCités des coachs bénévoles.

Lorsqu'ils parlent de leur travail d'accompagnement, les coachs soulignent le facteur humain et leur aide dans la prise de recul pour les entrepreneurs.

*« Il y a 2 ans, j'ai entendu une interview de Jacques Attali à la radio, et son discours cadrerait complètement avec ce que je souhaitais faire pour aider les entrepreneurs....Notre dialogue entre entrepreneur et coach a aidé à verbaliser les problèmes et les questions, et à y répondre. Il a aussi permis d'anticiper les conséquences des actions qui avaient été engagées. Je précise que ce n'est pas moi qui lui fournit les réponses, mais que c'est bien l'entrepreneur, qui apporte ses propres réponses. C'est un point très important car il s'agit également d'une règle déontologique : c'est l'entrepreneur qui choisit ses axes de développement ; le rôle du coach est de l'accompagner dans ses choix et de lui servir de bibliothèque de solutions et de conseils. » Coach de Coffressimo, rapport annuel 2008, p.10*

Les entrepreneurs également valorisent le côté solidaire de l'accompagnement.

*« Mon coach Laurent Payen, expert en Marketing-Ventes, m'a apporté une vision extérieure qui me manquait et permis de prendre le recul nécessaire... Le coach me guide et m'aide à aller à l'essentiel. Il me permet d'avoir une meilleure visibilité et davantage confiance en moi quand je prends certaines décisions. ». ODILE MONNET, p.10, dossier de presse FC 2011*

## (2) De la difficulté d'être coach

Le coaching suit des tâches explicitées dans la charte de coaching. Le coach doit, côté FC, se sentir responsable et solidaire de la promotion et du développement du fonds, envoyer un compte rendu après chaque réunion et alerter en cas de difficultés rencontrées par l'entrepreneur. Dans le compte rendu, le coach doit vérifier que les réglementations fiscales, juridiques et sociales soient respectées et évalue la situation par rapport au business plan donné initialement. Ces deux points le placent bien dans un rôle de contrôleur voir d'auditeur. Une procédure d'alerte peut être déclenchée par le coach lorsque le niveau de trésorerie est inquiétant, les retards de paiement sont répétés et les réalisations sont très éloignées du business plan. Elle place l'entreprise sous liste de surveillance et provoque immédiatement une rencontre entre le fonds et l'entrepreneur. Le coach, du côté de l'entrepreneur, s'engage à le suivre, le voir au moins tous les deux mois et faire un point trimestriel. Le coach devrait également garder la

stricte confidentialité des informations et documents fournis par le fonds ou par l'entrepreneur. Si vis-à-vis de l'extérieur cette confidentialité peut être garantie, elle paraît peu probable en interne : par les comptes rendus et les alertes, les coachs révèlent des informations à FC sur l'entreprise.

Le rôle de coach est ambigu, il est lié à la fois à l'entrepreneur et à la fois à FC. Entre une aide et un conseil pour l'entrepreneur et un contrôleur pour FC, les relations du coach aux entrepreneurs évoluent entre confiance et défiance. Ces évolutions sont tributaires de différents facteurs : la santé financière de l'entreprise, les motivations et les réseaux d'influence du coach, les différences culturelles entre coach et entrepreneur. Le rôle de coach se modifie donc suivant que les entreprises soient en bonne santé ou pas. Le suivi est plus rigoureux, plus systématique lorsque les entreprises sont en difficultés. Lorsqu'elles vont bien les coachs espacent les réunions.

Les motivations du coach bénévoles sont diverses mais à plusieurs reprises, la notion de réseau revient. S'ils ne sont pas rémunérés, certains s'impliqueraient avant tout pour se faire connaître et bénéficier des contacts du groupe PlaNetFinance.

*« beaucoup d'entrepreneurs pensent que tous ces coachs bénévoles ne viennent pas si bénévolement que ça, ils ont tous un intérêt. D'abord ils veulent faire leur business, et leur idée c'est d'être dans le réseau proche de Jacques Attali. » entretien avec un entrepreneur, individu 10*

Les problèmes de culture entre coachs et entrepreneurs sont relevés. Ces différences culturelles provoquent des incompréhensions, des déceptions et rompent parfois la relation de confiance qui doit se développer dans la relation d'accompagnement.

*« C'est que c'est un entrepreneur qui a été financé, qui a monté une boîte de location de voitures de luxe, qui se débrouille bien, et pour nous, c'est un de nos meilleurs dossiers. Mais c'est vrai que c'est la débrouillardise et il a grandi un peu là-dedans et il ne déclare pas tout. Et là, il y a un conflit parce qu'ils ne sont pas de la même culture et l'autre doit quand même se méfier de plus en plus de son coach qui râle là-dessus, et pour l'information ça ne colle plus du tout entre les deux. Donc là, c'est un peu problématique. Il y en a un qui est très rigide et l'autre qui est peut être souple. » entretien avec une chargée d'affaires, individu 5*

*« Ce sont des gens euh... hautement diplômés. donc c'est quand même un niveau très très élevé par rapport à des jeunes qu'ils vont rencontrer qui sont sensés habiter dans des banlieues, dans des cités bon c'est vrai qu'il y'a une différence de culture. Donc, eux ils s'attendaient à trouver le Bill Gates des banlieues hein c'est un peu ça leur... leur but au départ euh... le Bill Gates des banlieues qui part de rien et qui leur... voilà va, va faire euh... de FinanCités vraiment le fonds d'investissement par excellence en France quoi. Bon, c'est pas arrivé donc ils n'ont pas*

*trouvé, ils n'ont trouvé que des petits porteurs de projets, micro projets et euh... des gens pas forcément hautement diplômés. Donc ils se sont peut-être un peu ennuyés, à mon avis sur ce coup-là...» entretien avec un entrepreneur, individu 10*

Enfin, les investisseurs mettent en avant le fait que les coachs ne soient ni des membres des organes de gouvernance des cibles ni des salariés de FC, ce qui ne les aide pas à être crédibles.

*« il n'y a pas une présence directe de l'actionnaire au conseil d'administration ou à l'AG selon au conseil de surveillance selon la forme, donc c'est un coach. En fait l'image que j'ai c'est un suivi relativement passif parce qu'on est dépendant des retours que nous font les porteurs de projets qui se basent surtout sur des relances téléphoniques ou sur un accès à l'information qu'ont certains coach et qui n'ont pas d'autres. » investisseur, individu 6*

### (3) L'expertise : les fiches juridiques et une plateforme de formation

Des outils d'expertise viennent compléter l'accompagnement des entrepreneurs. Dans le cadre d'un mécénat de compétences, Accenture a réalisé pour FinanCités des fiches juridiques pour aider les entrepreneurs dans la gestion quotidienne de leur activité.

*« Afin de promouvoir la diversité dans et par l'entreprise et de contribuer à la lutte contre l'exclusion, Accenture participe à de multiples initiatives, notamment auprès des diplômés de quartiers sensibles via des programmes de coaching. Dans la droite ligne de ces engagements, nous avons choisi de nous associer à PlaNet Finance pour soutenir les microentrepreneurs des banlieues et en particulier l'action de FinanCités à travers une initiative de mécénat juridique. Les équipes juridiques d'Accenture ont conçu un outil inédit de sensibilisation et de formation au droit des affaires afin d'aider les microentrepreneurs dans la gestion quotidienne de leur activité (contrats de travail, conditions générales de vente, recouvrement de créances...).» Catherine Delhaye, Vice-présidente éthique des affaires et responsabilité sociale, et directrice juridique EMEA de la société ACCENTURE, Rapport annuel 2009, p15*

Enfin, FC offre à ses entrepreneurs des accès à CrossKnowledge. CrossKnowledge est le leader européen du développement des compétences managériales à distance par les nouvelles technologies.

### (4) Le tableau de bord présenté lors de la revue de portefeuille du comité d'investissement

La chargée de suivi présente une revue du portefeuille durant les comités d'investissement. Les 3 statuts des entreprises sur le tableau de bord commenté sont ok, à surveiller et alerte. Les variables suivies pour déterminer la catégorie de l'entreprise ne sont que financières et se concentrent sur le chiffre d'affaires,

le résultat et la trésorerie. Les retards de remboursements de compte courant d'associé, comme ils interviennent régulièrement, sont des indicateurs précurseurs de difficultés.

*« Mais normalement un statut OK c'est que tous les clignotants sont verts, le chiffre d'affaires est proche du business plan de FinanCités, le résultat est positif, la trésorerie est stable ou en progression, voilà. Mais de toute façon, ces 3 statuts sont subjectifs, c'est moi qui les choisis. A surveiller, c'est qu'il y a des retards de paiement de remboursement du CCA par exemple, ça peut être une problématique de fonds propre négatif, ça peut être aussi parce que c'est une entreprise qui ne nous donne jamais de nouvelle, qui est très en retard par rapport à son business plan. Et Alerte, ça c'est un très gros retard par rapport au business plan, ou alors, il y a plusieurs échéances impayées, activité arrêtée, incertitude sur la pérennité de l'activité, gérant impossible à joindre, donc on est en grosse difficulté là. » entretien avec la chargée de suivi*

Ces statuts sont assez subjectifs et tiennent en particulier compte de la relation entre l'entrepreneur et le coach. Un binôme qui fonctionne, un suivi régulier par le coach, relativisent les difficultés connues par les entreprises.

*« j'ai une entreprise l'année dernière qui a eu quelques problèmes parce que le bras droit de la gérante a démissionné, l'a menacée d'un prudhomme etc. donc c'était une situation difficile en même temps ce n'était pas une situation qui nécessitait d'être mise sous surveillance parce que le coach est entrepreneur et surveillait très régulièrement, et ça s'est au final géré de manière très professionnelle et très correcte donc pour moi, ce n'était pas une situation qui nécessitait un statut à surveiller, par contre la même situation dans une autre entreprise où le binôme entrepreneur-coach fonctionnait moins bien oui, là je l'aurais mis sur à surveiller puisque je n'aurais pas été sûre que l'entrepreneur ait géré la situation de manière satisfaisante » entretien avec la chargée de suivi*

### **c) La sortie à négocier à termes**

Les conditions de sortie de FC ont varié dans leurs modalités et sont précisées dans le pacte d'actionnaires.

Le pacte d'actionnaires en vigueur, modifié par le dirigeant, affirme dans un préambule la nécessité pour FC de faire des gains financiers sur les entreprises qui réussissent. Les actionnaires fondateurs disposent d'un droit d'acquisition prioritaire des parts détenues par FC. Le prix de cession des titres détenus par FC est déterminé par FC sur la base des informations en sa possession à la date de négociation. Il sera ensuite proposé aux fondateurs, qui disposeront d'un droit de réponse et de discussion. A l'issue des discussions, FC proposera un prix éventuellement modifié aux actionnaires fondateurs et ces derniers

disposeront d'un délai de trois mois à compter de la réception de la proposition de FC pour répondre à la proposition. Le prix n'est donc pas fixé par une formule et n'est pas pré déterminé, il est soumis à négociation.

*« ils ont priorité de rachat, que s'ils n'achètent pas, on mettra les valeurs sur le marché. Mais à quel prix ? Ce sera le prix du marché. Mais oui, mais si ça fait fois 10, je n'arriverai pas à racheter, je leur dis que si c'est fois 10, ça sera un très bon signe pour votre entreprise, voilà. Ils ont du mal à se projeter, ils ont un peu l'impression de perdre une partie de leur bébé, ils ne voient pas tout le bénéfice qu'il y a de vendre leur boîte finalement. » chargée d'affaires, individu 5*

Si les fondateurs refusent de racheter, FC peut proposer ses parts à tout tiers qu'il aura identifié et au prix proposé aux fondateurs. Passé un délai de deux ans à compter de la notification du refus des fondateurs de racheter les parts de FC, le fonds peut vendre ses titres aux conditions qu'il déterminera librement, sans que les associés ne disposent d'un droit de regard ni sur l'identité de l'acquéreur ni sur les modalités de la cession.

Une sortie anticipée de FC est prévue dans le pacte en cas de non-respect des dispositions statutaires, règlementaires ou du pacte. Les fondateurs s'engagent alors à racheter les parts de FC majorée de 10% par année de détention des titres. Les sorties anticipées sont également envisagées lorsque les entreprises stagnent ou sont en mauvaise santé financière.

### **3. Des investisseurs personnes morales et des décisionnaires représentant des investisseurs**

Les investisseurs de FC sont pour totalité des personnes morales. Les principaux actionnaires sont des organisations publiques et privées.

Au niveau des organisations publiques, la Caisse des Dépôts est un investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique. Son soutien à FC s'inscrit dans sa mission d'appui aux politiques des collectivités locales, et de cohésion nationale. La région Ile-de-France s'est également engagée aux côtés de FC afin de soutenir la croissance et la pérennité des très petites entreprises franciliennes implantées dans les quartiers en difficultés. Ensuite, dans les organisations privées, des banques et des sociétés d'assurances sont les principaux actionnaires du fonds. Le groupe HSBC se mobilise à travers une politique de responsabilité sociale de l'entreprise forte en faveur de l'environnement, de la finance et de l'éthique. BNP Paribas s'est engagée depuis 2006 dans un projet de

grande envergure dédié aux banlieues, dont la vocation est notamment d'aider à la création d'emplois et de lien social dans les quartiers sensibles. Depuis septembre 2010, CNP Assurances dans une démarche en faveur du développement durable est également actionnaire de FC.

Ces actionnaires principaux ont nommé un représentant de leur organisation au comité d'investissement du fonds. Des différences entre les centres d'attentions des différents groupes d'actionnaires sont notées par les chargées d'affaires.

*« Mais là, au niveau des actionnaires, ils se disputent sans cesse, et ils n'arrivent pas à trouver des équilibres parce que la région, elle a un intérêt de développement économique local et les investisseurs privés souhaitent la rentabilité donc, c'est assez difficile à mon avis quand même. » entretien chargée d'affaires, individu 5*

Les entretiens effectués avec 6 représentants des actionnaires (pour la liste des entretiens cf annexe 4) confirment ces analyses et opposent les organisations privées (individus 2, 4 et 9) aux organisations publiques (individus 6,7 et 8).

Les organisations privées pour expliquer les raisons de l'investissement dans FC mettent en avant leur responsabilité sociale et la communication dans le rapport social et environnemental. FC est un investissement atypique pour elles une «révolution intellectuelle», une «découverte» et un «apprentissage». Les critères financiers classiques sont pris comme référence implicite et explicite de comparaison. Le vrai dossier est celui avec un retour financier. Les valeurs du fonds sont difficilement exprimées, un investisseur affirme qu'il s'agit de démontrer qu'on peut faire de l'argent dans les quartiers. La performance du fonds est donnée en termes financiers, il s'agit au minimum de récupérer les fonds et si possible d'avoir un rendement financier. La comparaison avec les autres fonds de capital-investissement classique est constante. Les risques sont plus élevés que dans les fonds traditionnels de par la nature des cibles de FC.

Les institutions publiques en revanche, revendiquent une correspondance quasi complète entre leurs orientations stratégiques et les missions de FC comme justification de l'investissement. Elles ont une vision macroéconomique de FC et valorisent ses impacts globaux sur le territoire et les quartiers. Elles ont une volonté de préserver la cible : les petites entreprises des quartiers et donc de ne pas trop élargir les critères d'éligibilité. Les valeurs sont aussi difficilement évoquées dans les entretiens. Lorsqu'elles le sont, elles ont trait à la solidarité, à l'idée que les cibles sont dans des zones géographiques défavorisées et qu'il faut donc les aider. La définition de la performance de FC se centre sur les cibles, la création



d'emplois qu'elles engendrent et leur pérennité. Le risque est élevé mais il est accepté, il justifie l'intervention de organisations publiques.

	<b>Membres organisations privées</b>	<b>Membres organisations publiques</b>
<b>Les raisons de l'engagement dans FC</b>	<p>« on se dit on est un grand acteur, on se doit de faire des choses telles que la RSE, et une réflexion RSE en mode Business et pas simplement RSE Philanthropie » individu 2</p> <p>« Il y a une attente un peu d'image certainement, de dire on est une institution responsable et on se préoccupe de ce qui se passe dans notre environnement proche même si on est une organisation mondiale... »individu 3</p>	<p>« donc on a à la fois beaucoup de publics en difficultés, beaucoup de désir d'entrepreneuriat et des politiques publiques qui peinent à être efficaces et on s'est dit qu'il fallait qu'on mette l'accent sur d'une part l'amont la création d'entreprises et puis les ressources financières. » individu 6</p> <p>« c'est la dimension quartier parce que notre organisation, dans ses missions d'intérêt général finance ou développe un certain nombre d'initiatives au service de la cohésion sociale » individu 7</p>
<b>Les valeurs</b>	<p>« c'est de faire la démonstration qu'il y a la possibilité de gagner de l'argent dans des zones dites défavorisées. » individu 4</p>	<p>« La solidarité s'exerce par rapport à des quartiers en difficultés à leur public quoi...ou on va soutenir l'ensemble des projets d'entreprises au motif que de toute façon ils ont des handicaps particuliers » individu 6</p>
<b>La performance</b>	<p>« si on utilise les méthodologies du capital-risque, la seule chose qui compte c'est le TRI, donc le taux de retour sur les capitaux investis. » individu 9</p> <p>« C'est certain que si on retrouvait notre investissement et qu'on avait contribué à créer de l'emploi et à créer des entreprises, voilà, à lancer des pépites, on considèrerait que c'est un élément de succès. » individu 4</p>	<p>« il y a l'activité déjà. Il faut qu'il soit actif ce fonds, il faut qu'il soutienne des projets, voilà, puis après il y a l'impact en termes d'emplois. l'emploi c'est le critère n° 1. » individu 6</p> <p>« Donc la performance de FinanCités, elle sera jugée à la performance des entreprises essentiellement, des entreprises qui ont été aidées. Alors le seul critère, c'est ça. » individu 7</p>
<b>Le risque</b>	<p>« Voilà l'utilisation des méthodes du capital investissement, mais avec un objectif de taux de rendement sur les capitaux beaucoup plus faible. Ce qui permet effectivement d'absorber, un niveau de risque peut-être plus élevé qu'un fonds de capital-risque traditionnel. » individu 9</p> <p>« En gros, vous investissez dans vingt sociétés, vous espérez qu'une ou deux payent, parce qu'il y'a toujours des sociétés qui meurent dans l'amorçage.» individu 2</p>	<p>« Donc il y'a une intervention publique parce qu'on va plus loin que le marché, donc on prend des risques supplémentaires.... en tout cas on va aller sur des projets qui ont vraiment besoin d'un soutien supplémentaire par rapport à ce que fait le privé. » individu 6</p> <p>« on a accepté des dossiers qui étaient quand même très fragiles avec des niveaux de risque importants. » individu 7</p>

Tableau 37 Centre d'attention des décideurs du FC

#### 4. Synthèse

Pour FC, la logique financière domine.

Les caractéristiques de FC par rapport aux autres capitaux-risqueurs solidaires montrent la prégnance de la logique financière. L'équipe de gestion de FC est étoffée et comprend sept salariés, les bénévoles étant impliqués sur le coaching et dans les organes de gouvernance. Le coût des ressources humaines vient augmenter les frais de fonctionnement du fonds qui sont élevés. L'objectif de FC est de couvrir ses coûts de fonctionnement par les plus-values à la sortie et les dividendes versés par les cibles. Ses ressources financières proviennent pour près de 70 % de quatre grandes organisations : BNP Paribas, HSBC, la région Ile de France et la Caisse des Dépôts et Consignation. Ses modalités d'investissement sont essentiellement celles d'un investisseur, l'apport en capital est privilégié.

La gestion de FC met en évidence des pratiques qui suivent essentiellement une logique financière. Les critères d'éligibilité définissent les cibles en fonction de leur zone géographique et privilégient les entreprises des quartiers. Ces critères solidaires ne sont vérifiés que lors du premier filtre de sélection par l'équipe de gestion. La remontée des dossiers et l'instruction des projets sont assurées essentiellement par les chargées d'affaires, les réseaux partenaires pour l'identification ne fournissant pas un flux régulier. Le montage du dossier doit mettre en lumière les zones de risques et d'incertitudes sur le plan de développement proposé et la décision est essentiellement dirigée par des questionnements autour de la crédibilité du business plan et sur les conditions financières de la prise de participation. La phase de suivi est assurée par une chargée de suivi et par des coachs bénévoles. Elle se centre sur le contrôle des cibles de la réalisation de leur plan de développement et du respect des réglementations. Les modalités du désinvestissement sont financières, elles sont déterminées à échéance après négociations.

Les filtres organisationnels permettant la domination de la logique financière sont multiples. Premièrement, la position de FC dans le champ de la finance solidaire est périphérique. Acteur récent du champ, il n'a pas réussi à acquérir une légitimité et à trouver son modèle d'affaires. Cette position le rend plus enclin à sélectionner une des deux logiques du champ. Deuxièmement, la gouvernance du fonds est assurée par des représentants des gros actionnaires du fonds. Deux de ses gros actionnaires sont des filiales ou services de banques d'investissement. Spécialistes du métier de l'investissement, ils sont reconnus et crédibles et ont beaucoup joué dans les modifications récentes du fonctionnement de FC. De plus, les membres du comité d'investissement ont également évolué et de nouveaux

décisionnaires, dirigeants du groupe PlaNetFinance et experts en capital investissement sont arrivés. Le pouvoir n'est pas déconnecté du capital et est donné aux spécialistes métiers : le dirigeant du fonds, les investisseurs privés et les experts. Enfin, deux identités dans les investisseurs de FC s'affrontent, les principales organisations publiques contre les principales organisations privées. Les organisations privées se focalisent sur les performances financières alors que les organisations publiques considèrent que le fonds doit prendre des risques et mettent en avant son impact sur le territoire et sur les quartiers.

Les outils de gestion sont essentiellement tournés vers des critères financiers. Les critères solidaires ne sont vérifiés que dans les conditions d'éligibilité par les équipes de gestion et se sont élargis. La décision d'investissement, le suivi et la sortie sont des phases dominées par des outils et des pratiques au service de la logique financière.

#### D. La confirmation des logiques institutionnelles des fonds par l'analyse des entretiens

Les deux fonds de FC et FA montrent des différences majeures dans leur histoire, caractéristiques et pratiques de gestion.

	FC	FA
<b>Logiques institutionnelles</b>	Financière dominante	Hybrides : financière et solidaire
<b>Position dans le champ de la finance solidaire</b>	Périphérique	Centrale
<b>Gouvernance</b>	Décisionnaires et actionnaires représentants des personnes morales privées et publiques	Décisionnaires et actionnaires particuliers attachés aux valeurs solidaires
<b>Pouvoir</b>	Fort du dirigeant et des investisseurs privés	Distribué
<b>Identités s'affrontant</b>	Actionnaires publics versus actionnaires privés	Banquiers versus agent de développement

Tableau 38 Logiques institutionnelles de FC et FA et filtres organisationnels

Les entretiens menés dans les fonds mettent également en exergue des dissemblances.

## 1. Des thèmes et des mots financiers ou sociaux

Une analyse thématique des entretiens a d'abord été menée en cours de recherche sur le terrain. Elle a fait l'objet de restitutions aux fonds.

### a) Une opposition de catégories financières et sociales

Les entretiens révèlent de grandes disparités dans les modalités de réponses et une dichotomie centrale entre le financier et le social qui revient sur un grand nombre de thèmes. Certains acteurs dans leur discours valorisent les axes financiers alors que d'autres mettent surtout en avant les dimensions sociales de l'activité. Les acteurs représentant des organisations parlent souvent au nom de la personne morale et peu en leur propre nom.

D'autres thèmes émergent des entretiens. Des thèmes essentiellement financiers pour FC qui reposent sur la vision idéalisée d'un fonctionnement d'un fonds. Un gros flux de dossiers entrants (deal flow), permettent grâce à une grande sélection de trouver des pépites, des cibles très rentables. L'investissement se fait essentiellement en capital. Plus l'investissement est important et plus le coût homme pour le montage et le suivi des dossiers peut être absorbé. Le problème de la productivité des chargés d'affaires, de leur capacité limitée à suivre correctement des dossiers est souvent évoqué. La menace principale est la concurrence d'autres fonds. Des thèmes essentiellement solidaires pour le FA qui reviennent sur les objectifs du fonds et son fonctionnement idéal. Les missions du fonds sont d'aider au développement des cibles via des partenaires africains. L'activité du fonds doit être menée en tentant de minimiser les risques et de donner une place importante à la collégialité dans la prise de décision.

Thèmes émergents chez FC	Thèmes émergents chez FA
Deal flow	Le risque
Rôle du coach	Les partenaires
Les coûts hommes	Le développement
La sélection	L'aide
Les pépites	Les autres modes de financement
Le capital	La collégialité
La concurrence	

Tableau 39 Thèmes émergents des entretiens conduits chez FC et au FA

Sur les aspects financiers des différences majeures sont à noter entre deux groupes professionnels : les investisseurs et les banquiers. Les investisseurs sont prêts à prendre des risques calculés et prônent un investissement massif en capital, de la sélection dans les dossiers, des cibles à fort potentiel de croissance et des modalités de sorties inconnues à l'entrée et négociables. Les banquiers de leur côté, prônent des modèles avec un investissement majeur en compte courant d'associé et des remboursements réguliers avec intérêts. Les cibles sont jugées sur leur capacité d'emprunt et non sur leur potentiel de développement. Ils sont plutôt averses aux risques. Les investisseurs sont représentés chez FC et sont valorisés pour leurs compétences, ils sont des experts. Les banquiers sont présents dans le FA et ont un poids majeur dans le directoire de Garrigue.

### b) Des mots et des sens différents par organisation

Enfin, dans chacun des fonds, le vocabulaire mobilisé pour désigner les mêmes personnes et activités est très différent.

Vocabulaire FC	Vocabulaire FA
Actionnaires	Souscripteurs
Coach	Partenaire
Comité d'investissement	Comité d'engagement
Pacte d'actionnaires	Convention d'associés

**Tableau 40 Des vocabulaires dissemblables chez FC et au FA pour désigner les mêmes objets**

Ces mots ne sont ni choisis ni utilisés par hasard. Le vocabulaire de FC est le même que celui qu'on pourrait trouver dans un fonds de capital-risque classique, il se centre sur l'investissement, une action purement financière, et sur l'acteur privilégié de la finance classique, l'actionnaire. Pour le FA, la linguistique est plutôt celle de l'engagement, une action humaine qui donne naissance à une relation fondée sur des valeurs communes. Les acteurs de cette relation deviennent alors des partenaires, des associés ou des souscripteurs.

Ainsi, les champs sémantiques semblent particulièrement contrastés et donc intéressants à examiner. Plus globalement ces premières analyses chemin faisant ont permis de confirmer l'existence d'ordres de valeurs et d'identités bien distinctes dans les deux organisations.

## 2. Des différences lexicales majeure entre les entretiens de FC et du FA

Le dictionnaire des formes et les classes des deux groupes d'entretiens seront analysés.

### a) Des mots clés financiers ou sur les cibles

L'analyse comparative du dictionnaire des formes avec leur fréquence confirme l'analyse venant de l'analyse thématique. Le tableau ci-dessous restitue les mots dont la fréquence dans le corpus est supérieure à 60 (seuil fixé arbitrairement par nous pour avoir une comparaison sur les 30 mots les plus fréquents). Notons tout de même que ce seuil est plus de deux fois supérieur au ratio fixé pour déterminer les mots clés par Dune et Jones (2010) ( $60/3738 = 1,6$ ).

FA	FC
<p><b>entreprise 313</b>, accord 252, fait 221, voir 214, faire 211, afrique 187, dire 172, aller 168, <i>petit 114</i>, fonds 111, critere 109, <b>travail 105</b>, outil23 93, <b>investir 89</b>, vraiment 89, <b>suivre 86</b>, garrigue 85, problem 79, <b>pays 76</b>, tech 69, <b>marche 69</b>, trouver 67, <b>econom16 66</b>, gens 63, action 63, <b>africain 63</b>, grille 62, <b>partenaire 62</b>, prendre 61</p>	<p>fait 330, aller 239, dire 214, faire 207, accord 197, <b>investir 156</b>, finan 146, <b>projet 144</b>, <b>coach 141</b>, vraiment 124, vrai 120, <b>finance 118</b>, <b>entrepreneur 115</b>, fond 110, <i>petit 108</i>, <b>entreprise 105</b>, voir 103, cite 93, gens 90, chose 86, <b>dossier 77</b>, <b>quartier 76</b>, <b>capital 75</b>, trouver 74, critere 73, temps 68, question 68, venir 67, action 67, <b>social 66</b>, <b>societe 66</b>, <b>suivre 65</b>, <b>premier 64</b>, <b>creer 61</b>, prendre 61, effectivement 61</p>

Tableau 41 Mots clés des entretiens du FA et de FC

Des différences lexicales caractérisent les deux corpus.

Pour le FA, les mots pleins spécifiques clés en gras se centrent sur les cibles : des entreprises en Afrique (fréquence des mots pays et africain). Le mot le plus fréquent est un mot plein, entreprise. Deux autres axes semblent aussi différenciateurs. Le premier est relatif à la description des activités du métier : travail, investir, et suivre avec des partenaires. Le deuxième tient aux critères de décision qui mettent en avant l'environnement des cibles, l'économie et le marché. Pour le FC, les mots pleins clés spécifiques en gras se centrent sur un vocabulaire financier : investir, finance et capital. Le mot plein le plus fréquent est investir. La description des activités du métier est dépersonnalisée, désincarnée: on suit des dossiers et des projets dans des quartiers. En même temps, le vocabulaire décrivant les acteurs est lui fait au niveau individuel, il décrit les personnes au niveau micro : on parle plus d'entrepreneurs que d'entreprise

et des coachs plutôt que l'accompagnement. L'évocation de l'aspect social et sociétal du fonds est associée à des termes décrivant la nouveauté et l'innovation : premier et créer.

Enfin, des absences de mots permettent également de qualifier l'hétérogénéité des corpus. Pour le FA les mots finance et capital sont absents des mots dont la fréquence est supérieure à 60. Pour le FA, les mots engagement (54), formation (52), local(43) sont assez fréquents alors qu'ils sont absents des entretiens de FC. L'adjectif local met en évidence la particularité du lieu d'investissement, l'Afrique également très présent dans les mots les plus fréquents. L'engagement caractérise les relations souhaitées entre le fonds et les cibles, fondées sur des valeurs. La formation est une des missions du fonds et elle sort également des missions classiques des capitaux-risqueurs. Le FC développe un vocabulaire technique en anglais des affaires alors que le FA non : business (44), reporting (37), coaching (16), deal (16).

Outre le dictionnaire des mots, Alceste offre aussi une fonctionnalité de comparaison de formes communes entre les classes créées par le logiciel sur plusieurs corpus. Sur ces classes, les mots les plus fréquents sont notés pour les entretiens de FC et du FA. Il ne s'agit donc pas des mots les plus fréquents dans les entretiens mais des mots les plus récurrents dans les mots qui sont considérés par le logiciel comme étant distincts et groupables de manière stables. Ainsi les mots investir et dossier sont les mots pleins avec les plus fortes fréquences pour FC avec 92 (contre 12 pour le FA) et 68 (contre 2 sur le FA) répétitions dans les unités des classes. Pour le FA, entreprise (75 contre 18 pour FC), économie (26 contre 1 pour FC) et développement (23 contre 3 pour FC) sont les formes communes pleines les plus répandues. Ainsi dans les classes également, les discours sur FC se centrent sur un vocabulaire financier alors que les mots clés du FA concernent les cibles et leur environnement.

### b) Les classes sur le FA : logiques financière et solidaire

Les classes des entretiens du FA donnent également des résultats intéressants.

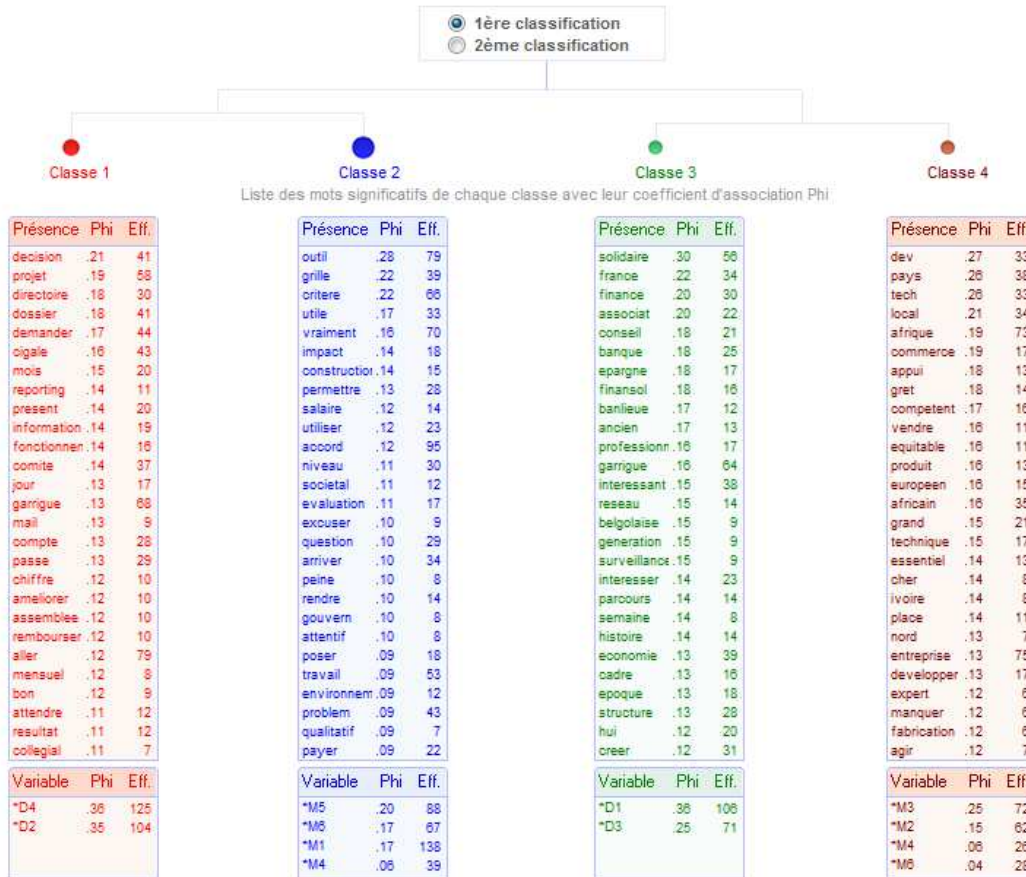


Figure 27 Les classes des entretiens du FA avec Alceste

La classe 2 porte sur le suivi des investissements. Elle comprend comme formes significatives : outil, grille, critère, utile, impact, évaluation, qualitatif et sociétal. L'outil n'est pas abordé en termes technique ou financier mais plutôt sur ce qu'il permet de faire, questionner, construire, rendre attentifs à des problèmes qualitatifs et environnementaux, permettre un accord. Ainsi, « construction, poser, question, permettre, accord, question, attentif, environnement problème et qualitatif » sont des formes significatives permettant de décrire les outils. De plus, les domaines suivis sont ceux du social : impact, sociétal, utile (lemme pour utilité pour plus de la moitié des unités de la classe), salaire, paye, gouvernance sont des formes également présentes. Les individus représentés dans cette classe sont quatre des membres de Tech Dev. La classe 1 décrit la décision de l'investissement : décision, projet, directoire, dossier sont les formes les plus contributrices. D'autres formes sont également présentes :



comité d'engagement, équilibre, financier, analyse, bilan, chiffres, compte, résultat, tableau. Alors que la décision semble marquée par un vocabulaire comptable : bilan, compte de résultat et équilibre financier ; le suivi semble plus se concentrer sur l'humain et son mode d'organisation : salaire, paye, gouvernance. Les classes 1 et 2 reprennent donc le processus d'investissement et distinguent temporellement une première phase avec la décision d'investissement, d'une deuxième phase avec le suivi de l'entreprise financée. Les individus présents dans cette classe sont deux des membres du directoire de Garrigue.

Enfin, les classes 3 et 4 se différencient par les zones géographiques qu'elles traitent : la classe 3 se concentre sur la France et la classe 4 sur l'Afrique. La classe 3 contient les formes les plus significatives : solidaire, France, association, banque, conseil, épargne et Finansol. Les unités contenues dans cette classe reviennent sur le parcours professionnel des interviewés, leur formation, sur l'histoire de Garrigue, son appartenance à Finansol et ses liens avec l'économie solidaire. Ainsi cette classe est également marquée par des marqueurs temporels : époque, histoire, an, année, origine période et par des dénominations de métiers : ingénieurs et cadre. Elle reflète également l'insertion du fonds dans le champ de la finance solidaire : Finansol fait partie des formes significatives ainsi que épargne et économie solidaire. Les personnes représentées dans cette catégorie sont deux des membres du directoire de Garrigue. La classe 4 révèle comme formes les plus marquantes : pays, tech dev, local, afrique, commerce et appui. Cette catégorie met en exergue l'appui local de Tech Dev en Afrique. Le mot commerce renvoie à commerce équitable dans plus de 80% des unités retenues et dépeint les débouchés des produits des entreprises du FA ainsi que un des compartiments de Garrigue. D'autres formes comme compétences, produit, africain, développement et technique complètent l'analyse de l'appui de Tech Dev : il se fonde sur des compétences et aide techniquement à améliorer les produits africains. Les entretiens fondant cette classe sont ceux menés avec quatre des membres de Tech Dev.

En résumé, les interprétations des résultats de la classification montrent que les interviewés pense que le FA est :

- Outillé et que les outils sont des espaces de discussion et de questionnements
- Centré sur l'homme lors du suivi des investissements ce qui souligne que son action est dirigée par une logique de solidarité

- Centré sur les chiffres comptables pour la décision ce qui souligne également la logique financière sur cette étape
- Initié en France sur des ressources d'épargnants français et par des individus ayant acquis une formation en France, pour servir des entreprises africaines. Tech Dev appuie techniquement et localement les cibles en Afrique.

Cette étude des entretiens via Alceste montre également que les individus interviewés ont des discours bien différenciés suivant qu'ils appartiennent au directoire de Garrigue ou qu'ils soient membres de Tech Dev. Les élus au directoire sont représentés dans les classes 1 et 3 (individus D1 à D4) et les membres de l'association de développement sont regroupés dans les classes 2 et 4 (individus M1 à M6).

### c) Les classes sur FC : les finalités sociales isolées dans une classe

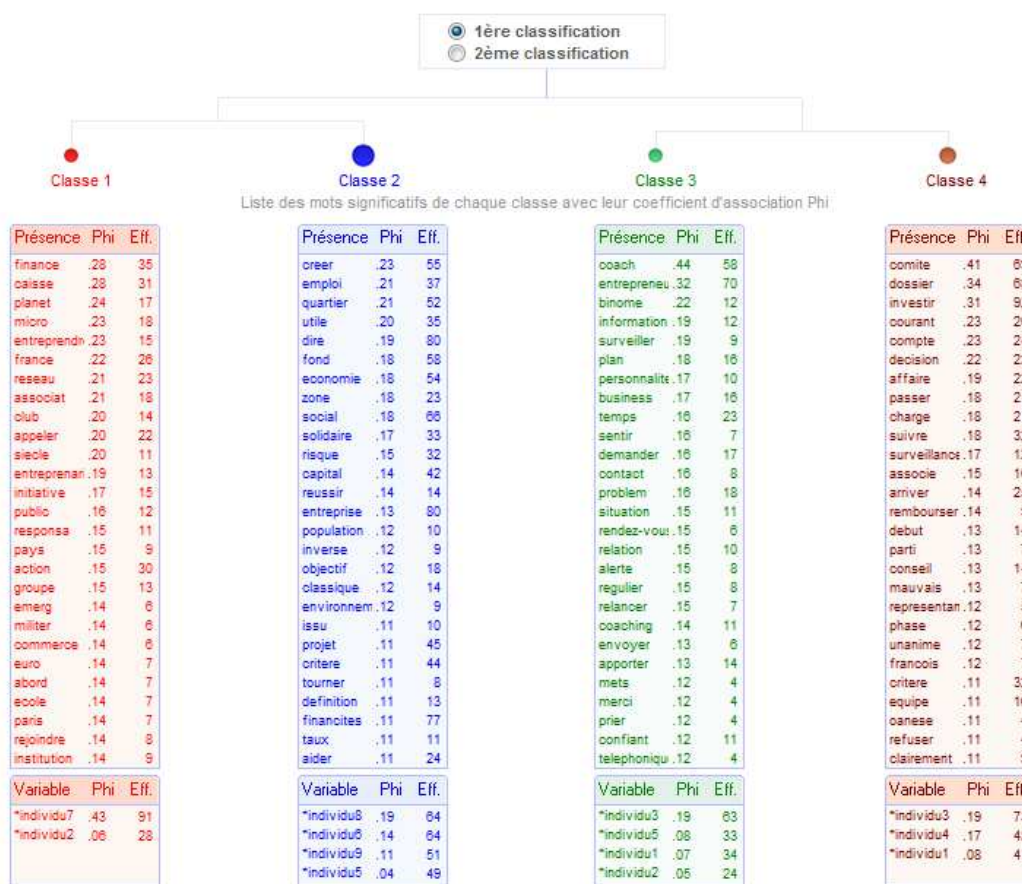


Figure 28 Classes des entretiens de FC

Pour FC, les classes apportent aussi des analyses intéressantes.

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

Les classes 1 et 2 décrivent d'une part, les partenaires nécessaires au fonctionnement du fonds et de l'autre, les finalités du fonds. Elles répondent donc simplement aux questions du comment et du pourquoi de l'existence de FC. La classe 1 liste les actionnaires et les organisations prescriptrices de dossier pour FC : Planet Finance, la Caisse des Dépôts et Consignations, le réseau entreprendre, France initiative, le club du 21<sup>ième</sup> siècle, dans l'ordre de contribution à la classe. Cette classe est essentiellement fondée sur l'entretien d'un représentant d'un acteur public (individu 7), militant de l'économie solidaire et sur l'entretien avec une des deux banques principales actionnaires (individu 2). La classe 2 revient sur les missions de FC : créer de l'emploi dans les quartiers et être utile socialement et économiquement en affectant des fonds par le capital-risque dans les zones sensibles (formes les plus significatives : créer, emploi, quartier, utile, fonds, économie, zone, social, solidaire, risque, capital). Dans cette catégorie, les discours des organisations publiques (individus 8 et 6) sont sur représentés, près de 60% des unités de cette classe.

Les classes 3 et 4 sont regroupées par la classification et représentent les étapes de l'investissement : la décision puis le suivi. Les équipes de gestion (individus 1, 3 et 5) sont les personnes les plus contributrices à ces classes. Les représentants des banques privés sont également présent : l'individu 2 sur le suivi car il est impliqué dans le coaching via un réseau d'anciens salariés, l'individu 4 sur la décision car il est membre du comité d'investissement. La classe 3 qualifie le suivi des cibles et compte comme formes les plus contributrices : coach, entrepreneur, binôme, information, surveiller, plan, personnalité et business. L'entrepreneur est affecté dans cette phase à un coach qui sera son binôme. La personnalité des deux est clé, ils doivent s'accepter réciproquement. La phase après investissement consiste à avoir des informations sur la réalisation du business plan et à mettre en état « à surveiller » des cibles qui présentent des risques de non remboursement et de défaillances. Le vocabulaire insiste ici sur le niveau individuel du suivi, coach et entrepreneur et sur le contrôle du fonds sur les cibles. La classe 4 revient sur la décision d'investissement qui se prend lors du comité d'investissement sur la base d'un dossier et prend deux modalités soit l'investissement, soit le compte courant d'associé (formes les plus significatives : comité, dossier, investir, compte courant, décision). Les autres formes contributrices dépeignent le fonctionnement du comité qui se fonde sur l'avis des chargés d'affaires de l'équipe de gestion et du président sur un vote à l'unanimité.

En résumé, les interprétations des résultats de la classification montrent que les interviewés de FC :

- Connaissent et attachent de l'importance aux différents partenariats institutionnels de FC
- Savent définir et de manière très homogène les finalités sociales du fonds : créer de l'emploi dans les quartiers.
- Distinguent dans la gestion du fonds la phase de décision de celle de suivi. La décision est fondée sur l'analyse d'un dossier et porte sur les modalités d'investissement alors que la phase de suivi est marquée par le contrôle de l'entrepreneur et des réalisations de l'entreprise.

Les organisations publiques sont concentrées sur les finalités sociales et solidaires du fonds alors que les grandes banques privées sont engagées dans l'opérationnel, la décision ou le suivi.

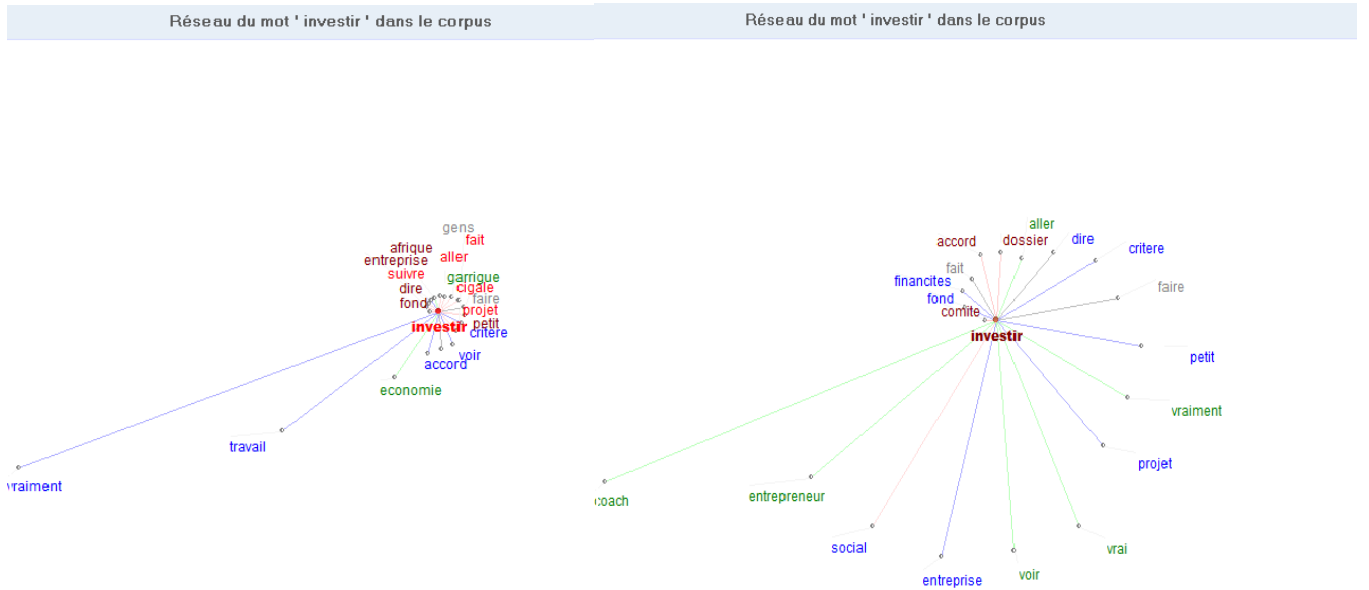
### **3. Des classes et des réseaux sémantiques dissemblables**

Le FA mélange les finalités solidaires dans plusieurs classes. La classe décrivant le suivi porte sur des aspects humains et des critères d'utilité sociétale. La classe s'intéressant à l'histoire des interviewés et du fonds en France montre un encastrement dans l'économie solidaire et l'associatif. FC au contraire compartimente sa vocation sociale dans une classe déconnectée des autres classes. Le suivi est supporté par des individus, coach et entrepreneurs et par la nécessité de surveiller les évolutions de la cible. L'analyse lexicométrique met donc en avant l'hybridation de la logique solidaire pour le FA alors qu'elle semble compartimentée et réservée au discours des organisations publiques pour FC.

La décision est dépeinte par ses ressources et est collégiale pour le FA alors qu'elle est plutôt évoquée pour ses modalités et prise à l'unanimité pour FC. Dans les deux cas, la décision est dominée par un vocabulaire financier. Cependant pour le FA elle se fonde sur des documents comptables, l'analyse des banquiers permettant de déterminer les capacités de remboursement des CCA. Pour FC, les documents comptables ne sont pas mentionnés dans les formes significatives du discours, ils sont en effet moins essentiels pour déterminer la capacité de croissance de l'entreprise.

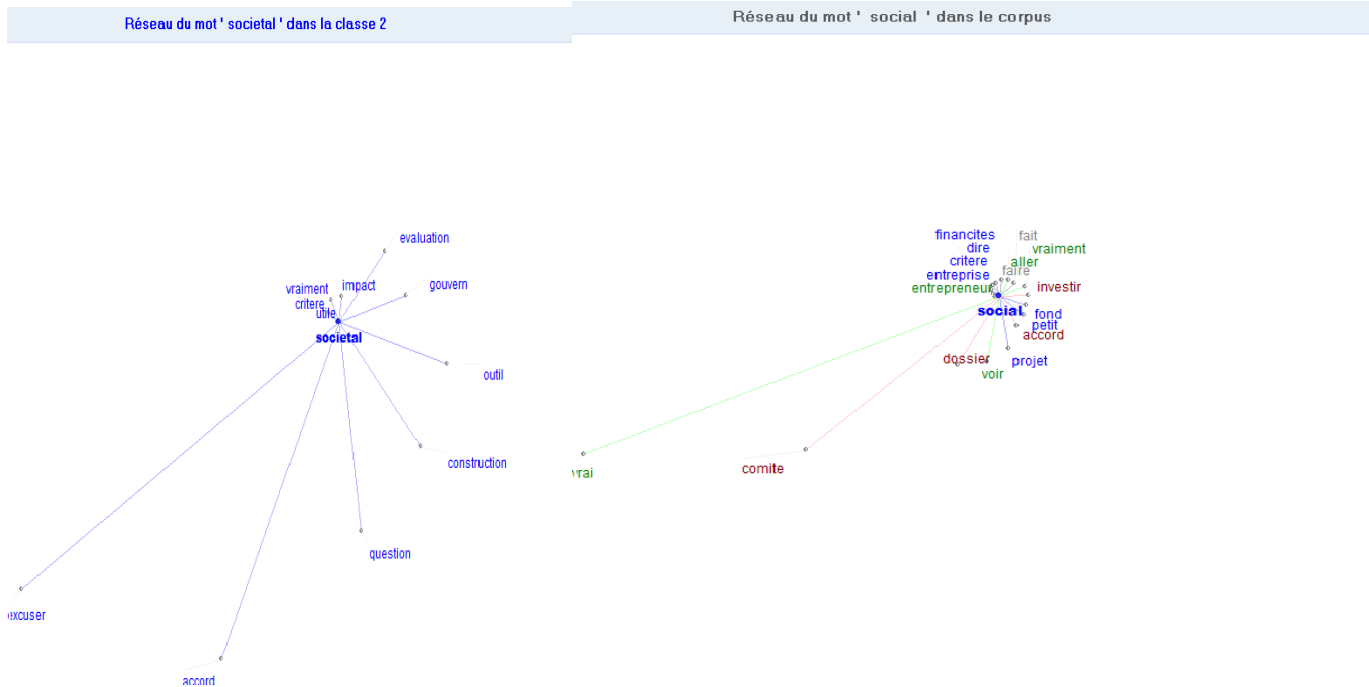
Les réseaux des mots associés à des formes communes entre FC et FA peuvent également être analysés pour mettre en lumière des divergences.

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire



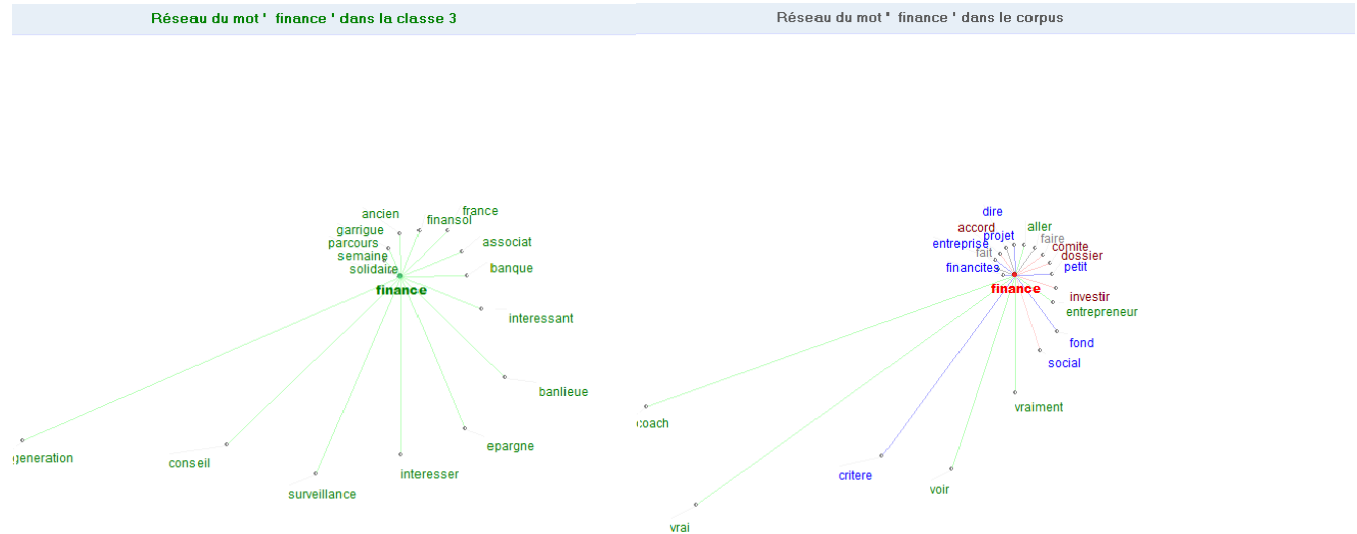
**Figure 29 Réseaux du verbe investir (FA à gauche, FC à droite)**

Le réseau du verbe investir et les mots associés les plus proches montrent que l'investissement pour FC est désincarné : on investit sur un dossier, un projet avec des critères. Pour le FA en revanche, on investit dans des entreprises en Afrique.



**Figure 30 Réseau des mots sociétal pour le FA et social pour FC**

Le mot social est significatif dans les entretiens de FC alors que le mot sociétal l'est pour les discours du FA. Pour FC le mot social porte sur un niveau micro, individuel, l'entreprise et l'entrepreneur et est également lié à une catégorie d'investissement et de fonds. Le mot sociétal est plus large, englobant que le mot social, il est associé avec des termes macro : utilité, impact, évaluation. La mission sociale n'est donc pas la même : large et d'envergure pour le FA, elle est plus modérée pour FC.



**Figure 31 Réseau du mot finance (à gauche FA, à droite FC)**

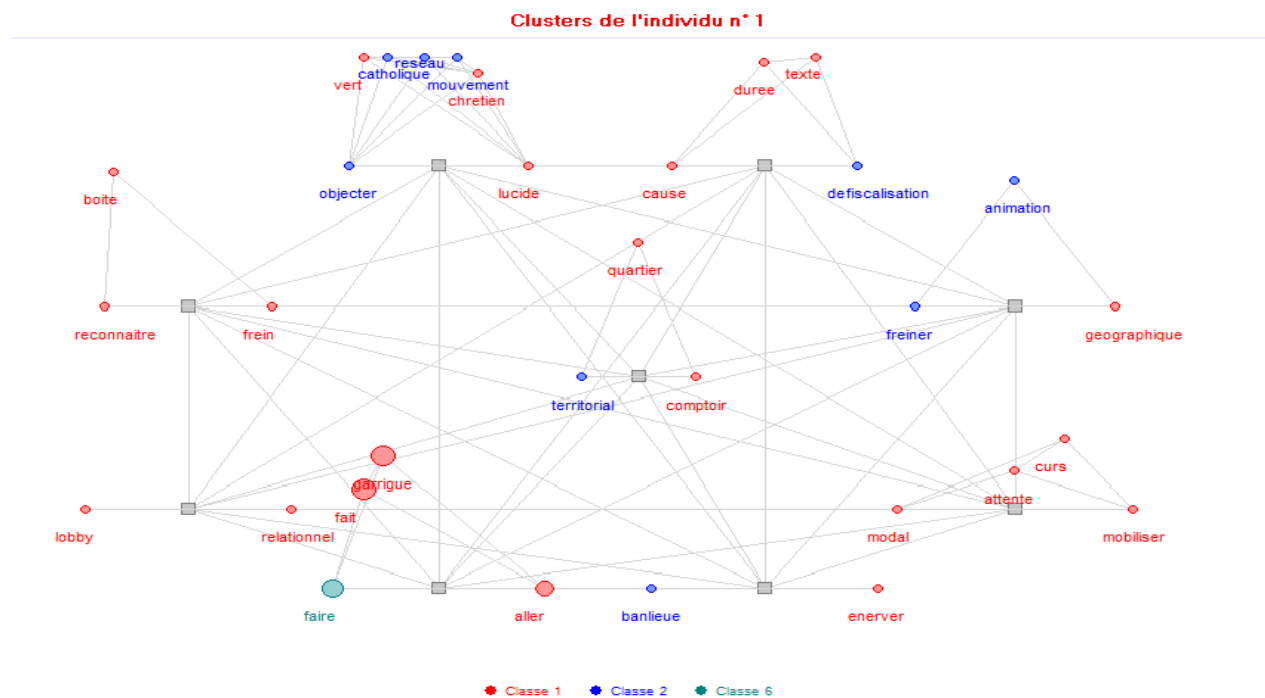
Le mot finance est fortement lié au vocabulaire décrivant l'activité du fonds chez FC : entreprise, accord, projet, comité dossier, investir, entrepreneur. Pour le FA en revanche, il est très proche du mot solidaire et le vocabulaire adjacent détaille le réseau d'organisations de la finance solidaire en France. Le mot finance est un mot hybride pour le FA.

#### 4. Des groupes d'individus au vocabulaire distinct

Les groupes identifiés comme s'affrontant dans les débats des comités d'engagement se retrouvent dans les résultats des classes de mots déterminées par le logiciel.

Le corpus des données a donc été modifié pour analyser les groupes. Au lieu de poser des variables pour différencier chaque interviewé, les investisseurs publics et les investisseurs privés ont été regroupés en deux variables pour FC et pour Garrigue, les membres du directoire et ceux de Tech Dev ont aussi été différenciés. Une analyse des clusters de ces groupes, c'est-à-dire des réseaux de mots significatifs pour chaque groupe, montre également des différences.

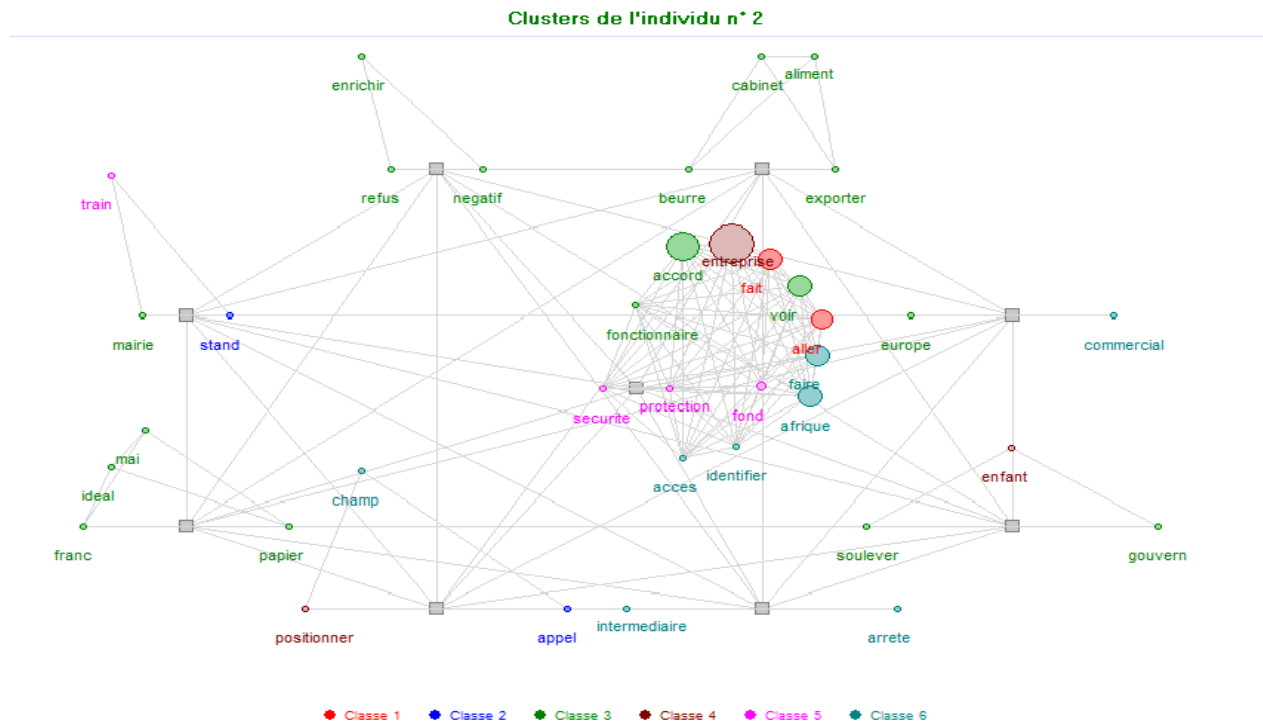
Les membres de Garrigue font plusieurs regroupements dans leur réseau de mots. En haut à gauche, les mots réseau, catholique, mouvement chrétien, vert et objecter pour objecteur, décrivent les courants à la naissance de Garrigue. En haut à droite, durée, texte, cause et défiscalisation montre l'importance de la loi Tepsa pour les élus à la gouvernance du fonds. Dans les autres enlacements, on peut noter la prégnance de la notion de prudence avec à gauche le mot frein relié à boîte, à droite, le verbe freiner et le triangle du bas contenant attente et curseur avec modalités et mobiliser. Enfin, le concept de territoire est également très présent dans le discours avec le triangle du milieu et les formes territorial, quartier et comptoir et à droite l'adjectif géographique.



**Figure 32 Cluster des membres de Garrigue**

Pour le FA, un nœud de mots très dense au milieu caractérise le cluster. Il se centre sur les entreprises cibles qui rentrent dans le fonds après accord. Ces entreprises africaines doivent offrir à leurs salariés une protection sociale et une sécurité souvent réservées aux fonctionnaires seulement. Les mots protection et sécurité renvoient à la logique solidaire du FA. A gauche, les groupes de triangles représentent les actions de communication du FA : un stand à la mairie et des papiers mensuels dans le journal FA Actualités. En haut à gauche, le verbe enrichir est entouré des formes refus et négatif ; l'enrichissement de l'entrepreneur ou du fonds n'est pas recherché et est même un critère discriminant

de l'investissement. Le groupe en haut à droite représente les partenaires : des cabinets locaux compétents dans l'alimentaire et dans l'export du beurre de karité.

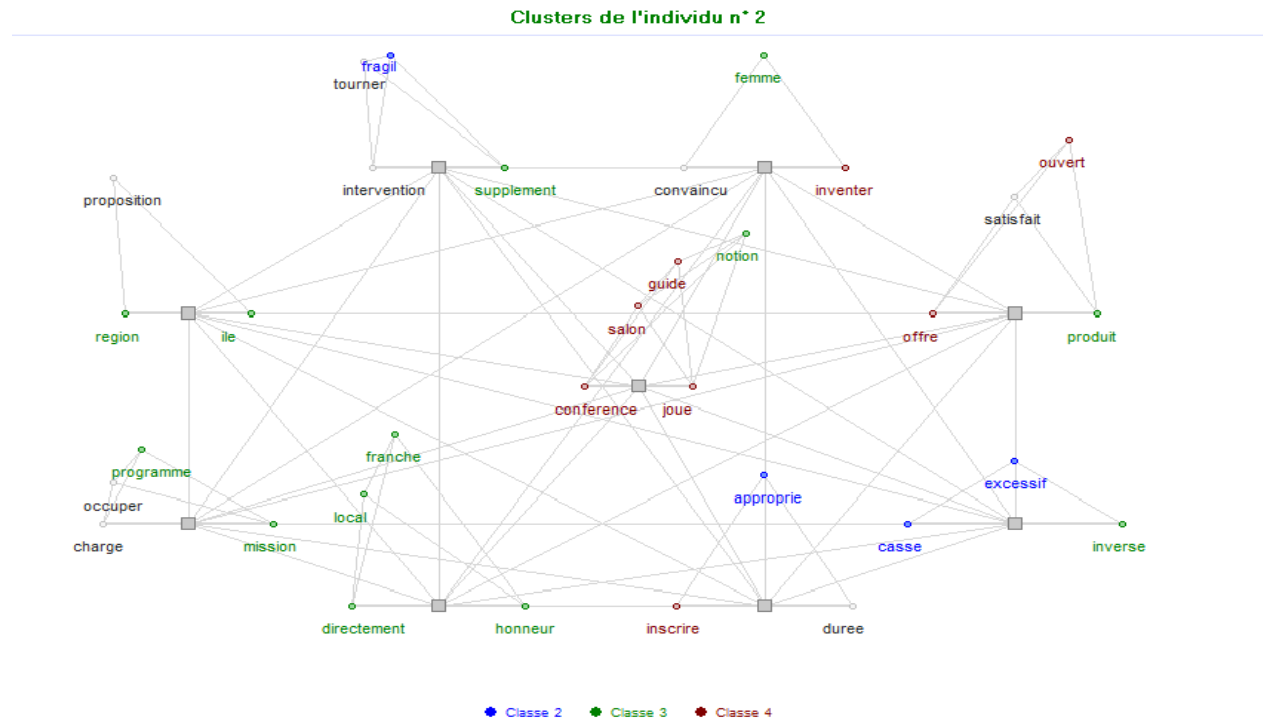


**Figure 33 Cluster des membres de Tech Dev**

Ainsi pour le FA les clusters des membres de Garrigue mettent en évidence leur prudence, leur attachement à la réglementation et à la notion de territoire. Les membres de Tech Dev eux, centrent leur attention sur les entreprises cibles et des considérations de sécurité et protection ainsi que le refus de l'enrichissement.

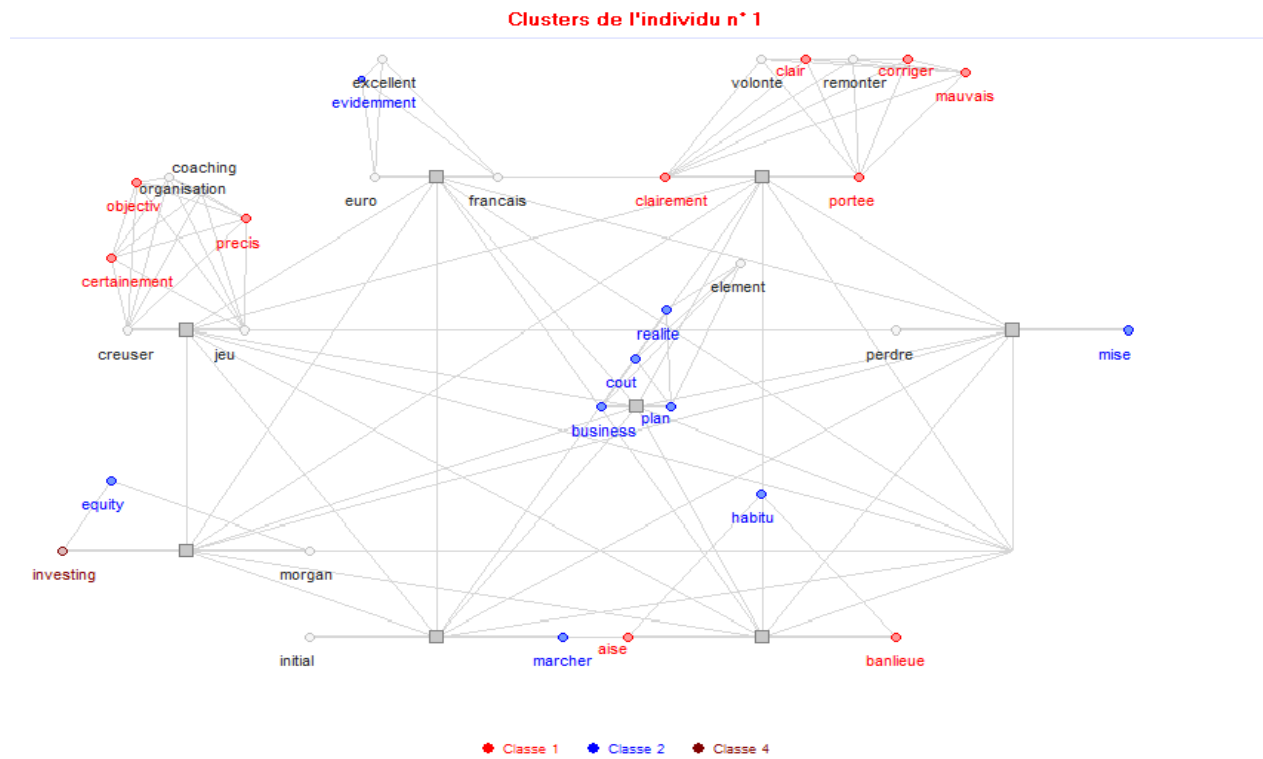
Pour FC, le cluster des mots du groupe des investisseurs publics est assez épart et ne comporte pas de nœud significatif par la taille. En bas à droite les deux triangles de mots évoquent un fait inquiétant, le taux de défaillance excessif sur le fonds mais informent de la nécessité de s'inscrire dans la durée pour pouvoir émettre une opinion. En bas à gauche, les deux autres triangles dépeignent FC pour les organisations publiques, le fonds répond à un programme de soutien aux banlieues, il correspond à leur mission d'intérêt général et s'intéresse aux zones franches locales. Le nœud du milieu, reprend la notion d'entreprenariat social, au moment de l'entretien, un salon et un guide sur le sujet étaient dans l'actualité.





**Figure 34 Cluster des investisseurs publics FC**

Le cluster du groupe des investisseurs privés comporte 3 nœuds principaux et est caractérisé par des mots et adjectifs portant des jugements (mauvais, clair, excellent, évidemment, objectivement, précis), des anglicismes (coaching, business, equity, investing) et un vocabulaire financier. Le nœud du milieu du réseau revient sur le coût élevé de gestion de FC et sur les difficultés à trouver un business model. En haut à droite, le regroupement, lié au nœud précédent, évoque les points faibles de FC, ses mauvais dossiers remontés mais le discours insiste aussi sur la volonté claire du fonds de les corriger. A gauche, la forme revient sur le coaching. Son organisation reste encore à creuser, à améliorer.



**Figure 35 Cluster des investisseurs privés de FC**

Ainsi pour FC, le cluster des investisseurs privés met en évidence leur logique financière et le jugement négatif qu'ils portent sur le fonctionnement du fonds. Les investisseurs publics sont plus factuels et disent vouloir laisser du temps pour que le fonds se mette en place. Le vocabulaire utilisé est institutionnel et vise à montrer comment FC rentre dans les programmes et missions publiques.

## 5. Synthèse

L'utilisation du logiciel Alceste sur les entretiens effectués confirme l'analyse issue de l'étude de l'histoire et de la gestion des deux fonds.

FC supporte une logique financière. L'analyse thématique met en évidence des thèmes financiers comme les problématiques de deal flow et de coût homme par dossier. Le vocabulaire utilisé est également financier : les actionnaires se réunissent dans un comité d'investissement. Les mots clés révélés par le dictionnaire des formes appartiennent aussi au vocabulaire financier. Les réseaux sémantiques des mots finance, social et investir montre la désincarnation des actions de FC à un niveau individuel et micro. Enfin, les finalités sociales du fonds sont isolées dans une seule classe. Les classes décrivant le cycle d'investissement mettent en lumière que la décision est fondée sur l'analyse d'un dossier et porte sur les modalités d'investissement alors que la phase de suivi est marquée par la surveillance. Les groupes intra organisationnels identifiés sont repris par l'analyse des classes et des clusters. Les organisations publiques sont représentées dans la classe portant sur les missions sociales alors que les actionnaires privés le sont dans les classes du cycle d'investissement. Les clusters des groupes confirment que les investisseurs privés s'intéressent aux missions sociales du fonds alors que les investisseurs privés critiquent le coût élevé et les mauvais dossiers financés.

Le FA supporte une logique solidaire et une logique financière. L'étude thématique fait ressortir l'importance de la maîtrise des risques et de la collégialité dans la prise de décision. Le vocabulaire utilisé est marqué par la solidarité : des partenaires aident à identifier et monter les dossiers d'investissement et la décision est prise lors des comités d'engagement. Le dictionnaire des formes met en évidence la fréquence des mots désignant les entreprises financées, leur environnement mais également reflétant l'activité financière du fonds. Les classes établies sur les entretiens révèlent que si la décision se prend essentiellement sur des critères financiers et des documents comptables, le suivi évalue l'utilité sociétale et repose sur les compétences techniques de Tech Dev. Le réseau du mot finance montre bien l'hybridation de la logique financière et solidaire. Les membres de Tech Dev s'opposent aux membres de Garrigue, dans les classes mais également dans l'interprétation des clusters des entretiens. Les membres de Garrigue mettent en évidence la prudence et l'importance de la réglementation, alors que les membres de Tech Dev eux, se focalisent sur les entreprises cibles, la sécurité et protection de ses salariés ainsi que le refus de l'enrichissement.

## Chapitre 7 : Les outils de gestion, reflets des logiques de l'organisation

Le chapitre précédent a étudié les logiques institutionnelles du Fonds Afrique et de FinanCités. Le Fonds Afrique accueille les logiques financière et solidaire du champ alors que FinanCités privilégie la logique financière.

Le chapitre 7 de ce travail se concentre sur les outils de gestion communs aux deux organisations et sur le rôle de véhicule de logiques institutionnelles.

Des outils et des dispositifs de gestion sont présents dans les deux fonds : les pactes d'actionnaires, les chartes et les comités décisionnels. De plus, la recherche intervention a porté sur la création d'outils relativement homogènes, formulant des critères solidaires concernant les entreprises cibles.

L'outil créé avec le chercheur est adopté de manière symbolique chez FinanCités alors qu'il joue un rôle rhétorique au Fonds Afrique. La logique financière de FinanCités provoque un découplage sur le nouvel outil, génère une relation d'agence entre le fonds et les cibles qui transparaît dans le pacte d'actionnaires et pousse à un isomorphisme avec les grands groupes sur la rédaction de la charte. La logique hybride sur le Fonds Afrique permet la traduction de la logique solidaire par le nouvel outil auprès des partenaires africains et des entreprises cibles, qui ont à leur tour modifié les critères de la grille. Le pacte d'actionnaires et la charte sont également marqués par la logique solidaire : le pacte est encadré par une relation de confiance et la charte formalise les valeurs et principes du fonds.

## A. Les outils créés avec le chercheur

FC a modifié ses critères d'éligibilité et le FA a conçu un outil de suivi de l'évolution sociétale des entreprises financées (disponible en annexes 11 et 12). Ces deux outils se ressemblent car ils répertorient tous les deux des critères essentiellement qualitatifs et sociaux qui légitiment la vocation solidaire des fonds. La grille de FC ne comporte que quelques critères alors que l'outil du FA les décline en indicateurs avec un mode d'emploi et des valeurs cibles. Pour plus de précisions sur le processus de construction de ces deux outils, le chapitre 4 dans sa partie B) 3. détaille le processus de la recherche intervention.

### 1. Le rôle symbolique des critères d'éligibilité pour FC

Pour FC, une nouvelle grille de critères d'éligibilité des entreprises cibles a été construite en deux étapes. La volonté du dirigeant était d'élargir les critères quartiers à d'autres critères d'éligibilité en cohérence avec la présentation du nouveau modèle économique. L'objectif et les utilisateurs de cet outil n'ont jamais été explicités au chercheur. Une première étape comprenant deux réunions de travail avec les deux chargés d'affaires et la chargée de suivi, a permis de définir des critères sociaux larges et pertinents pour les opérationnelles. Lors d'une seconde étape, le dirigeant de la structure a modifié les critères proposés et les a simplifiés puis a proposé une grille aux actionnaires et au conseil de surveillance.

#### a) L'apport rhétorique des équipes de gestion : le sens autour de la définition des quartiers et de l'utilité sociétale

Les séances avec l'équipe de gestion ont permis de construire du sens et de mettre en lumière la complexité de la définition des quartiers et de l'utilité sociale. Les deux réunions ont permis de distinguer des critères quartiers, sociaux et de réduction des risques financiers. Les équipes souhaitaient mélanger dans cet outil de pré-identification, des critères sociaux et financiers. Le travail de groupe a permis de discuter les limites des critères et de mettre en avant les objectifs assignés à chaque critère.

Une première réflexion de l'équipe a été de mettre en avant les dangers de l'élargissement des critères et de l'augmentation des tickets moyens d'investissement. De nombreuses entreprises, auxquelles le fonds s'adressait auparavant, sont laissées de côté et ne répondent plus aux nouvelles exigences financières : elles n'ont pas vocation à croître rapidement mais simplement à créer un emploi, celui de l'entrepreneur, voire quelques emplois dans le meilleur des cas. Selon les chargés d'affaires, ce type

d'organisation répond pourtant aux besoins et à la réalité des quartiers. Cette opinion est confirmée par un des entrepreneurs du fonds :

*« Et puis tous ces projets euh, qu'ils attendaient, toutes ces pépites des banlieues, bah, ils se rendent compte qu'il n'y en a pas quoi, il n'y a pas de pépite du tout. Beaucoup de gens c'est de l'alimentaire, et uniquement de l'alimentaire, y'a rien à faire quoi, les gens sont en train de créer leur emploi pour pouvoir vivre et exister, et uniquement ça, c'est, c'est, c'est une réalité tout simplement, une réalité économique hein. » entretien avec un entrepreneur de FC, individu 10*

Avec cet élargissement des cibles, la question de savoir s'il fallait un ensemble de critères pour les très petites entreprises et un autre pour les moyennes entreprises a été posée.

Des discussions ont ensuite porté sur les critères des quartiers. Elles ont mis en évidence les limites du découpage administratif en CUCS ou AFR (Aide à Finalité Régionale). Certaines zones ne correspondent pas vraiment à des endroits sinistrés (Paris par exemple, quel que soit l'arrondissement est une CUCS) et réciproquement, certains quartiers mériteraient de rentrer dans les dispositifs des politiques publiques alors qu'ils n'y sont pas. A une rue près, des immeubles sont dans ces zones alors que les constructions voisines en sont exclues. De plus, les critères administratifs sont instables et peuvent être remis en question. Enfin, dans certaines zones franches, il n'y a plus ou peu de places et les entreprises qui souhaitent déménager, sont parfois obligées de sortir des zones sensibles. Mais globalement, les équipes sont tombées d'accord sur le fait que ce découpage correspond quand même à des critères simples. Se fonder sur des statistiques comme les taux de chômage, de délinquance ou de réussite scolaire, demanderaient plus de recherches, des chiffres fiables, une délimitation géographique pour obtenir ces données et la fixation de seuils, eux aussi discutables.

Outre les deux critères existants sur les quartiers, où l'entreprise doit être implantée en CUCS ou AFR ou l'entrepreneur être originaire ou réside dans une CUCS ou AFR, deux autres critères ont été conçus. Le premier, selon lequel plus de la moitié des salariés de l'entreprise doivent être résidents de CUCS ou AFR, permet de mettre en évidence le fait que l'entreprise financée crée des emplois pour des habitants des quartiers. Le deuxième, selon lequel l'offre de l'entreprise doit s'adresser directement mais pas exclusivement à des habitants de CUCS ou AFR, permet de montrer que l'entreprise satisfait des besoins existants dans les quartiers et répond à une demande des quartiers. Les cas donnés en exemple sont ceux du restaurateur, de la supérette, du commerce de proximité implantés dans les quartiers. La création de logements sociaux, la production de films sur les banlieues, la fabrication d'aliments de type hallal ont des effets plus indirects mais peuvent être considérés pour ce critère. L'impact de ce critère

sur le développement économique des quartiers semble moins fort que les critères précédents selon les équipes de gestion.

Dans un troisième temps, des critères sociaux plus larges ont été construits. Ces critères sont établis pour cibler des entreprises qui défendent des objectifs sociaux (insertion, diversité, parité, âge, salariés peu qualifiés). Au niveau de l'entreprise elle-même, les ressources humaines sont particulièrement regardées : l'embauche du personnel (diversité, insertion et contrats aidés), la politique salariale et le turn-over des salariés ont été choisis comme étant des dimensions sociales intéressantes pour la pré-identification. Cependant, les sociétés coopératives de production sont à priori exclues des cibles alors que le comité d'investissement en a financé une en 2008. Ces organisations octroient un pouvoir trop restreint aux associés, limités à une voix, restreignent le versement des dividendes et n'autorisent pas de plus-value sur la part à la revente. D'autres critères plus larges ont été listés comme l'impact environnemental positif ou l'obtention d'agrément et certifications solidaires et sociales. Encore plus large, le critère sectoriel à fort potentiel de main d'œuvre a été aussi rajouté. Les équipes sont mal à l'aise avec ces critères et citent le cas d'une entreprise de la mode éthique haut de gamme. Cette organisation ne fait pas selon elles partie de la cible de FC car elle ne s'adresse pas aux gens des quartiers.

Enfin, d'autres critères visent à diminuer les risques financiers. Premièrement, l'entrepreneur est suivi par un réseau entrepreneurial. Ce suivi permet d'accompagner et d'aider l'entrepreneur et l'intègre dans des réseaux. Deuxièmement, l'entrepreneur n'a pas de travail d'appoint, cette situation permet de s'assurer qu'il est entièrement focalisé sur la réussite de son projet. Enfin, les fonds propres de l'entreprise positifs et le capital social représentant 50% des capitaux propres sont des indicateurs financiers qui engagent la capacité de résistance de l'entreprise. Elle peut subir des aléas sans être immédiatement en risque de défaillance.

Le chercheur a adressé un compte rendu et un tableau des critères résultant de ces premiers échanges (voir annexe 12). Des questions restant en suspens ont été posées et les objectifs, mode d'emploi et limites des critères ont été formalisés.

### **b) Des critères symboliques pour les investisseurs publics**

La deuxième étape n'a pas fait l'objet de consultation collective. Le dirigeant sur la base du compte rendu et avec un autre salarié, a établi une grille qu'il a présentée aux investisseurs.

Il s'agit d'un fichier Excel qui établit une note sur 10 et qui ne reprend que les critères quartier et sociaux (annexe 14). Les critères sont simplifiés au maximum et synthétisés, ils ne contiennent que quelques mots, sans verbe. Tous les critères quartiers définis par l'équipe de gestion sont repris et deux critères sont ajoutés : celui du potentiel de création d'emplois et de richesses dans les zones Cucs. Ils sont présentés comme étant particulièrement importants car un nombre substantiel d'activités, en particulier financées par FC, se révèlent finalement peu créatrice d'emplois. Les centres d'appel dans ces zones sont donnés comme exemple pouvant répondre à ce critère. La création de richesses dans les quartiers permet de s'assurer que les sommes apportées restent pour partie dans les CUCS et contribuent à l'économie locale. Mais les termes d'emplois et de richesses ne sont pas définis. L'ensemble des critères quartier donne lieu à une note et est évalué par des + ou des -. Les critères sociaux sont entièrement repris, à l'exception du taux de turn-over. Ils font également l'objet d'une évaluation.

Les objectifs, le mode d'emploi ainsi que les limites des critères n'ont été ni présentés, ni discutés avec les actionnaires.

Les actionnaires n'ont dans un premier temps pas compris pourquoi on s'adressait à eux pour discuter de ces critères. Le représentant d'HSBC a demandé quelles étaient les attentes de FC après cette présentation. Le dirigeant a répondu qu'il sollicitait l'avis des actionnaires sur ces critères. Les actionnaires ont reporté ensuite la responsabilité de la validation de ces critères sur les équipes opérationnelles puis sur le conseil de surveillance. Il n'est pas du mandat des membres du comité d'investissement de se prononcer sur les conditions d'éligibilité.

Le représentant d'HSBC a finalement pris la parole. Il a clairement indiqué que les critères correspondant aux zones administratives prioritaires délimitant les quartiers ne l'intéressaient pas. Il a demandé si des critères économiques allaient être intégrés dans la grille. Le dirigeant a jugé que ce sont des données qui sont gravées et discriminatoires, et qu'il n'y a pas le besoin de les rendre explicites. S'il n'y a pas de perspectives de rentabilité, les critères sociaux ne seront bien entendu pas suffisants. Le représentant d'HSBC a conclu en disant que cette proposition était un cadre mais qu'il ne devait pas être trop strict, trop rigide, sinon FC n'aurait plus de marge de manœuvre. Et de conclure que la problématique est



toujours la même, celle du deal flow. Si le deal flow est bon, FC peut se permettre d'être sélectif avec ces critères.

Le représentant de la Caisse des dépôts a réitéré l'importance pour son institution de l'ancrage quartier et a fait valoir que FC ne pouvait pas épouser toutes les causes. Il convient que les zones CUCS sont un montage artificiel. Il serait pour lui souhaitable de démontrer l'impact réel, avec des éléments objectifs. Par exemple, quel est le profil des entrepreneurs ? D'où viennent-ils ? Le dirigeant objecte que les équipes y passeraient trop de temps. Le représentant de la Caisse conclut en disant que finalement, ce devait être du cas par cas.

Un mois plus tard, le conseil de surveillance a finalement validé cette grille avec des pondérations plus fortes sur les critères quartiers que les critères sociaux.

### **c) La grille comme mythe rationnel et le découplage**

Cette étape a souligné le rôle symbolique de l'outil. Donner leur avis sur les critères présentés a mis les investisseurs présents très mal à l'aise. Seuls deux investisseurs se sont prononcés, les autres sont restés silencieux. Ils se sont exprimés à tour de rôle sans contestations ou échanges autour de leurs propos. Finalement, cette grille a été construite essentiellement pour satisfaire les exigences des investisseurs publics. Elle permet d'attirer les ressources publiques. C'est d'ailleurs aussi pour cela que le critère administratif des CUCS est finalement resté dans cet outil. Il permet de répondre aux programmes des organisations publiques en conservant leurs propres découpages, utilisés pour leurs interventions et politiques. Il est légitime pour elles et correspond à leur mission et à leur catégorisation. Ce rôle symbolique permet d'autre part au dirigeant de ne pas rencontrer trop de résistances. Il conserve avec cet outil, l'ambiguïté des buts de FC ; les investisseurs publics sont satisfaits des critères quartiers, les investisseurs privés ne s'y intéressent pas et sont contents de l'élargissement.

En outre, les investisseurs en admettant tous que ces critères ne doivent pas être trop stricts, ouvrent les portes pour que des dossiers ne répondant pas aux critères soient acceptés. Ils acceptent le découplage avant même que l'outil soit en fonction et reconnaissent la conformité cérémonielle. La règle légitimée, qui est d'identifier à l'entrée des entreprises finançables sur des critères sociaux, ne contraint pas l'activité. Mais le découplage résulte des actions stratégiques des acteurs. Si les équipes de gestion voyaient dans la grille un moyen d'y voir plus clair sur la nouvelle stratégie du fonds, de comprendre quels discours tenir face à des demandes d'entreprise, le dirigeant l'a plutôt utilisé comme un matériel pour faire valider l'élargissement des critères et les nouvelles orientations économiques. Les chargés

d'affaires ont passé du temps à discuter les critères, à les expliquer, à détailler les objectifs assignés. Elles ont mis en avant les problématiques de cohérences temporelles des actions de FC. Le découplage est ici imposé par le dirigeant et la logique financière qu'il porte et qu'il met en place. Le découplage est aussi le résultat de conflits entre logiques et entre coalitions internes. Les investisseurs publics veulent préserver les dimensions sociales car elles justifient leur intervention. Les investisseurs privés et le dirigeant souhaitent redresser la situation financière du fonds. La grille est donc adaptée de manière cérémonielle pour permettre de contenter les différentes coalitions. Elle aura peu d'impact sur le processus d'investissement et n'est d'ailleurs pas présentée dans ou avec les dossiers soumis au comité d'investissement.

## **2. Le rôle rhétorique de la grille d'évolution sociétale pour le FA**

Au FA, un outil de suivi des entreprises en portefeuille a semblé nécessaire pour appréhender l'évolution de variables financières et sociales dès la réalisation de l'investissement (disponible annexe 11). La grille cherche à analyser l'utilité pour la collectivité de l'investissement du FA dans chacune des entreprises. Les critères déterminés par ce travail sont des critères à atteindre, dans une perspective d'amélioration pour les entreprises du FA. Le FA ne souhaite pas imposer des normes mais pousser les entreprises dans le bon sens.

Cet outil a été conçu avec une double fonction. Premièrement, il devait permettre de dialoguer avec l'entrepreneur, de lui exposer quels sont les critères importants pour le FA. L'analyse et l'appréciation des indicateurs sont discutés lors des réunions annuelles entre associés et sont l'occasion de discuter et d'avancer ensemble. Deuxièmement, il peut servir de support de communication auprès des souscripteurs, afin de renforcer la transparence. En effet, pour les investissements dans la finance solidaire, le message qui est passé est celui d'une faible rentabilité financière compensée par la garantie de la création d'utilité sociale. Il paraît donc important de tenter de cerner cette utilité et d'en suivre l'évolution.

Il y a eu 5 réunions avec un groupe de travail en France constitué de 7 personnes (3 de Garrigue, 3 de Tech Dev et 1 entrepreneur africain) et 3 partenaires africains ont fait des retours sur une première proposition.

### **a) La co-construction avec les partenaires**

Au niveau de la méthodologie, le groupe a jugé qu'il fallait co construire cet outil.

Des premiers critères et indicateurs concentrés sur la gouvernance, la politique salariale, l'écologie, la pérennité et l'implantation dans le territoire ont été établis en deux séances avec les membres de Tech Dev et Garrigue. Tous les critères (8) et indicateurs proposés (plus de 30) par les membres du groupe ont été conservés dans cette première phase. Des supports méthodologiques sur l'établissement d'indicateurs sociaux avaient été étudiés au préalable par le chercheur et transmis aux participants.<sup>15</sup>

Une nouvelle réunion a posé le principe de la co-construction avec les partenaires et les entrepreneurs africains. En effet, les partenaires peuvent faire remonter les pratiques sociales locales et donner des indicateurs pertinents et spécifiques. De plus, ils pourront s'approprier plus facilement l'outil s'ils sont impliqués dans sa conception. Les partenaires africains ont été sollicités par mail et lors des missions des membres de Tech Dev. Un entrepreneur du FA a été invité par FINANSOL pour la semaine de la finance solidaire et une réunion de travail a aussi été tenue avec lui. Ces échanges ont modifié la grille de manière significative et ont fait apparaître et disparaître des critères et indicateurs. Ils ont fait émerger des différences culturelles qui seront détaillées dans la section suivante.

Au final, la dernière réunion a réuni les indicateurs dans des axes et critères et en a sélectionné un nombre limité. Quatre critères d'analyse (emploi, développement local, pérennité de l'entreprise, bonne gouvernance), et pour chaque critère 3 ou 4 indicateurs mesurables (au total 17 indicateurs), ont été définis et repris dans une grille "canevas d'évolution de l'utilité sociétale de l'entreprise". Elle est renseignée une fois par an, en début d'exercice, pour l'exercice écoulé.

### **b) Les problématiques africaines**

Les réactions soulevées par les partenaires et les entrepreneurs africains mettent en évidence plusieurs problématiques d'adaptation de concepts français. Selon eux, il est nécessaire de "tropicaliser" l'outil car les contextes dans lesquels évoluent les entreprises en Afrique sont totalement différents de l'environnement français.

*« Ce qui fait que pour plusieurs raisons, nous avons vécu beaucoup de refondations, et actuellement, je peux dire qu'on est en refondation, où tous les concepts sont intéressants, ça m'intéresse beaucoup l'économie*

---

<sup>15</sup> un document des réseaux des jardins de Cocagne sur l'évaluation de l'utilité sociale, le guide CSMO (Comité Sectoriel de Main d'œuvre de l'Économie Sociale à Québec) « Comment mener une étude de A à Z ? », le rapport de la Délégation interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation sociale et à l'Économie sociale « Une comparaison interrégionale et intersectorielle des guides ou démarches d'évaluation de l'utilité sociale générée par les entreprises et les organisations de l'ESS » et les grilles du Global Reporting Initiative utilisées par les entreprises pour leur rapport développement durable.

*sociale. Mais nous avons beaucoup de, comment on appelle, de distances volontaires par rapport à des concepts souvent parachutés et je pense qu'ils sont à formuler sur le terrain, parce que le contexte africain n'est pas le contexte où on a originé les concepts. Donc, nous avons un effort à faire pour élaborer nos propres compréhensions. » Enda, Sénégal, rencontre des partenaires au Bénin*

### (1) L'économie sociale et solidaire en Afrique

L'échelle des salaires puis les statuts liés à l'économie solidaire ont été systématiquement discutés par les partenaires et l'entrepreneur.

L'écart de 10 entre le salaire du patron et celui du salarié le moins payé est un des critères pour obtenir l'agrément « entreprise solidaire » en France. En Afrique, cette échelle perd de son sens. Aucun chef d'entreprise africain ne positionne ses revenus par rapport à la rémunération de son personnel. Cette échelle de salaires serait trop sophistiquée et non applicable à la TPE. En effet, de nombreuses entreprises du FA sont dans l'agroalimentaire et emploient des contractuels souvent rémunérés de la main à la main, sans respect des lois en vigueur. De plus, le ratio proposé (plus fort salaire / plus faible salaire) est à éviter car il sera impossible de disposer de l'information et le chef d'entreprise "cachera des choses". L'entrepreneur confirme qu'il sera difficile pour le FA de recueillir le salaire global de l'entrepreneur (prime, salaire, avantages en nature) et que de plus il sera incité à mentir si on lui demande de respecter un ratio. Il pense qu'un rapport entre 15 et 20 est acceptable en Afrique. Ce qui est par contre pertinent pour les partenaires, c'est la croissance de la moyenne des revenus, notamment des revenus les plus bas et le respect du salaire minimum.

Si les statuts de l'économie sociale et solidaire existent également en Afrique ils sont relativement peu utilisés. Héritages des injonctions russes ou françaises, il existe des organisations de producteurs, quelques coopératives et des groupements d'intérêt économique. Par exemple, Meuble Coop est une coopérative financée par le FA. Elle existe depuis 40 ans mais ils ont le sentiment de perdre des parts de marché car la réactivité est moindre dans une coopérative. L'entrepreneur confirme que c'est le modèle français qui est enseigné dans les écoles et qui a été appliqué dans les entreprises coloniales. Il n'y a pas d'autres formes de sociétés africaines. Les GIE ne sont pas très développés au Burkina, car ils ont été développés pendant la révolution. Ils sont nés et sont utilisés principalement pour recevoir les fonds en tant que personne morale.

### (2) La redistribution à l'entourage

Un autre élément récurrent dans les discours est la redistribution de l'entrepreneur africain. Les chefs d'entreprise sont en permanence sollicités par leur entourage et leur famille. Ils paient souvent par exemple la scolarité de tous les frères et sœurs et sont sollicités chaque fois qu'un événement familial, funérailles, mariages, survient. Plutôt que l'impact sur les salariés de l'entreprise, il faut regarder l'impact sur les personnes à charge, la famille au sens large et sur l'environnement du chef d'entreprise (le village, l'ethnie). Le chef d'entreprise a une grande pression sociale à tout partager au détriment de la solidité et pérennité de son entreprise. La plupart du temps, le chef d'entreprise a créé son entreprise pour être en mesure de subvenir aux besoins financiers de son entourage. Toute la richesse créée par l'entreprise a une destination sociale. L'entrepreneur africain répartit tout le bénéfice et ne capitalise rien. Il n'y a pas de processus d'accumulation. Les partenaires pensent donc qu'il faut viser un changement de mentalité, qui s'inscrit nécessairement dans le long terme. Si aujourd'hui les patrons ne font que du social, il faut les faire évoluer vers un social "amélioré" (SMIC, caisse de mutuelle...) et plus de rationalité dans l'affectation des résultats qui doivent être au moins partiellement ré-investis pour assurer la pérennité de l'entreprise.

### (3) Les apprentis et le travail des enfants

Les partenaires décrivent enfin la spécificité des petites entreprises en Afrique. Il s'agit en général d'un patron seul avec quelques apprentis ; il est donc peu pertinent de retenir à ce niveau des critères et des indicateurs relatifs au "salarial". La question du travail des enfants doit s'analyser avec prudence. Il existerait de nombreux cas où le patron intègre des enfants qui lui sont confiés par leurs parents ou dont les parents disparaissent ; soit le patron fait travailler ces enfants soit ils retournent à la rue. L'emploi des enfants peut être une manière de les impliquer et de les former. L'entrepreneur du FA, lui, ne fait pas travailler les enfants. Il pourrait prendre des apprentis à partir de 14 ans mais c'est un statut légal, il faudrait donc les déclarer. Entre nécessité et exploitation, le travail des enfants et des apprentis suscite des débats. Les membres du comité d'engagement sont vigilants sur le statut des apprentis. Certains apprentis paieraient pour l'être et d'autres ne seraient pas payés et tout juste logés. Lorsqu'ils sortent du statut d'apprentis, une cérémonie de libération est organisée comme pour des esclaves.

*« C'était mieux que les gosses soient en apprentissage que dans la rue. Ça c'est sûr. Mais c'était la première fois si tu veux que je voyais des ouvriers payer leur patrons, tu vois. C'est à ça que ça tournait, tu vois. Payer leur patron pour pouvoir travailler. C'est le comble. Puis le système de libération, je ne sais pas si tu*

*connais. c'est incroyable, ça ce sont trucs qui nous échappent parce que comment veux-tu, on a toujours tendance à plaquer nos critères. » entretien individu M3 FA*

### **c) Les ajustements par aller-retour entre la France et l'Afrique**

Les retours des partenaires africains et de l'entrepreneur ont été intégrés à la grille et l'outil a ensuite été testé en avril 2010 auprès de 5 entreprises. Des indicateurs suggérés par les partenaires ont été ajoutés comme par exemple le pourcentage de salariés payés au-dessus du SMIC, l'existence de dispositifs de mutualisation des risques, l'existence d'une personne à même de suppléer le chef d'entreprise. D'autres, comme l'échelle des salaires ou les préférences sur les statuts de l'entreprise, ont été éliminés. Cependant, certains critères bien que faisant débats ont été maintenus, d'autres ont été modifiés à l'usage.

#### **(1) Les critères environnementaux**

L'entrepreneur n'était pas très favorable à des critères environnementaux, qui pour lui ne sont pas une priorité. Selon lui, les blancs sont hypocrites car ils polluaient bien lorsqu'ils étaient en Afrique, ou pendant leur phase d'industrialisation. Le problème de l'environnement est global, l'Afrique n'a pas de droit à polluer mais il faut l'aider. Mais l'écologie est un axe très important pour la communication de Garrigue. C'est donc un critère à inclure, à intégrer. Même pour Tech Dev, il faudrait au moins vérifier qu'il n'y a pas d'impacts négatifs sur l'environnement. Le traitement des rejets aqueux semble le critère le plus pertinent car globalement les problèmes de pollution et contamination viennent de l'eau. Vis-à-vis des rejets aqueux, la démarche doit être volontariste et passer par des questionnements. Est-ce que l'entrepreneur a des solutions pour la pollution ? Cherche-t-il à faire quelque chose ? Est-ce qu'il a évolué ?

#### **(2) L'informel**

En Afrique, le secteur informel est extrêmement important.

*« il se trouvait là si tu veux, à la fois énormément de compétences, de dynamique et d'une activité qui servait vraiment si tu veux l'économie du pays, mais bon dans cette facture informelle que l'on a ensuite été amené à préciser, à décrire etc comment dire qui échappait à l'administration, au contrôle financier ainsi de suite. Mais qui créait de l'emploi et qui aidait le lieu je dirais où justement si l'entreprise africaine ne se développait pas par le haut, elle se développait latéralement, c'est à dire par le jeu complexe du partage des bénéfices au niveau de la famille africaine. » entretien, individu M2, FA*

Le dossier de demande, les outils de suivi et la rentrée du FA dans l'entreprise, obligent à la formalisation et à l'accumulation. Le FA perturbe donc le fonctionnement des entreprises qui n'ont généralement pas la culture de l'écrit, ne font pas de déclarations aux administrations publiques et ne paient pas d'impôts.

*« Donc avec Fonds Afrique, on trouve les moyens d'accompagner globalement l'entreprise, les conseils en gestion, les études de projets, la recherche de financement, le suivi des remboursements, et le pas vers le secteur formel sans peur, puisque souvent c'est la peur qui les fait résister à ça. Donc, avec différents partenaires locaux, l'entreprise, surtout l'entrepreneur, se sent de plus en plus sécurisé, et il est capable d'aller vers ce monde-là où les impôts, la police et tout le monde les attendent avec voracité. » secrétaire général du FJEC, partenaire au Congo (rencontre des partenaires du FA à Cotonou, 16 mai 2011)*

Une difficulté rencontrée par le FA est donc d'accepter une certaine dose d'informel sans pour autant se faire piéger par le système. Des systèmes de double comptabilité sont par exemple mentionnés mais sont polémiques et non politiquement corrects. Les tontines sont des dettes contractées dans le secteur informel par les entreprises mais ne sont pas enregistrées dans les comptes. La dose d'informel tolérable pour le fonds dépend des acteurs. Certains sont prêts à valider en assemblées générales des comptes faux, d'autres non. Cela a fait l'objet de débats animés lors de la création de l'outil. Certains acteurs considèrent qu'il faut juger la qualité de la cohérence entre les deux comptabilités à usage fiscal et à usage de gestion. Les deux ne devraient pas être complètement différentes. Une comptabilité parallèle est une chose grave, elle reflète la volonté de cacher la réalité d'une situation, c'est de la comptabilité spectacle. D'autres pensent simplement que c'est une réalité et qu'il est important de le savoir et d'avoir des explications. Elle renforce en tout cas la nécessité d'établir des relations de confiance car les contrôles et les vérifications sur des paramètres informels sont vains.

### (3) Quelques ajustements sur des indicateurs

Enfin, des ajustements plus fins sur les indicateurs ont été effectués. Certains ne paraissent finalement pas pertinents dans leur formulation ou dans leur mesure à l'usage. Parfois encore, il est difficile d'obtenir une information fiable.

Par exemple, les partenaires et les membres du groupe de travail ont trouvé qu'il était important de regarder si les comptes personnels et le compte de la société étaient bien dissociés. Il est cependant difficile de recueillir l'information directement par un entretien avec l'entrepreneur, car ce n'est pas parce que la comptabilité est assurée par un professionnel qu'il y a une garantie de séparation. Un membre du groupe cite un dirigeant qui lorsqu'il part au Ghana, prend l'argent dans la caisse et le

mouvement n'est enregistré nulle part. Il est finalement décidé de prendre un critère retraçant l'exactitude des mouvements comptables et de poser simplement la question à l'entrepreneur de savoir si la comptabilité enregistre toutes les rentrées et toutes les sorties d'argent.

Le nombre de salariés paraît finalement être un chiffre peu pertinent à mesurer. En effet, le gérant et les commerciaux ne sont pas des salariés mais sont quand mêmes rémunérés par l'entreprise. Il est apparu plus judicieux de demander le nombre d'employés plutôt que le nombre de salariés, et de distinguer dans les commentaires les emplois précaires, des emplois stables. La mention d'un plan de formation est aussi à modifier car la formation n'est jamais formalisée dans un document.

Le critère du respect du salaire minimum est, d'après les tests, peu discriminant et peu évolutif. Sur les entreprises du fonds, le taux est quasiment au maximum. Il a été donc décidé de mesurer l'évolution des salaires à la hausse et de calculer le salaire moyen dans l'entreprise. Cet indicateur a eu outre l'avantage de ne pas tenir compte du périmètre du nombre de salarié.

Enfin le critère du niveau de recours à l'endettement à court terme n'est pas adapté à l'entreprise africaine. Ce ratio financier avait pour ambition d'éviter la gestion de court terme de la trésorerie et des niveaux d'endettement trop fort par rapport à la capacité de remboursement. Il s'agissait d'instaurer une vision sur le long terme qui fait défaut en Afrique. Mais il s'avère que les entreprises ne s'endettent pas à court terme auprès des banques ou des institutions mais plutôt auprès de la famille proche ou par le biais des tontines. Elles n'enregistrent pas ces dettes. Il faudrait faire passer des messages plus larges sur le niveau d'endettement en général, sur son poids et sa soutenabilité.

#### **d) La grille : customisation et effets pédagogiques**

Les retours sur ce canevas ont été positifs ; les entrepreneurs ont effet trouvé l'exercice intéressant et utile pour prendre du recul.

*« à chaque fois, ça amenait vraiment des échanges très riches. Et les quatre entretiens en conclusion, les chefs d'entreprises étaient vraiment très heureux et très intéressés et demandeurs qu'on reprenne ça un an plus tard quoi. » entretien individu M1, FA*

De plus, deux membres du groupe de travail ont poursuivi les réflexions autour de la nécessité des indicateurs qualitatifs et la notion de valeur ajoutée et ont publié leur pensée dans le bulletin d'information du fonds.



Les retours des membres du groupe permettent de mettre en exergue le rôle rhétorique de cet outil.

L'outil a été transformé par les partenaires africains et les entrepreneurs. Il a été traduit et édité. Certains critères et indicateurs ont été supprimés, d'autres ont été introduits par les apports des partenaires et entrepreneurs. L'édition permet la contextualisation, qui elle-même change le sens et le contenu des outils. Ainsi, l'échelle de salaire et les statuts coopératifs n'ont pas été considérés comme pertinents par les africains. L'outil est une construction linguistique et cognitive.

*« mais nous notre finalité, c'est de dire il faut qu'on colle complètement à la réalité africaine et qu'on n'essaie pas de faire une décalcomanie de nos critères d'utilité sociétale sur les petites entreprises africaines. »  
entretien individu M1, FA*

Des mots utilisés en France, comme salariés et plan de formation, n'ont pas de réalité en Afrique où la formalisation est faible. Le mot local a également suscité beaucoup de débats. Pour le FA, il est essentiel que les entreprises financées consomment local et produisent local. Pour un des partenaires, le local est très petit en Afrique et se résume généralement à la commune. Il a donc fallu utiliser national ou sous régional plutôt que local. La grille a été confrontée aux réalités africaines. En même temps, elle apporte un éclairage extérieur aux interlocuteurs africains pour susciter et enrichir leur réflexion.

*« C'était un moment qui était important parce que c'était vraiment un moment où l'outil prenait son intérêt, c'est-à-dire finalement avoir une confrontation. Se confronter à la réalité entrepreneuriale africaine. »  
entretien individu M1, FA*

Cette grille a induit des mécanismes de transcriptions. Le groupe de travail en France, les partenaires et les entrepreneurs vont être transformés par le mécanisme.

*« Peut-être qu'il ne va pas mettre en place une bonne gouvernance mais il saura qu'il triche d'une certaine manière, ça va rentrer dans sa tête. Après, évidemment ils peuvent toujours se dire ça c'est des trucs de blancs etc. mais c'est une réaction tout à fait saine mais au moins on n'avance pas masqué. On dit ce qu'on a envie de voir, ce sur quoi on aimerait que ça avance, et après ça oblige les gens à se positionner donc c'est un impact flagrant. »  
entretien individu M4, FA*

Lors de ces mécanismes, les acteurs négocient le sens et exercent leur capacité d'agence : partenaires et entrepreneurs africains contre investisseurs français. Si certains indicateurs sont transformés, d'autres, comme par exemple les indicateurs environnementaux, restent pour satisfaire les investisseurs français.

Les discussions autour de la tolérance de la part d'informel sont elles aussi non tranchées. L'outil encadre et transforme les relations sociales. Il permet de faire comprendre aux entreprises et partenaires les motivations du FA. Il permet aux acteurs de se rapprocher.

*« Donc l'utilité c'était de faire, de la construire en faisant réfléchir nos partenaires, en réfléchissant ensemble à ce qu'on pouvait estimer être à la fois des critères d'utilité sociale et de visibilité économique. Donc c'est aussi, mais ça c'est peut-être n'est perceptible si vous voulez au départ, c'est aussi d'un outil qui permet plus de proximité, de travail en commun, sur les mêmes problématiques » entretien individu M5 FA*

Il a permis l'apprentissage et le développement d'une compréhension commune. Il a fait émerger de nouvelles représentations par exemple sur le travail des enfants. A priori, il peut paraître normal de le proscrire dans les entreprises, mais les échanges sur les apprentis amènent à reconsidérer une position tranchée sur le sujet. Un outil n'est par ailleurs jamais neutre et il introduit des règles implicites sur ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas. Il a un effet pédagogique.

La grille est un assesseur de discours et langage, un mécanisme de connaissance qui produit une nouvelle façon de comprendre l'organisation. Il peut par exemple faire prendre conscience aux souscripteurs des spécificités africaines.

## **B. Les pactes d'actionnaires**

Autre outil important dans le capital-risque, les pactes d'actionnaires marquent pour les entrepreneurs la fin de la négociation financière et le début de la relation entre l'entreprise, les gérants et le fonds. Les pactes sont des outils complexes et juridiques. Les outils créés lors de la recherche intervention et les chartes sont relativement simples, on les retrouve dans beaucoup d'entreprises. Le pacte d'actionnaires en revanche est spécifique aux métiers de l'investissement, il est composé de clauses difficiles à comprendre. Il nécessite de détailler sa nature, ses buts et sa fonction dans le capital-risque.

### **1. Les fondements théoriques des pactes d'actionnaires dans le capital-risque**

Moulin (2002) désigne comme pactes d'actionnaires, les conventions, accords et clauses conclus entre deux, plusieurs ou tous les associés d'une société et qui ont pour objet de permettre à ses signataires tantôt de prendre ou de conserver le pouvoir, tantôt d'organiser le pouvoir au sein de la société. Selon Daigre et al. (2002), les clauses d'un pacte d'actionnaires peuvent être classées en trois thèmes : les dispositions d'ordre financier sont relatives à l'acquisition, la cession et la conservation des actions ; les

dispositions relatives à la gestion organisent la répartition des pouvoirs et l'exercice du contrôle entre les actionnaires ; et les dispositions diverses régissent la vie du pacte en lui-même.

L'intervention d'une société de capital-risque est quasiment indissociable de la signature d'un pacte d'actionnaires (Schier, 2006). Les clauses du pacte visent principalement la stabilité de l'actionnariat en engageant l'entrepreneur à rester dans la société et en contrôlant l'accès au capital de l'entreprise pour éviter une dilution subie. De nombreuses autres clauses peuvent figurer et pour l'entrepreneur, la négociation de ces clauses est essentielle.

Les vertus du pacte seraient multiples : réduction de l'asymétrie d'information, allocation du pouvoir de décision dans le cadre de contrats incomplets ou encore diminution du risque de hold-up. Les dispositions financières peuvent réduire l'asymétrie d'information et le risque d'opportunisme des parties prenantes, sécurisant ainsi les investissements du fonds. Les dispositions relatives à la gestion peuvent quant à elles être analysées comme des clauses autorisant la coordination en redistribuant les pouvoirs et améliorant la gouvernance des cibles (Belot, 2007). Les pactes d'actionnaires alloueraient globalement les droits aux flux de trésorerie, de liquidation et de contrôle entre les capitaux-risqueurs et l'entrepreneur, de façon à réguler les conflits d'agence (Kaplan et Stromberg, 2003). Il apparaît néanmoins que l'inobservation d'un pacte se traduit généralement par le simple versement de dommages et intérêts et que l'exécution forcée des clauses du contrat est difficile à obtenir (Belot, 2010).

La théorie de l'agence est le cadre dominant de l'analyse de la relation entre fonds et cibles dans le capital-risque et de la justification de l'utilisation de mécanismes contractuels (Sahlman, 1990 ; Sapienza et Gupta, 1994 ; Arthus et Buzenits, 2003). La cible est alors l'agent et le fonds le principal ; une relation d'agence émerge car les objectifs de chacun peuvent différer et les deux acteurs sont par hypothèse opportunistes et rationnellement limités dans un environnement où l'information est asymétrique (Eisenhardt, 1989). La sélection adverse engendre une mauvaise représentation des capacités de l'agent. La cible peut exagérer sur ses projections et se représenter comme très viable et rentable pour obtenir des conditions financières avantageuses par le fonds (Amit et al., 1998). Le hasard moral fait référence à des comportements négatifs de la cible après que le financement ait été obtenu. L'investissement peut par exemple servir d'autres buts que ceux affichés dans le business plan. La théorie de l'agence postule également une rationalité économique des acteurs (Steier, 2003). Mais certains pactes pourraient

s'éloigner de la rationalité économique. La rationalité économique serait exprimée dans des pactes qui mettent en avant le profit et les comportements individualistes, une conduite honnête étant assurée par des sanctions si le pacte n'est pas respecté. Une autre rationalité altruiste est portée par des contrats moins formels ou les termes et conditions sont plus tacites. Dans ce cas, la conduite à suivre est assurée par la loyauté et le collectif (Steier, 2003). Les pactes pourraient aussi être remplacés dans certains cas par des mécanismes de confiance (Steier, 1998). Dans un contexte d'investissement familial par exemple, les relations entre agents et principal se caractérisent par de l'altruisme et par des motivations autres que purement économiques. On peut rapprocher la dichotomie rationalité économique et rationalité altruiste de la différence entre logique financière et logique solidaire. En effet, les rationalités sont expliquées par les logiques institutionnelles sous-jacentes. Mais les logiques sont plus larges que l'expression de la rationalité, elles comprennent des valeurs, des règles, des principes et des identités.

## **2. Les pactes du FA et de FC**

Les pactes du FA et de FC se présentent de manière très différente. Les noms attribués ne sont pas les mêmes : pour le FA il s'agit d'une convention alors que pour FC c'est un pacte d'associés. Les deux documents sont composés d'un exposé en introduction puis d'articles, 8 pour le FA et 24 pour FC. Au total, la convention du FA fait 3 pages alors que le pacte de FC en compte 18. Le vocabulaire utilisé pour FC est beaucoup plus juridique et complexe au point qu'une page et demie est consacrée à une liste de définitions. Aliénation, usufruit, nue-propiété, droit de sortie prioritaire, sortie conjointe, valeurs mobilières sont des termes employés dans le pacte de FC, et que l'on ne retrouve pas dans la convention du FA.

### **a) Le contenu des préambules des pactes ou « exposé »**

Les pactes s'ouvrent avec un rappel des faits, un exposé.

Le document du FA revient dans la première page de la convention sur les raisons de la décision d'investissement dans l'entreprise ainsi que sur la somme investie en précisant sa nature entre capital, prime d'émission et compte courant d'associé et ses effets. Sur la décision d'investissement, il liste les caractéristiques sociales et environnementales l'ayant motivée. Le montant investi par Garrigue vient modifier le montant du capital et les pourcentages de détention du capital. Ces nouvelles données sont également mentionnées dans le préambule. L'exposé se détermine par l'objectif de cette convention qui est de définir les conditions de la coopération entre Garrigue et l'entreprise.

Pour FC, le préambule revient sur le modèle de fonctionnement du fonds de capital-risque : la prise de participation limitée dans le temps et des sociétés financées qui survivent alors que d'autres meurent. Ce paragraphe conclut sur la nécessité pour FC de faire des gains financiers par des revenus ou des plus-values, sur les entreprises qui réussissent. Les raisons de l'investissement sont financières : l'essor rapide de la société, l'engagement des dirigeants à consacrer tout leur temps à l'exécution de leurs fonctions, la cession de la participation à une date fixée en récupérant au minimum la mise initiale. La répartition du capital et la nature des sommes investies comme pour le FA sont détaillées. L'objet du pacte est de définir les droits et obligations de chacune des parties ; d'assurer la stabilité de l'actionnariat et de définir les modalités de sortie du capital.

### **b) Les clauses financières**

Pour FA les clauses financières sont aux nombres de 3. Premièrement, les frais de gestion de Garrigue sont déterminés et payables par l'entreprise chaque année, il s'agit d'un pourcentage du montant investi. Deuxièmement, les frais de transfert entre la France et le pays africain sont supportés à moitié par Garrigue et à moitié par l'entreprise. Enfin, un article évoque la sortie. Il rappelle que le FA a vocation à rester dans l'entreprise entre 5 et 10 ans. Les modalités de sortie sont définies dans la promesse de rachat signée entre le gérant et le fonds. Cette promesse prend également le nom de convention de sortie, contient 3 pages et est transmissible. Cette promesse de rachat des parts sociales engage irrévocablement le gérant à racheter ou faire racheter à Garrigue l'ensemble des parts et à rembourser l'intégralité des sommes y compris le compte courant d'associé. Les délais de sortie sont fixés entre 5 et 10 ans. Garrigue ne peut pas demander le remboursement avant 5 ans, mais le gérant peut l'anticiper. Le gérant peut quitter l'entreprise mais il doit s'engager à ce que les actions détenues par Garrigue soient rachetées au prix minimum déterminé. Les frais de cession sont à la charge du gérant, à l'exception des frais induits par la rédaction de l'acte final qui sont à la charge de Garrigue. Le prix est déterminé par la valeur de l'actif net majoré de la valeur du fonds de commerce et établi selon les standards de la profession. La plus-value globale réalisée par Garrigue ne devra pas être inférieure à 7,5 % par an soit environ 30% à l'échéance des 5 ans. Un tarif préférentiel est accordé au gérant, salarié ou proche du gérant.

Pour FC, les articles concernant l'acquisition, les cessions de parts et la sortie sont nombreux et constituent plus de la moitié des pages du pacte.

FC a un droit de priorité d'achat de parts pour toute augmentation de capital ou opération de fonds propres. Le fonds a également un droit d'agrément sur les tiers, il doit donc expressément et nommément accepter tout nouvel actionnaire. Chacune des parties dispose d'un droit de préemption en cas de cession de titres par l'une quelconque des autres parties. Les fondateurs s'interdisent de céder leurs titres tant que FC est dans le capital de l'entreprise. Ils bénéficient par ailleurs d'un droit préférentiel d'acquisition mais pas d'un tarif préférentiel. En effet, le prix est déterminé par FC sur la base des informations en sa possession à la date de négociation. Il est ensuite proposé aux fondateurs (les signataires du pacte) et soumis à discussion. Dans l'hypothèse où un accord est conclu et où les fondateurs céderaient dans les trois ans qui suivent les titres achetés, l'éventuelle plus-value sur les titres acquis fera l'objet d'un reversement à FC, intitulé « complément de prix ». Passé trois mois et en absence d'accord sur le prix, l'absence vaudra refus de la part des fondateurs de procéder à l'acquisition des titres. FC peut alors identifier des tiers pour le rachat de ses parts. Si FC est toujours au capital deux ans après la notification de refus des fondateurs, elle réclamera un dividende prioritaire égal à 50% des bénéfices et pourra vendre librement à un prix inférieur à celui proposé aux fondateurs. FC prévoit également une sortie totale ou partielle en cas d'augmentation de capital, 20% du montant de la levée peut sous sa demande être affectée au rachat de ses parts. Enfin des clauses dites de valorisation servent à éviter la dilution de FC, à maintenir la valeur de sa participation à sa valeur initiale, en cas d'augmentation de capital et de mauvaises performances de l'entreprise. Pendant trois ans à compter de son entrée au capital et en cas d'entrée de nouveaux investisseurs, FC bénéficie d'un droit au maintien de la valeur de sa participation dans le capital par attribution d'actions à 1 euro ou par bon de souscription d'actions à un prix cent fois inférieur à leur valeur d'exercice. Une clause avec les mêmes buts s'applique en cas de non réalisation des objectifs du business plan. Ainsi, s'il apparaît que les objectifs annoncés ne sont pas atteints, le prix payé par FC lors de son entrée était trop élevé et la part du capital reçue en échange de son apport en numéraire était inférieure à ce qu'elle aurait dû être. Par conséquent, dans l'hypothèse où les objectifs ne seraient pas atteints, les fondateurs s'engagent à rétrocéder pour 1 € à FC les actions qu'elle aurait dû détenir si les hypothèses avaient été dès le départ celles qui ont été réalisées. En cas de liquidation de la société, les fondateurs seront exclus du partage de la somme représentant la prime d'émission versée lors de l'augmentation de capital. Ainsi, FC bénéficie d'un droit de répartition préférentiel du boni de liquidation.

### **c) Les clauses de gestion**

Pour le FA, les clauses de gestion représentent des obligations réciproques (le fonds et l'entreprise s'engagent) et la moitié des articles de la convention. Le FA nomme un interlocuteur comme intermédiaire privilégié des relations. L'entreprise s'engage à fournir des documents, Garrigue s'engage à fournir un avis et des recommandations sur son fonctionnement et à conserver la confidentialité des informations. Les documents demandés sont relativement simples et peu nombreux : les statuts, un tableau de bord trimestriel de la trésorerie, les déclarations fiscales et sociales et les comptes annuels. Garrigue rappelle également l'attention qui sera portée à la plus-value sociale et environnementale signalée dans le préambule. Elle demande d'ailleurs des échanges sur ces points et un bilan pour les assemblées générales. L'entreprise a l'obligation de prendre et nommer dans cette convention un prestataire pour le suivi de sa gestion (un des partenaires du FA) et autorise Garrigue à recueillir les rapports de suivi de gestion de ce prestataire. Garrigue demande globalement à l'entreprise une communication sincère et transparente.

Pour FC, les clauses de gestion sont des articles demandant des informations, posant des droits de veto sur des décisions et exigeant du gérant qu'il soit à plein temps investi dans son entreprise. Elles représentent 3 articles sur les 24.

Les informations requises par FC sont nombreuses et dépassent le cadre de droit de regard sur la gestion prévu pour les actionnaires. Si les comptes annuels et les procès-verbaux d'assemblées générales sont naturellement demandés ; le budget annuel, le plan de financement, le programme d'investissements, le reporting trimestriel et les attestations d'assurance sont également exigés. De plus, sur demande, l'entreprise doit fournir les relevés bancaires, les notes de frais des dirigeants ou tout autre document bancaire ou comptable. La société doit par ailleurs informer par écrit FC de plusieurs événements : la cession ou acquisition de fonds de commerce ou d'immobilisations, les demandes de prêts, la prise de participation dans une autre société, tout nantissement hypothèque ou caution. Elle doit également signaler les augmentations de salaires des associés et gérants. En résumé, elle doit avertir le fonds de tout événement susceptible d'affecter de façon négative la valeur de son patrimoine ou d'augmenter sensiblement le montant de ses engagements. Enfin, elle doit aussi déclarer toute ouverture de procédure collective. Si les informations sont jugées peu fiables ou non satisfaisantes, FC pourra nommer un expert de son choix, chargé de procéder à toute mission de contrôle, audit ou révision comptable qu'elle jugera nécessaire.

Les droits de veto sont accompagnés d'interdictions. De nombreuses décisions ne peuvent être valablement prises sans accord préalable de FC : cession d'actifs ou investissement supérieur à un certain montant, octroi de sûreté sur les actifs de la société, fixation et modification de la rémunération des fondateurs et des dirigeants, plan de bons de souscriptions, résolution prévoyant une distribution de dividendes, changement de siège social ou de lieu d'exploitation, cession, cessation d'activités existantes ou création d'activités nouvelles et scission de la société. Les interdictions portent sur des accords ou engagements avec les membres de la famille des gérants, l'acquisition à leur nom d'actifs de la société, l'utilisation des fonds de FC qui doivent exclusivement servir l'emploi prévu dans le dossier de financement.

Enfin, une clause de non concurrence interdit au fondateur et dirigeant de développer ou de prendre des participations dans tout autre projet, qu'il soit sans lien avec l'objet social de l'entreprise ou qu'il lui soit concurrent, et de prendre des mandats y compris en tant que bénévole dans des organisations à but lucratif ou à but non lucratif.

Pour le FA, la juridiction compétente pour l'exécution de la convention est celle du siège de l'entreprise, pour FC, c'est le tribunal de commerce de Paris, siège du fonds.

FC possède des dispositions diverses qui régissent l'exécution du pacte alors que le FA non.

#### **d) Synthèse : FC et la rationalité économique, le FA et la rationalité altruiste**

La répartition du pouvoir dans la convention du FA est équilibrée : les coûts sont partagés, le gérant possède une possibilité de rachat à tarif préférentiel, Garrigue s'engage aussi dans les clauses de gestion. Le contrôle est fondé sur la confiance ; la convention ne prévoit pas des clauses se rapportant aux risques d'aléa moral ou de hold-up. Le gérant est libre de quitter l'entreprise sous condition de rachat et de demander le remboursement anticipé des parts de Garrigue.

Le pacte de FC en revanche défend les intérêts du fonds et pose une asymétrie dans les clauses. Il cherche à encadrer la relation d'agence. Les sanctions prévues sur le non-respect du pacte ne sont applicables que sur les fondateurs ou la société, elles stipulent le rachat des parts conjointement et solidairement par les fondateurs à un prix proposé par FC et qui ne peut être inférieur au prix payé par FC lors de son entrée, majoré de 10% par année de détention des titres. De même, les clauses financières sont systématiquement en faveur du fonds : le complément de prix et le maintien de la valorisation ne jouent que s'il y a respectivement une plus-value sur la revente et une baisse de la



valorisation. Si les fondateurs revendent à perte leurs parts après que FC se soit désengagé, ils ne peuvent pas réclamer une baisse du prix de cession. De même, si les prévisions du business plan sont inférieures au réalisé, le prix d'acquisition des parts à l'entrée pour le fonds n'est pas diminué. Aussi, les possibilités de cession de parts du fonds sont relativement fréquentes (en cas d'entrée de nouveaux investisseurs, en cas de non-respect du pacte ou des statuts) alors qu'elles sont interdites aux fondateurs. Le droit d'agrément n'est valable que pour le fonds. Au final, la seule clause réciproque porte sur le droit de préemption en cas de cession des titres. Le droit préférentiel d'acquisition en faveur des fondateurs n'en est pas vraiment un, puisque c'est le fonds qui fixe le prix de vente de ses parts. Les risques d'aléa moral et de hold-up sont aussi encadrés par de nombreux articles. La clause de non concurrence, l'encadrement du salaire des dirigeants et fondateurs, l'engagement pris à ce que les fonds servent uniquement à l'activité de la société, les droits de veto et les informations demandées sont autant d'éléments de contrôle sur les fondateurs pour aligner leurs intérêts avec celui du fonds.

Pacte d'actionnaire	FC	FA
<b>Raisons de l'investissement</b>	Financières : le plan de développement, la cession et l'engagement des gérants à rester dans l'entreprise	Sociales et environnementales
<b>Objet du pacte</b>	Définir les droits et obligations de chacune des parties, assurer la stabilité de l'actionnariat, définir les modalités de sortie	Définir les conditions de la coopération
<b>Clauses de gestion</b>	Reporting lourd, droit de veto et clause de non concurrence	Obligations réciproques, reporting léger, points sur les caractéristiques sociales et environnementales
<b>Clauses financières</b>	Rachat préférentiel par les fondateurs à un prix proposé par le fonds, complément de prix et clauses de valorisation pour le fond	Rachat préférentiel pour le gérant et les salariés, prix déterminé par une formule comptable, coûts partagés

**Tableau 42 Les pactes d'actionnaire du FA et de FC**

### C. Les chartes

FC et le FA possèdent tous les deux des chartes, disponibles sur leurs sites internet. Celle de FC concerne l'ensemble de l'activité du fonds alors que pour le FA, elle se concentre sur les activités d'accompagnement via Tech Dev.

La charte du FA formalise les valeurs et principes du fonds et est découpée par thèmes: les principes, les valeurs, le contexte économique et social en Afrique, les objectifs, les engagements, les services apportés aux entreprises en Afrique, les moyens. Les principes reviennent sur le souhait de mettre en

œuvre de nouvelles formes de coopération Nord-Sud. Les valeurs postulent la contribution du fonds à un développement local socialement juste, économiquement pérenne et soutenable. Le contexte économique et social en Afrique justifie les objectifs du fonds : contribuer au renforcement des capacités des partenaires africains et avec eux, apporter aux petites entreprises d'utilité sociale et collective des services de qualité en termes d'appui et d'accompagnement. L'engagement porte sur les services apportés : un appui technique, organisationnel et à la commercialisation, une mise en relation et accompagnement de partenariats industriels et commerciaux et un financement en fonds propres. Pour cela, le fonds s'appuie sur un réseau de bénévoles et de partenaires en France. Cette charte a été validée en assemblée générale.

La charte de FC est une charte éthique qui s'apparente à un document juridique car comme le pacte d'actionnaires elle comprend une partie d'exposé et une partie d'articles. Le préambule définit le fonctionnement de FC et établit l'objet de la charte qui est de donner un cadre éthique aux actions de FC. Elle est décomposée en articles qui reprennent la portée de la charte, la transparence, les respects des droits de l'homme et de l'environnement, le taux d'intérêt, l'indépendance des collaborateurs, la confidentialité et la diffusion de la charte. La charte s'applique à FC et aux entreprises financées. FC s'engage à être transparent sur ses activités et ses modalités d'intervention dans sa communication à travers des mémos donnés aux actionnaires et aux entreprises cibles, le rapport annuel et son site internet. FC s'assure aussi que les entreprises financées proscrivent l'esclavage et le travail des enfants, ne blanchissent pas d'argent et respectent les lois et règlement sur l'environnement. FC s'engage à demander un taux d'intérêt raisonnable pour les comptes courants d'associés, éloigné du taux d'usure. FC s'assure de l'indépendance de ses collaborateurs, des membres du comité d'investissement et de celle des coaches de façon à ce qu'aucun d'entre eux ne tire jamais aucun intérêt personnel d'une décision du comité d'investissement. FC s'engage à maintenir la confidentialité des informations obtenues dans le cadre de l'étude des demandes de financement. La charte est accessible au public. Elle a été validée et définie par le Conseil de Surveillance.

Le texte de FC comprend un nombre restreint de valeurs centrées sur la protection des intérêts de l'entreprise : indépendance et confidentialité. Il fait référence à une éthique professionnelle. Il formalise, de façon prescriptive, les règles et devoirs qui régissent l'activité du fonds. Cependant la plupart de ces règles répondent à des obligations juridiques et se révèlent être une consécration répétitive des droits fondamentaux. La charte ne fait pas vraiment naître d'obligations éthiques nouvelles. Les taux d'intérêts sur les comptes courant sont en effet encadrés par l'article 39 du Code Général des Impôts et les droits

de l'homme sont régis par des conventions internationales. Le manque de communication, la non reconnaissance des conflits d'intérêts et le non-respect de la confidentialité nuisent aux affaires et à la rentabilité. Les considérations éthiques et financières sont compatibles sur ces points. Ce texte correspond aux chartes éthiques de classe 1 identifiées par Mercier (2002). Leur finalité est d'éviter que la réputation de l'entreprise ne soit ternie par des comportements internes non éthiques et vise à dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements malhonnêtes de certains de ses membres. De plus, les domaines évoqués dans cette charte, reprennent les domaines les plus fréquents des codes éthiques des entreprises du CAC 40 : respect de l'environnement et des droits de l'homme, information, conflits d'intérêts, données confidentielles, blanchiment (Roquilly, 2011). On note ainsi un certain isomorphisme dans la structure de cette charte avec les codes éthiques des grandes entreprises françaises.

Les valeurs abordées dans le document du FA sont beaucoup plus nombreuses et hétérogènes : responsabilité, justice sociale, utilité collective, coopération, qualité des services. Le texte du FA comprend trois dimensions, un axe axiologique, qui conduit à une formalisation des valeurs du fonds, un axe ontologique, qui débouche sur la formalisation de la raison d'être du fonds (le contexte africain) et un axe téléologique, qui vise à formaliser les objectifs de l'organisation (les services d'accompagnement et de financement). Cette charte correspond à la classe 2 identifiée par Mercier (2002), la formalisation de valeurs et de principes donne l'assurance aux parties prenantes que l'entreprise reconnaît ses responsabilités envers elles et la légitimité de leurs attentes.

#### **D. Synthèse : le rôle de véhicule des logiques institutionnelles des outils de gestion**

Les outils de gestion ont un rôle de transporteur de logique institutionnelle.

Ils sont contraints par les logiques institutionnelles qu'ils transportent et encastrés dans les logiques institutionnelles de l'organisation. Ainsi dans une organisation où la logique financière est dominante comme FC, une grille contenant des critères sociaux aura tendance à être adoptée de manière cérémonielle. Cet objet circule entre les membres de FC et est manipulé. Le dirigeant en fait un outil simple et très concis et les investisseurs valident les nouveaux critères sociaux ainsi présentés, tout en admettant que certains dossiers pourront y déroger. Ils considèrent avant même qu'il soit utilisé que cet outil peut être découplé de l'activité du fonds. Néanmoins, cet outil sert à légitimer l'intervention des organisations publiques. Pour le FA en revanche, l'outil de suivi de l'évolution sociétale des entreprises

financées, dans un environnement où logiques solidaire et financière coexistent, a eu un rôle rhétorique. La logique solidaire a été traduite par cet outil aux partenaires africains et aux entreprises cibles, qui ont à leur tour modifié la grille. Ces chaînes de retranscriptions ont permis de construire du sens autour des finalités solidaires du fonds : elles sont définies de manière homogène, elles font l'objet de luttes et font naître de nouvelles représentations dans les membres du groupe de travail, chez les partenaires et entreprises africains.

De même, ils sont les véhicules des logiques organisationnelles. Chez FC, la logique financière modèle le pacte d'actionnaires et la charte. Le pacte d'actionnaires cherche à encadrer la relation d'agence. Il contient de nombreuses pages et beaucoup d'articles. Les clauses financières sont en faveur du fonds et contraignent fortement les fondateurs des entreprises financées : le complément de prix et le maintien de la valorisation ne jouent que si le fonds est lésé. Les risques d'aléa moral et de hold-up sont aussi encadrés par de nombreux articles et des clauses financières et de gestion. La charte est un document éthique et juridique qui ressemble à celui des grands groupes français. Elle reprend un nombre restreint de valeurs centrées sur la protection des intérêts de l'entreprise et formalise, de façon prescriptive, les règles et devoirs qui régissent l'activité du fonds. Sa finalité est de maîtriser le risque de réputation du fonds en cas de comportements non éthiques de ses membres et des entreprises financées. Pour le FA, ces mêmes outils sont marqués par la logique solidaire. La convention d'associés tient sur 3 pages et est peu contraignante pour l'entreprise financée. Elle comporte des obligations réciproques : les coûts sont partagés entre le fonds et l'entreprise financée, le gérant possède une possibilité de rachat à tarif préférentiel, Garrigue s'engage aussi dans les clauses de gestion. Le contrôle est fondé sur la confiance ; la convention ne prévoit pas des clauses se rapportant aux risques d'aléa moral ou de hold-up mais demande la transparence et la sincérité. La charte du FA formalise les valeurs et principes du fonds. Sa finalité est de cerner les attentes des partenaires et entreprises africaines et y répondre par un appui technique et financier. Le fonds est au service de ses partenaires et cibles pour défendre des valeurs et une nouvelle coopération Nord-Sud.

	FC	FA
<b>Logiques institutionnelles</b>	Financière dominante	Hybrides financière et solidaire
<b>Outils créés sur des critères sociaux</b>	Rôle symbolique pour les critères de sélection à l'entrée	Rôle rhétorique, construction de sens entre membres, partenaires et avec les entreprises cibles
<b>Pacte d'actionnaire</b>	Fondé sur la relation d'agence : lourd et contraignant	Fondé sur la confiance : léger et peu contraignant
<b>Chartes</b>	Ethique : transparence, taux d'intérêt, confidentialité et respect des droits de l'homme	Solidaire: Principes, valeurs, engagements et service apportés aux cibles

**Tableau 43 Le rôle passif de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion : cas de FC et du FA**

Si nous avons pu établir le rôle reconnu dans la littérature néo institutionnelle de transporteur des outils de gestion, notre raisonnement dans cette thèse nous amène à nous poser la question du rôle des outils de gestion dans la régulation des contradictions entre logiques institutionnelles.

## Chapitre 8 : Les outils de gestion régulateurs des conflits entre logiques contradictoires

**Le chapitre 7 a exposé le rôle de véhicule de logiques institutionnelles pour les outils de gestion.**

**Le chapitre 8 de cette thèse découvre un nouveau rôle pour les outils de gestion, celui de régulateur entre logiques institutionnelles, en analysant l'évolution des pactes d'actionnaires de FinanCités et le déroulement des séances des comités décisionnels de l'investissement dans chacun des fonds.**

**Le changement du pacte d'actionnaires a permis l'élimination de la logique solidaire et la domination de la logique financière. Pour FC, le comité d'investissement compartimente les logiques par groupe de coalitions d'acteurs, les actionnaires publics contre les investisseurs privés, et dans le process d'investissement. Pour le FA, les logiques sont également compartimentées dans le comité. Les membres de Garrigue ont un rôle de modérateur, à la logique essentiellement financière. Les membres de Tech Dev tiennent le rôle de défenseur des dossiers en privilégiant la logique solidaire. La logique solidaire et la logique financière sont présentes et mêlées sur l'ensemble du process d'investissement. La décision d'investissement est articulée autour de la grille d'évaluation qui reprend des critères financiers et d'utilité sociétale pour aboutir par remplissage collectif de cette grille à la décision d'investissement par consensus.**

## A. Les pactes d'actionnaires de FC : un pacte plus dur et contraignant

Le pacte d'actionnaires de FC a été modifié fin 2010. Le pacte précédent n'était pas assez protecteur pour le fonds et ne permettait pas de faire des gains financiers. Le nouveau pacte est celui utilisé actuellement, il a servi de référence sur la comparaison avec la convention d'associé du FA.

### 1. Le nouveau pacte vu par le dirigeant et l'équipe de gestion

Le dirigeant a commenté le nouveau pacte lors d'un comité d'investissement en novembre 2010. Selon lui les modalités de sortie de l'ancien pacte compromettent les chances de plus-values. Le nouveau document doit créer les conditions d'une rentabilité possible en remplaçant la formule mathématique par un prix d'expert. La formule est délégitimée : elle ne veut pas dire grand-chose et pose un problème d'universalité, la formule s'appliquant quelques soient la taille et le secteur de l'entreprise. Elle serait à l'origine de tous les investissements catastrophiques du fonds. Le droit préférentiel donné à l'entrepreneur est maintenu car peu de tiers sont intéressés par le rachat de parts minoritaires d'un fonds. L'ajout d'une clause « buy or sell »<sup>16</sup> est discutée. Il s'agit d'une clause de rupture, elle permet à un associé de sortir de la société en vendant sa participation à un autre associé lequel, s'il refuse de l'acheter, sera lui-même tenu de vendre sa propre participation et de sortir de la société. Cette clause est un chiffon rouge que le fonds agite pour inciter au rachat des parts du fonds. Elle permet ainsi à un associé en conflit avec d'autres associés de les forcer à racheter sa participation ou de lui céder la leur. Cette clause sera finalement rejetée et remplacée par une clause de sortie conjointe.<sup>17</sup>

L'équipe de gestion, lors de la construction de l'outil sur les critères à l'entrée a commenté ce nouveau pacte. Les trois premiers dossiers acceptés par le comité début 2011 n'ont finalement pas donné lieu à financement car les entrepreneurs n'ont pas souhaité signer le pacte. Une des entreprises qui a refusé l'investissement est très liée à une entreprise déjà financée par le fonds. Les deux entrepreneurs sont amis et ils ont pu constater les différences notables entre les deux pactes. L'entrepreneur a souhaité négocier la clause de non concurrence mais le dirigeant du fonds est resté ferme. Les chargés d'affaires jugent que cette situation leur a fait du tort vis à vis de l'entreprise en portefeuille.

---

<sup>16</sup> Encore nommée clause « shotgun », « texane » ou « de la roulette russe »

<sup>17</sup> permet aux associés d'une société de se joindre à un associé sortant pour vendre tout ou partie de leur participation en même temps et aux mêmes conditions, notamment de prix, que ceux prévues pour la vente, par l'associé sortant, de sa propre participation.

Deux nouvelles clauses sont particulièrement contestées par les chargés d'affaires. La clause de non concurrence et de sortie. La clause de non concurrence pousse à un raisonnement dangereux car elle interdit au fondateur d'avoir un emploi ou des mandats ailleurs. Pour l'équipe de gestion, on les éloigne du marché du travail, on les coupe de leur carnet d'adresses et il sera extrêmement difficile pour eux de rebondir. En outre, pour protéger au maximum les actionnaires de FC, le dirigeant a déplafonné les gains potentiels à la sortie en enlevant la formule de calcul donnée dans le premier document. L'équipe de gestion juge que cette formule contenait une forme d'équité car elle était appliquée à l'entrée et à la sortie. De plus, lors de la sortie, si une méthode de valorisation est actée, la discussion est plus simple. Dans le nouveau pacte, l'équipe craint de devoir renégocier, d'être mobilisée à temps plein. Elle voit le nouveau processus comme chronophage et complexe.

Elles ont conclu en affirmant que le fonds n'avait rien à gagner à aller sur ces terrains-là. Selon elles, la démarche de confiance est beaucoup plus efficace et caractérise l'investissement solidaire. Elles mettent en avant la sélection adverse : plus le pacte est dur et plus ceux qui a priori ne sont pas enclins à en respecter les articles, le signera.

## **2. La comparaison entre l'ancien et le nouveau pacte**

Le nouveau pacte contient deux fois plus de pages que le précédent (19 contre 8). Il définit 17 termes alors que l'ancien document n'en définissait que 2, transmission et titre.

Le préambule des pactes diffère. L'ancien document revient sur le montant de l'investissement et la répartition du capital entre les fondateurs et le fonds. L'objet du pacte est de définir les modalités de la participation du fonds et de définir les droits et obligations des parties. Le nouveau pacte affirme la nécessité pour le fonds d'effectuer des gains financiers sur les entreprises qui réussissent. L'objet du pacte rajoute à la définition des droits et obligations ; l'assurance de la stabilité de l'actionnariat et la définition des modalités de sortie du capital.

Dans l'ancien pacte, le droit d'agrément est réciproque, il s'applique à l'ensemble des signataires du pacte. L'approbation expresse préalable des autres signataires est demandée lorsqu'un des signataires du pacte transmet directement ou indirectement par voie de cession, d'apport ou d'échange, à des tiers non signataires du pacte des titres. Dans le nouveau, seul FC bénéficie de ce droit. Le droit de priorité pour apporter tout nouveau concours financier en capital en revanche, est rédigé dans les mêmes termes dans les deux écrits.



Dans l'ancien pacte, le droit préférentiel d'acquisition pour les fondateurs se matérialise par un prix de sortie déterminé par une formule. Cette formule mêle de manière classique une évaluation pondérée de la situation patrimoniale nette de l'entreprise et une évaluation par les flux qu'elle dégage (sur l'EBITDA<sup>18</sup> annuel). L'évaluation par les flux comptant au final dans le prix deux fois plus que celle par le bilan. La situation nette comptable s'entend comme l'ensemble des capitaux propres de la Société, soit les lignes DL et DO de la liasse fiscale 2051 certifiée par un Commissaire aux Comptes. L'EBITDA pris en compte est la moyenne des trois derniers EBTIDA. Pour avoir la valorisation par les flux, cette moyenne est multipliée par un coefficient multiplicateur qui varie suivant le secteur et les risques présentés par l'entreprise. Ce coefficient est un coefficient de risque et prend une valeur de 2,5 à 4. Dans le cas où les associés ne seraient pas en mesure d'acquérir les parts selon ces modalités, ils disposent de 6 mois pour identifier un tiers susceptible de racheter les titres de FinanCités aux conditions précitées. Passé ce délai, FC pourra vendre ses titres à tout tiers et à n'importe quelles conditions. Dans le nouveau pacte, le droit préférentiel d'acquisition existe toujours mais le prix n'est pas pré déterminé. Il est fixé par le fonds à échéance et soumis à négociation. Si la vente est effectuée avec les fondateurs et que ceux-ci cèdent dans les trois ans les titres achetés, l'éventuelle plus-value sur les titres acquis fera l'objet d'un complément de prix pour FC. Dans le cas où les fondateurs ne procèdent pas à l'acquisition des titres, FC peut après trois mois identifier des tiers pour le rachat de ses parts. Passé deux ans, FC se réserve un droit de dividende prioritaire.

Dans l'ancien pacte, la clause de non concurrence se limite à la participation au capital d'une société ayant une activité de même nature ou susceptible de concurrencer celle exercée par l'entreprise financée. Dans le nouveau pacte, cette clause s'étend à tout secteur, sans lien avec l'objet social de l'entreprise financée, aux organisations à but non lucratif et aux fonctions de mandataires, salariés et consultants.

Dans l'ancien document, la clause d'information comprend un peu moins de documents que le nouveau pacte. Ont été ajoutés dans la nouvelle rédaction : le programme d'investissement et les notes de frais des dirigeants. Les demandes d'information du fonds sur les décisions sont en revanche les mêmes et la nomination d'un expert pour auditer la société est également mentionné. En revanche, le pacte précédent ne comprend pas de droit de veto.

---

<sup>18</sup> Excédent Brut d'Exploitation avant Impôts, Taxes et Dotations aux Amortissements

Des clauses entières ont été ajoutées au nouveau pacte : le droit de veto, le droit de préemption mutuel, l'interdiction de cession de la part des fondateurs, la sortie du fonds en cas d'entrée de nouveaux investisseurs, la sortie du fonds en cas de non-respect des clauses du pacte, les clauses de valorisation pour maintenir la valeur de la participation du fonds dans le capital de la société, le droit préférentiel au boni de liquidation. Tous ces articles renforcent le pouvoir de FC et visent à protéger les fonds investis. Ils préservent la stabilité de l'actionnariat (droit de préemption et interdiction de cession), prévoient des clauses de retrait (nouveaux investisseur et non-respect du pacte) et attribuent pour le fonds des droits aux flux de trésorerie futurs (boni de liquidation, dividende prioritaire, complément de prix, clause de valorisation).

Pactes d'actionnaires de FC	Nouveau	Ancien
<b>Raisons de l'investissement</b>	Financières : le plan de développement, la cession et l'engagement des gérants à rester dans l'entreprise	Non mentionnées
<b>Objet du pacte</b>	Définir les droits et obligations de chacune des parties, assurer la stabilité de l'actionnariat, définir les modalités de sortie	Définir les droits et obligations et les modalités de la participation du fond
<b>Clauses de gestion</b>	Reporting lourd, droit de veto et clause de non concurrence étendue à tout objet social et aux mandats et au salariat	Reporting lourd, clause de non concurrence limitée à la prise de participation dans des entreprises concurrentes
<b>Clauses financières</b>	Rachat préférentiel par les fondateurs à un prix proposé par le fonds, complément de prix et clauses de valorisation pour le fond	Rachat préférentiel pour les associés, prix déterminé par une formule

**Tableau 44** Nouveau et ancien pacte d'actionnaires de FC

## B. Le Comité d'Investissement de FC : la décision sur les modalités d'investissement

Le Comité d'Investissement (CI) a lieu sur une base mensuelle et examine entre un et deux dossiers de financement par séance.

### 1. Les dossiers

Les documents supports au comité sont une note de synthèse sur le dossier de l'entreprise qui demande le financement et une note détaillée.

La note de synthèse tient en une page et se décompose en trois parties. Une première partie d'évaluation avec des notes attribuées par l'équipe de gestion sur la situation de la société (sur 4), le risque commercial (sur 5), le risque financier (sur 5) et le risque ressources humaines (sur 6). Cette évaluation est complétée par un tableau des forces et faiblesses de l'entreprise. Une deuxième partie mentionnant l'avis de l'équipe de gestion qui peut être favorable, défavorable ou réservé. Une troisième partie sur le financement dans laquelle figure le montant demandé et les modalités de sa répartition entre capital et compte courant d'associé.

La note de revue détaillée reprend les thèmes de l'évaluation. Elle est introduite par le descriptif de la situation de la société et contient un historique avec l'objet du financement. Elle est suivie par une première partie qui établit une analyse des résultats et de la situation financière réalisée sur les trois dernières années à partir du compte de résultat et du bilan de la société, des études sur la trésorerie et les relations avec les banques. Cette partie se conclut sur la description des difficultés et besoins de l'entreprise et sur un commentaire général de la chargée d'affaires qui donne la note sur la situation de la société. Deuxièmement, la stratégie marketing et commerciale est exposée. Elle revient sur l'analyse du produit, la clientèle, la politique de prix, la concurrence, la communication et les moyens de production. Un commentaire général synthétise les informations et donne la note sur le risque commercial. Troisièmement, le plan d'affaires est étudié. Les comptes de résultats prévisionnels simplifiés sur les trois prochaines années ainsi que le plan de financement sont donnés, la pertinence des hypothèses, la fiabilité des projections et l'équilibre de la structure du compte de résultats sont jugés. Ces paragraphes se terminent par le commentaire général et la note attribuée au risque financier. La dernière partie examine l'adéquation des ressources humaines. Le profil des entrepreneurs et des associés sont décrits et la gestion des ressources humaines est détaillée. Cette partie s'achève sur une synthèse et une note sur les ressources humaines. La note de revue détaillée se termine par une proposition de valorisation avec ses modalités et conditions. La proposition de valorisation se fonde sur la très grande majorité des dossiers sur une formule de calcul qui correspond à celle utilisée par l'ancien pacte d'actionnaire. Les flux pris en compte dans l'évaluation sont ceux du plan d'affaires. Lorsque les associés et les équipes de gestion n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une fourchette de valorisation avant le passage en comité, un prêt participatif est recommandé.

Les dossiers sont rédigés avec une focalisation sur des critères financiers, les comptes annuels servent de base à l'analyse de la situation de l'entreprise et à l'évaluation du risque financier qui comptent pour 9

sur 20 dans la note. Ils permettent en outre la formulation d'une proposition de valorisation. Les critères solidaires des quartiers et de création d'emploi n'apparaissent pas et ne rentrent pas dans les catégories présentes dans le dossier.

## **2. Les membres du CI**

Comme vu précédemment lorsque la gestion de FC a été décrite, deux groupes dans les CI ont des centres d'attention divergents: les représentants des actionnaires organisations privées (individus 2, 4 et 9) et ceux des organisations publiques (individus 6,7 et 8). Pour les investisseurs privés, l'investissement dans FC correspond à une stratégie d'investissement socialement responsable et une volonté d'équilibre financier. Pour les actionnaires publics, FC répond au développement du territoire et devrait faciliter la création d'emplois. Ces oppositions entre groupes se reflètent aussi lorsqu'ils décrivent les critères de la décision d'investissement. Les représentants des organisations privées mettent en avant des critères qu'ils nomment « objectifs » tels que le marché, le positionnement de l'entreprise, le profil des entrepreneurs, les prévisions financières, le retour financier. Les débats sont encadrés par l'objectivité supposée des critères financiers. Les représentants des organisations publiques en revanche valorisent dans la décision l'impact sur les quartiers et la création d'emplois. Les critères financiers arrivent en dernier, ils permettent de mesurer la pérennité de l'entreprise ou l'acceptabilité pour les deux parties des conditions d'entrée du fonds.

	Représentants des organisations privées	Représentants des organisations publiques
<b>La décision d'investissement</b>	<p>« est-ce qu'effectivement le marché visé existe, semble prometteur ? Est-ce que le positionnement de l'entreprise euh semble intelligent ? Est-ce que le profil des gens qui sont porteurs de cette aventure, semble coller aux caractéristiques de cette aventure ? Est-ce que les prévisions financières qui sont effectuées semblent réalistes ? Je pense que c'est une combinaison de tout ça. Et donc les débats ne portent pas sur des différences idéologiques, ils portent purement sur des aspects finalement objectifs.» individu 9</p> <p>« non mais le critère essentiel c'est l'espoir de ne pas perdre la mise. L'espoir de ne pas perdre trop vite la mise, donc avoir un vrai projet, et le 2ème critère c'est que ce projet soit susceptible soit de nous donner du retour financier, soit d'apporter de l'emploi ou du développement quelque part. » individu 4</p>	<p>« la première chose qu'on vérifie c'est quel est l'impact réel dans le quartier. Après toujours la création de l'emploi le point d'ancrage avec le quartier et la création d'emploi, et après toujours en troisième la pérennité du projet.» individu 6</p> <p>« Ce qu'on regarde essentiellement c'est : est-ce que c'est dans les quartiers, est ce que ça crée de l'emploi, quel type d'emploi, est ce que ça tient la route économiquement, est ce que ça développe des activités plutôt utiles, voilà, c'est ça les critères. Est-ce que le chef d'entreprise tient la route, puis après les autres critères qui sont financiers, c'est-à-dire est ce qu'on rentre dans des conditions acceptables, est ce que la valorisation de la boîte est crédible, est ce qu'elle est acceptable pour l'ensemble des parties, est ce qu'elle est juste, est ce qu'elle est ajustée, voilà, et puis dans 5 ans, comment est-ce qu'on sort ? » individu 7</p>

**Tableau 45 Extraits de verbatim des les membres du CI sur la décision d'investissement dans FC**

Les gens présents au CI sont désignés par les organisations actionnaires, souvent ils n'ont pas décidé directement de l'investissement dans le fonds et sont simplement chargés de suivre cet investissement. Les représentants des organisations publiques ne sont pas des spécialistes du mécanisme de capital-risque, ils discutent peu de la valorisation et des considérations financières. Les représentants des organisations privés ont une méconnaissance des problématiques des quartiers, ils sont peu impliqués et motivés par les valeurs solidaires. Ce qui pousse l'ensemble des représentants à participer aux comités n'est pas une adhésion aux valeurs et idéaux portés par le capital-risque solidaire ou la conviction personnelle qu'il faille aider l'activité dans les quartiers, mais un engagement pris par leur direction qui les a ensuite affectés au suivi.

### 3. Déroulement de séances de CI

Les équipes de gestion présentent le dossier puis les membres du comité s'expriment et donnent leur avis. Sur les comités dirigés par l'ancien président, les membres s'exprimaient l'un après l'autre et jusqu'au président du comité. Sur les comités plus récents, après la démission de l'ancien président, la parole n'est plus donnée à tout le monde. Le nouveau président du comité demande qui est contre, qui s'abstient puis qui est pour l'investissement. Il demande ensuite qui a un problème avec la valorisation.

Sur l'ensemble de ces séances, il n'y a pas de débats ni de conflits ouverts sur des thèmes évoqués. Chacun exprime son avis sans qu'il n'y ait d'homogénéité dans les discours ou de suite d'un discours à un autre. Les investisseurs publics semblent réticents à prendre la parole et souvent le président doit les inciter à s'exprimer. Ils ne se prononcent pas ou peu sur les critères financiers et jugent souvent les valorisations raisonnables. Ce sont les seuls à demander les critères quartiers sur quelques dossiers. Les investisseurs privés et les experts prennent majoritairement la parole sur les discussions. Ils se prononcent essentiellement sur la situation financière de la société, ses prévisions financières et les conditions de valorisation.

Un dossier d'entreprise de conception, fabrication en sous-traitance et commercialisation d'articles de puériculture bio est examiné. Bien que la chargée d'affaires note à la fois à l'oral et à l'écrit que la demande ne satisfait pas les critères quartiers, aucun investisseur ne relève ce point.

Les investisseurs se sont prononcés en faveur de l'investissement. Les investisseurs notent globalement qu'il s'agit d'un beau dossier avec un vrai entrepreneur à la tête. Mais ils déplorent assez uniformément aussi l'excès d'optimisme dans le prévisionnel et demandent plus de renseignements sur les réalisations de chiffre d'affaires sur l'année en cours.

La question de la valorisation concentre les échanges. Pour établir le dossier, la chargée d'affaires a négocié une valorisation à 480 000 euros alors que l'entrepreneur évaluait sa société à plus de 700 000 euros, pour un investissement de 125 000 euros. Les investisseurs privés jugent cette valeur excessive et notent trois points financiers. Tout d'abord, ils relèvent la production immobilisée au bilan et juge qu'il faut la retraiter car c'est une non-valeur et qu'elle vient polluer la lecture des états financiers. En le faisant, l'entreprise est en perte de plus de 100 000 euros. En retraitant la production immobilisée et en tenant compte de l'endettement élevé de la société, sa valorisation ne devrait pas dépasser 300 000 euros et l'investissement 100 000 euros. Ensuite, ils remarquent que sur le financement demandé près du tiers servirait à combler le remboursement de dettes et ne permettrait donc pas d'améliorer la situation de l'entreprise ou de créer des emplois. Ils demandent par conséquent que l'investissement de FC soit conditionné par le blocage du remboursement des comptes courant des autres associés (dont Garrigue qui devra transformer son compte courant d'associé en capital). Enfin, ils notent que le fondateur a peu investi dans le capital de sa société. Ils demandent donc à ce qu'il « mette la main à la poche » et rentre de façon plus conséquente au capital.

**Tableau 46 Logique financière et rôles des investisseurs privés, à partir des notes du chercheur, CI de novembre 2010**

Le président du comité agrège les réponses, donne une décision et les conditions de l'investissement. Il n'y a ni règle ni critère explicite et formalisé pour cette phase. L'agrégation est donc parfois complexe.

Le comité traite une demande de deuxième tour de financement.

Depuis l'entrée de FinanCités, la société examinée a connu une nette croissance, qui semble cependant atteindre un palier en 2010 et 2011. De nouveaux entrants ont pris des parts de marché aux acteurs déjà installés et imposé des positionnements prix beaucoup plus agressifs. La trésorerie générée par l'activité a cependant permis à l'entreprise de poursuivre le développement de sites thématiques, permettant de capter une demande plus précise. Ces développements ont mobilisé des ressources en interne et contribué à réduire la rentabilité de la société. Il y a deux ans la valorisation était de 120 000 euros, aujourd'hui l'équipe de gestion propose 350 000 euros.

Les chiffres prévisionnels semblent peu crédibles aux yeux des investisseurs car le profit de l'activité tend vers 0, le chiffre d'affaires actuel est déclinant et les investissements paraissent trop importants. Tout le pari tient au rebondissement, au nouveau projet. Le président est réservé sur la valorisation et éprouve des difficultés à faire la synthèse des avis des investisseurs. Il propose d'investir de suite la moitié du montant prévu sans demander de co investissement et d'attendre. Il n'arrive pas à avoir de consensus autour de cette modalité. Finalement, après ré interrogations des investisseurs, une majorité semble être d'accord sur un accord de principe sous conditions : trouver un autre investisseur, accepter une valorisation de 200 000-250 000 euros sous réserve de relation et faire signer un nouveau pacte en enlevant la formule sur la sortie.

**Tableau 47 De la difficulté d'agrèger les avis des investisseurs sans règle ni critère, CI de janvier 2011**

Globalement, les refus d'investissement sont rares. En revanche, les conditions de financement sont plus ou moins dures et comprennent souvent des co investissements, des investissements échelonnés sous condition de réalisation du plan d'affaires ou des valorisations revues drastiquement à la baisse. Au final, il semble que ce soit plutôt dans l'écart entre les modalités décidées par le comité et celles proposées par l'équipe, que la décision d'investissement se joue. Un écart trop grand dénote une confiance minimale dans les prévisions et met à mal les bases de la négociation avec l'entrepreneur. Il engendre souvent un refus de la part des fondateurs.

### **C. Le Comité d'Engagement du FA : des discussions pour arriver à un consensus**

Le comité d'engagement (CE) du FA valide ou non la décision d'investissement. Les modalités d'investissement sont ensuite proposées par Garrigue à l'entreprise. Les dossiers, les hommes, les règles et l'outil principal du dispositif seront analysés.

#### **1. Les dossiers**

Les dossiers du FA ont une structure thématique et sont décomposés en quatre parties. La première partie revient sur l'entreprise, ses moyens humains matériels et financiers, ses produits et son impact

environnemental. Les moyens humains sont particulièrement détaillés. La description du personnel est abordée sous l'angle des salaires, des déclarations aux organismes sociaux, de la formation des permanents puis les emplois occasionnels et les apprentis et les conditions de travail sont précisés. La deuxième partie expose le marché de l'entreprise et les perspectives commerciales. La troisième partie formule le projet de développement de l'entreprise, le justifie et détaille les besoins financiers liés. Une dernière partie évoque le financement de ce projet avec le plan de financement, le compte de résultat et le plan de trésorerie prévisionnels. Le document se termine par l'avis du chef d'entreprise et de l'organisme partenaire.

Contrairement à FC, ce dossier ne comporte pas de synthèse évaluative au préalable du dossier par l'équipe de gestion ou les partenaires. Il ne contient pas non plus une analyse financière détaillée sur les comptes existants et de proposition de valorisation. De manière classique, elle dépeint l'entreprise par ses moyens et son marché dans un premier temps. Dans un second temps, le projet de développement est exposé avec son plan de financement. Enfin, les ressources humaines et l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise sont mis en avant.

## 2. Les membres du CE du FA : la coalition des membres de Garrigue contre ceux de Tech Dev

Le déroulement du comité manque, selon les membres du directoire de Garrigue, de rigueur, la sélection des dossiers sur le côté financier doit être renforcée. Pour les autres membres en revanche, le comité est pour eux un lieu de discussion et de coopération.

	Membres du directoire de Garrigue et du CE	Autres membres du CE
<b>La décision d'investissement</b>	<p>« Les dossiers ne sont pas assez étoffés financièrement » D3</p> <p>« la faiblesse majeure est l'approche financière »D1</p> <p>« tous les dossiers pêchent de façon forte sur l'aspect financier ».D2</p>	<p>« la décision d'investissement elle est collégiale, elle nécessite un travail préalable qui est important qui est sérieux » M2</p> <p>« ça oblige les gens si tu veux à cerner un petit peu les questions et en discuter »M5</p> <p>« Et ça part dans tous les sens, et moi je trouve ça très bien parce qu'une question amène une autre, tout le monde intervient. Moi je trouve ça, c'est très riche ».M1</p>

Tableau 48 Extraits de verbatim des membres du CE du FA sur la décision d'investissement



Le CE est formé de deux coalitions : les membres de Garrigue qui défendent la logique financière et les membres de Tech Dev, promoteurs de la logique solidaire.

En effet, les membres de Garrigue, ont une identité professionnelle encadrée dans la logique financière. Ils perçoivent donc l'identité organisationnelle du FA comme étant essentiellement reliée à ses performances financières et considèrent qu'il faut baisser les risques pour les souscripteurs. Les membres de Tech Dev quant à eux, ont une identité professionnelle reliée avec le secteur du développement et donc avec la logique solidaire. Ils perçoivent l'identité organisationnelle du FA comme étant essentiellement guidée par l'accompagnement et la réussite des entreprises financées et par des valeurs fortes de solidarité, justice et confiance.

### **3. Les règles explicites de fonctionnement et implicites de financement du CE du FA**

Le CE est formé par des hommes et régi par des règles explicites et implicites.

Les règles explicites sont contenues dans un objet, le règlement intérieur, qui détermine la composition et le fonctionnement du CE.

Les membres doivent être souscripteurs du FA ; au moins 50% des membres du CE sont membres de l'association TECH DEV ;Le Directoire de GARRIGUE est représenté au sein du CE par au moins un membre ; ....Le CE élit son Président de séance (présidence tournante d'une séance à l'autre) ; il a le droit de vote et sa voix est déterminante en cas d'égalité dans les votes...  
....Présentation des dossiers finalisés ; examen et débat sur chacun des critères de la grille d'évaluation (chaque membre du Comité aura rempli la grille d'évaluation avant la tenue du Comité....) ; notation de chacun des critères par consensus à partir des votes de chacun des membres présents et des grilles des absents....

#### **Tableau 49 Extraits du règlement intérieur du FA**

Ces règles explicites montrent tout d'abord que les membres du CE sont des coopérateurs, détenteurs de parts fléchées FA de la coopérative Garrigue. Ils ont chacun investi une part de leur épargne dans le FA et sont soumis au principe coopératif, un homme est égal à une voix. Ils sont donc individuellement impliqués dans le processus de décision.

Ensuite, le règlement tente d'équilibrer le pouvoir entre les coalitions. Le CE est un organe consultatif qui donne son avis pour la décision finale du directoire de Garrigue. En donnant aux membres de Tech Dev une représentation majoritaire au CE, les règles assurent la création d'une force d'opposition et un

contre-pouvoir au directoire. En outre, la prise de la décision est assurée par des modalités collectives originales qui répartissent le pouvoir entre individus : la présidence est tournante et la décision se prend par consensus après discussion des membres du CE et par une évaluation collective.

Les règles de financement sont, quant à elles, implicites et visent à minimiser les risques pris. L'investissement est majoritairement effectué sous forme de prêt, les montants financés sont affectés à 90% au compte courant d'associés et à 10% en fonds propres. Les demandes de garantie sur les actifs financés sont systématiquement effectuées. Les montants investis sur le FA doivent rester faibles par rapport aux investissements effectués en France.

<p>« Bon on a décidé de faire ça plutôt style palabre à l'africaine ou tout le monde se met d'accord. » M1</p> <p>« la modalité de fonctionnement interne, c'est la collégialité » M6</p> <p>« les aides financières du FA s'apparentent plus à des contrats de prêt qu'à des contrats d'investisseurs » D2</p> <p>« Il y a un consensus pour limiter, ne pas dépasser 10% de l'encours de Garrigue pour le FA, rester dans des domaines qui puissent ne pas être trop gros. » M2</p>
---

**Tableau 50 Verbatim sur les règles de fonctionnement et de financement du CE du FA**

Les règles explicites de fonctionnement favorisent la logique solidaire : le pouvoir de décision est réparti de manière démocratique et chacun a le devoir de s'exprimer sur les critères de décision. Les règles implicites de financement en revanche, sont en lien avec la logique financière. Elles visent à investir majoritairement sous la forme de prêts pour réduire les risques courus par le FA et ses souscripteurs.

**4. L'outil de décision du CE du FA : la grille d'évaluation régulatrice des logiques portées par les deux coalitions**

Le dispositif du CE du FA repose sur des hommes, des règles mais aussi un outil. La grille d'évaluation pré-remplie par les membres, est collectivement mobilisée lors du CE. Son rôle est majeur dans la prise de décision et elle met en lumière les différentes logiques portées par les acteurs (l'annexe 13 reprend cette grille).

Dans un premier temps, son substrat technique sera exposé. La grille d'évaluation prend la forme d'une feuille de papier recto-verso contenant des critères à la fois financiers et sociaux. Les critères sont formulés dans des phrases qui englobent souvent plusieurs idées, avec des termes non définis dans un glossaire ou un mode d'emploi et qui laissent donc place à l'interprétation. Ce substrat permet de formaliser les logiques des différentes coalitions d'acteurs. Pour les membres de Garrigue, porteur de la logique financière, les critères financiers sont primordiaux. Ils représentent neuf critères sur les vingt que compte la grille, sont quantitatifs et moins soumis à la flexibilité interprétative que les autres. Pour Tech

Dev, les critères importants sont ceux relatifs à l'utilité collective et aux réseaux sociaux. Ils représentent onze critères et sont des critères qualitatifs, souples et plastiques mais souvent excluant lorsqu'ils ne sont pas bien évalués.

Dans un second temps, la philosophie gestionnaire de la grille sera mise en exergue. L'outil de gestion concilie les logiques lors de la première phase de discussion et de débats préalable à son remplissage et lors de son usage, lorsque le dossier de financement est évalué. La première phase de délibération contribue à éclairer la discussion sur les logiques de chacun et permet de les agréger. Elle incite en effet à partager l'information et autorise chacun à exprimer son système de valeurs et de références et donc à dévoiler son identité propre en exposant librement ses points de vue et en échangeant. La deuxième phase de synthèse et d'évaluation permet quant à elle d'organiser et de structurer la participation de l'ensemble des acteurs afin d'aboutir à une représentation commune de la réalité et un consensus sur la décision à prendre. Elle permet la synthèse des discussions et des débats.

Dans un troisième et dernier temps, la vision simplifiée des relations organisationnelles sera analysée. Les membres de Tech Dev, supportant la logique solidaire majoritairement, vont être attentifs dans les discussions aux critères solidaires et sociaux et vont les défendre. Les membres de Garrigue qui privilégient la logique financière vont s'intéresser aux critères financiers lors des débats. Ils vont modérer les arguments en faveur de la logique solidaire des membres de Tech Dev. Chaque membre va communiquer et va tenter de convaincre l'autre du bien fondé de ses interrogations sur le dossier et de son opinion sur les critères, en évoquant parfois les contradictions entre les logiques, jusqu'à ce qu'un consensus général se dégage sur la décision de financement.

Les membres de Garrigue se sont intéressés à la baisse du résultat net et à ses raisons. Les préoccupations financières de Garrigue sont écoutées mais les membres de Tech Dev essaient d'y répondre et de les amoindrir en anticipant une amélioration prochaine. Le poids important des salaires dans les charges est ensuite relevé. Dans une logique financière, avoir des salaires élevés implique des coûts fixes importants pour la structure à financer et donc un niveau de risque d'exploitation élevé. Dans une logique solidaire, des salaires élevés impliquent du pouvoir d'achat pour les personnels et une participation au développement du territoire. Le président de Tech Dev avance deux raisons explicatives au niveau de salaire : la volonté de la coopérative de payer correctement ses salariés, et l'éloignement géographique de la coopérative d'une grande ville qui rend nécessaire de payer un peu plus les techniciens si la coopérative veut les fidéliser.

Les membres de Tech Dev ont insisté sur la clientèle et les produits diversifiés, la gouvernance et l'impact social de la coopérative. La coopérative se situe dans un village peu accessible et enclavé, dans une région qui souffre de sécheresse et est isolée des circuits touristiques. La coopérative a permis de construire un dispensaire, une maternité et d'installer l'eau courante. Il s'agit donc pour eux d'un projet exemplaire. Ces éléments, revenant sur les critères de création d'utilité collective, l'ont emporté sur les craintes financières éprouvées par les membres de Garrigue. Le dossier a été accepté avec des réserves à lever sur les statuts et le calcul du seuil de rentabilité.

**Tableau 51 Exemple de débats et des rôles de chaque coalition lors d'un CE, à partir des notes du chercheur, CE de juin 2009**

#### **D. Synthèse : le rôle de régulateur des logiques**

L'évolution des pactes d'actionnaires de FC et le déroulement des séances des comités décisionnels de l'investissement mettent en lumière l'aspect régulateur des outils de gestion sur les logiques institutionnelles.

Le changement du pacte d'actionnaires a permis l'élimination de la logique solidaire et la domination de la logique financière. La logique solidaire, présente sur les modalités de sortie dans l'ancien pacte et dans la réciprocité du droit d'agrément est éliminée du nouveau. Le droit d'agrément ne bénéficie plus qu'au fonds. Alors qu'une formule prédétermine dès l'entrée du fonds, le prix à la sortie dans l'ancien pacte, le nouveau document laisse FC libre de fixer un prix en fonction des informations dont il dispose. De même si un accord n'est pas atteint avec les fondateurs, signataires du pacte, l'ancien pacte prévoit que les fondateurs peuvent proposer le rachat par un tiers au même prix. Dans le nouveau pacte en revanche, c'est FC qui cherche des tiers. Le prix proposé peut être supérieur à celui des fondateurs et au bout de 2 ans de recherche, il peut être inférieur. La logique financière est portée et renforcée par le nouveau pacte d'actionnaires. Elle est tout d'abord clairement définie dans l'exposé et dans les raisons de

l'investissement : le fonds doit faire des plus-values financières par la distribution de dividendes et le prix de vente des parts à la sortie sur les entreprises qui se développent. Naturellement, elle modifie l'objet du pacte car pour avoir du rendement financier, il faut contrôler l'actionnariat, la dilution et les modalités de sortie. Les clauses de gestion sont durcies de manière à réguler les conflits d'agence et éviter le holdup: les fondateurs sont contraints contractuellement à se consacrer totalement à la croissance de l'entreprise financée et certaines décisions prises par les fondateurs et qui pourraient baisser la valeur de l'entreprise ou augmenter ses engagements sont soumises à l'accord du fonds. Les clauses financière sont également renforcées pour garantir un rendement financier et un rendement par différence entre le prix de vente et le prix d'achat des parts. Le prix à la sortie n'est pas pré déterminé et est donc libre et soumis à négociations. Il est par ailleurs modifié à la hausse dans le cas où les fondateurs revendent avec une plus-value dans une fenêtre de 3 ans. Les clauses de valorisation permettent de garantir le prix à l'entrée en ajustant le nombre d'actions détenues par le fonds à la valeur attribuée par le fonds aux parts à l'entrée du capital.

Les comités qui décident de l'investissement régulent également les logiques financière et solidaire.

Pour FC, le comité compartimente les logiques par groupe de coalitions d'acteurs, les actionnaires publics qui supportent la logique solidaire et les investisseurs privés qui déploient la logique financière. Lors des séances, les actionnaires publics se prononcent peu et ne rentrent pas en conflits avec les investisseurs privés. Ils ne bloquent pas les investissements mais sont peu impliqués dans la décision. Les actionnaires privés en revanche se posent en experts légitimes des analyses financières et des conditions financières d'entrée du fonds. Ils concentrent les échanges des séances sur ces aspects financiers. Mais les logiques sont également compartimentées dans le process d'investissement. Les critères quartiers ne sont vérifiés qu'au début du processus, sur les conditions d'éligibilité par l'équipe de gestion et ne sont plus jamais repris, ni dans les documents présentés ni dans les décisions du comité. Les critères financiers en revanche concentrent les attentions dans la rédaction des dossiers et dans le déroulement du comité.

Pour le FA, les logiques sont également compartimentées dans le comité. Les membres de Garrigue ont un rôle de modérateur, à la logique essentiellement financière. Les membres de Tech Dev tiennent le rôle de défenseur des dossiers en privilégiant la logique solidaire. Les débats sont vifs entre les deux groupes et chacun tente de convaincre l'autre du bien fondé de ses arguments. La logique solidaire et la

logique financière sont présentes et mêlées sur l'ensemble du process d'investissement. Lors de la phase d'identification qui marque le premier passage devant le comité, les critères portent sur la potentialité de croissance et l'utilité sociétale du projet. La phase de décision d'investissement lors du deuxième passage devant le comité, est articulée autour de la grille d'évaluation qui reprend des critères financiers et d'utilité sociétale pour aboutir par remplissage collectif de cette grille à la décision d'investissement.

La régulation active des dispositifs de gestion	FC	FA
Changement de pactes d'actionnaires	Elimination de la logique solidaire par élimination du mode de calcul à la sortie  Domination de la logique financière par un durcissement des clauses de gestion et un renforcement des clauses financières	
Comités décisionnels de l'investissement	Compartimentation des logiques : actionnaires publics / actionnaires privés  Compartimentation des logiques dans le process d'investissement	Compartimentation des logiques : membres de Tech Dev/ Garrigue  Hybridation dans le process d'investissement

Tableau 52 La régulation active des dispositifs de gestion dans les fonds

## Chapitre 9 : Discussion

Ce chapitre 9 revient sur un certain nombre de concepts explorés par la littérature scientifique et à partir des résultats des chapitres 4 à 8, monte en niveau de généralisation.

Dans un premier temps, la transformation des logiques institutionnelles de la finance solidaire au niveau du champ, des organisations et des pratiques est analysée. La configuration des logiques du champ de la finance solidaire évolue en trois phases de 1980 à aujourd'hui, comme le champ de la microfinance. Au niveau des organisations, nous mettrons en évidence que les logiques et leur degré de compatibilité se modifient suivant la perméabilité de celles-ci, les professions représentées dans les organisations et les pratiques étudiées.

Dans un second temps, les liens entre les outils de gestion et les logiques institutionnelles sont explicités. Nous proposons de formaliser grâce à la grille d'analyse donnée par Hatchuel et Weil (1992) la structure des outils de gestion suivant les logiques qu'ils transportent. En outre, nous lions le rôle de l'outil de gestion aux logiques qu'il véhicule. Il sera symbolique si la logique qu'il transporte n'est pas présente dans l'organisation, rhétorique dans le cas contraire. De même, le rôle de régulateur de l'instrument de gestion aboutit à l'élimination des logiques dominées dans le cadre d'une organisation avec une logique dominante alors qu'il peut conduire à intégrer des logiques lorsque l'organisation offre un environnement pluraliste.

Enfin, les examens des pactes d'actionnaires et du comité d'engagement du FA mettent en évidence des caractéristiques encore peu connues dans la littérature : les déterminants de la relation de confiance et le mécanisme de l'hybridation. Nous formalisons ce mécanisme d'hybridation socio technique en deux temps : une phase de confrontation puis une phase d'hybridation des logiques. Les deux phases de ce process autorisent l'hybridation par l'intégration des conflits engendrés par les logiques institutionnelles contradictoires.

### **A. La dynamique de configuration des logiques institutionnelles**

L'étude de l'histoire de la structuration du champ de la finance solidaire permet de mettre en évidence la dynamique de la configuration des logiques et des phases dans le développement et la structuration du secteur.

De nombreuses études s'intéressent dans une approche longitudinale aux évolutions de logiques dans différents secteurs. Scott et al. (2000) et Dunn et Jones (2010) décrivent les changements de logiques dans le champ organisationnel et montrent l'évolution d'une logique professionnelle dominante à des logiques qui co-existent. Le champ de la microfinance semble assez proche de celui de la finance solidaire et il peut être intéressant de comparer les configurations des logiques entre ces deux champs. Kent et Dacin (2013) montrent que les logiques développement et bancaire ont connu 3 phases avec trois configurations distinctes dans la microfinance. La première phase se déroule au début des années 80 et décrit la création de la microfinance avec l'émergence de la logique bancaire dans le champ du développement. Les logiques bancaire et développement étaient hybridées. La deuxième phase, dans les années 90, est marquée par la croissance du champ de la microfinance et de ses activités et l'arrivée des mesures et ratios financiers pour légitimer les actions du champ. La performance financière s'impose dans la plupart des modèles qui visent à évaluer l'action du champ de la microfinance (Epstein et Yuthas, 2010). La logique bancaire prend de l'importance et décrit les succès dans les missions de développement du champ alors que les mesures sociales sont négligées. La troisième et dernière phase dans les années 2000, dépeint la déferlante de vives critiques adressées à la microfinance sur son incapacité à remplir ses missions de développement et en particulier son inefficacité à agir sur la pauvreté. Le cadre financier développé autour de la microfinance et la logique bancaire ont mieux résisté aux critiques et ont autorisé les banques à prendre une place centrale dans le champ et à changer la logique dominante du champ de la microfinance. Certaines organisations comme Compartamos, CGAP et MIXmarket ont augmenté la légitimité de la logique bancaire. Dans le champ de la microfinance, les logiques bancaires et de développement étaient donc au début équilibrées mais petit à petit, la logique bancaire a dominé le champ.

On peut noter un cheminement assez semblable concernant le champ de la finance solidaire en France et un même découpage en 3 phases. Des années 1980 au milieu des années 1990, de nombreux financeurs solidaires naissent et portent une vision alternative de la finance. Durant cette phase, la logique solidaire est dominante. L'Aldéa, le Réas, le CCFD, fondent des capitaux-risqueurs solidaires comme les Cigales, Garrigue et la SIDI. La SIFA, l'association Habitat et Humanisme, l'Adie et la Nef

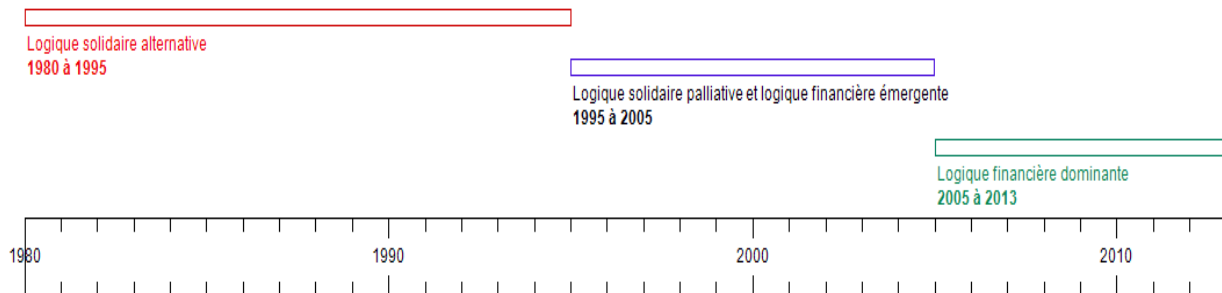


rejoignent ensuite le groupe des financeurs solidaires. Cette finance cherche à constituer des espaces économiques nouveaux pour créer des relations différentes entre épargnants et entreprises. Les organisations de la finance solidaire créées et les mécanismes de financement sont vus comme des moyens techniques servant des finalités sociales diverses (entreprises alternatives, entreprises dans les pays en voie de développement, habitat social, personnes durablement éloignées de l'emploi par exemple). Le centre d'attention dans ces organisations et la justification de leur existence portent sur les entreprises cibles ou entrepreneurs financés.

La logique solidaire évolue suite à la création de l'organisme de coalition des financeurs solidaires Finansol. Du milieu des années 1990 au milieu des années 2000, une seconde phase de configuration des logiques apparaît. La logique financière fait son apparition et la logique solidaire mute pour devenir moins contradictoire avec la logique financière. Pour Finansol, la finance solidaire ne se justifie plus comme un moyen pour accomplir des finalités sociétales et politiques mais se justifie par elle-même, par les moyens qu'elle offre aux épargnants de placer utile. Le centre d'attention de la finance solidaire porte sur les épargnants, fournisseurs des ressources pour faire vivre les financeurs solidaires. La logique solidaire se transforme d'une mouvance alternative à une mouvance palliative. Au lieu de chercher à révolutionner la logique financière et au lieu de se construire en opposition avec ses acteurs, la logique solidaire palliative reconnaît les établissements financiers classiques et ne s'exprime que dans les zones et pour les clients exclus du marché financier classique. Elle est donc complémentaire à la logique financière et non plus contradictoire avec celle-ci. Les établissements financiers classiques sont par ailleurs admis dans Finansol et proposent des produits financiers solidaires. La logique financière, de son côté, est favorisée par l'orientation stratégique de Finansol. Finansol réunit des financeurs solidaires non sur des finalités mais sur la recherche de moyens pour assurer leur développement. Elle lutte pour obtenir les ressources financières du champ et se concentre donc sur la conquête des épargnants et sur le lobbying pour bénéficier de déductions fiscales. La volonté de croissance, de reconnaissance du champ par son poids financier auprès des autorités et des particuliers, de proposer des mesures de la finance solidaire par le baromètre, pousse le champ à intégrer des mesures financières et à se lier pour une croissance plus rapide que les établissements et fonds financiers classiques.

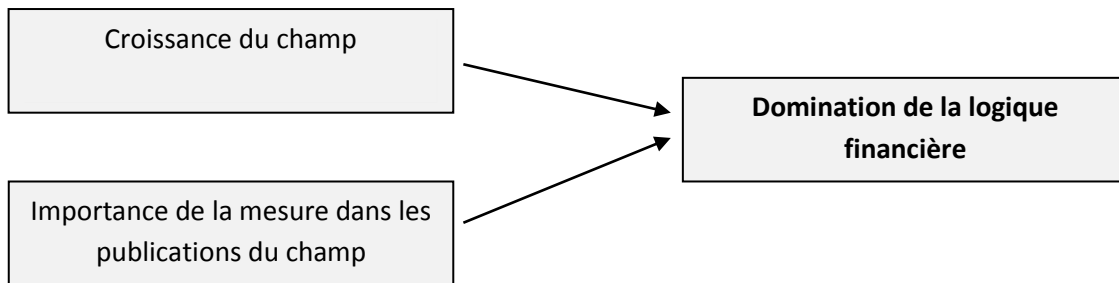
A partir du milieu des années 2000 à aujourd'hui, la logique financière tend à s'imposer dans cette troisième phase. En effet, les établissements financiers et leurs produits dominant le champ. Du rôle de simple intermédiaire professionnel, ils passent au rôle de partenaire et d'acteur majeur financier

solidaire. Ils prennent également le pouvoir sur les postes de responsabilités dans l'association Finansol et les critères du label sont modifiés en leur faveur. Les produits financiers solidaires complexes proposés par les banques et les fonds connaissent en outre à partir de 2007 un essor quantitatif impressionnant. De plus, l'épargne solidaire salariale bénéficie d'une loi avec un fort pouvoir coercitif qui semble complexe à défaire. Enfin, la domination des établissements financiers est aussi facilitée par le changement de discours sur la rentabilité financière. Entre 1997 et 2007, les performances solidaire et financière sont antagonistes. La crise financière fait basculer la rhétorique autour du rendement car si la finance solidaire est moins performante en période de hausse des marchés, elle se révèle plus résistante en période de baisse. Les propos changent alors et les produits financiers solidaires apparaissent comme étant au moins aussi rentables économiquement que la moyenne des produits financiers.



**Figure 36 Les trois phases de configuration des logiques institutionnelles dans le champ de la finance solidaire**

Comme la microfinance, le champ de la finance solidaire a connu trois temps de configuration des logiques. Dans les deux champs, la logique financière prend de l'importance avec la croissance du secteur et l'apparition de mesures pour le légitimer. Ces deux facteurs semblent par conséquent clés pour expliquer la domination de la logique financière.



**Figure 37 Les facteurs clés de la domination de la logique financière dans un champ**

Mais des différences existent dans la dynamique des configurations des logiques dans les deux champs. Premièrement, le champ de la finance solidaire est né en même temps que l'économie solidaire avec des acteurs n'appartenant pas à un champ défini. Ainsi, seule la logique solidaire a existé sur les premières années du champ. Deuxièmement, le champ n'a pas connu pour l'instant de grandes controverses. Paradoxalement, la crise financière de 2008 et la crise de légitimité des établissements financiers auront eu comme effet de renforcer la logique financière dans le champ de la finance solidaire. En effet, ces crises ont développé un discours sur la rentabilité financière de la finance solidaire en comparaison à la finance classique. Elle a favorisé l'importance de la mesure, en particulier des rendements dans le champ de la finance solidaire. La finance solidaire paraît être un rempart contre la crise et à ce titre intéresse aussi les établissements financiers et les fonds qui y voient un placement plus sûr, qui résiste mieux aux mauvais cycles conjoncturels. Enfin, la finance solidaire ne pourra jamais connaître un essor comparable à celui de la microfinance. En effet, le mécanisme d'investissement est plus long, complexe et ne peut pas se dupliquer à grande échelle comme le processus de distribution de crédits. La croissance du champ est donc limitée par le processus long et difficile d'investissement.

## **B. Les déterminants du degré de compatibilité entre logiques institutionnelles**

L'hypothèse implicite dans de nombreuses études est que les logiques sont incompatibles (Thornton, 2002, Thornton et Ocasio, 1999), elles s'affrontent donc pour se transformer. Certaines recherches montrent au contraire que les logiques peuvent être combinées et reconfigurées pour créer des formes organisationnelles hybrides (Pache et Santos, 2010), des pratiques hybrides (Lok, 2010). Mais peu d'études se sont intéressées aux déterminants qui pourraient expliquer le degré de compatibilité entre logiques.

Kent et Dacin (2013) nous donnent le concept de perméabilité, nous montrerons que les résultats du terrain nous révèlent deux autres déterminants du degré de compatibilité à des niveaux plus micros d'analyse : les professions représentées dans les organisations et les pratiques considérées.

### **1. La perméabilité de la logique solidaire au niveau du champ**

Au niveau du champ, le concept de perméabilité de Kent et Dacin (2013) permet d'expliquer pourquoi certaines logiques sont modifiées alors que d'autres non. Ces auteurs montrent que la logique bancaire dans le contexte de la microfinance est peu perméable, les catégories et éléments la composant étant peu ambigus. Ces éléments sont couplés car ils sont liés par des références construites par des théories fortement diffusées et enseignées comme celles des choix rationnels et de l'agence. Les moyens et les fins sont fortement connectés et cohérents entre eux. Plus une logique est perméable et plus elle sera transformée par d'autres logiques. En effet, les acteurs pourront plus librement y insérer des éléments d'une logique alternative pour résoudre des questions de légitimité et servir des fins politiques. C'est le cas de la logique développement de la microfinance.

La logique solidaire est perméable et donc plus facilement adaptable. Ses finalités et ses moyens sont multiples. Elle renferme des finalités économique, sociale et politique et des moyens mixtes financiers et humains, qui peuvent provenir de l'activité des entreprises solidaires, des subventions publiques ou du bénévolat. Il est possible de combiner et lier ces finalités et ces moyens de plusieurs façons différentes ce qui donne de la flexibilité à l'expression de la logique. La logique solidaire est théorisée par les chercheurs qui s'intéressent à l'économie solidaire mais des courants dominants de recherche ne se dégagent pas. Les dimensions et la définition de la logique solidaire sont encore soumises à controverses tout comme les frontières de l'économie solidaire ou les spécificités des pratiques des entreprises relevant de cette économie. Elle est enseignée dans les cursus spécialisés destinés à des emplois vers les secteurs associatif ou coopératif mais peu dans les cursus généraux en économie et gestion en particulier.

Dans le champ de la finance solidaire, la logique solidaire a évolué et est passée d'une logique solidaire alternative à une logique solidaire palliative. La logique solidaire alternative est radicale et contraignante, elle met en avant d'abord les finalités politiques puis les finalités sociales. Elle se construit en réaction et contre les logiques qui lui sont préexistantes, elle est peu compatible avec d'autres logiques car elle remet en cause les modèles existants. La logique solidaire palliative en revanche se concentre sur les finalités économiques et sociales. Elle vise à combler un manque, un creux

## Deuxième partie : Analyse des dispositifs de gestion de deux fonds de capital-risque solidaire

dans les logiques précédentes. Elle s'est par conséquent adaptée de manière à être moins en opposition avec la logique financière. Elle accepte les pratiques et les ordres de valeurs de la logique financière et cherche à réinsérer les entreprises financées dans le secteur classique où la logique financière est dominante.

<b>Caractéristiques des logiques institutionnelles</b>	<b>Définition au niveau du champ</b>	<b>Logique solidaire alternative</b>	<b>Logique solidaire palliative</b>
<b>Principes organisationnels (quoi ?)</b>	Missions, objectifs et valeurs du champ	Aider des entreprises alternatives et développer de nouvelles relations	Aider des entrepreneurs à financer leur activité et les accompagner
<b>Justification des actions (pourquoi ?)</b>	Liens entre moyens et fins des actions organisationnelles des acteurs du champ	Pour transformer socialement la société et lutter contre les formes d'exclusion	Pour permettre aux entreprises de se réinsérer dans le système financier classique
<b>Caractéristiques clés (comment ?)</b>	Enjeux clés et ressources clés dans le champ	Maximiser l'impact social des entreprises financées en privilégiant les circuits courts, les pratiques alternatives et éduquer les particuliers à une nouvelle citoyenneté économique par l'autogestion	Maximiser l'impact social des entreprises financées en privilégiant la proximité, la réciprocité, le partenariat et les décisions démocratiques et accroître l'utilité sociale et la solidarité du champ
<b>Identités (qui ?)</b>	Catégories d'acteurs identifiés dans le champ	Financeurs solidaires alternatifs	Financeurs solidaires par types de métiers et de missions (crédits, garanties, capital-risque, prêts d'honneur pour l'environnement, l'insertion, le logement ou la solidarité internationale)
<b>Domaine (organisation ou champ) (où ?)</b>	Le champ	Entreprises alternatives et citoyens autogérant leur épargne	Les creux laissés par les marchés bancaires et financiers

**Tableau 53 L'évolution de la logique solidaire dans le champ de la finance solidaire**

Cette reformulation de la logique solidaire a été initiée par l'organisme de coalition des financeurs solidaires Finansol sous la pression de l'Etat et des organismes financiers partenaires, pour permettre au champ de croître et de se légitimer. Elle est diffusée à un large public par plusieurs supports de communication (baromètres de la finance solidaire, site internet de Finansol), par des événements

configurateurs lors de la semaine de la finance solidaire et par la norme professionnelle véhiculée par le label Finansol qui définit ce que sont les produits financiers solidaires.

## **2. L'adaptation de la logique financière aux métiers dans les organisations de la finance solidaire**

Les logiques s'adaptent aussi aux métiers représentés dans les organisations, ainsi même la logique financière pourtant peu perméable, peut être modulée par les pratiques issues des professions d'investisseurs ou de banquiers.

Les banquiers sont présents à Garrigue et les professionnels de l'investissement chez FC. Ces groupes organisationnels vont avoir tendance à reproduire ce qu'ils savent faire, ils vont favoriser les pratiques pour lesquelles ils se sentent compétents. Ils légitiment ainsi leur travail car ils vont soulever des problématiques organisationnelles qu'ils peuvent résoudre. Les banquiers vont favoriser les prêts par l'apport en compte courant d'associés ou par des prêts participatifs. Les investisseurs, en revanche, vont favoriser les prises de participation en capital.

Ces deux groupes sont alignés sur les finalités de leurs actions qui sont de satisfaire l'actionnaire du fonds en lui offrant une rentabilité financière. Ils sont donc inscrits dans une logique financière.

Cependant, les moyens pour y arriver diffèrent. Les banquiers sont des hommes de crédit, les investisseurs, des hommes d'« equity ». Les banquiers sont donc amenés à investir majoritairement en compte courant d'associé. Les cibles remboursent régulièrement ce prêt, ce qui permet de mieux suivre leur risque de défaillance. Lorsqu'ils prennent la décision d'octroyer le prêt, les banquiers regardent l'endettement de l'entreprise et sa capacité à rembourser. Ils ne prennent pas de cautions mais demandent souvent des garanties sur les immobilisations financées. Les taux d'intérêt sur les comptes courants étant encadrés, le rendement financier ne peut pas être très important et le taux de mortalité des cibles ne peut pas non plus être trop élevé. Les investisseurs prennent majoritairement des participations dans les cibles. Le rendement financier passe par la distribution de dividendes et par la plus-value sur la vente des parts. Les investisseurs choisissent des entreprises et des secteurs à fort potentiel de croissance et au coût d'entrée faible pour maximiser le rendement. Les risques peuvent être importants et le taux de mortalité également car il peut suffire d'une « pépite », c'est-à-dire une entreprise qui a particulièrement réussi, pour équilibrer le portefeuille.

Caractéristiques des logiques institutionnelles	Définition au niveau de l'organisation	Logique bancaire	Logique investissement
<b>Principes organisationnels (quoi ?)</b>	Missions, objectifs et valeurs de chaque organisation	Faire des prêts rentables financièrement	Faire des investissements rentables financièrement
<b>Justification des actions (pourquoi ?)</b>	Liens entre moyens et fins des actions individuelles	Pour satisfaire les épargnants investisseurs	Pour satisfaire les épargnants investisseurs
<b>Caractéristiques clés (comment ?)</b>	Enjeux clés de l'organisation Ressources clés des organisations	Maximiser le rendement financier des investisseurs en se protégeant des risques	Maximiser le rendement financier des investisseurs en profitant du levier des risques et de la plus-value à la sortie
<b>Identités (qui ?)</b>	Identités individuelles et organisationnelle	Banquiers	Investisseurs
<b>Domaine (organisation ou champ) (où ?)</b>	Les pratiques organisationnelles autour du processus de décision	Variables clés décisionnelles : Niveau d'endettement des cibles, capacité de remboursement et maturité	Variables clés décisionnelles : Taux de croissance du secteur et de la cible, valorisation à l'entrée

**Tableau 54 La subdivision de la logique financière en logique bancaire ou logique d'investissement**

La compatibilité entre logique solidaire et logique financière dans les organisations de capital-risque solidaire dépend des métiers représentés au niveau de l'actionnariat et dans les organes décisionnels. La logique bancaire est relativement compatible avec une logique solidaire. Les conditions de remboursement sur le compte courant sont transparentes, les taux d'intérêts limités et le fonds ne pousse pas la cible à une croissance excessive et risquée. Le modèle d'équilibre financier du fonds dans une logique bancaire exige également que le taux de défaillance sur le portefeuille soit limité, ce qui incite à préserver de bonnes relations avec les cibles et à être solidaire en cas de difficultés. La logique d'investissement semble, quant à elle, fortement contradictoire avec la logique solidaire. La solidarité entre le fonds et les cibles est mise à rude épreuve que les cibles réussissent ou pas. Dans le cas où les entreprises ne parviennent pas à réaliser le prévisionnel, le fonds va se désintéresser d'elles et va chercher à les revendre plus rapidement que prévu. Dans le cas où une pépite est identifiée, la relation avec le fonds va se tendre car chacun va lutter pour prendre la plus importante partie de la valeur créée. Le taux de mortalité sur le fonds peut être important à condition que les entreprises qui réussissent aient

un gros rendement qui permette de compenser les pertes sur les autres organisations. Les exigences de rendement du fonds sont opaques et ne sont connues par les cibles qu'au moment du désinvestissement.

Les logiques sont globalement modifiées par les métiers des acteurs au pouvoir dans les organisations. Les professions représentées à la tête des organisations adaptent les logiques du champ, y compris celles qui sont peu perméables.

### **3. Le degré de compatibilité des logiques financière et solidaire est fonction des pratiques**

Enfin, à un niveau encore plus micro, il semblerait que la compatibilité entre logique financière et logique solidaire se discute suivant les pratiques envisagées.

Sur le cycle d'investissement du capital-risque solidaire, de nombreuses pratiques acceptent la coexistence des deux logiques sans poser de gros problèmes de cohérence. Ainsi, dans la phase d'investissement plusieurs critères sont considérés par les organisations de capital-risque solidaire. Des critères financiers relatifs aux risques pris par le capital-risqueur et des critères solidaires renvoyant à la création d'emploi, le respect des parties prenantes, de l'environnement, l'utilité sociétale ou des critères géographiques. L'identification et la décision d'investissement sont des étapes dans lesquelles les pratiques confirment que les logiques financière et solidaire sont présentes, de manière compartimentée ou hybridée. Ensuite, la phase de suivi du financement accepte également les deux logiques. Dans une logique financière, l'accompagnement est un moyen de contrôle ex post destiné à maîtriser le risque d'aléa moral. Dans une logique solidaire, il permet d'épauler, d'aider le chef d'entreprise et d'apporter des compétences spécifiques. En réalité, la logique solidaire auto renforce la logique financière dans ces pratiques d'accompagnement. Il existe un renforcement mutuel de ces logiques sur cette pratique. Ecouter le chef d'entreprise, gagner sa confiance et partager ses difficultés, lui apporter une plus-value et des conseils sur des points pointus aident à diminuer les risques d'aléa moral et à mieux contrôler la cible.

Sur le désinvestissement en revanche, la logique financière exclut la logique solidaire et réciproquement. Dans une logique financière, une plus-value financière doit être réalisée à la vente des parts du fonds. Le prix doit être le meilleur possible et n'est calculé qu'au moment de la vente. Dans une logique solidaire, il



faut être transparent dès le début sur la valeur de rachat et privilégier les salariés et le chef d'entreprise. Les logiques sont peu conciliables sur les questions de sortie des fonds de capital-risque solidaire.

Par conséquent, si les phases d'investissement et de suivi peuvent concilier les logiques solidaire et financière, la sortie des fonds cristallise les tensions entre les logiques.

Ainsi, le degré de compatibilité entre les logiques dépend de plusieurs facteurs et doit se situer à plusieurs niveaux. Au niveau du champ, plus une logique est perméable et plus elle réduira les contradictions entre logiques. Au niveau des organisations, les métiers modulent aussi les logiques présentes et affectent le degré de conciliation entre les logiques. Enfin, les pratiques tolèrent également plus ou moins bien la co-existence de logiques multiples.

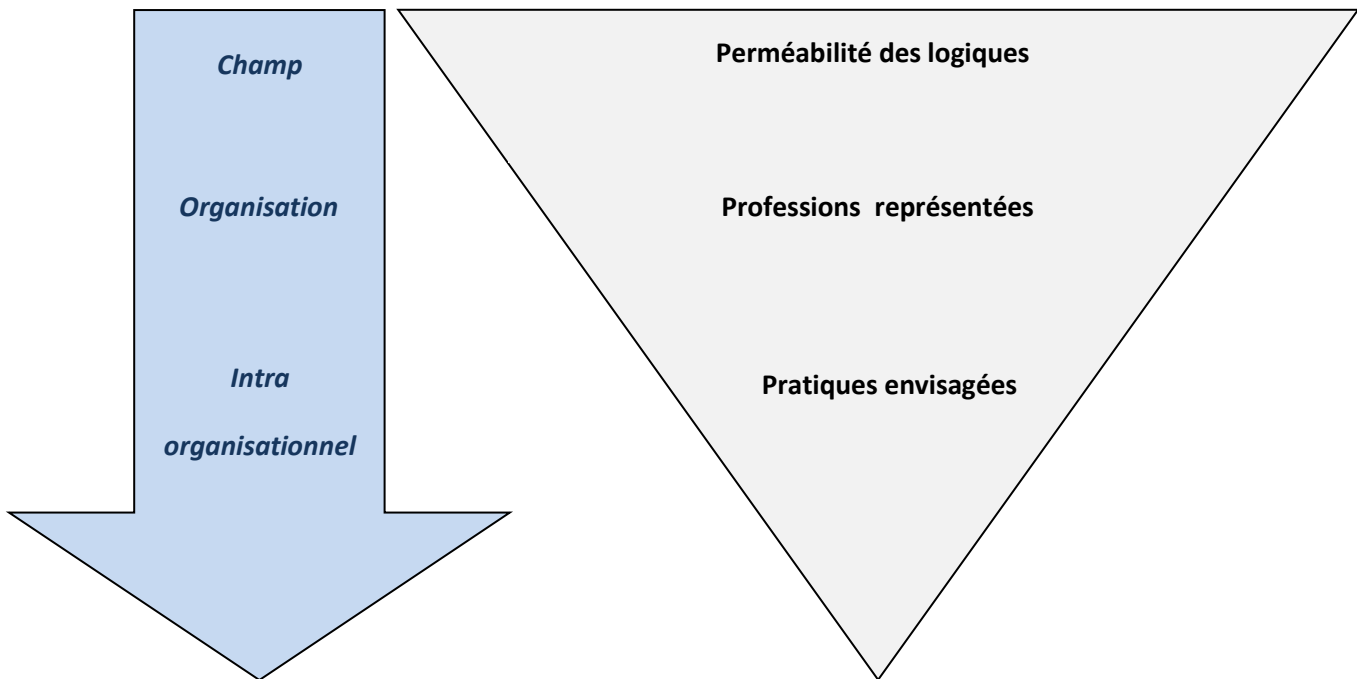


Figure 38 Les déterminants multi niveaux du degré de compatibilité entre logiques institutionnelles

### C. Liens entre logiques institutionnelles et nature puis rôle des outils de gestion

Les outils de gestion reflètent et formalisent les logiques institutionnelles. D'une part, la grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992) permet de mieux comprendre comment dans leur structure les outils

véhiculent les logiques. D'autre part, les rôles actifs et passifs des outils de gestion sont également liés à la logique qu'ils transportent et les logiques présentes et dominantes dans l'organisation.

### **1. Lier nature et logiques des outils de gestion**

Dans nos deux organisations de capital-risque solidaire, le pacte d'actionnaires et la charte portent une logique solidaire pour le FA et une logique financière pour FC. Chez FC, le pacte d'actionnaires cherche à encadrer la relation d'agence et contient de nombreuses clauses financières en faveur du fonds. La charte est un document éthique et juridique qui reprend un nombre restreint de valeurs centrées sur la protection des intérêts de FC. Pour le FA, la convention d'associé comporte des obligations réciproques et le contrôle est fondé sur la confiance. La convention ne prévoit pas des clauses se rapportant aux risques d'aléa moral ou de holdup mais exige la transparence et la sincérité. La charte du FA formalise les valeurs et principes du fonds.

De même, dans la gestion des fonds ont été évoqués divers tableaux de bord de suivi des entreprises. Le tableau de suivi de FC se concentre sur des critères financiers et des indicateurs quantitatifs : le chiffre d'affaires, le résultat et la trésorerie. Le FA suit également des variables financières et d'activité dans les outils de reporting renseignés par les partenaires africains. En revanche, des tableaux de suivi existent pour des indicateurs non financiers comme le nombre d'emplois créés par exemple. L'outil de suivi de l'évolution de l'utilité sociétale créée par les entreprises africaines, mis au point avec l'aide du chercheur est également renseigné tous les ans. Il contient 4 critères non financiers : ressources humaines, gouvernance, développement local, respect de l'environnement; eux-mêmes déclinés en 15 indicateurs majoritairement qualitatifs.

Enfin, le dispositif de gestion du comité d'investissement fonctionne également différemment suivant les fonds. Pour le FA, c'est un lieu de discussions et de débat, la rationalité est communicationnelle (Habermas, 1992). Les échanges sont dirigés par la nécessité d'arriver à un consensus sur la décision d'investissement. Chaque groupe organisationnel défend sa position mais tente de comprendre et d'intégrer la logique de l'autre groupe. La communication devient négociation et argumentation, elle donne du sens. Le langage apparaît comme le paradigme de la concertation menant à l'action organisationnelle. Il en est de même pour le tableau d'évolution de l'utilité sociétale, qui est basé sur l'intercompréhension. Pour FC en revanche, la rationalité stratégique s'exerce lors du comité. La rationalité stratégique implique de la domination, celle des experts investisseurs, plus légitimes dans la

décision d'investissement que les autres participants. Elle utilise la médiation de l'argent, alors que la communication est une interaction directe entre individus libres et également légitimes.

Ainsi, ces différences principales entre les outils de gestion de FC et du FA peuvent être synthétisées dans la grille d'analyse donnée par Hatchuel et Weil (1992) en prenant deux idéaux types extrêmes : celui où l'outil de gestion porte une logique solidaire et celui où il porte une logique financière. Le substrat technique est composé d'éléments concrets, des critères financiers et des indicateurs quantitatifs lorsque la logique financière est dominante, de critères sociaux et d'indicateurs qualitatifs lorsque la logique solidaire est dominante. La philosophie gestionnaire forme un ensemble d'arguments et de concepts qui désignent les objectifs et objets de l'outil. Dans une logique solidaire, la finalité de l'outil est sociale, il permet d'exprimer des valeurs fortes et va développer des relations de confiance entre utilisateurs et récepteurs. Dans une logique financière, la finalité de l'outil est financière et si une finalité sociale est évoquée elle l'est de manière floue et vague. Les valeurs énoncées sont faibles et centrées sur les intérêts du fonds. Les outils s'inscrivent dans le cadre de la relation d'agence, les objectifs de l'outil sont contrôlés par les concepteurs. Enfin, une vision simplifiée des relations organisationnelles décrit les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument. Dans une logique solidaire, la rationalité entre acteurs est communicationnelle et les personnes autour de l'outil cherchent le consensus. Dans une logique financière, la rationalité est stratégique, les acteurs légitimes sont des experts et cherchent à consolider leur pouvoir par rapport aux autres acteurs.

	Substrat technique	Philosophie managériale	Représentation simplifiée des acteurs
<b>Logique solidaire dominante</b>	Critères sociaux Indicateurs qualitatifs	Une finalité sociale Des valeurs solidaires Relation de confiance	Rationalité communicationnelle Des jeux de rôles pour aboutir à un consensus
<b>Logique financière dominante</b>	Critères financiers Indicateurs quantitatifs	Une finalité financière Des valeurs financières Relation d'agence	Rationalité stratégique La légitimité des experts Des jeux de pouvoir pour aboutir à la vision des acteurs légitimes

**Tableau 55 Liens entre nature des outils de gestion et logiques institutionnelles : cas de la logique financière et solidaire**

On peut également monter encore en niveau de généralité et adapter la grille d'Hatchuel et Weil (1992) à une logique quelconque dominante. Le substrat technique dans sa matérialité décrit la logique institutionnelle portée par l'outil de gestion. La philosophie managériale décline la finalité, les valeurs et

les relations induites par la logique. Les rationalités et les jeux d'acteurs organisationnels se forment autour de la logique.

	<b>Substrat technique</b>	<b>Philosophie managériale</b>	<b>Représentation simplifiée des acteurs</b>
<b>Logique dominante</b>	Matérialité décrivant la logique	Une finalité, des valeurs et des relations encadrées par la logique	Rationalité et jeux des acteurs autour de la logique

**Tableau 56** Modèle de liens entre logique institutionnelle et nature des outils de gestion

## **2. Les rôles des outils influencés par les logiques présentes dans les organisations**

Les rôles actifs et passifs des outils, le rôle symbolique, le rôle rhétorique et le rôle de régulateur sont aussi liés à la logique que les outils transportent dans le contexte organisationnel.

Dans une organisation avec une logique financière dominante, un outil conçu comme portant une logique solidaire sera adoptée de manière cérémonielle. Ainsi, la grille contenant les critères d'éligibilité sociaux pour les entreprises demandant des financements à FC a été adoptée de manière symbolique. Cette grille a été construite essentiellement pour continuer à obtenir des ressources publiques et les critères administratifs dominant pour définir ce que sont les quartiers. Cette grille conserve l'ambiguïté des buts de FC ; les investisseurs publics sont satisfaits des critères quartiers, les investisseurs privés ne s'y intéressent pas et sont contents de l'élargissement. Le découplage est imposé par le dirigeant et la logique financière qu'il porte. Si les investisseurs publics veulent préserver les dimensions sociales car elles justifient leur intervention, les investisseurs privés et le dirigeant souhaitent redresser la situation financière du fonds. La grille est donc adaptée de manière cérémonielle pour permettre de contenter les différentes coalitions.

La réciproque semble également vraie. De nombreux outils portant une logique financière dans des organisations à la logique solidaire dominante ont également un rôle essentiellement symbolique. Les associations se conforment aux demandes des bailleurs publics et pour satisfaire les contrôles administratifs qui en découlent élaborent par exemple des budgets (Avare et Sponem, 2008).

Dans une organisation avec des logiques mixtes, ou lorsque les logiques de l'outil et de l'organisation concordent, les outils peuvent avoir des rôles rhétoriques. La grille d'évolution de l'utilité sociétale qui véhicule une logique solidaire pour le FA a induit des mécanismes de transcription qui ont transformé le

groupe de travail en France, les partenaires et les entrepreneurs. L'outil encadre et transforme les relations sociales et a permis l'apprentissage et le développement d'une compréhension commune autour de ce qu'était la logique solidaire pour le FA. La grille est un assesseur de discours et langage et un mécanisme de connaissance qui produit une nouvelle façon de comprendre l'organisation.

Le rôle actif de régulateur est aussi lié à la nature de l'outil et à la logique qu'il véhicule. Ce rôle peut éliminer une logique dominée si les transformations de l'outil l'amènent à porter la logique dominante dans l'organisation. Le changement du pacte d'actionnaires de FC a permis l'élimination de la logique solidaire et la domination de la logique financière. La logique solidaire, présente sur les modalités de sortie dans l'ancien pacte et dans la réciprocité du droit d'agrément, est éliminée. La logique financière est portée et renforcée par le nouveau pacte d'actionnaires. Les clauses de gestion sont durcies de manière à réguler les conflits d'agence et éviter le holdup et les clauses financières sont renforcées pour garantir un rendement financier. Mais l'outil de gestion peut également intégrer les logiques présentes dans l'organisation. Ainsi, la grille d'évaluation utilisée lors de la décision du CE du FA véhicule la logique solidaire et financière et aide les groupes de coalition défendant chaque logique à atteindre un consensus.

Ainsi, le rôle d'un outil de gestion sera symbolique si la logique qu'il transporte n'est pas présente dans l'organisation. Pour que le rôle rhétorique de l'outil puisse se développer, il faut qu'il y ait concordance entre la logique qu'il véhicule et la ou les logiques portées par l'organisation. De même, le rôle de régulateur de l'instrument de gestion aboutit à l'élimination des logiques dominées dans le cadre d'une organisation avec une logique dominante alors qu'il peut intégrer des logiques lorsque l'organisation offre un environnement pluraliste. Les logiques présentes dans l'organisation conditionnent les rôles pris par les outils de gestion. Nous proposons le schéma ci-dessous pour formaliser les relations entre logiques institutionnelles présentes dans l'organisation et rôles des outils de gestion.

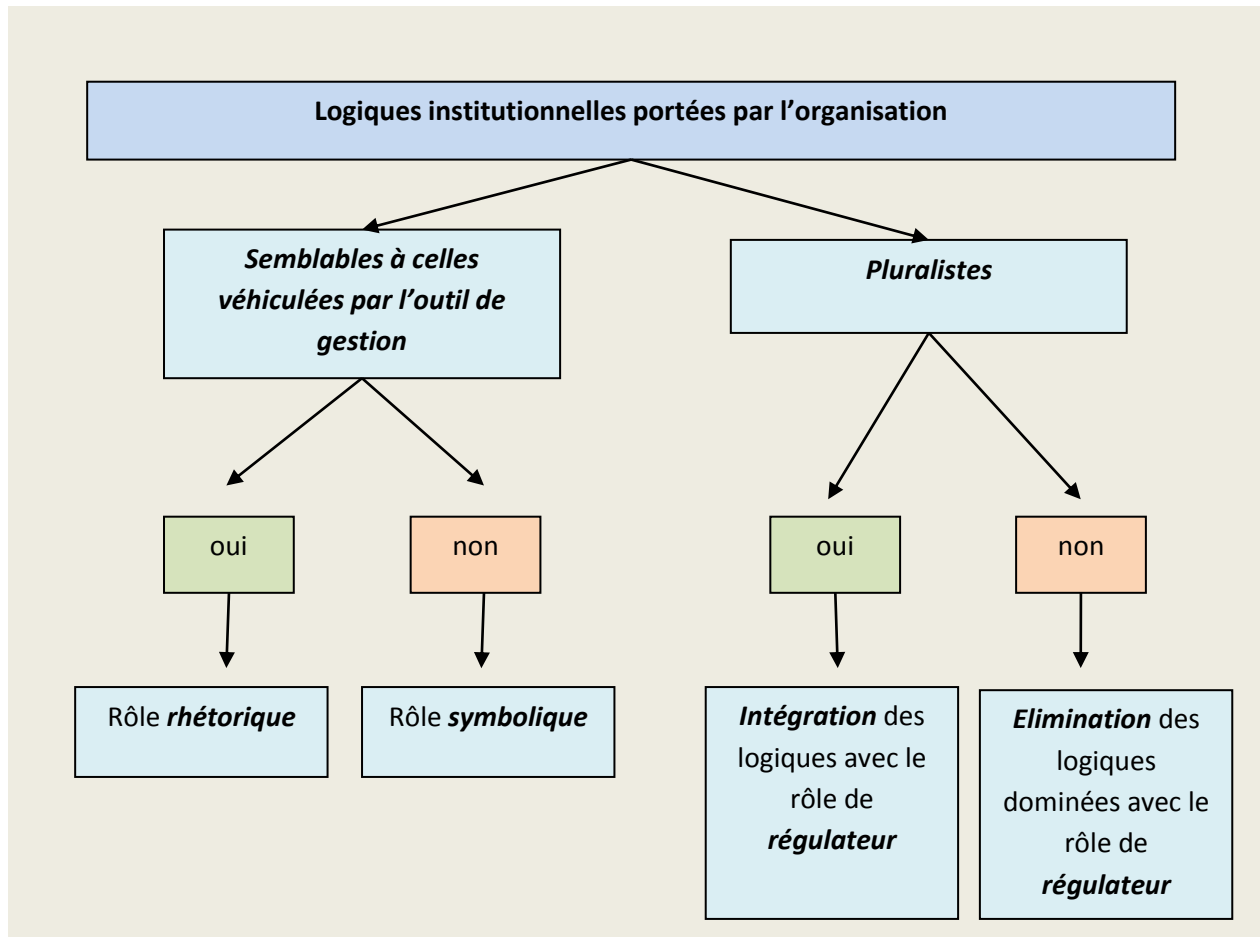


Figure 39 Liens entre logiques institutionnelles et rôles des outils de gestion

#### D. Les pactes d'actionnaires et le CE comme outils et dispositifs emblématiques du capital-risque solidaire

Deux outils semblent particulièrement intéressants à analyser plus en détail. Premièrement, les pactes d'actionnaires sont examinés dans la grande majorité des recherches avec le cadre théorique de la relation d'agence (Sahlman, 1990 ; Sapienza et Gupta, 1994 ; Arthus et Buzenits, 2003). Or, le pacte du FA ne peut pas être expliqué par ce cadre théorique. Il paraît donc particulièrement intéressant de se demander comment des pactes fondés sur la relation de confiance peuvent se développer, en particulier dans le capital-risque solidaire. Deuxièmement, le comité d'engagement du FA est le seul dispositif qui permet l'intégration de plusieurs logiques. Il est par conséquent un cas exemplaire pour décrire les mécanismes qui permettent cette intégration.

### **1. Les pactes d'actionnaires : quels déterminants de la relation de confiance ?**

La littérature sur les pactes d'actionnaires dans le capital-risque exploite le cadre théorique de l'agence sur deux postulats principaux : les fonds et les cibles n'ont pas les mêmes intérêts et possèdent une rationalité économique (Davis et al., 1997). Les pactes fondés sur une relation de confiance devraient mettre à mal ces deux axiomes.

Steier (2003) oppose rationalité économique et rationalité altruiste. Si on reprend le compte rendu de la rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires et nos deux cas, la rationalité économique est présente chez FC, Femu Qui et la Sidi alors que la rationalité altruiste est portée par Garrigue, les Cigales, lès et Autonomie et Solidarité. Les rationalités sont donc mixtes parmi les acteurs du capital-risque solidaire. Ce qui rassemble les porteurs de la rationalité altruiste est qu'ils sont tous nés d'une mouvance radicale et de l'Aldéa. Les fonds à rationalité économique, en revanche, sont plutôt dans un mouvement palliatif et ils cherchent à aider des zones géographiques plutôt que des entreprises exclues. FC cherche à financer les quartiers, Femu Qui les entreprises corses et la Sidi les organisations dans les pays du Sud.

La convergence des intérêts entre le fonds et l'entreprise financée est complexe mais la congruence des objectifs entre ces deux organisations semble simplifiée dans les pratiques de fonds de capital-risque solidaire de la mouvance radicale comme Garrigue. Plusieurs points de conflits peuvent naître entre fonds et cibles. Premièrement, des tensions peuvent apparaître sur les partages des revenus générés par l'entreprise cible entre l'entrepreneur fondateur et le capital-risqueur. Le paiement des parts lors de leur vente et les versements de dividendes sont les deux revenus essentiels à distribuer aux actionnaires. Pour faciliter la congruence des objectifs, le FA fixe le prix à la sortie et limite le versement des dividendes lors des assemblées générales. Deuxièmement, le fonds et la cible peuvent ne pas être alignés sur le même horizon temporel et rencontrer des problèmes de convergence dans les choix stratégiques. Le fonds qui est actionnaire sur un temps limité, cherche de la génération immédiate de flux de trésorerie, freine donc les investissements de long terme et prône la rentabilité à court terme. Les fondateurs, en revanche, se projettent plutôt sur le long terme. La solution peut consister à opter pour le « capital patient » de Garrigue, être flexible sur la sortie pour le fonds et laisser une fenêtre de 5 à 10 ans (au lieu de 3 à 5 ans). Le troisième point d'achoppement est représenté par la sensibilité aux risques. Alors que les fonds de capital-risque sont plutôt riscophiles et attendent que leurs cibles prennent des risques pour croître rapidement, les fondateurs des entreprises gèrent plutôt en bon père de famille, de manière prudente. Cette divergence de points de vue peut engendrer aussi des problèmes

de choix stratégiques sur des développements rapides dans des secteurs ou des services nouveaux. L'appétence au risque des capitaux-risqueurs solidaires dépend de leur modèle d'affaires, ceux qui aiment le risque, cherchent la pépite avec un gros retour financier qui compense pour le taux de mortalité du portefeuille. En revanche, les organisations qui ont une rentabilité plafonnée doivent limiter le taux de mortalité des cibles pour équilibrer leur portefeuille et sont plutôt averses aux risques. Ainsi sur ce point encore, Garrigue est aligné avec le degré d'aversion aux risques des fondateurs des entreprises financées. Enfin, l'entrepreneur peut être malhonnête et vouloir frauder et détourner la somme investie par le fonds. FC a essayé pas mal de tromperies alors le FA n'en n'a connu qu'une. L'erreur sur les intentions de l'entrepreneur peut être réduite autrement que par des mécanismes formels puisqu'il est extrêmement difficile de faire exécuter les clauses d'un pacte d'actionnaires. En l'occurrence, si l'entrepreneur est malhonnête, il peut également organiser son insolvabilité et contrer les recours juridiques du fonds. Ainsi le contrôle par les réseaux sociaux de la bonne foi et de la réputation d'un fondateur peut limiter ce dernier facteur de divergence. Le FA avec les partenaires africains connaissent les entreprises cibles et travaillent avec elles avant d'y investir. Garrigue investit dans des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui ont les mêmes valeurs et réseaux que le fonds.

## **2. Un mécanisme d'hybridation des logiques**

L'analyse du dispositif de gestion du comité d'engagement du FA nous permet de tirer plusieurs enseignements sur la représentation des logiques institutionnelles de la finance solidaire dans le dispositif de gestion et sur le mécanisme par lequel ces logiques contradictoires s'harmonisent pour aboutir à une décision commune.

### **a) La représentation des logiques dans le dispositif de gestion**

Les deux logiques de la finance solidaire dans le dispositif de gestion sont bien présentes sur l'ensemble des éléments le composant : les hommes, les règles et les outils.

Plus précisément, elles coexistent de manière compartimentée entre groupes d'hommes et types de règles. Les membres de Garrigue ont un rôle de modérateur, à la logique essentiellement financière. Les membres de Tech Dev tiennent le rôle de défenseur des dossiers en privilégiant la logique solidaire. Les règles explicites de fonctionnement favorisent la logique solidaire alors que les règles implicites de financement sont en lien avec la logique financière. Cette compartimentation n'est pas nocive à



l'équilibre des logiques et n'occulte pas une logique car le pouvoir entre les deux coalitions de Garrigue et de Tech Dev lors du CE est équilibré tant au niveau collectif qu'au niveau individuel.

En revanche, les logiques apparaissent hybridées dans l'outil du dispositif : la grille d'évaluation.

Le dispositif reflète bien les deux logiques de la finance solidaire et les véhicule. Les logiques institutionnelles via les hommes, les règles et les outils influencent la prise de décision d'investissement de cette organisation de capital-risque solidaire.

	Logique solidaire	Logique financière
<b>Les hommes dans le dispositif de gestion</b>		
Identité professionnelle des membres du directoire de Garrigue		X
Identité professionnelle des membres de Tech Dev	X	
<b>Les règles dans le dispositif de gestion</b>		
De fonctionnement	X	
De financement		X
<b>L'outil de gestion du CE</b>		
La grille d'évaluation	X	X

**Tableau 57 Synthèse des logiques institutionnelles en œuvre dans le CE du FA**

Ce premier résultat pousse à explorer plus en profondeur la grille d'évaluation. En particulier, l'analyse de sa structure peut nous renseigner sur la façon dont une cohérence est maintenue malgré la présence simultanée des deux logiques.

### **b) La structure de la grille d'évaluation**

Le substrat technique de l'outil recèle les deux logiques solidaire et financière. Il permet de les formaliser, les synthétiser et les verbaliser. Ce substrat traduit les logiques en critères et est ainsi très hétérogène. Il comprend des critères financiers et des critères solidaires, des critères quantitatifs et des critères qualitatifs. Ces critères sont d'autant plus interprétables qu'ils sont relatifs à la logique solidaire et qu'ils sont de type qualitatif. Cette flexibilité instrumentale et interprétative (De Vaujany, 2006) est bénéfique car elle permet l'adoption de l'outil à la fois par les membres de Garrigue et de Tech Dev. La formulation des critères de la logique solidaire laisse une capacité discrétionnaire aux acteurs qui permet de mieux réconcilier les points de vue et les logiques en compétition. Ainsi, l'hétérogénéité du substrat

technique assure la plasticité de l’outil qui permet à chaque membre du CE d’être intéressé par l’utilisation de cet outil.

La philosophie managériale et la représentation simplifiée des acteurs, quant à elles, sont homogènes. L’approche participative est en effet complétée par un rôle cohérent des acteurs autour de cette approche : ils privilégient la communication et l’échange pour arriver à un consensus sur la décision d’investissement. L’outil fait naître un processus interprétatif de négociation sur l’importance de chaque logique pour chaque dossier d’investissement et de construction collective du sens sur quelle décision doit être prise (Grimand, 2006 bis). Les acteurs sur chaque décision, questionnent les deux logiques, argumentent la légitimité de la logique qu’ils supportent, pointent les contradictions entre logiques et au final élaborent une réponse commune.

	<b>Substrat technique</b>	<b>Philosophie managériale</b>	<b>Représentation simplifiée des acteurs</b>
La grille d’évaluation	Critères sociaux et financiers  Indicateurs qualitatifs et quantitatifs	Aider à la décision d’investissement  Approche participative en deux phases	Rationalité communicationnelle  Des jeux de rôles pour aboutir à un consensus

**Tableau 58 La structure de la grille d’évaluation**

La structure de la grille d’évaluation mixe les logiques financière et solidaire. Bien qu’hétérogène au niveau du substrat technique, la structure de la grille assure la cohérence entre la philosophie managériale et la représentation simplifiée des acteurs. Elle permet le développement de discussions et d’argumentations autour des logiques à considérer pour la prise de décision.

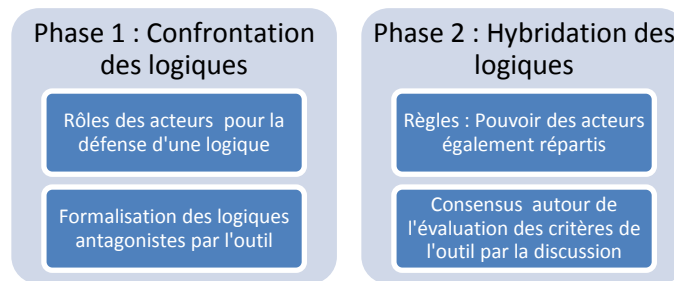
### **c) Un process socio technique qui intègre des logiques en tension**

Les logiques solidaire et financière sont donc à la fois compartimentées et mixées à travers le dispositif de gestion. Mais le dispositif de gestion a également un rôle actif et permet de réguler et d’hybrider ces logiques.

En s’inspirant du fonctionnement du CE du FA, un mécanisme socio technique d’intégration des logiques institutionnelles peut être formulé.

L’hybridation des logiques se fait par un process socio technique en deux phases, une phase de confrontation puis une phase d’hybridation des logiques. Lors de la première phase, l’outil permet la formalisation des logiques, les acteurs organisationnels défendent chacun une logique particulière

autour de l'outil et confrontent ainsi les logiques. Durant la deuxième phase, le consensus par l'évaluation collective des critères d'un outil permet l'hybridation des logiques. Le pouvoir équilibré entre chaque acteur dans la décision permet l'intégration des intérêts de chacun. Des règles de répartition de pouvoir facilitent l'hybridation des logiques et autorisent qu'un consensus sur la prise de décision émerge.



**Figure 40 Le process socio technique de régulation des logiques**

Les deux phases de ce process se renouvellent à chaque utilisation du dispositif de gestion et autorisent l'hybridation par l'intégration des conflits engendrés par les logiques institutionnelles contradictoires. L'intégration est l'une des trois méthodes présentées par Follett (1924) pour traiter un conflit, avec le compromis et la domination. L'intégration est la méthode la plus satisfaisante car elle suppose de l'invention, alors que le compromis ne crée rien, il s'arrange avec ce qui existe déjà (Mously, 2005). L'intégration, comme l'hybridation, cherche à satisfaire les intérêts légitimes des deux parties. Les étapes qui amènent à l'intégration respectent les phases du process sociotechnique décrit. Dans un premier temps, les différences et les problèmes qu'elles soulèvent doivent être identifiées. Il s'agit de la première phase de formalisation et de confrontation des logiques du process. Ensuite, les objectifs de chacun doivent être évalués puis réévalués, ce que l'étape de discussion puis d'évaluation autour des critères de l'outil permet. Enfin, chaque demande engendrée par les conflits doit être divisée en plusieurs demandes plus précises, ce séquençement étant accompli par les critères de la grille d'évaluation. La deuxième phase du process autorise donc la réévaluation des objectifs de chacun ainsi que la division et la précision des demandes.

L'intégration ne supprime pas tout conflit et n'est jamais permanente. Elle conduit inévitablement à l'émergence de nouvelles différences qui engendrent un nouveau conflit. L'intégration est un apprentissage à cultiver et à entretenir, pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur. Le process sociotechnique est un support de cet apprentissage et est renouvelé à chaque CE. Il engendre à

chacune de ses utilisations de nouveaux conflits qu'il régule. Ce process socio technique hybride les logiques en rendant possible l'intégration des conflits générés par les contradictions entre logiques.

# Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

---

La première partie de cette thèse découvre les rôles des outils de gestion dans la littérature néo institutionnelle. Les articles fondateurs du néo institutionnalisme DiMaggio et Powell (1983) et Meyer et Rowan (1977), démontrent que le rôle des outils de gestion est symbolique : ils sont neutres pour l'activité des organisations. Ils sont adoptés pour que les organisations paraissent légitimes. Ils sont diffusés par un processus d'isomorphisme institutionnel qui exerce des forces coercitives, mimétiques et normatives. Ensuite, d'autres recherches introduisent les capacités d'agence humaines et attribuent un nouveau rôle aux outils de gestion, un rôle rhétorique. Ce rôle permet de mettre en évidence que l'utilisation d'un outil est porteuse et portée par le langage. L'outil provoque alors des changements de pratiques et même d'identité, par la rhétorique qu'il légitime dans l'organisation et le champ. Le concept d'édition montre que les idées circulent grâce aux outils de gestion et que les organisations traduisent les idées transportées pour les adapter. Enfin, l'introduction du pluralisme institutionnel porte un autre rôle pour l'outil, celui de véhicule des logiques institutionnelles. Nous proposons d'aller plus loin dans les liens établis par la littérature entre outils de gestion et logiques institutionnelles. D'une part, si le rôle de transporteur des outils de gestion semble faire l'objet d'un consensus dans quelques nouvelles études, il n'est ni clairement expliqué ni détaillé. L'utilisation de la littérature française autour de la structure des outils de gestion permettrait sans doute de mieux comprendre et analyser ce rôle. D'autre part, si l'on confère à l'outil un rôle de médiateur et de réducteur de la complexité, que lui prête l'approche de la sociologie des sciences, nous pouvons questionner ses fonctions dans la gestion des tensions entre les différentes logiques institutionnelles.

Notre question de recherche après cette exploration de la littérature devient :

**Dans un environnement de pluralisme institutionnel, les outils de gestion soumis à la capacité d'agence des acteurs organisationnels peuvent-ils avoir un rôle de régulateur des logiques institutionnelles conflictuelles ?**

La deuxième partie de ce travail, consacrée à l'analyse des terrains de la thèse, tente de répondre à cette question.

## Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

Ce travail a été conduit grâce à une recherche intervention et a abouti à une analyse longitudinale du champ de la finance solidaire et de deux organisations de capital-risque solidaire. Les logiques institutionnelles ont été mises en évidence par des études thématiques et lexicométriques.

Dans un premier temps, le champ de la finance solidaire a été décrit. Sa construction et ses évolutions ont été mises en lumière. Nous établissons que le champ de la finance solidaire est un champ institutionnellement complexe et peu structuré, les pressions isomorphiques y sont donc faibles. Les logiques institutionnelles sont plurielles, la logique financière portée par les établissements financiers s'oppose à la logique solidaire défendue par les financeurs solidaires.

Dans un second temps, ce travail s'est intéressé à un niveau plus micro, celui des organisations de capital-risque. L'histoire, les pratiques de gestion, les profils des investisseurs et des acteurs décisionnaires de deux fonds de capital-risque solidaire, FinanCités et le Fonds Afrique, sont décrits. Ces informations permettent d'appréhender comment les logiques institutionnelles sont adaptées. Nous insistons sur la position de l'organisation dans le champ de la finance solidaire, la gouvernance, le pouvoir et les identités s'affrontant comme filtres organisationnels des logiques institutionnelles. Enfin, l'analyse des entretiens effectués avec les acteurs des deux fonds confirme que FinanCités soutient une logique financière dominante alors que le Fonds Afrique hybride logique solidaire et logique financière.

Dans un troisième temps, nous avons observé les outils de gestion de ces deux organisations. Les pactes d'actionnaires, les chartes et les comités décisionnels mettent en évidence le rôle de transporteur des outils de gestion. La logique financière de FinanCités provoque un découplage sur le nouvel outil créé avec le chercheur, génère une relation d'agence entre le fonds et les cibles qui modèle le pacte d'actionnaires et pousse à un isomorphisme avec les grands groupes sur la rédaction de la charte. La logique hybride sur le Fonds Afrique permet la traduction de la logique solidaire par le nouvel outil auprès des partenaires africains et des entreprises cibles, qui ont à leur tour modifié les critères de la grille. Le pacte d'actionnaires et la charte sont également marqués par la logique solidaire : le pacte est encadré par une relation de confiance et la charte formalise les valeurs et principes du fonds. Enfin, le rôle de régulateur des outils de gestion est examiné. Le changement du pacte d'actionnaires a permis l'élimination de la logique solidaire et la domination de la logique financière. Pour FC, le comité d'investissement compartimente les logiques par groupe de coalitions d'acteurs, les actionnaires publics contre les investisseurs privés, et dans le processus d'investissement. Pour le FA, les logiques sont

Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

également compartimentées dans le comité. Les membres de Garrigue ont un rôle de modérateur, à la logique essentiellement financière. Les membres de Tech Dev tiennent le rôle de défenseur des dossiers en privilégiant la logique solidaire. La logique solidaire et la logique financière sont présentes et mêlées sur l'ensemble du process d'investissement. La décision d'investissement est articulée autour de la grille d'évaluation qui reprend des critères financiers et d'utilité sociétale pour aboutir par remplissage collectif de cette grille à la décision d'investissement par consensus.

Les résultats de cette étude autorisent une discussion sur le degré d'incompatibilité entre les logiques en fonction de leur perméabilité, des métiers représentés dans les organisations et des pratiques considérées. Nous présentons également une formalisation des liens entre outils de gestion et logiques institutionnelles ainsi qu'entre logiques institutionnelles présentes dans l'organisation et rôle des outils de gestion. Les liens entre les outils et les logiques sont modélisés à partir de la grille d'Hatchuel et Weil (1992). Les liens entre les logiques et les rôles des outils de gestion dépendent des logiques présentes dans l'organisation et de leur multiplicité. Enfin, nous proposons un process socio technique d'hybridation de logiques institutionnelles.

Ce travail de thèse apporte des contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Il comporte néanmoins des limites et des pistes de recherche restent encore à explorer.

### *Apports Théoriques*

Cette étude concourt à la littérature sur les logiques institutionnelles et à celles sur les outils de gestion et plus largement, au domaine du contrôle de gestion.

#### ***Les logiques institutionnelles***

Cette thèse contribue aux micro-fondations des logiques institutionnelles. Elle explique les process intra organisationnels par lesquels la complexité institutionnelle se traduit et est résolue. Ces mécanismes par lesquels les acteurs organisationnels gèrent les logiques institutionnelles multiples sont justement peu traités (Greenwood et al., 2011 ; Pache et Santos, 2010). Ce travail étudie en effet les degrés dans l'incompatibilité des logiques puis montre plusieurs configurations et gestions possibles de logiques dans des organisations différentes. En outre, il permet de contribuer à l'étude de la matérialité dans les logiques institutionnelles.

## Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

Greenwood et Hinings (1996) incitent les chercheurs à comprendre les dynamiques institutionnelles intra organisationnelles. Lounsbury (2007, p.289) pousse également à rediriger les recherches vers l'examen des mécanismes de diffusion institutionnels à un niveau micro, en incluant la traduction des systèmes de sens et de symboles dans des pratiques, traduction influencée par l'hétérogénéité des acteurs et des activités. Thornton et al. (2012, p.15) pensent que les investigations scientifiques devraient:

*« aller à l'intérieur des organisations et comprendre comment les interactions sociales à l'intérieur des firmes modèlent la compréhension de la complexité institutionnelle et comment les réponses stratégiques à cette complexité sont conceptualisées et implémentées »*

Cette thèse s'intéresse à deux fonds de capital-risque solidaire et met en avant les pratiques et variables organisationnelles qui expliquent la configuration des logiques. Elle interroge également le rôle des outils de gestion dans le transport et la régulation des logiques institutionnelles. Les pratiques sont révélées par les critères de décision de l'investissement, le suivi des entreprises financées et les modalités de sortie du fonds et révèlent soit une logique solidaire (critères sociaux, suivi, accompagnement et formule de désinvestissement) soit une logique financière (critères financiers, suivi, contrôle et désinvestissement négocié à terme) soit une logique hybride. Les variables organisationnelles étudiées sont identifiées par la revue de littérature, la place de l'organisation dans le champ, sa gouvernance, le pouvoir et les identités professionnelles s'affrontant. Une place centrale dans le champ, une gouvernance incluant des particuliers vecteurs d'une épargne populaire, un pouvoir distribué et des identités professionnelles incluant des agents de développement semblent favoriser l'existence de la logique solidaire. Les outils de gestion des fonds sont modelés par les logiques présentes dans l'organisation, les pactes d'actionnaires sont fondés sur la relation d'agence ou une relation de confiance et les chartes sont éthiques ou solidaires. Les rôles des outils de gestion, symbolique ou rhétorique, sont également expliqués par les logiques qu'ils portent. Lorsque celles-ci ne sont pas représentées dans les organisations, l'adoption de l'outil sera cérémonielle. Enfin, les outils de gestion peuvent gérer les contradictions entre les logiques institutionnelles. Le changement du pacte d'actionnaires de FC permet l'élimination de la logique solidaire, son comité d'investissement la compartimentation des logiques dans les groupes de coalition des membres et dans le processus d'instruction du dossier de financement. Le comité d'engagement du FA, en revanche, autorise par la grille d'évaluation remplie collectivement l'hybridation des logiques.

L'originalité de cette étude est de se focaliser sur une logique qui n'est pas une logique de marché ou une logique professionnelle, la logique solidaire. Les études antérieures ont en effet plutôt traité des institutions du marché et des professions pour établir les logiques en compétition (Thornton et al.,



2012). Une compréhension plus fine des logiques passe par l'analyse de principes et valeurs sociétales, comme la solidarité, et de leurs impacts sur les comportements organisationnels (Fairclough et Micelotta, 2013). Ce travail illustre également que les logiques sont enracinées dans le temps et l'espace (Lounsbury, 2007). Dans le temps car les phases de configurations des logiques dans le champ de la finance solidaire et les changements de logiques dans les deux cas mettent en avant l'importance de la dimension historique. Dans l'espace car la logique solidaire et l'économie solidaire sont des concepts français et francophone. La solidarité est une des valeurs de la république française et l'économie solidaire est une économie récente et conceptualisée en France. Les anglophones parlent plutôt de secteur à but non lucratif, qui n'inclut pas les coopératives et les mutuelles, ou philanthropique pour les fondations. De plus, cette étude suggère que les organisations ne sont pas simplement passives dans la manière avec laquelle elles incorporent les logiques du champ. Les organisations choisissent les logiques et les implémentent de manière différenciée, en particulier à travers leurs outils de gestion.

En outre, un intérêt scientifique récent sur les logiques porte sur la coexistence et les effets de multiples logiques sur les champs et les organisations (Kraatz et Block, 2008 ; Greenwood et al., 2011). L'incompatibilité entre les logiques est relative et peu d'études s'intéressent au degré d'incompatibilité (Greenwood et al., 2011). Parfois, les contrastes entre les logiques sont montrés en termes de rôles, compétences, pratiques, protocoles, critères de performance (D'Aunno et al., 1991; Reay et Hinings, 2005; Thornton, 2002, 2004). Mais les logiques sont habituellement présentées comme des catégories nominales incompatibles comme la haute versus la nouvelle cuisine ou les logiques d'édition versus celles du marché. Or, l'interaction entre logiques est complexe et ne se limite pas aux deux cas extrêmes, de comptabilité ou de non comptabilité. Le degré de compatibilité d'une logique avec une autre devrait s'apprécier en fonction de plusieurs dimensions et sur plusieurs niveaux. Au niveau du champ, le concept de perméabilité permet de comprendre pourquoi certaines logiques sont plus flexibles et adaptables que d'autres. De plus, une approche historique des évolutions du champ permet de mettre en évidence des changements qui affectent la possibilité de co-existence de logiques. La logique solidaire radicale est peu conciliante alors que la logique solidaire palliative accepte d'autres logiques. Les relations entre les logiques sont enracinées dans les évolutions historiques du champ et plus précisément dans les changements véhiculés par les organismes de coalition du champ. Les jeux entre logiques et leurs effets organisationnels ne peuvent être compris qu'en regardant leurs configurations historiques et en ayant une approche longitudinale. La logique solidaire a subi des transformations dans le champ de manière à engendrer moins de conflits avec la logique financière. Ainsi, les contradictions entre logiques ne sont

## Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

pas à prendre pour acquis mais sont à discuter et nuancer en fonction du niveau de l'étude et des pratiques envisagées. Au plan organisationnel, les logiques sont modulées par les professions présentes et légitimes. Ainsi, contrairement à ce que plusieurs études laissent penser, il n'existe pas forcément de logique professionnelle unique relative à un secteur comme une logique esthétique pour les organisations artistiques, une logique d'édition pour les éditeurs (Glynn et Lounsbury, 2005 ; Thornton, 2002). Concernant les fonds de capital-risque solidaire, la logique financière est adaptée par le groupe des banquiers et le groupe des investisseurs et chaque groupe va impulser des pratiques et des modalités de décision bien différentes. Enfin, en descendant encore à un niveau plus fin et plus micro, le degré d'incompatibilité entre logiques varie suivant les pratiques considérées. Sur les pratiques de suivi des entreprises financées, la logique financière est complémentaire de la logique solidaire, elles se nourrissent l'une de l'autre. Sur les phases d'instruction et de décision, les deux logiques peuvent co-exister sans que cela ne pose des problèmes de cohérence ou suscite des conflits. En revanche, sur les pratiques de sortie du capital, la logique solidaire exclut la logique financière. Chaque logique donne lieu à des actions différenciées et non conciliables : un tarif pré fixé et préférentiel pour les gérants et salariés ou un prix déterminé à échéance après négociations.

De plus, la plupart des études montre une seule et durable réponse de l'organisation aux logiques institutionnelles (Battilana et Dorado, 2010, Pache et Santos, 2010, Greenwood et al., 2010). Mais différents services peuvent trouver des réponses différentes aux demandes institutionnelles et les variations des réponses dans le temps méritent une attention sérieuse. Les cas du FA et de FC mettent en avant que la réponse évolue. Le FA avait essentiellement une logique solidaire et a maintenant une logique mixte alors que FC a renforcé dans le temps la logique financière. De plus, la plupart des travaux résumant comment certaines logiques gagnent, négligeant ainsi la gestion des acteurs supportant les logiques perdantes (Greenwood et al., 2011). Ici, dans le cas FC, les membres des équipes de gestion supportant la logique solidaire ont démissionné et les actionnaires publics ont adopté une attitude passive et silencieuse.

Enfin, le rôle des objets et des outils de gestion est sous-exploité dans la littérature sur les logiques institutionnelles. Jones et al. (2013) montrent que la dimension matérielle des logiques institutionnelles est largement invisible et souvent implicite. Très peu d'études mentionnent et analysent des objets ou des outils. Pourtant les objets et la matérialité sont des concepts centraux pour les logiques institutionnelles (Friedland, 2013). Christiansen et Lounsbury (2013) soulignent l'importance des artefacts comme un élément clé par lequel la complexité institutionnelle est travaillée dans les organisations. Les résultats de cette thèse découvrent que les outils de gestion transportent les logiques

Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

institutionnelles et que leur structure les reflète. Ils mettent en évidence un rôle novateur dans la littérature néo institutionnelle qui est celui de régulateur des logiques.

### ***Les outils de gestion et le contrôle de gestion***

Les résultats de cette thèse permettent aussi de formuler quelques contributions au champ du contrôle de gestion et de l'un de ses thèmes, l'instrumentation de gestion.

Ce travail développe un angle critique et réflexif pour le domaine du contrôle de gestion sur le rôle des outils de gestion. Les thématiques principales des recherches en contrôle de gestion en France sont l'instrumentation et l'organisation (Bollecker, 2009). Le projet cognitif en contrôle pourrait ainsi consister à analyser et à concevoir les dispositifs de pilotage de l'action organisée. Cette étude montre plusieurs rôles des outils de gestion qui ne sont plus simplement des objets neutres, duplicatas de la réalité, voués à l'efficacité et supports d'une rationalité économique pure. Leurs rôles sont multiples, parfois symboliques, ils servent alors des fins de légitimité, parfois rhétoriques et construisent du sens. Ainsi, les outils créés avec le chercheur ont-ils eu soit un rôle symbolique soit un rôle rhétorique. Ils transportent également de la matière idéale, faite de catégories mentales et de concepts, qu'ils renforcent, véhiculent ou altèrent (Pezet et Pezet, 2010). Ils matérialisent les idéaux en pratiques, ils renferment des logiques institutionnelles. Ils construisent également les rôles sociaux (Pezet et Pezet, 2010), des groupes de coalitions vont se former autour des outils et dispositifs de gestion pour soutenir une logique. Les banquiers du FA et les investisseurs privés de FC favorisent la logique financière alors que les agents du développement du FA et les investisseurs publics de FC supportent la logique solidaire. Bouquin et Fiol (2007) demandent par ailleurs à ce que les recherches en contrôle de gestion prennent en compte les contradictions. Le contrôle de gestion permettrait de gérer les tensions et paradoxes, entre liberté et contrainte, responsabilité et reporting, démarche top-down et créativité bottom-up. Les instruments de gestion devraient alors se présenter davantage comme des ensembles difficiles à mettre en œuvre qui ne répondent pas simplement à l'alignement simple d'objectifs supposés décomposables. Les rôles de transporteur et de régulateur des outils de gestion permettent de souligner comment ils réifient et gèrent les contradictions institutionnelles et organisationnelles.

Pour Gilbert (1997), il faut penser l'instrument pour penser la gestion. Les gestionnaires ne sont pourtant guère portés à réfléchir sur les techniques de gestion qui les façonnent tout autant qu'elles façonnent les pratiques. Il faut en particulier les réfléchir dans les organisations qui s'écartent du modèle de l'entreprise industrielle privée concurrentielle de grande taille qui a fondé la théorie du contrôle de

Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

gestion (Chiapello, 1996). Les PME, les musées, les organisations artistiques, les organisations de l'économie solidaire devraient par conséquent imaginer des instruments de gestion et des modes de contrôle. Chiapello (1997) montre que le conflit entre art et contrôle est incarné dans des dispositifs matériels et dans les rôles organisationnels. Les dispositifs matériels incorporent des valeurs qui excluent de façon durable les autres ordres légitimes. Chatelain-Ponroy (2010) met en évidence la tension dans les organisations non marchandes entre rationalité économique et rationalité politique et souligne un déficit conceptuel dans les outils de gestion non marchands, transposés du secteur privé.

Les organisations de l'économie solidaire et de la finance solidaire n'échappent pas à ces tensions qui peuvent être mises en évidence par la formalisation des logiques qu'elles acceptent. Il faut dépasser dans ce secteur le fatalisme de l'idéologie gestionnaire dominante. Les outils de gestion peuvent servir des causes et des valeurs en transportant des logiques autres que financière ou de marché. C'est précisément en cela qu'ils peuvent être spécifiques, échapper à l'isomorphisme et respecter les finalités sociales et politiques des organisations du secteur de l'économie sociale et solidaire. Le pacte d'actionnaires et le comité d'engagement du FA montrent que d'autres voies sont possibles et qu'elles permettent aussi la coordination et l'action organisée.

Enfin, ce travail lie des littératures qui sont souvent utilisées pour examiner les outils de gestion mais rarement ensemble. Les articles sur la structure des outils de gestion et le rôle des outils de gestion en France (Hatchuel et Weil (1992), David (1996), Moisdon (1997,2008), Berry (1983)) et la littérature néo institutionnelle peuvent en effet se compléter et s'enrichir mutuellement. D'une part, les logiques institutionnelles permettent d'expliquer les caractéristiques de la nature des outils de gestion, la philosophie gestionnaire et les représentations simplifiées des acteurs seront expliquées par les logiques institutionnelles qu'elles portent. Le cas du CE du FA montre en outre que les logiques institutionnelles précisent les liens entre ces trois éléments de la nature des outils de gestion (Hatchuel et Weil, 1992). Si le substrat technique peut être mixte et contenir plusieurs logiques, la philosophie gestionnaire et les représentations simplifiées des acteurs sont dépendantes. Les objectifs et les coalitions d'acteurs de l'outil de gestion sont en effet liés à la logique dont ils sont issus et qu'ils défendent. D'autre part, le rôle de régulateur social des outils proposés par divers auteurs français (Lorino (2002), Gilbert (1997), De Vaujany (2006), Grimand (2006 bis)) peut se transposer aux logiques institutionnelles, l'outil régule alors les contradictions entre logiques. L'outil de gestion n'a pas qu'un rôle de transporteur de logiques, il peut également agir sur elles.

### *Apports méthodologiques*

Cette thèse contribue également à des questionnements méthodologiques.

Premièrement, le dispositif méthodologique de cette étude mêle plusieurs niveaux et plusieurs analyses longitudinales. Il se fonde sur des données riches, diverses et complémentaires. Le champ de la finance solidaire est d'abord examiné grâce à des documents issus d'archives et diverses données secondaires provenant de revues de presse ou de documents produits par les organisations fédératrices du champ. Son histoire et ses évolutions sont synthétisées du début des années 80 jusqu'à aujourd'hui. Puis deux études de cas ont été menées dans deux fonds de capital-risque solidaire choisis pour leurs contrastes. Ces études détaillent l'histoire des fonds et leur gestion et les comparent. Enfin, la recherche intervention a permis d'examiner les rôles des outils de gestion lors de leur conception alors que des observations menées lors des comités d'investissement ont autorisé la mise à nu des dispositifs de gestion décisionnels. Cette approche multi niveaux et multi méthodes est nécessaire pour déterminer les logiques institutionnelles et leurs adaptations aux niveaux organisationnels par différents groupes d'acteurs. Elle saisit également la complexité des rôles attribués aux outils de gestion.

Deuxièmement, des problèmes méthodologiques éthiques peu abordés dans les ouvrages et articles français ont été exposés. Les règles du consentement informé et de la confidentialité ont été discutées dans le cadre d'une recherche intervention. Le consentement doit être questionné tout au long de l'intervention du chercheur et la confidentialité est difficile à promettre. Les bénéfices et dangers des liens de proximité ont également été mis en avant. Ces réflexions sont nécessaires pour tenter d'améliorer ses compétences et exercer ses capacités réflexives.

Enfin, la méthodologie proposée contribue aux recherches sur les logiques institutionnelles. D'une part, les critères utilisés pour définir et rendre opérationnelles les logiques institutionnelles des champs et des organisations et la justification des choix de ces critères sont souvent négligés dans les articles. Un effort de synthèse portant sur la méthodologie d'articles traitant des logiques institutionnelles (Friedland et Alford, 1991; Thornton, 2002; Townley, 1997; Thornton et Ocasio 2008; Reay et Hinings 2005; Brember et Britz 2009; Cappellaro, 2011) a permis d'établir un tableau synthétique des caractéristiques des logiques institutionnelles. Ce tableau a servi par la suite pour étudier les logiques du champ et des organisations. Il pourrait éventuellement être réutilisé dans d'autres recherches. D'autre part, cette étude pousse méthodologiquement la compréhension de la rhétorique pour montrer l'adhérence à une

Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

logique. Des recherches antérieures ont montré le rôle de la rhétorique dans le changement institutionnel mais relativement peu l'ont étayé méthodologiquement. Le vocabulaire serait fortement lié et représentatif des logiques institutionnelles. Il peut être utilisé pour résister ou transformer les logiques (Dunn et Jones, 2010). L'analyse textuelle des données par le logiciel Alceste permet d'aller plus loin que la simple identification des mots clés proposés par plusieurs recherches (Ruef, 1999; Ghaziani and Ventresca, 2005; Ocasio and Joseph, 2005; Jones and Livne-Tarandach, 2008 ; Dunn et Jones, 2010). La création de mondes lexicaux, l'analyse de classes lexicales, des réseaux sémantiques de mots clés et de cluster de groupes de coalition étayent l'analyse des logiques institutionnelles. La comparaison des mots, de leur fréquence dans le corpus et dans les classes permet de mettre en avant des logiques. Ces premières études sont complétées par la détermination statistique de mondes lexicaux et de réseaux sémantiques qu'on peut également comparer et interpréter. Ils permettent de mieux expliciter les différences entre logiques. Enfin, le réseau des mots correspondant à un groupe identifié comme défendant une même logique peut également faire l'objet d'un examen intéressant.

### *Apports managériaux et sociétaux*

Enfin, cette thèse permet quelques recommandations sur la gestion des organisations de l'économie solidaire.

Les organisations de la finance solidaire et de l'économie solidaire plus largement, sont caractérisées par l'hybridation de finalités économiques, sociales et politiques (Lasida, 2007 ; Lipietz, 2001) et par la pluralité de leurs logiques. Un des enjeux de ces organisations est par conséquent de conserver leur pluralisme institutionnel. Les dispositifs de gestion reflètent les logiques institutionnelles. Mais ils peuvent également aider à équilibrer les logiques. Cet équilibre entre les logiques est assuré sous trois principales conditions. La première d'entre elle est de favoriser la diversité des identités professionnelles dans les dispositifs. Cette diversité permet aux multiples logiques institutionnelles d'être bien représentées et portées par des groupes d'acteurs. L'idéal pour favoriser l'hybridation des logiques et l'intégration des conflits serait d'avoir autant de groupes que de logiques à représenter et que ces groupes bénéficient d'un pouvoir également distribué. Ainsi, une logique dominante ne pourrait pas émerger puis éliminer les autres logiques. Ensuite, chaque groupe doit être poussé à s'exprimer et à écouter les autres groupes. Chaque membre doit être convaincu que le conflit et la confrontation issus des logiques sont bénéfiques et permet d'atteindre une solution plus satisfaisante que celle de simplement chercher à suivre sa propre opinion ou de se plier à celle des autres. Les règles des dispositifs de gestion doivent par conséquent favoriser l'expression de la voix de chaque utilisateur et

non privilégier les logiques des utilisateurs les plus légitimes. Ces utilisateurs, considérés comme légitimes, peuvent par exemple être des experts de l'objet du dispositif, des supérieurs hiérarchiques ou des personnes nommées pour clore les débats. Si des experts existent, il faudrait qu'ils soient eux-mêmes convaincus de la nécessité de la diversité des points de vue et du côté bénéfique des conflits. Sinon, même si le pouvoir ne leur est pas a priori attribué, ils pourraient vouloir s'attribuer un pouvoir plus fort. La seconde condition est que les outils de gestion du dispositif doivent autoriser la formalisation de l'ensemble des logiques institutionnelles en présence. Leur substrat technique doit exprimer et traduire chaque logique de manière équilibrée. Ils doivent permettre de formuler clairement les différents objectifs de chacun en les décomposant (en critères ou indicateurs par exemple). Ceci implique qu'à la conception, l'ensemble des groupes portant les différentes logiques soient présents et traduisent les principes qui les guident. A l'usage, les outils doivent être considérés comme des supports de communication et d'expression. Ils structurent l'intégration des logiques et construisent un sens collectif en autorisant la réflexivité des acteurs. Pour ce faire, ils doivent être simples et flexibles de manière à intéresser chaque acteur. En favorisant l'interprétation et le détournement, les outils permettent de réduire les contradictions. Ils laissent des marges de manœuvre aux acteurs pour dialoguer et se mettre d'accord. Moins les logiques portées sont spécifiques et plus la traduction faite dans les outils de ces logiques devra inclure un degré important de flexibilité interprétative. Sinon, l'incompatibilité entre les logiques risque de ne pas pouvoir se régler et peut causer des paralysies dans la prise de décision et la fragmentation des identités des acteurs. Les outils doivent contribuer à traduire les logiques et réévaluer leurs objectifs. Pour cela, il faut concrètement laisser la possibilité et le temps à chaque membre de s'exprimer puis de réévaluer ses attentes. Les outils sont alors porteurs de sens collectif et de valeurs communautaires, représentatives de l'identité collective. Enfin, le dispositif vu comme régulateur doit aussi être regardé comme un support continu d'apprentissage. L'intégration ne supprime pas tout conflit et n'est jamais permanente. Elle conduit inévitablement à l'émergence de nouvelles différences qui engendrent un nouveau conflit. L'intégration est un apprentissage à cultiver et à entretenir, pour rechercher un nouveau point de vue intégrateur. L'outil est un instrument de connaissances, plus que de simplement permettre d'apprivoiser l'objet de gestion désigné. Il peut mettre en place une dynamique d'apprentissage pour configurer d'une manière toujours nouvelle les différentes représentations des logiques. Il permet l'expression des logiques et la régulation de leurs contradictions.

## Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

Les résultats de cette étude mettent également en lumière l'importance du contrôle par les réseaux sociaux et les valeurs dans les organisations de la finance solidaire. Chiapello (1997) montre que certaines formes de contrôle, d'influences créatrices d'ordre, respectent la création dans les organisations artistiques. Les valeurs partagées, les relations interpersonnelles fondées sur la confiance et le don, l'autocontrôle sont des modes qui permettent de réconcilier art et contrôle. Dans le cadre de la finance solidaire, le contrôle est essentiel, entre financeurs et financés car les comportements attendus sont nombreux. Les entreprises financées doivent rembourser les prêts, racheter le capital et les gérants doivent consacrer tous leurs efforts à la réussite des projets ayant obtenu les fonds. Dans ce type de relation, l'autocontrôle n'a que peu de sens alors que le contrôle par les relations et les valeurs peut permettre à la fois de créer l'ordre et à la fois de protéger la logique solidaire. Dans le cas du FA, le contrôle ex ante par les réseaux sociaux semble en effet plus efficace que le contrôle plus classique par appels et demandes de renseignements aux clients, fournisseurs et partenaires financiers de FC. Ce type de contrôle permet de mieux détecter les cibles malhonnêtes et diminue les risques de fraudes et de holdup. Le contrôle, une fois le financement obtenu, est également plus simple et moins ambigu s'il est fondé sur une relation de confiance plutôt qu'une relation d'agence. Il est aussi facilité si les cibles et les fonds partagent les mêmes valeurs et les mêmes réseaux. La coordination et la compréhension mutuelle sont favorisées par la proximité des rationalités axiologiques et le risque de réputation est plus important si les entreprises et le fonds font partie de différents regroupements et fédérations de l'économie solidaire.

Enfin, ce travail soulève des questionnements sur la gestion des organisations de capital-risque solidaire. Sur la croissance tout d'abord, peut-on grandir sans perdre son âme pour les organisations de l'économie solidaire ? Dans la finance solidaire, les organisations dont les montants collectés augmentent ont tendance à marginaliser la logique solidaire. Si on compare les Cigales à Femu Qui pour tenter de cerner les conséquences de la croissance des capitaux propres, on peut voir qu'elle induit une professionnalisation et une baisse du bénévolat, une baisse du mouvement citoyen d'épargne populaire et des aides étatiques. La croissance engendre la recherche de partenaires privés et une augmentation des montants moyens des tickets moyens d'investissement. Les paiements de salaires dus à la professionnalisation, les exigences d'investisseurs privés, l'augmentation des montants investis poussent à privilégier le rendement financier et à renforcer la logique financière. Les tensions dues à la croissance pour conserver le pluralisme doivent être maîtrisées et trouver des contre-pouvoirs et contrepoids. Il paraît important de conserver des partenaires publics, des particuliers épargnants populaires dans



Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

l'actionnariat et dans les organes de gouvernance. Un panachage dans les investissements, des investissements de faibles montants et risqués à côté des investissements importants et sûrs permettrait également de continuer à aider des entreprises sur le segment du capital-risque et sur des montants où peu de fonds sont présents. Enfin, les outils de gestion et les dispositifs décisionnels devraient conserver la volonté d'hybrider les logiques solidaires et financières. Les critères sociaux de choix et de suivi doivent continuer à être utilisés. Ensuite, ce travail pose également la question des bonnes pratiques de désinvestissement. En particulier, peut-on vraiment protéger la logique solidaire en investissant massivement en capital ? La réponse semble être non et tient au fait que le modèle financier de l'investissement en capital demande un fort rendement au peu d'entreprises financées qui réussissent. Là encore, la pluralité des financements, entre prêts et investissements, autorise la préservation de la logique solidaire.

D'une manière plus générale, maintenir dans le temps l'hybridation et l'intégration de logiques à la fois au niveau du champ et des organisations, semble une tâche extrêmement difficile. Les difficultés financières, les crises de valeurs et de légitimité, la croissance poussent à abandonner la multiplicité et à s'engager dans le développement d'une seule logique. Les organisations non marchandes et publiques se recentrent alors vers le modèle dominant de la seule logique financière. Les objectifs deviennent précis et le potentiel de fragmentation et de conflits est limité. La gestion est simplifiée mais les salariés attachés aux autres logiques perdent leurs repères et parfois leur motivation au travail. Le maintien de la pluralité des objectifs tient dans ces périodes à la vision de leaders ou à la vigilance et au travail des membres des organes de gouvernance.

Sur le plan sociétal, cette thèse permet de mieux comprendre un secteur relativement méconnu, celui de la finance solidaire et de souligner ses spécificités, ses produits, ses frontières, son histoire et ses évolutions.

### *Limites et voies de recherche*

Pour plus de clarté, l'analyse présente une vue simplifiée des influences institutionnelles.

Elle ne tient compte que de deux logiques en concurrence alors que de nombreux articles reconnaissent mais en les traitant rarement, que les individus et les organisations peuvent être encadrés dans plus de deux logiques (Friedland et Alford, 1995, Greenwood et al., 2010, Greenwood et al., 2011). Néanmoins, les modifications sur la logique solidaire dans le temps et sur la logique financière par les métiers

## Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

représentés dans les organisations, permettent de voir la complexité et le changement de logiques. Les logiques ne sont donc pas immuables et sont plus que duales à travers le temps et les organisations. Mais pour mieux cerner les contradictions entre logiques, la focalisation sur deux logiques paraît plus pertinente.

Elle ne tient compte également que du mouvement descendant des logiques, d'un niveau macro vers un niveau micro. Les logiques sont déterminées dans le champ puis sont adaptées par les organisations du champ. La réalité est plus complexe. Par le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006), certaines organisations et certains acteurs peuvent modifier les logiques du champ. Il y a donc aussi une dimension ascendante aux évolutions des normes et valeurs institutionnelles. L'analyse multiniveaux et longitudinale est déjà un exercice périlleux et préciser les liens ascendants des organisations financières de Finansol par exemple aurait complexifié l'analyse en l'éloignant en outre de l'objet de la recherche, les outils de gestion. Néanmoins, l'étude des actions des acteurs comme le Crédit Coopératif à l'intérieur de Finansol et sur le champ peut être une voie de prolongation à cette étude.

Ce travail comporte également des limites méthodologiques. La recherche intervention manque de capacité de généralisation statistique. Mais il est difficile d'être en même temps pertinent sur un plan local et un plan global. Dans cette thèse, le choix a été fait d'étudier les outils au niveau local, dans leur contexte organisationnel. La régulation des outils ne peut être étudiée qu'en considérant l'outil au sein de tensions organisationnelles. Ainsi, les résultats restent très contextualisés et permettent une généralisation analytique. Nous proposons en effet des modèles de liens entre logiques institutionnelles et nature des outils de gestion puis entre logiques institutionnelles et rôles des outils de gestion et un mécanisme socio technique d'hybridation des logiques. La recherche intervention met également en évidence les dangers des liens de proximité entre le chercheur et les organisations. Il faut développer sa réflexivité pour être capable de voir les tentatives de manipulations des acteurs et se détacher de ses propres biais de subjectivité.

Enfin, le potentiel d'hybridation des outils de gestion a été examiné avec les écrits de Follet sur l'intégration. Ce n'est bien évidemment pas le seul concept qui permet d'éclairer les mécanismes d'hybridation de logiques à travers les outils de gestion. Le bricolage institutionnel est un tout nouveau concept (Christiansen et Lounsbury, 2013) qui offre des voies de recherche intéressantes pour lier outils de gestion et logiques institutionnelles. L'outil de gestion permettrait comme les artefacts de bricoler, il permettrait de travailler la complexité institutionnelle à l'intérieur des organisations (Boxenbaum et

## Conclusion : apports de la thèse et pistes futures de recherche

Rouleau, 2011 ; Christiansen et Lounsbury, 2013). Les acteurs organisationnels agissent comme des bricoleurs et combinent de manière créative les différents éléments des logiques dans un nouvel artefact. Ce bricolage doit faire intervenir un processus social dans lequel des efforts sont déployés pour négocier les éléments des logiques qui sont intégrées. Mais alors que les travaux montrent que les outils permettent de travailler l'identité organisationnelle lors de leur conception, la grille d'évaluation du FA montre qu'ils le font également lors de l'utilisation. De manière récurrente, en fonction des dossiers étudiés, les logiques sont réinterprétées et rediscutées pour être hybridées. Cet axe mériterait donc également d'être détaillé dans de prochains travaux.

# Liste des illustrations

---

Figure 1 Architecture de la thèse .....	27
Figure 2 Schéma de la première partie de la thèse.....	34
Figure 3 Schéma de la deuxième partie de cette thèse .....	137
Figure 4 Synoptique des méthodologies de cette thèse .....	143
Figure 5 Cadre conceptuel émergent de cette thèse.....	151
Figure 6 Les temps de la recherche intervention pour le Fonds Afrique et FinanCités .....	154
Figure 7 Processus de recherche intervention au FA et chez FC d'après David (2000) .....	159
Figure 8 Organismes et produits à l'origine de Finansol .....	208
Figure 9 Schéma des circuits financiers solidaires en 2003 .....	225
Figure 10 Schéma des circuits financiers solidaires en 2013 .....	225
Figure 11 Principales lois ayant un impact sur la finance solidaire.....	228
Figure 12 Nombre des produits labellisés Finansol de 1998 à 2012.....	234
Figure 13 nombre de placements labellisés Finansol par catégorie de produit de 2008 à 2012 .....	235
Figure 14 encours de l'épargne solidaire par catégorie de produits, en millions d'euros.....	237
Figure 15 Cycles de crises sur le label Finansol .....	240
Figure 16 Les collèges des financeurs solidaires et des établissements financiers .....	251
Figure 17 Les capitaux-risqueurs solidaires labellisés Finansol en France.....	260
Figure 18 Classification Alceste sur la rencontre nationale des capitaux-risqueurs.....	263
Figure 19 Réseau du mot sortie, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaire .....	264
Figure 20 Réseau du mot souscription, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires .....	265
Figure 21 Réseau du verbe accompagner, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires .....	265
Figure 22 Réseau du mot création, rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires.....	266
Figure 23 Le dispositif de gestion du FA.....	288
Figure 24 Le réseau du FA .....	289
Figure 25 Groupe Planet Finance, rapport Microcred 2009, p.54 .....	305
Figure 26 Processus d'investissement de FC, rapport annuel 2009 p.9.....	318
Figure 27 Les classes des entretiens du FA avec Alceste .....	335
Figure 28 Classes des entretiens de FC .....	337
Figure 29 Réseaux du verbe investir (FA à gauche, FC à droite) .....	340
Figure 30 Réseau des mots sociétal pour le FA et social pour FC .....	340
Figure 31 Réseau du mot finance (à gauche FA, à droite FC).....	341
Figure 32 Cluster des membres de Garrigue.....	342
Figure 33 Cluster des membres de Tech Dev .....	343
Figure 34 Cluster des investisseurs publics FC .....	344
Figure 35 Cluster des investisseurs privés de FC.....	345
Figure 36 Les trois phases de configuration des logiques institutionnelles dans le champ de la finance solidaire .....	393
Figure 37 Les facteurs clés de la domination de la logique financière dans un champ .....	394

Liste des tableaux

Figure 38 Les déterminants multi niveaux du degré de compatibilité entre logiques institutionnelles .. 400  
Figure 39 Liens entre logiques institutionnelles et rôles des outils de gestion ..... 405  
Figure 40 Le process socio technique de régulation des logiques ..... 410

# Liste des tableaux

---

Tableau 1 Notre proposition d'opérationnalisation des logiques institutionnelles.....	103
Tableau 2 Tableau de synthèse de la revue de littérature.....	134
Tableau 3 Données recueillies pour la thèse.....	173
Tableau 4 analyse thématique émergente des entretiens des fonds.....	175
Tableau 5 Données utilisées et objectifs assignés à l'analyse des données de cette thèse .....	183
Tableau 6 Les finalités plurielles de la finance solidaire adaptées de la définition de Lasida (2007) .....	187
Tableau 7 Les dimensions des finances solidaire, éthique et sociale .....	189
Tableau 8 Extraits de la Charte de l'Aldéa, archive personnelle de JP Gautier et statuts de Garrigue.....	190
Tableau 9 rapport "L'Aldéa et les outils financiers" p.4, JP Gautier, octobre 1989 .....	192
Tableau 10 La Cigales, la fable revisitée dans le guide du Cigalier 2005.....	194
Tableau 11 Les finalités de la finance solidaire selon l'Aldéa.....	199
Tableau 12 Extraits des poteaux d'angles du RÉAS.....	200
Tableau 13 Causes des échecs du Réas.....	205
Tableau 14 Les critères d'attribution du label Finansol .....	212
Tableau 15 Gagnants des grands prix de la finance solidaire .....	218
Tableau 16 Les finalités de la finance solidaire selon Finansol .....	220
<b>Tableau 17 Comparaison Aldéa et Finansol</b> .....	222
Tableau 18 L'entreprise solidaire, article 19, loi du 19 février 2001 .....	229
Tableau 19 Réaménagement de l'agrément entreprise solidaire (Proposition Finansol, début 2013)....	232
Tableau 20 Les avantages fiscaux de la finance solidaire en 2013.....	233
Tableau 21 Les critères d'attribution du label Finansol .....	243
Tableau 22 Les logiques institutionnelles du champ de la finance solidaire .....	256
Tableau 23 Mots clés de la rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires .....	262
Tableau 24 Les cycles d'activité dans la logique financière ou solidaire.....	271
Tableau 25 Les critères Finansol pour les apports en fonds propres.....	271
Tableau 26 Logique solidaire et financière pour justifier les critères Finansol des apporteurs de capitaux .....	272
Tableau 27 Les ressources humaines des capitaux-risqueurs solidaires .....	274
Tableau 28 Les ressources financières des capitaux-risqueurs solidaires.....	275
Tableau 29 Les modalités d'investissement des capitaux-risqueurs solidaires .....	276
Tableau 30 Critères d'investissement du FA .....	295
Tableau 31 Outils de suivi des entreprises du FA.....	297
Tableau 32 Interventions techniques réalisées par Tech Dev sur les entreprises du FA .....	299
Tableau 33 Centre d'attention des décideurs du FA.....	302
Tableau 34 Principaux chiffres de FC de 2007 à 2009.....	307
Tableau 35 Le dispositif de gestion de FC .....	314
Tableau 36 Le cas d'une entreprise fabricant des éoliennes fait débat, entretien avec la chargée de suivi .....	316

Tableau 37 Centre d'attention des décideurs du FC .....	328
Tableau 38 Logiques institutionnelles de FC et FA et filtres organisationnels.....	330
Tableau 39 Thèmes émergents des entretiens conduits chez FC et au FA .....	331
Tableau 40 Des vocabulaires dissemblables chez FC et au FA pour désigner les mêmes objets.....	332
Tableau 41 Mots clés des entretiens du FA et de FC .....	333
Tableau 42 Les pactes d'actionnaire du FA et de FC .....	368
Tableau 43 Le rôle passif de transporteur des logiques institutionnelles des outils de gestion : cas de FC et du FA .....	372
Tableau 44 Nouveau et ancien pacte d'actionnaires de FC .....	377
Tableau 45 Extraits de verbatim des les membres du CI sur la décision d'investissement dans FC.....	380
Tableau 46 Logique financière et rôles des investisseurs privés, à partir des notes du chercheur, CI de novembre 2010 .....	381
Tableau 47 De la difficulté d'agrèger les avis des investisseurs sans règle ni critère, CI de janvier 2011	382
Tableau 48 Extraits de verbatim des membres du CE du FA sur la décision d'investissement .....	383
Tableau 49 Extraits du règlement intérieur du FA .....	384
Tableau 50 Verbatim sur les règles de fonctionnement et de financement du CE du FA .....	385
Tableau 51 Exemple de débats et des rôles de chaque coalition lors d'un CE, à partir des notes du chercheur, CE de juin 2009.....	387
Tableau 52 La régulation active des dispositifs de gestion dans les fonds .....	389
Tableau 53 L'évolution de la logique solidaire dans le champ de la finance solidaire.....	396
Tableau 54 La subdivision de la logique financière en logique bancaire ou logique d'investissement ....	398
Tableau 55 Liens entre nature des outils de gestion et logiques institutionnelles : cas de la logique financière et solidaire.....	402
Tableau 56 Modèle de liens entre logique institutionnelle et nature des outils de gestion .....	403
Tableau 57 Synthèse des logiques institutionnelles en œuvre dans le CE du FA .....	408
Tableau 58 La structure de la grille d'évaluation .....	409

# Bibliographie

---

## A

---

- Abrahamson E. (1996), « Management fashion. », *Academy of management review*, vol.21, n°1, p.254-285.
- Agamben G. (2006), *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Rivages.
- Albuquerque P. et al. (2007), « A Spatio-Temporal Analysis of the Global Diffusion of ISO 9000 and ISO 14000 Certification », *Management Science*, vol. 53, n°3, p. 451-468.
- Alford R. R. et Friedland R. (1985), *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*, Cambridge University Press.
- Allard-Poesi F. (2003), « Coder les données », in Giordano Y., *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, p. 245-290.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2003), « La recherche-action », in Giordano Y., *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative*, Caen, EMS, p. 85-132.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2004), *La recherche-action*, e-theque, Méthodes quantitatives et qualitatives.
- Allard-Poesi F. et Perret V. (2004, bis), « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 7, n° 4, p. 5-36.
- Amit R. et al. (1998), « Why do venture capital firms exist? Theory and Canadian evidence », *Journal of Business Venturing*, n°13, p. 441-466.
- Amouroux P. (1999), « Finansol : un impact sur l'épargne solidaire qui grandit lentement mais sûrement », Base dialogues, propositions, histoires, FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme).
- Amouroux P. (2003), « Financer les pauvres et les exclus est-il forcément solidaire ? », *Revue du MAUSS*, n° 21, p. 66-73.
- Anand N. et Jones B. C. (2008), « Tournament Rituals, Category Dynamics, and Field Configuration: The Case of the Booker Prize », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°6, p. 1036-1060.
- Anand N. et Watson M. R. (2004), « Tournament Rituals in the Evolution of Fields: The Case of the Grammy Awards », *Academy of Management Journal*, n°47, p. 59-80.
- Ansari S. M. et Euske K. J. (1987), « Rational, Rationalizing, and Reifying Uses of Accounting Data in Organizations », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 6, p. 549-570.
- Ansari S. M. et al. (2010), « Made to Fit: How Practices Vary as they Diffuse. », *Academy of Management Review*, vol. 35, n°1, p. 67-92.
- Argyris C. (1995), « Action Science and Organizational Learning », *Journal of Managerial Psychology*, vol.10, n°6, p. 20-26.
- Arjalies D. L. (2010), « A Social Movement Perspective on Finance: How Socially Responsible Investment Mattered », *Journal of Business Ethics*, vol. 92, p. 57-78.
- Arthus J. D. et Busenitz L. W. (2003), « The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 28, n°2, p. 145-163.
- Artis A. (2007), « La «finance solidaire territorialisée»: une réponse de proximité en faveur de la construction d'un territoire de référence dans un processus de mondialisation », *Cahier du Ceren*, n° 19, p. 20-40.
- Artis A. (2012), « La diffusion de la finance solidaire : entre intéressement, alliances et différenciation », *Actes du Réseau Inter Universitaires de l'Economie Sociale et Solidaire*, Nancy.



## Bibliographie

- Artis A. et Demoustier D. (2010), « Economie sociale : penser l'économie autrement ? », Actes du Xème RIUESS – Université de Luxembourg.
- Aubert-Lotarski A. et Capdevielle-Mougnibas V. (2002), « Dialogue méthodologique autour de l'utilisation du logiciel Alceste en sciences humaines : « lisibilité » du corpus et interprétations des résultats », 6<sup>ème</sup> Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles, p. 45 - 56.
- Avare P. et Sponem S. (2008), « Le managérialisme et les associations », in Hoarau C., Laville J.L, *La gouvernance des associations*. Economie, Sociologie, Gestion, Toulouse, Hérès, p. 111- 129.
- Avare P. et al., (2008), « Usages des dispositifs de gestion : entre conformité et innovations », in Hoarau C., Laville J.L, *La gouvernance des associations*. Economie, Sociologie, Gestion, Toulouse, Hérès, p. 203-214.

## B

---

- Bacharach S. et al. (1997), « The Organizational Transformation Process: The Micropolitics of Dissonance Reduction and the Alignment of Logics of Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°3, p.477-506.
- Bancel-Charenso L. et Jouglaux M. (2004), « L'impact des outils de gestion sur le travail en « front office ». », *Travail et emploi*, n°99, p. 81-97.
- Baqué P. (1994), « L'utilité sociale plutôt que la logique de profit. Sur les chantiers de l'économie solidaire », *Le monde diplomatique*, septembre 1994.
- Barad K. (2003), « Posthumanist Performativity: Toward an Understanding of how Matter Comes to matter. », *Signs*, vol. 28, n°3, p.801-831.
- Bargal D. (2006), « Personal and Intellectual Influences Leading to Lewin's Paradigm of Action Research », *Action Research*, n° 4, p. 367–388.
- Barley S. R. (1990), « Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p. 220-247.
- Barley S. R. et Tolbert P. S. (1997), « Institutionalization and Structuration Studying the Links between Action and Institution », *Organization Studies*, vol. 18, n°1, p. 93-117.
- Baron J. et al. (1988), « Mission Control ? : The Development of Personnel Systems in U.S. Industry », *American Sociological Review*, n° 53, p. 497-514.
- Baskerville R. et WoodHarper A. (1996), « A Critical Perspective on Action Research as a Method for Information Systems Research », *Journal of Information Technology*, vol. 11, n°4, p. 235–246.
- Basu O. N. et al. (1999), « The Coupling of the Symbolic and the Technical in an Institutionalized Context: The Negotiated Order of the GAO's Audit Reporting Process. », *American Sociological Review*, p. 506-526.
- Battini P. (2011), *Capital risque: mode d'emploi*, Editions Eyrolles.
- Battilana J. et Dorado S. (2010), « Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°6, p.1419-1440.
- Bayard S. et Pannier-Runacher A. (2002), Rapport d'enquête sur la finance socialement responsable et la finance solidaire, Inspection générale des finances, n° 2001-M-044-01.
- Beck N. et Walgenbach P. (2005), « Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry », *Organization Studies*, n°26, p. 841–866.
- Belot F. (2007), « Structures d'actionnariat complexes, accords d'actionnaires et valorisation de la firme: une étude sur les sociétés françaises cotées », Conférence Annuelle du SIFF - 01/09/2007, Paris, France.
- Belot F. (2010), « Pactes d'actionnaires et mécanismes de renforcement du contrôle », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, novembre.

## Bibliographie

- Bensedrine J. et Demil B. (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in Nioche J.P., Laroche H., *Repenser la stratégie*, Vuibert Entreprendre, Paris, p. 85-110.
- Berente N. (2009), « Conflicting institutional logics and the loose coupling of practice within NASA 's enterprise information system », Dissertation Department of Information Systems, Case Western Reserve University
- Berger A. et Berger J. (2005), « Vers des structurations régionales de l'économie solidaire en France », in Carvalho da França G. et al., *Action publique et économie solidaire*, ERES, p. 123-134.
- Berger P. et Luckmann T. (1966), *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*, Penguin UK.
- Berry M. (1983), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », CRG, Paris.
- Berry M. (2000), « Diriger des thèses de terrain », *Gérer et Comprendre*, n° 62, p. 88-97.
- Blindheim B. T. (2012), « Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework », *Business Society*.
- Boiral O. (2006), « La certification ISO 14001: une perspective néo-institutionnelle », *Management international*, vol.10, n°3, p.67-79.
- Bold C. (2012), *Using narrative in research*, Sage.
- Bollecker M. (2009), « L'importation de cadres théoriques dans la recherche en contrôle », *Comptabilité, Contrôle et Audit*, Tome 15, volume 2, p. 61-86.
- Boncler J. et Rispal M. (2004), « L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 3, p. 21-32.
- Bouquin H. et Fiol M. (2007), « Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver », 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Boxenbaum E. et al. (2013), « The Immateriality of Material Practices in Institutional Logics », in Lounsbury M. et Boxenbaum E., *Institutional Logics in Action*, Part A . Emerald Group Publishing Limited, Bingley, p. 51-75. *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 39 Part A.
- Boxenbaum E. et Battilana J. (2005), « Importation as Innovation: Transposing Managerial Practices across Fields », *Strategic Organization*, vol. 3, n°4, p. 355-383.
- Boxenbaum E. et Rouleau L. (2011), « New Knowledge Products as Bricolage : Metaphors and Scripts in Organizational Theory », *Academy of Management Review*, vol. 36, n°2, p. 272-296.
- Bremberg N. et Britz M. (2009), « Uncovering the Diverging Institutional Logics of EU Civil Protection Cooperation and Conflict », *Journal of the Nordic International Studies Association*, vol. 44, n°3, p. 288–308.
- Brunsson N. (1986), « Organizing for Inconsistencies: on Organizational Conflict, Depression and Hypocrisy as Substitutes for Action », *Scandinavian Journal of Management Studies*, vol.2, n°3, p.165-185.
- Brunsson N. (1993), « Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 6, p. 489-506.
- Buchanan D. et Bryman A. (2009), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, London: Sage.
- Burns J. et Scapens R. W. (2000), « Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework », *Management Accounting Research*, vol. 11, n° 1, p. 3-25.

## C

---

- Callon M. et Latour B. (1981), « Le "grand léviathan" s'appriivoise-t-il ? », in Akrich M. et al., *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des Mines de Paris, p. 11-32.

## Bibliographie

- Cappellaro G. (2011), « Individual Cognition and Identification with Plural Logics in the Organization. Insights from a Sperimentazione Gestionale in the Italian Health Care Sector », EGOS, Gothenburg.
- Cappelletti L. (2010), « La recherche intervention : quels usages en contrôle de gestion ? », Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice
- Carlile P. (2004), « Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries », *Organization Science*, vol. 15, n°5, p. 555-568.
- Carruthers B. G. (1995), « Accounting, Ambiguity, and the New Institutionalism », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, n°4, p. 313-328.
- Castka P. et Balzarova M.A. (2008) « ISO 26000 and Supply Chains—On the Diffusion of the Social Responsibility Standard », *International Journal of Production Economics*, vol. 111, n° 2, p. 274-286;
- Charreire Petit, S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, Onnaing : e-thèque.
- Chatelain-Ponroy S. (2010) « Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg », *Politiques et Management Public*, vol.27, n°3, p. 73-102.
- Chauvière M. (2007), *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*, Paris, La Découverte
- Chevrier S. (2012), « « Gérer autrement » », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, p. 13-15.
- Chiapello È. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence - un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 2, n° 2, p. 51-74.
- Chiapello È. (1997), « Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables ? », *Réseaux*, n° 86, p. 77-113.
- Chiapello È. (2004), « La sociologie de la comptabilité: une introduction », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, p. 3-5.
- Chiapello È. et Bourguignon A. (2005), « The Role of Criticism in the Dynamics of Performance Evaluation Systems », *Critical perspectives on Accounting*, vol. 16, n°6, p. 665-700
- Chiapello È. et Gilbert P. (2011), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le travail humain*, vol. 75, p. 1-18.
- Christiansen H. et Lounsbury M. (2013), « Strange Brew: Bridging Logics Via Institutional Bricolage and the Reconstitution of Organizational Identity », in M. Lounsbury et E. Boxenbaum, *Institutional Logics in Action*, Part B. Emerald Group Publishing Limited, p. 199-232.
- Coburn C. E. (2004), « Beyond Decoupling: Rethinking the Relationship Between the Institutional Environment and the Classroom », *Sociology of Education*, vol. 77, n°3, p. 211-244.
- Cooper D. J. et al. (1996). « Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. », *Organization Studies*, vol.17, n°4,p. 623-647.
- Cornelius B. (2005), « A Case Study of Board Control and Governance in a Venture Capital Portfolio Company 1980–1997 », *The Finnish Journal of Business Economics*, n°2, p. 267-281.
- Cornelius B. (2005 bis), « The Institutionalisation of Venture Capital », *Technovation*, vol. 25, n°6, p. 599-608.
- Cornelius B. et Persson O. (2006), « Who's Who in Venture Capital Research », *Technovation*, vol. 26, n°2, p. 142-150.
- Covaleski M. A. et Dirsmith M.W. (1986), « The Budgetary Process of Power and Politics », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n° 3, p. 193-214.
- Covaleski M.A. et Dirsmith M.W. (1988a), « An Institutional Perspective on Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category », *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, p. 562- 587.
- Covaleski M. A. et Dirsmith M.W. (1988b), « The Use of Budgetary Symbols in the Political Arena: An Historically Informed Field Study », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, n° 1, p. 1-24.

- Czarniawska B. et Joerges B. (1996), « Travels of Ideas. », in B. Czarniawska et G. Sevón, *Translating organizational change*, Berlin, Walter de Gruyter, p. 13-47.
- Czarniawska B. et Sevón G. (2005), *Global Ideas, How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Malmo, Liber et Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska B. et Sevón G. (2005 b), « Translating Is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion Sits at the Wheel. », in B. Czarniawska et G. Sevón, *Global Ideas, How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy.*, p. 7-14. Malmo, Liber et Copenhagen Business School Press.

## D

---

- D'Aunno T. et al. (1991), « Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments: A Study of Drug Abuse Treatment Units. », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n°3, p. 636-661.
- Dacheux E. (2001), *Pour une économie alternative et solidaire*, l'Harmattan.
- Daigle P. et Rouleau L. (2010), « Strategic Plans in Arts Organizations: a Compromising Tool Between Artistic and Managerial Values », *International Journal of Arts Management*, vol. 12, n°3, p. 13-30.
- Daigre J.J. et al. (2002), « Les pactes d'actionnaires dans les sociétés cotées », *Actes Pratiques et Ingénierie Sociétaire*, n° 64, p.05-33.
- Dalud-Vincent M. (2011), « Alceste comme outil de traitement d'entretiens semi-directifs : essai et critiques pour un usage en sociologie », *Langage et société*, n° 135, p. 9-28.
- Dambrin C. et al. (2007), « Control and change – analysing the process of institutionalization », *Management accounting research*, vol. 18, p. 172-208.
- David A. (1996), « Structure et dynamique des innovations managériales », Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique, n°12.
- David A. (1996 b.), « L'aide à la décision entre outils et organisation », *Entreprises et Histoire*, n° 13, p.9-26.
- David A. (1998), « Outil de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, p. 44-59.
- David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », cahier de recherche, DMSP, Université Paris-Dauphine.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », in David A et al., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p. 193-211.
- David A. (2004), « Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. », Communication AIMS, Le Havre.
- Davis J. et al. (1997), « Toward a Stewardship Theory of Management », *Academy of Management review*, vol. 22, no 1, p. 20-47.
- De Cock C. et Hipkin I.B. (1997), « TQM and BPR: Beyond the Myth. », *Journal of Management Studies*, vol. 34, n°5, p.659-675.
- De Gaujelac V. (2009), *La société malade de la gestion*, Point-Economie, Paris.
- De Vaujany F.X. (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Revue management et avenir*, n° 9, p. 109-126.
- De Vaujany F.X. (2011), « Du retour de la matérialité dans l'étude des organisations : une réflexion sur la conférence EGOS 2011. », *Le Libellio d' AEGIS*, vol. 7, n° 4, p. 19-25.
- Delacour H. et Leca B. (2011), « Grandeur et décadence du salon de Paris : une étude du processus de désinstitutionnalisation d'un évènement configurateur de champs dans les activités culturelles. » *M@n@gement*, vol.14, n°1, p. 436-466.
- Delavigne V. (2004) « Présentation d'Alceste. », *Texto*, vol. IX, n°4.
- Demoustier D. (2001), *L'économie sociale et solidaire, s'associer pour entreprendre autrement*, Paris, Syros, Alternatives économiques.

## Bibliographie

- Demoustier D. (2002), « Une lecture française : l'analyse proposée par Claude Vienney est-elle encore pertinente aujourd'hui ? » in Chomel A., *Coopération et économie sociale au "second" XXè siècle, Claude Vienney (1929-2001)*, Paris, L'Harmattan, p. 103-107.
- Denis J. L et al. (2001). « The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. », *Academy of Management Journal*, n°44, p.809 – 837.
- DeSanctis G. et Poole M. S. (1994), « Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory. », *Organization science*, vol. 5, n°2, p. 121-147.
- Detchessahar M. et al. (2012), « Le design de la recherche-intervention en management : réflexions méthodologiques à partir d'une intervention dans une clinique », Actes AGRH, Nancy.
- DiMaggio P. J. (1988), « Interest and agency in institutional theory.», in W.W. Powell, *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, vol. 1, 3-22.
- DiMaggio P. J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- DiMaggio P. J. (1997), « Culture and Cognition. », *Annual review of sociology*, p. 263-287.
- DiMaggio P.J. et Powell W. W. (1983), «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, n°48, p. 147-160.
- DiMaggio P. J. et Powell W. W. (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. », *Politix*, vol. 10, n°40. p. 113-154.
- Dirsmith M. W. et al. (1997), « Structure and Agency in an Institutionalized Setting: the Application and Social Transformation of Control in the Big Six », *Accounting, organizations and society*, vol. 22, n°1, p. 1-27.
- Draperi J.F. (2006), « Economie Alternative », *RECMA, Alternatives Economiques*, Poche n° 022.
- Dube L. et Pare G. (2003), « Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations », *MIS Quarterly*, vol. 27, n° 4, p. 597-635.
- Dreveton B. (2008). « Le rôle des représentations sociales au cours du processus de construction d'un outil de contrôle de gestion. » *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n°2, p. 125-153.
- Dreveton B. (2009). « Construire une instrumentation de la RSE: une délicate quête de sens. » *Management & Avenir*, n°9, p.327-343.
- Dughera J. (2009), « La finance solidaire : histoire et pertinence », *l'Encyclopédie du développement Durable*, n° 103.
- Dunn M. B. et Jones C. (2010), «Institutional Logics and Institutional Pluralism: The Contestation of Care and Science Logics in Medical Education, 1967–2005. », *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, n°1, p. 114–149.
- Dutton J.E.C. et Harquail H. (1994), « Organizational Images and Member Identification. », *Administrative Science Quarterly*, vol.39, p.239-263.

## E, F

---

- Eisenhardt K. (1989). « Agency Theory: An Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, p. 57-74.
- Elsbach K. D. et Kramer R. M. (1996), « Members' Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°4, p. 442-746.
- Ème B. (1996), « Économie plurielle, économie solidaire : précisions et compléments », *La Revue du MAUSS*, n° 7, p.246-268.



## Bibliographie

- Ème B. et Laville J.L. (1999), « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », *Nouvelles pratiques sociales*, n° 1, p. 105-125.
- Enjolras B. (1998), « Crise de l'Etat-providence, lien social et associations: Eléments pour une socio-économie critique: Associations, tiers secteur et revenu social. », *Revue du MAUSS*, n°11, p.223-236.
- Epstein M. J. et Yuthas K. (2010), « Mission impossible: diffusion and drift in the microfinance industry. », *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, vol.1, n°2, p.201-221.
- Erlingsdottir G. et Lindberg K. (2005), « Isomorphism, Isopraxism and Isonymism-Complementary or Competing Processes? », in B. Czarniawska-Joerges et G. Sevón, *Global ideas: how ideas, objects and practices travel in a global economy*, Copenhagen Business School Press.
- Espeland W. N. et Sauder M. (2007), « Rankings and Reactivity: How Public Measures Recreate Social Worlds. », *American Journal of Sociology*, vol. 113, n°1, p.1-40.
- Evers A. (1996), « Part of the Welfare Mix: the Third Sector as an Intermediate Area Between Market Economy, State and Community », *Voluntas*, n°6, p. 159-182
- Ezzamel M. et al. (2012), « The Logics of Budgeting: Theorization and Practice Variation in the Educational Field. », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 37, n° 5, p. 281-303.
- Fairclough S. et Micelotta E. R. (2013), « Beyond the Family Firm: Reasserting the Influence of the Family Institutional Logic Across Organizations », in M. Lounsbury et E. Boxenbaum, *Institutional Logics in Action*, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39), Emerald Group Publishing Limited, p.63-98.
- Fallery B. et Rodhain F. (2007), « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : lexicale, linguistique, cognitive et thématique », XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.
- Fernandez-Revuelta Perez L. et Robson K. (1999), « Ritual Legitimation, De-coupling and the Budgetary Process: Managing Organizational Hypocrisies in a Multinational Company », *Management Accounting Research*, vol. 10, n° 4, p. 383-407.
- Ferrary M. (2006), « Apprentissage collaboratif et réseaux d'investisseurs en capital-risque. », *Revue française de gestion*, n°4, p. 171-181.
- Fiol C.M. et Huff A.S. (1992), « Maps for Managers: Where are We? Where do We Go from Here? », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°3, p.267-285.
- Firstenberg P. B. (2003), *Philanthropy's challenge: Building nonprofit capacity through venture grantmaking*, New York, The Foundation Center.
- Fiss P. et Hirsch P. (2005), «The Discourse of Globalization: Framing and Sensemaking of an Emerging Concept. », *American Sociological Review*, vol. 70, n°1, p. 29-52.
- Fligstein N. (2001), *The Architecture of Markets*, Princeton University Press.
- Follett M. P. (1924), *Creative experience*, New York.
- Franke N. et al. (2006), « What You Are is What You Like - Similarity Biases in Venture Capitalists' Evaluations of Start-up Teams. », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n°6, p. 802-826.
- Friedland R. et Alford R. (1991), « Bringing Society Back In, Symbols, Practices and Institutional Contradictions», in P.J. DiMaggio et W.W. Powell, *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 232-263, University of Chicago Press.
- Friedland R. (2013), « God, Love, and Other Good Reasons for Practice: Thinking Through Institutional Logics », in M. Lounsbury et E. Boxenbaum, *Institutional Logics in Action*, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39), Emerald Group Publishing Limited, p.25-50

## G

- Galloüin J. F. (2007), *Guide pratique de la levée de fonds*, Editions Eyrolles.
- Garfinkel H. (2007), *Recherches en ethnomethodologie*, Paris PUF.

## Bibliographie

- Garsten C. (2011), « Recherches qualitatives dans les organisations : éléments méthodologiques », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n° 2, p.3-15.
- Garud R. (2008), « Conferances as Venues for the Configuration of Emerging Organizational Fields: The Case of Cochlear Implants. », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°6, p.1061-1088.
- Gautier A. (2007), « Quatre question à l'économie sociale et solidaire », Contribution aux journées professionnelles Economie et Culture, Toulouse.
- Gauzente C. et Peyrat-Guillard D. (2007), *Analyses statistiques de données textuelles en Sciences de Gestion : Concepts, Méthodes et Applications*, Editions EMS, Coll. Questions de Société.
- Gavard-Perret M. L. et al. (2008), *Méthodologie de la Recherche*, Paris, Pearson.
- Geiger D. (2009), « Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing», *Management Learning*, n° 40, p. 129-141.
- Geka M. et Dargentas M. (2010), « L'apport du logiciel Alceste à l'analyse des représentations sociales : l'exemple de deux études diachroniques », *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, n° 85, p. 111-135.
- Ghaziani A. et Ventresca M. J. (2005), «Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975–2000. », *Sociological Forum*, vol. 20, n° 4, p. 523-559.
- Gilbert P. (1997), *L'instrumentation de gestion*. Economica. Paris
- Gilbert P. (1998), « Fonctions implicites et explicites des instruments de gestion des ressources humaines», *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 1, p.118-130.
- Gilbert P. (2001), « Systèmes de gestion intégrés et changement organisationnel », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 41, p.21-31.
- Giordano Y. (2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris.
- Glémain P. (2004) « L'épargne de proximité au cœur de l'économie de la vie bonne. Réalité et perspectives théoriques. », *RECMA*, n°294, p.54-62.
- Glémain P. (2006) « L'Amérique latine : évolution ou révolution du « crédit social » ? Une économie du Sud vue à partir de ses finances solidaires. » 1er colloque international RULESCOOP.
- Glémain P. (2008), *Epargnants solidaires : une analyse économique de la finance solidaire en France et en Europe*, Rennes : Presse universitaire de Rennes.
- Glémain P. et Taupin M.T. (2007 b), « Quelles responsabilités pour les finances solidaires contemporaines ? », *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°304, p. 27-45.
- Glémain P. et Taupin M.T. (2007 a), « Les logiques d'acteurs des finances solidaires contemporaines : de la résistance à la résilience ? », *Journal of Annals of Public and Cooperative Economics*, n°78, p. 623-654.
- Glémain P. et Taupin M.T. (2009), « Les nouvelles stratégies des finances dites "solidaires" en France », *Economie et Solidarités Revue du CIRIEC*, Canada, vol. 38, n°1, p. 98-111.
- Glynn M. A. (2000), « When Cymbals Become Symbols: Conflict over Organizational Identity within a Symphony Orchestra, », *Organization Science*, vol. 11, n°3, p.285-298.
- Glynn M. A. (2008), « Configuring the Field of Play: How Hosting the Olympic Games Impacts Civic Community. », *Journal of Management Studies*, n° 45, p. 1117–1146.
- Glynn M.A. et Lounsbury M. (2005), « From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System», *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°5, p. 1031-1055.
- Goodrick E. et Reay T. (2011), « Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. », *Work and Occupations*, n°38, p.372-416.
- Goodrick E. et Salancik G. (1996), « Organizational Discretion in Responding to Institutional Practices: Hospitals and Cesarean Births. », *Administrative Science Quarterly*, vol.41, n°1, p.1-28.

- Goodstein J. (1994), « Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n°2, p. 350-382.
- Granlund M. et Lukka K. (1998 a), « Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. », *Management Accounting Research*, n°9, p. 185-211.
- Granlund M. et Lukka K. (1998 b), « It's a Small World of Management Accounting Practices. », *Journal of Management Accounting Research*, n° 10, p.153-179.
- Greckhamer T. (2012), « Local Meanings of Global Discourses: A Structural Approach to the Comparative Study of Institutional Meaning Systems. », *Field Methods*, vol. 24, n°1, p.28-55.
- Green S.E. (2004), « A Rhetorical Theory of Diffusion. », *Academy of Management Review*, vol. 29, n°4, p. 653–669.
- Green S.E. et al. (2009), « Suspended in Self-spun Webs of Significance: A Rhetorical Model of Institutionalization and Institutionally Embedded Agency. », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°1, p. 11–36.
- Greenwood R. et Hinings C. R. (1996), « Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. », *Academy of management review*, vol. 21, n°4, p.1022-1054.
- Greenwood R. et Meyer R. (2008), « *Influencing Ideas: A Celebration of DiMaggio and Powell (1983)* », *Journal of Management Inquiry*, vol.14, n°.4, p.258-264.
- Greenwood R. et Suddaby R. (2006), « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: the Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 1, p. 27-48.
- Greenwood R. et al. (2008), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Los Angeles, Sage.
- Greenwood R. et al. (2010), « The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. », *Organization Science*, vol. 21, n°2, p.521-539.
- Greenwood R. et al. (2011), « Institutional Complexity and Organizational Responses », *The Academy of Management Annals*, vol. 5, n°1, p. 317-371.
- Grimand A. (2006), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Management & Avenir* ; n° 9, p. 141-157.
- Grimand A. (2006 bis), *L'appropriation des outils de gestion, vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, St Etienne: Publications de l'Université de St Etienne, coll. Gestion.
- Gstraunthaler T. et Messner M. (2011), « How are Business Plans used in New Ventures? Practice Variation and Institutional Pressures », paper under review, University of Cape Tow
- Gubrium J.F. et Holstein J.A. (2002), *Handbook of Interview Research: Context & Method*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
- Gudbjörg E. et Lindberg K. (2005), « Isomorphism, Isopraxis and Isonymism: Complimentary or Competing Processes? », in B. Czarniawska and G. Sevón, *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices travel in the Global Economy*, p. 47-71.
- Guérin I. (2000), « La finance solidaire en France: coupler intermédiation financière et intermédiation sociale », *RECMA*, n°277, p. 79-93.
- Guler I. (2007), « Throwing Good Money After Bad? A Multi-Level Study of Sequential Decision Making in the Venture Capital Industry. », *Administrative Science Quarterly*, n° 52, p.248-285.
- Guler I. et al. (2002), « Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of the ISO 9000 Quality Certificates. », *Administrative Science Quarterly*, n°47, p.207-232.
- Gummeson E. (2004), « Qualitative Research in Marketing—Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability », *European Journal of Marketing*, vol. 39, no. 3, p. 309-327.
- Guyard J. et Brard J.P. (1999), « Les sectes et l'argent », rapport de la commission d'enquête parlementaire, Kiosque de l'Assemblée Nationale.



## H, I, J

- Habermas J. (1992), « "L'espace public", 30 ans après. », *Quaderni*, n° 18, p. 161-191.
- Hallett T. et Ventresca M.J. (2006), « How Institutions Form : Loose Coupling as Mechanism in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy », *American Behavioral Scientist*, n° 49, p. 908-924.
- Hamilton A. et Gioia D. (2009), « Fostering sustainability-focused organizational identities. », *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*, p.435-460.
- Hardy J.P. (2012), « De l'économie sociale à l'économie sociale et solidaire », *Les Cahiers de l'Actif*, p.434-437.
- Hardy C. et Maguire S. (2010), « Discourse, Field-Configuring Events, and change in Organizations and Institutional Fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. », *The Academy of Management Journal*, vol. 53, n°6, p. 1365-1392.
- Hasselbladh H. et Kallinikos J. (2000), « The Project of Rationalization: a Critique and Reappraisal of Neo-institutionalism in Organization Studies, », *Organization studies*, vol. 21, n°4, p.697-720.
- Hatchuel A. et Mollet H. (1986), « Rational Modelling in Understanding Human Decision Making: about two case studies », *European Journal of Operations Research*, n° 24, p. 178-186.
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- Haveman H. et Rao H. (1997), « Structuring a Theory of Moral Sentiments: Institutional and Organizational Coevolution in the Early Thrift Industry. », *American Journal of Sociology*, n°102, p. 1606-1651.
- Heikkinen H et al. (2007), « Action Research as Narrative: Five Principles for Validation. », *Educational Action Research*, vol. 15, n°1, p.5-19.
- Herzog H. (2005), « On Home Turf: Interview Location and Social Meaning », *Qualitative Sociology*, vol. 28, n°1, p.25-46.
- Höllner M. A. et al. (2013), « Imageries of Corporate Social Responsibility: Visual Recontextualization and Field-Level Meaning », in M. Lounsbury et E. Boxenbaum, *Institutional Logics in Action, Part B*, Emerald Group Publishing Limited, p.139-174
- Huault I. (2009), « Paul DiMaggio et Walter Powell, Des organisations en quête de légitimité », in S.Charreire et I.Huault, *Les grands auteurs en management*, EMS.
- Ingram P. et Clay K. (2000), « The Choice-Within-Constraints New Institutionalism and Implications for Sociology. », *Annual Review of Sociology*, n° 26, p.525-46.
- Introna L.D.(2009), « Ethics and the Speaking of Things », *Theory, Culture and Society*, vol. 26, n°4, p. 25-46.
- Jackall R. (1988), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford University Press.
- James A. et al. (2011), *Action Research for Business, Nonprofit, and Public Administration: A Tool for Complex Times*, London, Sage.
- Jarzabkowski P. et al. (2007), « Strategizing: The challenges of a practice perspective », *Human Relations*, n° 60, p. 5-27.
- Jenny J. (1999), « Pour engager un débat avec Max Reinert à propos des fondements théoriques et des présupposés des logiciels d'analyse textuelle », *Langage et Société*, n°90, p.73-85.
- Jones C. et Livne-Tarandach R. (2008), « Designing a Frame: Rhetorical Strategies of Architects », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, n°8, p. 1075-1099.
- Jones C. et al. (2013), « The immaterial of the material in institutional logics. », in M. Lounsbury et E. Boxenbaum, *Research in the Sociology of Organizations, special issue on Institutional Logics in Action*, vol. 39.

## Bibliographie

- Jönsson S. et Lukka K. (2005), « Doing Interventionist Research in Management Accounting », Gothenburg Research Institute, Gothenburg.
- Kaiser K. (2009), « Protecting Respondent Confidentiality in Qualitative Research », *Qualitative Health Research*, vol. 19, n°11, p.1632 - 1641.
- Kaoukou O. (2012), « La finance et l'éthique dans un environnement financiarisé : le cas de la finance solidaire », Thèse de doctorat, Université Toulouse 2 Le Mirail.
- Kaplan S. et Strömberg P. (2001), « Venture Capitalists As Principals: Contracting, Screening, and Monitoring », *American Economic Review*, vol.91, n°2, p.426-430.
- Kaplan S. et Strömberg P. (2003), « Financial Contracting Theory Meets the Real World: Evidence From Venture Capital Contracts », *Review of Economic Studies*, vol. 70, n°2, p.281-316.
- Karlsson T. et Honig B. (2007), « Judging a Business by its Cover: An Institutional Perspective on New Ventures and the Business Plan », *Journal of Business Venturing*, n° 24, p.27-45.
- Kennedy M. T. et Fiss P. C. (2009), « Institutionalization, Framing, and Diffusion: The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions Among US Hospitals. », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°5, p.897-918.
- Kent D. et Dacin M. T. (2013), « Bankers at the Gate: Microfinance and the High Cost of Borrowed Logics. », *Journal of Business Venturing*.
- King A. A. et Lenox M. J. (2000), « Industry Self-regulation Without sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program. », *Academy of Management Journal*, n°43, p. 698-716.
- Kirsch D. A. et al. (2009), « Form or Substance: The Role of Business Plans in Venture Capital Decision Making », *Strategic Management Journal*, n°30, p. 487-515.
- Kitchener M. (2002), « Mobilizing the Logic of Managerialism in Professional Fields: The Case of Academic Health Centre Mergers. », *Organization Studies*, vol. 23, n° 3, p. 391-308.
- Knorr C. (1997), « Sociality with Objects: Social Relations in Postsocial Knowledge Societies. », *Theory, Culture and Society*, vol. 14, n°4, p. 1-30.
- Knutsen W. (2012), « Adapted Institutional Logics of Contemporary Nonprofit Organizations », *Administration & Society*, n° 44, p. 985-1013.
- Kostova T. et Roth K. (2002), « Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. », *Academy of management journal*, vol. 45, n°1, p.215-233.
- Kraatz M.S. et Block E.S. (2008), « Organizational Implications of Institutional Pluralism. », in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby et K. Sahlin –Andersson, *Handbook of Organizational Institutionalism*, London, Sage.
- Kraatz M. S. et al. (2010). « Precarious Values and Mundane Innovations: Enrollment Management in American Liberal Arts Colleges. », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n°6, p.1521-1545.

## L

- Lampel J. et Meyer A. D. (2008), « Field-configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets. », *Journal of Management Studies*, vol. 45, n°6, p.1025-1035.
- Larpin E. (2005), *Garrigue une utopie concrète*, Le temps de Cerise.
- Larpin E. (2011), *L'Épargne Solidaire pour les nuls*, First Editions.
- Lasida E. (2007), « L'économie solidaire : une manière nouvelle de penser l'économie », in M. Mousel, *Encyclopédie du Développement Durable*, Paris, Éditions des Récollets, p. 3-30.

## Bibliographie

- Latour B. (1992), « Where Are the Missing Masses? Sociology of a Few Mundane Artefacts. », In W.E. Bijker et J. Law, *Shaping Technology – Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Latour B. (1994), « On Technical Mediation: Philosophy, Sociology, Genealogy », *Common Knowledge*, n°3, p. 29-64.
- Latour B. (2005), *Reassembling the Social- An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press;
- Laville J.L. (2000), *L'économie solidaire : une perspective internationale*. Desclée de Brouwer.
- Laville J.L. (2003), « Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle », *Revue du MAUSS*, n° 21, p. 237-249.
- Laville J.L. (2005), *Dictionnaire de l'autre économie*, Desclée de Brouwer.
- Laville J.L. (2005, bis), « Du tiers secteur à l'économie sociale et solidaire. Débat théorique et réalité européenne », Textes des membres Emes.
- Laville J.L. (2009), « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, n° 91, p.149-161.
- Laville J.L. et Glémain P. (2010), *L'économie sociale aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer.
- Lawrence T. et Suddaby R. (2006), « Institutions and Institutional Work », in Clegg S. et al., *Handbook of Organization Studies*, p.215-254. Sage.
- Le Goff J.P. (2003), *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*, La Découverte.
- Leblebici H. et al. (1991), « Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. », *Administrative Science Quarterly*, n° 36, p.333-363.
- Leca B. (2006), « Pas seulement des 'lemmings'. Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°4, p. 67-86.
- Leonardi P. M. (2010), « Automotive Crash Testing From Road to Lab to Math: The Co-evolution of Technological, Regulatory and Organizational Innovations for automotive crash testing », *Social Studies of Science*, n° 40, p. 243- 274.
- Leonardi P. M. (2011), « When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies », *MIS Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 147-167.
- Leonardi P. M. et Barley S. R. (2008), « Materiality and change: Challenges to building better theory about technology and organizing », *Information and Organization*, vol. 18, n° 3, p. 159-176.
- Leonardi P. M. et Barley S. R. (2010), « What Is Under Construction Here? Social Action, Materiality, and Power in Constructivist Studies of Technology and Organizing. », *The Academy of Management Annals*, vol.4, n°1, p. 1-51.
- Leonardi P. M. et Jackson M.H. (2009), « Enrolling Technology as a Discursive Resource to Justify Cultural Change in Organizations Technological Grounding », *Science Technology Human Values*, n°34, p. 393-418.
- Letts C. et al. (1997), « Virtuous Capital: What Foundations can Learn from Venture Capitalists. », *Harvard Business Review*, p. 36-42.
- Lewin K. (1946/1948), « Action Research and Minority Problems », in G. W. Lewin , *Resolving social conflicts*, p. 201–216.
- Lewin K. (1947a), « Frontiers in Group Dynamics, I », *Human Relations*, vol.1, n°1, p.2-38.
- Lewin K. (1947b), « Frontiers in Group Dynamics, II », *Human Relations*, vol. 1, n°1, p.143-153.
- Lipietz A. (2001a), « Les associations, des espaces entre utopies et pragmatismes », Colloque organisé par l'I.U.T. Michel de Montaigne, Presses universitaires de Bordeaux, p.139-158.
- Lipietz A. (2001b), *Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi, comment ?*, Coédition La découverte-La documentation française, Paris.

## Bibliographie

- Lippi A. (2000), « One Theory, Many Practices. Institutional Allomorphism in the Managerialist Reorganization of Italian Local Governments », *Scandinavian Journal of Management*, vol.16, n°4, p. 455-477.
- Liu M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche action*, L'harmattan, Paris.
- Lok J. (2010), « Institutional Logics as Identity Projects. », *Academy of Management Journal*, vol.53, n°6, p. 1305-1335.
- Lorino P. (2002), « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », Essec Research Center.
- Lorino P. (2012), « Management Systems as Organizational "Architextures": The Tacit Narrative Frames of Collective Activity », Essec Research Center.
- Lorthois J. (2002), « Économie solidaire, oui, mais pas sans alternative », *Mouvements*, n° 21-22, p. 213-218.
- Lounsbury M. (2001), « Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, n°1, p.29-56.
- Lounsbury M. (2002), « Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance. », *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, p.255-266.
- Lounsbury M. (2007), « A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. », *The Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 2, p. 289-307.
- Lounsbury M. (2008), « Institutional Rationality and Practice Variation: New Directions in the Institutional Analysis of Practice. », *Accounting, Organizations and Society*, n°33, p. 349-361.
- Lounsbury M. et Crumley E.T. (2007), « New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation », *Organization Studies*, n° 28, p. 993-1012.
- Lounsbury M. et Ventresca M. J. (2002), « Social Structure and Organizations Revisited. », in M. Lounsbury et M. J. Ventresca, eds. *Social Structure and Organizations Revisited: Research in the Sociology of Organizations*, Amsterdam, p.3-36.
- Lozeau D. et al. (2002), «The Corruption of Managerial Techniques by Organizations», *Human Relations*, vol. 55, p. 537-564.
- Lukka K. (2007), « Management Accounting Change and Stability: Loosely Coupled Rules and Routines in Action », *Management Accounting Research*, vol. 18, p. 76-101.

## M

---

- Maguire S et al. (2004), « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. », *Academy of Management Journal*, vol. 47, n°5, p. 657-679.
- Major M et Hopper T. (2005), « Managers divided: Implementing ABC in a Portuguese telecommunications company », *Management Accounting Research*, vol. 16, n° 2, p. 205-229
- Malhotra N. Morris T. (2009), « Heterogeneity in Professional Service Firms. », *Journal of Management Studies*, vol. 46, n°6, p. 895-922.
- Many A. (2009), «Venture Philanthropy in 2009: Developments in the Field Since "Virtuous Capital», Master in Public Administration, Theses.
- Marchand P. (2007), « Concepts, méthodes, outils. », in C. Gauzente et D. Peyrat-Guillard, *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Management et Société, p. 48-70.
- Markides C. (2007), « In Search of Ambidextrous Professors », *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°4, p. 762-768.
- Marquis C. et Lounsbury M. (2007), «Vive La Résistance: Competing Logics and the Consolidation of US Community Banking. », *The Academy of Management Journal (AMJ)*, vol. 50, n°4, p. 799-820.

## Bibliographie

- Marzano M. (2007), « Informed Consent, Deception and Research Freedom in Qualitative Research: A Cross-Cultural Comparison. », *Qualitative Inquiry*, vol. 13, n° 3, p.417-443.
- McNiff J. et Whitehead J. (2006), *All You Need to Know About Action Research*, London, Sage.
- Mendez A. et Richez-Battesti N. (1999), « Les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité : la confiance, au centre d'un modèle alternatif de compétitivité », *Revue des études coopératives mutualistes et associatives*, vol. 78, n°274, p.17-41.
- Mercier S. (2002), « Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents », *Revue des ressources humaines*, n° 43, p. 34-49.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony, *American Journal of Sociology*», n°83, p. 340-363.
- Meyer J.W. (1983), « On the Celebration of Rationality. », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n°235-240.
- Meyer R. E. et Höllerer M. A. (2010). « Meaning Structures in a Contested Issue Field: A Topographic Map of Shareholder Value in Austria. », *Academy of Management Journal*, vol.53, n°6, p.1241-1262.
- Michaud V. (2011), *Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité: Des chiffres et des lettres*, Thèse de doctorat en gestion, Uquam.
- Mignerat M. et al. (2010), « Configuration d'un champ institutionnel dans le cadre d'un méga-événement : le cas du championnat d'Europe de football Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) », Erudit.
- Miles M. et Huberman A.M. (1991), *Qualitative data analysis*, Beverly Hills, Sage Publications.
- Mizruchi M. S. et Fein L. G. (1999), « The Social Constitution of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism. », *American Science Quarterly*, vol. 44, p. 653-683.
- Modell S. (2002), « Institutional Perspectives on Cost Allocations: Integration and Extension », *European Accounting Review*, vol. 11, n° 4, p. 653-679.
- Mohr J. W. et Duquenne V. (1997), « The Duality of Culture and Practice: Poverty Relief in New York City, 1988–1917 », *Theory and Society*, vol. 26, n°2–3, p.305–356.
- Moison J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris.
- Moison J.C. (2005), «Comment apprend-on par les outils de gestion ? », in P. Lorino et R. Teulier, *Entre connaissance et organisation: l'activité collective, La Découverte « Recherches »*, p. 239-250.
- Moison J.C. (2008), « Règles de gestion, outils, organisation », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 1, p. 18-32.
- Moison J.C. (2010), « L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A », *Revue française des affaires sociales*, n° 1-2, p. 213-226.
- Moll J. et Hoque Z. (2011), « Budgeting for Legitimacy: the Case of an Australian University. », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 36, n°2, p.86-101.
- Moody M. (2008), «Building a Culture. The Construction and Evolution of Venture Philanthropy as a New Organizational Field. », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.37, n° 2, p. 324 -352.
- Moquet A.C. et Pezet A. (2006), « Les technologies de la responsabilité sociétale ou l'invention du manager responsable », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.9, n°4, p.113-142.
- Moulin J-M. (2002), « Les pactes d'actionnaires », *JurisClasseur Traité, Droit des Sociétés*.
- Mousli M. (2005), « Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif », *Négociations*, n°2, p.21-33.
- Musca G. (2006), « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés » *M@n@gement*, vol.9, n°3, p.145-168.



N, O

---

- Naslund D. et al. (2010), « Action Research in Supply Chain Management – a Framework for Relevant and Rigorous Research. », *Journal of Business Logistics*, vol. 31, n° 2, p. 331-355.
- Nguyen G. (2000), « Microfinance et/ou Finance Solidaire », *BIM*, n°68.
- Nobre T. (2006), « Pour une lecture en hypertexte des organisations par la recherche action : le cas du changement à l'hôpital. », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 4, p.143-158.
- North D. C. (1986), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge university press.
- O'Barr W. M. et Conley J. M. (1992), « Managing Relationships: The Culture of Institutional Investing », *Financial Analyst's Journal*, p. 21-27.
- Oakes L.S. et al. (1998), « Business Planning as Pedagogy: Language and Control in a Changing Institutional Field », *Administrative science quarterly*, vol. 43, p. 257-292
- Ocasio W. (1997), «Towards an Attention-Based View of the Firm», *Strategic management journal*, vol.18, p.187-206.
- Ocasio W. et Joseph J. (2005), « Cultural Adaptation and Institutional Change: The Evolution of Vocabularies of Corporate Governance, 1972–2003», *Poetics*, n°33, p. 163–178.
- Oiry E. (2006). « La dynamique des instrumentations de gestion par les compétences. » in C. Défélix, A. Klarsfeld, E. Oiry (éd.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p.13-31.
- Oliver C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, vol. 16, n°1, p. 145-179.
- Oliver C. (1992), « The Antecedents of Deinstitutionalization», *Organization Studies*, vol. 13, n°4, p. 563-588.
- Orlikowski W. J. (1992), « The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations», *Organization Science*, vol.3, n°3, p. 398–427.
- Orlikowski W. J. (2000), « Using Technology and Constituting Structures: a Practice Lens for Studying Technology in Organizations», *Organization Science*, vol. 11, n° 4, p. 404-428.
- Orlikowski W. J. (2005), « Material Works: Exploring the Situated Entanglement of Technological Performativity and Human Agency», *Scandinavian Journal of Information Systems*, vol. 17, n° 1, p. 183-186.
- Orlikowski W. J. (2006), « Material Knowing: the Scaffolding of Human Knowledgeability », *European Journal of Information Systems*, vol. 15, n° 5, p. 460-466.
- Orlikowski, W. J. (2007), « The Sociomateriality of Organisational Life: Considering Technology in Exploring Technology at Work. », *Organization Studies*, n° 28, p.1435–1448.
- Orlikowski W. J. (2009), « The Sociomateriality of Organisational Life: Considering Technology in Management Research», *Cambridge Journal of Economics*, vol. 34, n° 1, p. 125-141.
- Orlikowski W.J. et Iacono C.S. (2001), « Desperately Seeking the "IT" in IT Research— A Call to Theorizing the IT Artifact. », *Information Systems Research*, vol. 12, n°2, p. 121-134.
- Orlikowski W.J. et Scott, S.V. (2008), « Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization », *Annals of the Academy of Management*, vol. 2, n°1, p. 433-474.
- Orlikowski W.J. et Yates J. (2002), « It's about time: temporal structuring in organizations.», *Organization Science*, vol. 13, n°6, p. 684-700.
- Orru M. et al. (1991), « Organizational Isomorphism in East Asia », in Powell W. W. et DiMaggio P.J., *The new institutionalism in organizational analysis*, p. 361-389.

P, Q, R

---

## Bibliographie

- Pache A. C. et Santos F. (2010), « When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. », *Academy of Management Review*, vol. 35, n°3, p.455-476.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*, Armand Colin, Paris.
- Parodi M. (2008), « Trame du livret Utilité Sociale des Organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (OESS) », Collège Coopératif P.A.M, L'Atelier Coopératif.
- Pereira B. (2008), « Chartes et codes de conduite : le paradoxe éthique. », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230, p. 25-34.
- Pérez R. (2002), « L'actionnaire socialement responsable. », *Revue française de gestion*, n° 5, p. 131-151.
- Perez Y.A. (2008), « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain », *Humanisme et Entreprise*, n° 288, p. 101-113.
- Pettigrew A. M. (1985), « Contextualist Research and the Study of Organizational Change Processes. », *Research methods in information systems*, p.53-78.
- Pettigrew A. M. (1990), « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, p.267-292.
- Pettigrew A. M. et al., (2001), « Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 697-713.
- Pezet A. (1996), « La fonction politique des outils de gestion. Le rôle des instruments de gestion de l'investissement dans une industrie émergente », *Entreprises et Histoire*, n°13.
- Pezet A. et Morales J. (2010), « Les contrôleurs de gestion, "médiateurs" de la financiarisation : Etude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 1, p. 101-132.
- Pezet A. et Pezet E. (2010), *La Société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économie et du social*, Paris, La Ville brûle.
- Pickering A. (1995), *The Mangle of Practice: Time, Agency and Science*, The University of Chicago Press.
- Pinaud P.F. (1996), « Essai sur la notion de prudence dans l'histoire des finances publiques, archéologie d'une éthique, 1770-1865. », *Chroniques italiennes*, n°60, p.129-140
- Plane J.M. (2003), *Méthodes de recherche-intervention en managemen*, L'Harmattan.
- Powell W. W. (1985), « The Institutionalization of Rational Organizations. », *Contemporary Sociology*, vol. 14, p.564-566.
- Powell W. W. (1991), « Expanding the Scope of Institutional Analysis », in Powell W. W. et DiMaggio P. J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, p.183-203.
- Powell W.W. et Colyvas J.A. (2008). «The Microfoundations of Institutions. », In R. Greenwood et al., *Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications.
- Powell W. W. et DiMaggio P. J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Pratt M. G. et Foreman P. O. (2000), « Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1,p. 18-42.
- Purdy J. M. et Gray B. (2009), « Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel Dynamics in Emerging Institutional Fields. », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°2, p. 355-380.
- Queinnec E. (2007), « La croissance des ONG humanitaires, Une innovation devenue institution », *Revue française de gestion*, n° 177, p. 83-94.
- Rabardel P. (2005), « Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir », in P. Lorino et R. Teulier, *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*, p. 251-265.

## Bibliographie

- Ranson I. (1998), « Le Réseau de l'Economie Alternative et Solidaire, laboratoire d'innovation économique et social », Centre de Documentation Internationale pour le Développement les Libertés et la Paix.
- Rao H. et al. (2000), « Power Plays: Social Movements, Collective Action and New Organizational Forms. » in B. M. Staw et R. I. Sutton, *Research in Organizational Behavior*, n°22, p. 239–282.
- Rao H. et al. (2003), « Institutional change in Toque Ville: Nouvelle cuisine as an identity movement in French gastronomy. », *American Journal of Sociology*, n°108, p.795–843.
- Rapoport R. N. (1970), « Three Dilemmas in Action Research with Special Reference to the Tavistock Experience. », *Human relations*, vol. 23, n°6, p.499-513.
- Rautiainen A. (2010), « Contending legitimations: performance measurement coupling and decoupling in two Finnish cities. », *Accounting, Auditing & Accountability*, vol. 23, n°3, p. 373–391.
- Rautiainen A. et Järvenpää M. (2012), « Institutional Logics and Responses to Performance Measurement Systems. », *Financial Accountability & Management*, n°28, p. 164–188.
- Reay T. et Hinings C. R. (2005), «The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta », *Organization Studies*, vol.26, n°3, p. 351–384.
- Reay T. et Hinings C. R. (2009), «Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. », *Organization Studies*, vol. 30, n°6, p. 629-652.
- Reckwitz A. (2002), «Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing», *European Journal of Social Theory*, vol. 5, n°2, p. 243-263.
- Redmond W.H. (2004), « On Institutional Rationality», *Journal of Economic Issues*, vol. 38, n°1, p.173-188.
- Reinert M. (1986), « Un logiciel à Analyse Lexicale ALCESTE », *Les Cahiers de l'Analyse des Données*, n°4, p.471-484.
- Reinert M. (1990), « Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application : Aurélia de Gérard De Nerval », *Bulletin de méthodologie sociologique*, n°26, p. 24-54.
- Reinert M. (2007), « Postures énonciatives et mondes lexicaux stabilisés en analyse statistique de discours », *Langage et société*, n° 121-122, p. 189-202.
- Richez-Battesti N. et Oswald P. (2010), « Vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance : une alternative à la banalisation en situation concurrentielle ? Une analyse à partir d'un groupe de tourisme social », *RECMA*, n°315, p. 56-74.
- Robelet M. et al. (2010), « Secteur du handicap: les métamorphoses d'une gestion associative. » *Entreprises et histoire*, n°3, p.85-97.
- Rocheblave A.M. (1963), « La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels. », *Revue française de sociologie*, n°4-3. p. 300-306.
- Roquilly C. (2011), « Analyse des codes éthiques des sociétés du CAC 40 : un vecteur d'intégration de la norme juridique par les acteurs de l'entreprise », *Cahiers de Droit de l'Entreprise*, n°5, p. 28-33.
- Ruef M. (1999), « The Dynamics of Organizational Forms: Creating Market Actors in the Health Care Field, », *Social Forces*, vol. 77, n°4, p. 1405–1434.
- Russo P.D. (1997), « Les placements alternatifs et solidaires », *Alternatives Economiques*, Hors Série pratique n°1.
- Russo P.D. et Verley R. (1995), *Cigales, des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement*, Editions Charles Léopold Mayer, Fondation pour le progrès de l'homme.

## S

- Sahlin-Andersson K. (1996), « Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields », in Czarniawska et Sevón, *Translating organizational change*, p.69-92, Walter de Gruyter.



## Bibliographie

- Sahlin-Andersson K. (2001), « National, International and Transnational Construction of New Public Management », in T. Christensen et P. Lægred, *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice*, Ashgate.
- Sahlin-Andersson K. et Wedlin L. (2008), « Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing », in R. Greenwood et al., *The Sage handbook of organizational institutionalism*, p.218-242, Sage.
- Sahlman W. (1990), « The Structure and Governance of Venture Capital Organizations », *Journal of Financial Economics*, n°27, p.473–524.
- Sapienza H.J. et Gupta A.K. (1994), « Impact of Agency Risks and Task Uncertainty on Venture Capitalist Entrepreneur Relations », *Academy of Management Journal*, n°37, p.1618–1632.
- Sauder M. et Espeland W.N. (2009), « The Discipline of Rankings : Tight Coupling and Organizational Change », *American Sociological Review*, n°74, p.62-82.
- Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique*, Economica.
- Schier G. (2006), « Capital-risque : le mode d'emploi de la négociation », *L'Expansion Management Review*, n° 120, p.66-69.
- Scott W. R. (1987), « The Adolescence of Institutional Theory ? », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, n° 4, p.493-511.
- Scott W. R. (2001), *Institutions and organizations*, Sage.
- Scott W.R. (2003), « Institutional Carriers : Reviewing Modes of Transporting Ideas over Time and Space and Considering their Consequences », *Industrial & Corporate Change*, vol. 12, n° 4, p.879-894.
- Scott W.R. et Meyer (1983), « The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence », in Meyer and Scott, *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, p.129-153, Sage.
- Scott W.R. et al. (2000), *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*, University of Chicago Press.
- Seo M.J. et Creed W.D. (2002), « Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, p.222-247.
- Servet J.M. et Vallat D. (1999), « Solidarité, finance et création d'entreprises », *Rapport du centre Walras : Exclusion et liens financiers*, Economica, p.1-15.
- Seuring S.A. (2008), « Assessing the Rigor of Case Study Research in Supply Chain Management », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 13, n°2, p.128-137.
- Sevón G. (1996), « Organizational Imitation in Identity Transformation », in Czarniawska et Sevón, *Translating Organizational Change*, p. 49-67, Walter de Gruyter
- Silverman D. (2009), *Interpreting Qualitative Data*, Sage.
- Siti-Nabiha A.K. 2000. An Institutional Study of Resistance to Management Accounting Change. PhD thesis, University of Manchester.
- Smythe W. E. et Murray M. J. (2000), « Owing The Story: Ethical Considerations in Narrative Research », *Ethics and Behavior*, n°10, p. 311–336.
- Spiggle S. (1994), « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 21, n°3, p.491-503.
- Sponem S. (2010), « Diversité des pratiques budgétaires. Approches contingentes et néo-institutionnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n° 3, p.115-153
- Sponem S. et al. (2007), « Control and Change. Analysing The Process of Institutionalisation », *Management Accounting Research*, vol. 18, n° 2, p.172-208.
- Star S.L. et Griesemer J. (1989), « Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals on Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology », *Social Studies of Science*, n°19, p. 387-420.

## Bibliographie

- Staw B. M. et Epstein L.D. (2000), « What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay », *Administrative Science Quarterly*, n°45, p.523-556.
- Steier L. (1998), « Confounding Market and Hierarchy in Venture Capital Governance: the Canadian Immigrant Investor Program », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n°4, p.511-535.
- Steier L. (2003), « Variants of Agency Contracts in Family Financed Ventures as a Continuum of Familial Altruistic and Market Rationalities », *Journal of Business Venturing*, vol.18, n°5, p. 597-618.
- Stéphany E. (2003), *La relation capital-risque PME, fondements et pratiques*, Editions De Boeck.
- Stinchcombe A.L. (1997), « On the virtues of the old institutionalism », *Annual Review of Sociology*, n°23, p. 1-18.
- Stinchcombe A.L. (2002), « New Sociological Microfoundations for Organizational Theory: A Postscript », In M. Lounsbury et M. J. Ventresca, *Research in the Sociology of Organizations*, p. 425–443, JAI Press.
- Strang D. et Macy M. W. (2001), « In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation », *American Journal of Sociology*, vol.107, n°1, p.147-182.
- Strang D. et Meyer J.W. (1994), « Institutional Conditions for Diffusion », In R. W. Scott & J. W. Meyer, *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*, p.100-111, Sage.
- Stuart et al. (2002), « Effective Case Research in Operations Management: A Process Perspective », *Journal of Operations Management*, vol. 20, p. 419-433.
- Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571–610.
- Suddaby R. et Greenwood R. (2005), « Rhetorical Strategies of Legitimacy », *Administrative Science Quarterly*, vol.50, n°1, p.35–67.
- Sue R. (2000), *La richesse des hommes: vers l'économie quaternaire*, Odile Jacob.
- Svabo C. (2009), « Materiality in a Practice-Based Approach », *The Learning Organization*, vol. 16, n°5, p. 360-370.

## T, V

---

- Taupin M. T. (2006), « Les Cigales: inscription dans l'économie sociale et solidaire ou isomorphisme institutionnel marchand ? », *Cahiers de recherche Université de Rennes 2*.
- Thiétart R.A. et al. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Dunod.
- Thornton P.H. (2001), « Personal Versus Market Logics of Control: A Historically Contingent Theory of the Risk of Acquisition », *Organization Science*, vol. 12, n°3, p. 294-311.
- Thornton P.H. (2002), « The Rise of The Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, n°45, p.81-101.
- Thornton P.H. (2004), *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education*, Stanford University Press
- Thornton et al. (2012), *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*, Oxford University Press
- Thornton P. H. et Ocasio W. (1999), « Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990 », *American Journal of Sociology*, n°105, p.801-843.
- Thornton P.H. et Ocasio W. (2008), « Institutional logics », in R. Greenwood et al., *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, p.99-129, Sage.

## Bibliographie

- Tolbert P.S. et Zucker L.G. (1983), « Institutional Sources of Change in The Formal Structure of Organizations : The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935 », *Administrative Science Quarterly*, n°28, p. 22-39.
- Tolbert P.S. et Zucker L.G. (1996), « The institutionalization of institutional theory », in S. Clegg et al., *Handbook of organization studies*, p. 175-190, Sage.
- Townley B. (1997), « The Institutional Logic of Performance Appraisal », *Organization Studies*, vol. 18, n° 2, p. 261-285.
- Townley B. (1999), « Practical Reason and Performance Appraisal », *Journal of Management Studies*, n°36, p. 287-306
- Townley B. (2002), « The Role of Competing Rationalities in Institutional Change », *Academy of Management Journal*, vol 45, n° 1, p. 163-179.
- Tracey P. et al. (2011), « Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model. », *Organization Science*, vol. 22, n°1, p.60-80.
- Trébuçq S. (2012), « Comment traduire des univers cognitifs en représentations organisationnelles ? Comparaison de trois méthodologies : les cartes conceptuelles, ALCESTE et le modèle EFQM », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 18, p. 169-178.
- Trébuçq S. et Bourion C. (2012), « Les enseignants agressés dans les établissements scolaires : une lecture qualitative et managériale », *Management & Avenir*, n° 55, p. 233-251.
- Trompette P. et Vinck D. (2009), « Retour sur la notion d'objet-frontière », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 1, p. 5-27.
- Truc G. (2011), « Analyser un corpus illisible ? Le logiciel Alceste confronté à des registres de condoléances », *Langage et société*, n° 135, p. 29-45.
- Tryggestad K. et Georg S. (2011). « Constructing Buildings and Design Ambitions.», *Construction Management and Economics*, vol.28, n°6, p.695-705.
- Vallat D. et Guérin I. (1999), « Les finances solidaires », *Notes de l'Institut Karl-Polanyi*.
- Verley P.D. et Russo R. (1995), *Cigales : Des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement*, Dossier pour un débat, n° 48.
- Vigier J.P. (2003), *Lettre ouverte à ceux qui veulent rendre leur argent intelligent et solidaire*, Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
- Vinck D. (2009), « De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière, Vers la prise en compte du travail d'équipement », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, n° 1, p.51-72
- Vinot D. (2011), « L'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherches-interventions en sciences de gestion », *Projectics / Proyética / Projectique*, n°8, p.185-197

### W, X, Y, Z

---

- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica
- Walgenbach P. (2001), « *The Production of Distrust By Means of Producing Trust* », *Organization Studies*, vol. 22, n° 4, p. 693-714.
- Weber M. (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme (1904-1905) Suivi d'un essai*. Paris, Librairie Plon.
- Wedlin L. (2011), « Going Global: Rankings As Rhetorical Devices To Construct An International Field of Management Education », *Management Learning*, vol.42, n° 2, p. 199-218.

## Bibliographie

- Weick K.E. (1976), « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, n°21, p. 1-19.
- Wenger E. (2000), « Communities of Practice and Social Learning Systems », *Organization*, vol.7, n° 2, p. 225-246.
- Westphal J.D. et Zajac E.J. (1994), « Substance and Symbolism in CEOs' Long-Term Incentive Plans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n°3, p. 367-390.
- Westphal J.D. et Zajac E.J. (2001), « Decoupling Policy From Practice: The Case of Stock Repurchase Programs », *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, p. 202-228.
- Westphal J.D. et al. (1997), « Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°2, p. 366-394.
- Wolcott H. F. (1985), « On ethnographic Intent », *Educational Administration Quarterly*, vol.21, n°3, p. 187-203.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research - Design and methods*, Sage.
- Zacharakis et al. (1998), « A Lack of Insight: Do Venture Capitalists Really Understand their Own Decision Process? », *Journal of Business Venturing*, vol. 13, n°1, p. 57-76.
- Zacharakis et al. (2001), « The Nature of Information and Overconfidence on Venture Capitalists' Decision Making », *Journal of Business Venturing*, vol. 16, n° 4, p. 311-332.
- Zahed O. (1996), « Le contre-sommet de l'Arche », *Institut d'Etudes Politiques de Lyon*.
- Zbaracki M. (1998), « The Rhetoric and Reality of Total Quality Management », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 602-636.
- Zilber T. B. (2002). « Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel. », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, p.234-254.
- Zilber T. B. (2006), «The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israeli High Tech. », *Academy of Management Journal*, vol. 49, n°2,p. 281-303.
- Zucker L.G. (1987), « Institutional Theories of Organization », *Annual Review of Sociology*, vol. 13, p. 443-464.

# Glossaire

---

AFR : aide à finalité régionale

AG : assemblée générale

AMF : autorité des marchés financiers

APE : appel public à l'épargne

CCA : compte courant d'associé

CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

CE : comité d'engagement

CI : comité d'investissement

COB : Commission des opérations boursières

CODEVI : compte pour le développement industriel

CRES : chambres régionales de l'économie sociale

CUCS : Contrats urbains de cohésion sociale

EBITDA : Excédent brut d'exploitation avant impôts, taxes et dotations aux amortissements

ESS : Economie sociale et solidaire

FA : Fonds Afrique

FC : FinanCités

FCP : fonds commun de placement

FCPES : fonds commun de placement d'entreprises solidaires

ISF : impôt de solidarité sur la fortune

IR : impôt sur les revenus

LME : loi de modernisation économique

OPCVM : organismes de placement collectif en valeurs mobilières

PEE et PEI : plans d'épargne entreprise et interentreprises

PERCO : plan d'épargne collectif

PME : petites et moyennes entreprises

SFP : structures de financement de proximité

SICAV : société d'investissement à capital variable

TPE : très petites entreprises

ZFU : zones franches urbaines

ZUS : zones urbaines sensibles

# Annexes

---

## Annexe 1 : exemples de grille d'entretien

### Grille d'entretien membre du comité d'engagement du Fond Afrique (FA)

1. Pouvez-vous vous présenter s'il-vous-plaît ?
2. Pourquoi êtes-vous impliqués dans le FA ?
3. Quelles valeurs portent selon vous le FA ?
4. Qu'est-ce que la performance du FA ? Quels sont les facteurs de la performance ?
5. Les outils de gestion sont-ils utiles ? Si oui, à quoi servent les outils de gestion dans la finance solidaire?
6. Comment se prend la décision d'investissement ? Quels sont les critères essentiels pour vous?
7. Comment est assuré le suivi de l'investissement ? Quels sont les apports du FA dans la structure financée ?
8. Comment caractériser le succès d'un investissement ?

### Grille d'entretien FinanCités (FC) investisseurs et salariés

1. Pouvez-vous vous présenter s'il-vous-plaît ?
2. Pourquoi vous êtes- vous impliqués dans FC ?
3. Quelles valeurs portent selon vous le FC ?
4. Qu'est-ce que la performance de FC ? Quels sont les facteurs de la performance ?
5. Comment se prend la décision d'investissement ? Quels sont les critères essentiels pour vous?
6. Comment est assuré le suivi de l'investissement ? Quels sont les apports du FA dans la structure financée ?
7. Comment caractériser le succès d'un investissement ?
8. Quel sont les points forts et les points faibles de FC ?

**Grille d'entretien entrepreneurs de FinanCités (FC)**

1. Pouvez-vous vous présenter svp ainsi que votre entreprise ?
2. Comment avez-vous connu FinanCités? Pour votre financement avez-vous demandé / obtenu des fonds à d'autres fonds de capital risque/ capital-risque solidaire ?
3. Comment s'est passée l'instruction de votre dossier ?
  - a. aspects factuels : durée, nb de contact avec l'équipe de gestion, nb documents à fournir, questions supplémentaires de l'équipe
  - b. compréhension des objectifs et du fonctionnement de FC : critères à remplir pour être acceptés, critères d'évaluation, explication claire du fonctionnement du financement capital risqué (qu'est-ce qui vous a surpris dans ce mode de financement ? qu'est-ce qui vous gêne ?)
4. Comment s'est passée la négociation sur le financement ? (négociation sur l'évaluation, négociation sur le % de capital, conditions données par le CI, obligations et clauses du pacte ?)
5. Que vous apporte le coaching FC? Quelles sont vos relations avec le coach ?
6. Que pensez-vous du reporting demandé par FC? (lourdeur, temps passé, pertinence des informations demandées)
7. Comment envisagez-vous la sortie de FC?
8. Autres choses à rajouter?

## Annexe 2 : exemples de résumés d'entretien

En rouge : phrase synthétique d'analyse formulée par le chercheur.

En noir, rose et vert ; respect maximum des verbatim et formulations exactes des entretiens.

<b>HSBC</b> <b>PDV 21/12/2010</b>
--------------------------------------

**Pourquoi investir dans FinanCités ?** Des attentes floues d'ouverture et d'image.

- Une réponse à une sollicitation de Jacques Attali
- Une attente en terme d'image, hsbc = une institution responsable
- Découvrir des business en émergence et financer les pépites de FinanCités. Objectif pas très crédible
- Apprendre, ouvrir la fenêtre sur des zones des populations qu'on ne connaît pas bien

**Comment ?** une position ambiguë entre don et investissement, membre du CI et CS

- Une volonté pour Hsbc Paris de flécher cette somme en don mais le thème des banlieues ne rentrait pas dans les thèmes charity de la maison mère à Londres qui force à l'investissement
- Deuxième investisseur, a aidé à structurer le fonds, suivi de manière professionnelle en étant à la fois au CS et au CI

**Quelles performances pour FinanCités ?** un équilibre financier, la création d'emploi dans des zones défavorisées

- Faire la démonstration qu'une économie qui crée de la richesse et des emplois dans des entreprises responsables est possible dans les banlieues
- Succès : on retrouve notre investissement, on contribue à créer de l'emploi et des entreprises, on lance des pépites
- Critère essentiel = espoir de ne pas perdre la mise, vrai projet = un projet avec un retour financier. puis apporter de l'emploi ou du développement.

**Le processus d'investissement de FinanCités.** un business model initial bancal (beaucoup de CCA et de dossiers), une logique de crédit plutôt que d'investissement, un CI trop tendre

- Problème de productivité : coût homme pour un dossier est le même quel que soit le montant du ticket d'investissement, un homme peut suivre correctement 20 dossiers.
- Je suis contre le CCA, ça pollue la réflexion et les avantages fiscaux pour les particuliers ne fonctionnent pas.
- Un business model bancal : beaucoup de CCA et beaucoup de dossiers.
- Pb dans la mise en œuvre : peu de dossiers et d'assez mauvaise qualité



- Le CI n'a pas eu le rôle de filtre qu'il aurait du avoir et n'est pas stable dans sa composition (la bnp n'a pas souhaité s'engager et n'est pas dans le CI). Les sommes engagées ne mettent pas en jeu la survie de nos maisons. On n'a pas envie de s'opposer aux équipes puisque ce n'est pas une question de vie ou de mort pour nous.  
La prise de décision a l'unanimité reste d'actualité, on veut pouvoir dire non à un investissement, on veut garder sa liberté. Le non est trop fort, on a toujours fini par avoir l'unanimité.
- Le suivi de l'investissement : une catastrophe. Inscrit dans le bm, dans le code adn, avec peu de capital, on se retrouve en mauvaise position. On n'est pas au board, on regarde rien, on ne sait pas qui fait les comptes, les entreprises partent dans le mauvais sens. Il faut avoir le courage d'être présent en capital et d'être représentant au board. On devrait savoir tous les mois le CA des boutiques dans lesquelles on investit, il y a une difficulté objective à suivre l'évolution du portefeuille.
- Le coaching est difficile, ça prend beaucoup de temps et le coach n'est pas quelqu'un de FinanCités

**Bilan des doutes sur le business model**

-	+
médiocrité du portefeuille actuel	Des mesures fortes ont été prises : renforcement du CI, arrivée de JP, redéfinition de la stratégie d'investissement (assume apporteur en fonds propres) redéfinition des critères d'investissement pour élargir la palette
frais de fonctionnement élevés / montants gérés	organisation qui devrait apprendre son métier et qui réagit. Les années qui viennent sont cruciales.
difficulté à trouver ses repères, mettent en jeu l'existence de FinanCités	

**Divers : contre le développement international**

Ont également investi dans BAC, 500 000 euros. Concurrence FC et BAC ?

Plutôt en faveur de l'élargissement des critères et des investisseurs (aux particuliers). Plus de capital, moins de CCA.

Le développement international ne nous intéresse pas, assez contraire a la feuille de route.

<b>Bnp Paribas</b>
<b>FP et EDL 13/01/2011</b>

**Pourquoi investir dans FinanCités ?** S'inscrit dans le contexte de montée de l'engagement social et environnemental de bnp paribas, est un support de communication sociale du groupe.

- prise de conscience générale de la bnp, avant dichotomie entre la fondation et la banque mais on peut en exerçant notre métier avoir un impact social et environnemental. Depuis 2004, la bnp s'est positionnée sur le microcrédit, en attendant de cet investissement un maximum d'impact social. C'est une révolution intellectuelle pour les investisseurs institutionnels classiques. Il y a des trucs qui passent dans le ciel et on essaye de faire quelque chose : FC n'est pas dans les investissements typiques, mais c'était intéressant que la banque se positionne.
- Démarche globale vers la finance solidaire, volonté d'homogénéiser les actions RSE, ce maillon là d'investissement en fonds propres dans la finance solidaire, manquait pour que la chaîne soit complète.
- En 2005 les banlieues ont flambé, un mois après bnp lance le plan banlieue, un million d'euros par an renouvelé il y a 3 ans. Bnp est un grand acteur.
- communique autour de FC, on l'intègre dans le rapport social et environnemental

**Comment ? de l'investissement, membre du CS. Une implication importante et une aide à la structuration du fonds, un transfert de savoir faire sur le métier de capital risqueur.**

- L'investissement FC est géré par le service qui gère les placements financiers purs (actions et fonds d'investissements de capital développement et lbo). C'est le seul investissement solidaire, la démarche n'était pas proactive.
- Pas de la philanthropie (qui passerait alors par la fondation bnp paribas et le programme banlieue).
- une implication de BNP importante, très consommatrice de temps, bnp a fait bcp plus que ce qu'on attendait. On est assez proche de FC, on se parle au moins toutes les 3 semaines. Quand on fait quelque chose, on le suit. D'autres investisseurs voient plus ça comme une action de communication ou de la philanthropie.
- les aider sur le terrain pour faire en sorte que dans le projet marche, pour moins bricoler. aide sur la méthodologie et sur les standards en matière de suivi
- un million d'investissement pour la finance solidaire c'est énorme. L'accord a été difficile à obtenir, il faut convaincre le directeur général.

**Quelles performances pour FinanCités ? l'équilibre financier**

- pas l'appât du gain, les règles habituelles ne s'appliquent pas, les critères financiers classiques non plus, pas question de TRI. On ne veut pas perdre d'argent, on espère surtout que le projet va marcher, si ça marche bien financièrement tant mieux.

**Le processus d'investissement de FinanCités. L'accompagnement du coach, un élément indispensable du succès de l'investissement.**

- Le critère de choix des investissements = banlieue et quartier sensible. Pour objectiver ce critère, dans une démarche pragmatique, des critères administratifs ont été pris. On laisse ce critère à l'appréciation de FC.

- côté expérimental, capital amorçage dans des toutes petites sociétés, avec un historique de 1 ou 2 exos comptables. C'est assez difficile ce qu'ils font, rien n'est balisé, on ne peut pas s'appuyer sur de la documentation sectorielle pour des micro secteurs d'activité.
- Pour le suivi, combinaison efficace d'un suivi central FC et du coaching. Une personne seule ne peut pas gérer 30 sociétés, le coach suit au quotidien et fait des remontées régulières sur une base mensuelle.
- Suivi ventral FC, plus statistique, reporting, focus sur certains cas.
- Le coach et l'entrepreneur doivent s'entendre, le coach est un appui terrain, il fait de l'accompagnement. Il aide à structurer la réflexion de l'entrepreneur, à se poser les bonnes questions. Il peut parler avec son banquier, faire son budget, il intervient dans tous les aspects. Le micro entrepreneur est très seul, le coach est un miroir, quelqu'un avec qui parler, à qui l'on fait confiance et qui aide à accoucher des idées.
- Les remontées d'informations du coach à FC doivent être qualitatives et ne pas être écrites (responsabilité juridique du coach sinon). Il peut donner l'alerte sur une situation. Le coach doit être volontaire et adhérer à la charte.
- Le coaching est la cheville du projet. L'association des retraités de bnp paribas aide à professionnaliser la démarche sur la compta et la finance, aide l'entrepreneur a ne pas trop bricoler, a ne pas confondre la caisse et le résultat net.
- En complément, un pool d'experts, sur des questions ponctuelles, a été monté.

**Bilan une belle vision, une mise en œuvre à structurer**

-	+
Deal flow et ticket unitaire trop faible / coûts de gestion.	Un joli projet, mise en commun des bonnes volontés.
Nombre de sociétés en difficultés.	réelle motivation de l'équipe composée de gens impliqués, avec un engouement personnel sur le projet.
Manque de structuration.	capacité de remise en question et volonté d'avancer.
	Capital de notoriété via Planet Finance et JAttali.

**Divers bénévolat de compétences et contre le développement international**

Ont également investi dans BAC pour 500 000 euros.

Pour le coaching, regarder au delà de l'association des retraités vers le bénévolat de compétences. Du côté des salariés il y a aussi une envie de s'engager, le drh de la banque pourrait donner du temps.

Pour l'assouplissement des critères de sélection. Contre le développement international, c'est important d'abord de consolider en France, il ne faut pas se disperser.

### Annexe 3 : exemple d'analyse thématique des entretiens

Tableau synthétique d'analyse des entretiens équipe de gestion

		A	B	C
Les motifs de l'engagement salarié dans FC	La mission de FC donne sens et utilité au travail	X	X	X
	Valeurs altruistes : aider les entrepreneurs	X	X	X
	Intérêt du travail		X polyvalence	X Intégration dans une équipe fédérée autour d'un projet
	Contribuer à l'économie par la création d'emploi	X		X
Performances de FC	Equilibre financier	2	3	3
	Créer de l'emploi dans les quartiers (respect de la mission et des critères d'éligibilités)	1	1	1
	Pérennité et croissance des entreprises financées	3	2	2
L'instruction du dossier	La rencontre avec l'entrepreneur est un moment clé de l'instruction	X	X	X
	Il faut faire preuve de pédagogie avec l'entrepreneur	X	X	
	Il faut construire un lien de confiance avec l'entrepreneur	X		X
La stratégie et la décision d'investissement FC	Le CI doit être plus sélectif sur les critères financiers	Non Prendre plus de risques, plus sélectif sur les critères sociaux	Non Trop prudent et conservateur, les conditions sont trop dures et les deals ne se font pas	
	La prise de décision à l'unanimité doit être conservée			Non

		A	B	C
	L'élargissement des critères est souhaitable	Non les critères sont déjà flous		Non Ça peut démotiver les équipes
Le suivi de l'investissement FC	La qualité du réseau des coachs est une vraie force pour FC et les entrepreneurs	X	X	X
	Le coach écoute et accompagne	X	X	X
	Le coach a un pb de positionnement / FC sur les remontées d'informations	X		X
Forces FC	Des réalisations à montrer, de belles histoires	X		X
	Un bon coaching	X	X	X
	Motivation de l'équipe		X	X
Faiblesses FC	Du flou dans les orientations stratégiques	X	X	X
	Manque de collégialité dans les décisions	X		X
	Dégradation du portefeuille	X		X
FinanCités c'est		Un outil de financement performant pour l'entrepreneur et l'économie	Projet qui s'adresse à des petits entrepreneurs, pour les aider à se réaliser et développer leur entreprise	Un dispositif qui repose sur l'humain et réussira grâce à l'humain

### Annexe 4 : liste des personnes interrogées, entretiens semi-directifs

Nom	Rôle	Membre du comité d'investissement	Métier	Durée en min	Organisation
Individu M1	Président de Tech Dev	X	Ingénieur	86	Fond Afrique
Individu M2	Trésorier de Tech Dev	X	Ingénieur	72	Fond Afrique
Individu M3	Membre de Tech Dev	X	Ingénieur et entrepreneur	63	Fond Afrique
Individu M4	Membre de Tech Dev	X	Ingénieur	42	Fond Afrique
Individu M5	Membre de Tech Dev	X	Entrepreneuse	68	Fond Afrique
Individu M6	Membre de Tech Dev	X	Ingénieur	54	Fond Afrique
Individu D1	Membre du directoire de Garrigue	X	Banquier	79	Fond Afrique
Individu D2	Membre du directoire de Garrigue		Fonctionnaire Cour des Comptes	58	Fond Afrique
Individu D3	Président du CS de Garrigue		Ingénieur	64	Fond Afrique
Individu D4	Membre du directoire de Garrigue	X	Banquier	80	Fond Afrique
Individu 1	Chargée d'affaires		Chargée d'affaires	58	FinanCités
Individu 2	Investisseur privé	X	Vice présidente Corporate Finance	44	FinanCités
Individu 3	Chargée de suivi		Chargée de suivi	72	FinanCités
Individu 4	Investisseur privé	X	Directeur fond de capital développement	47	FinanCités
Individu 5	Chargée d'affaires		Chargée d'affaires	48	FinanCités
Individu 6	Investisseur public	X	Chargé d'investissement	48	FinanCités
Individu 7	Investisseur public	X	Chargé de missions	59	FinanCités
Individu 8	Investisseur public		Directeur développement économique	43	FinanCités
Individu 9	Investisseur privé	X	Directeur branche Mobile	44	FinanCités
Individu 10	Entrepreneur		Entrepreneur	71	FinanCités
Individu 11	Entrepreneur		Entrepreneur	38	FinanCités

## Annexe 5 : exemple d'analyse thématique en cours de collecte des données

### Une première analyse des entretiens des investisseurs de FinanCités

#### Des motifs d'investissements assez hétérogènes : une typologie privé/public ?

##### Les convergences dans les motifs

- **J Attali : une notoriété et une influence au service de FC**  
Seule raison d'investissement citée par tous, J Attali, personne fondatrice qui fédère, une notoriété au service du projet
- **FinanCités : un projet exemplaire et innovant**  
Autre raison qui revient sur les principaux actionnaires : l'aspect innovant et exemplaire du projet. Raison souvent citée en dernier ou dans les questions qui ne concernent pas les motifs.

« faire la démonstration qu'une économie qui crée de la richesse et de l'emploi dans les quartiers est possible » « une forme d'innovation sociale » Créer de l'emploi dans les quartiers a une valeur d'exemplarité.

#### Une typologie des motifs investisseurs privés/ institutions publiques

##### Investisseurs privés :

- a. **Un support de communication RSE** : mettent en avant l'image, communication dans le rapport social et environnemental
- b. des filtres cognitifs :
  - **un investissement atypique** pour la banque, pour les services qui s'en occupent qui nécessite de remettre en question les schémas mentaux classiques, passer d'une priorité sur la performance économique vers une priorité donnée à l'impact social. « révolution intellectuelle », « découverte », « apprentissage »
  - **les critères financiers habituels, classiques comme référence implicite de comparaison.** En termes de montant et en termes de retour sur investissement. discours et entretien résurgence des filtres cognitifs habituels, message brouillé pas très clair, « vrai dossier= le dossier avec un retour financier », « le rêve = le retour financier »
  - **comment coopérer malgré la forte intensité de la concurrence sur le secteur bancaire ?** Est-ce que deux concurrents de poids sur un même secteur, avec une forte culture corporate, peuvent pleinement coopérer sur un projet en dehors de leur secteur ?

##### Institutions publiques :

- c. Une **correspondance quasi complète entre leurs orientations stratégiques et les missions de FC** : attachement profond et identitaire à la mission de FC, aux cibles et aux valeurs la finance solidaire (solidarité, cohésion sociale, pallier aux défaillances du marché, intérêt général, dividende social)

d. des filtres cognitifs :

- Une **vision macroéconomique de FC** : valorisation des impacts globaux sur le territoire et les quartiers. Volonté de préserver la cible : les petites entreprises des quartiers.

**Des critères de performances classés de manière assez homogène, reflétant les 3 dimensions de la performance**

**1. La performance est un succès, une représentation de la réussite**

Troisième critère = **lancer des pépites**, celui qui est le moins cité et cité en dernier dans l'énumération.

**2. La performance est le résultat d'une action**

*le résultat prépondérant : l'équilibre financier*

- **assez homogène** : puisque le capital-risque est un mode d'investissement (et non des subventions, du don, de la philanthropie ou du mécénat), le minimum est de récupérer la mise
- **influence du contexte et de l'état actuel du portefeuille** : photographie à un moment donné ou le portefeuille est dégradé. Des entretiens au moment de la création du fonds auraient ils donnés les mêmes rtts ?
- **la région l'évoque en dernière position** : l'équilibre financier doit permettre de financer d'autres projets mais il faut prendre des risques financiers car il faut répondre à des défaillances de marché = mission publique, financer des projets qui ne le seraient pas autrement

*le résultat cité majoritairement en second : créer de l'emploi dans les quartiers*

Difficulté de la mesure de la création d'emploi

**3. La performance est l'action : un processus**

**les entreprises financées sont pérennes et en croissance**

cité en deuxième ou troisième position

**Le modèle économique de FC**

**1. Identification convergente de deux problèmes principaux**

- Le premier problème et qui réunit l'unanimité : sur la **faiblesse du deal flow**
- Majorité qui cite également le problème **du coût homme par dossier financé** : les montants sont trop faibles pour payer l'instruction et le suivi des dossiers

**2. Une disparité dans les pistes d'évolution identifiées**

- Si **l'élargissement des critères** est évoqué par les investisseurs privés de manière large, les institutions publiques semblent vouloir conserver les critères quartiers et la finalité sociale de FC
- **Investir plus en capital et moins en CCA** pour deux investisseurs



- **Le CI doit être plus sélectif sur les critères financiers** et doit jouer son rôle de filtre pour deux investisseurs. La région elle considère que le CI doit prendre des risques.
- 3. Une opposition à l'internationalisation**

**Le suivi assuré par FC**

**1. Le suivi central et le reporting : une efficacité partiellement contestée**

- Efficace selon la Bnp, honnête et de qualité selon la CDC
- Non efficace selon HSBC et la région car FC n'est pas assez impliqué au board des entreprises, ne suit pas de manière régulière et fréquente l'activité des entreprises.

**2. Le rôle du coach : un accompagnateur plus qu'un expert**

- Le rôle d'aide et d'accompagnement, d'effet miroir, Plus cité par 3 investisseurs que le rôle de professionnel expert dans un domaine
- Importance des qualités personnelles humaines du coach, d'écoute

**3. Le positionnement du coach : des problèmes de légitimité et de responsabilité**

- **Problème de légitimité et de crédibilité / entrepreneurs** : ils sont bénévoles, ne sont pas actionnaires, n'ont pas de mécanismes de sanction si ca se passe mal, n'ont pas de poids financiers
- **Problème de responsabilité / FC** : ils sont bénévoles même si ils signent la charte n'ont pas d'obligation de résultats, si ils ont établi une relation de confiance avec l'entrepreneur comment ne pas les trahir si on remonte les difficultés, responsabilité des coachs si faute de gestion ?

**Un bilan consensuel, des pistes d'améliorations éparses**

<p style="text-align: center;"><u><i>FORCES les plus citées</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité et utilité du projet FC</li> <li>• Réactivité et capacité de remise en question de FC</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u><i>Faiblesses les plus citées</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat du portefeuille actuel</li> <li>• Dispositif pas assez connu, manque de deal flow</li> <li>• Le capital-risque : une modalité d'investissement difficile à comprendre</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><u><i>Pistes d'améliorations</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargissement des critères</li> <li>• Proposer d'autres services financiers</li> <li>• Identifier d'autres viviers de bénévoles</li> <li>• Partenariat avec d'autres fonds</li> <li>• Représentation des quartiers dans FC et dans les coachs</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u><i>Menace principale citée</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence BAC</li> </ul>

## Annexe 6 : exemple de notes d'observation

*Le comité d'engagement du 4 juin 2010*

### *Participants*

#### **Hubert de BEAUMONT**

**Sylvain DENIZOT** (Président du Directoire GARRIGUE)

**Marie Laure GIBAUD** : chargée d'étude du programme Migrations et Initiatives Economiques. Ce programme a pour objectif d'appuyer les projets économiques des migrants africains. Ces projets peuvent être de trois types : les projets de réinstallation dans le pays d'origine, les projets d'investissement à distance et les projets de création d'activités économiques en France. Les objectifs du PMIE sont :

- Informer, accueillir et orienter les migrants porteurs de projets économiques;
- Animer un réseau d'opérateurs d'appui en France et dans les pays d'origine;
- Conduire des actions expérimentales de valorisation des transferts financiers des migrants en direction de leur pays d'origine : bourses d'étude de faisabilité, action "Investissement à distance".

*Elle a une connaissance solide du tissu économique africain.*

#### **Alain LARRETURE**

**Cyril ROLLINDE** : *fils de HDB. Est beaucoup intervenu et a posé des questions très pertinentes, notamment au niveau de la répartition CCA / capital dans les investissements du FA.* Business developer en Inde, il aide les entreprises sociales et les entreprises technologiques française et indiennes. Il a été pendant 10 ans un directeur associé de scientipole initiative, une organisation ayant pour mission de permettre à des entreprises innovantes de la région Ile-de-France de démarrer et de se développer grâce à une combinaison performante de supports financiers, de services et d'outils d'accompagnement. Scientipôle Capital est le fonds d'investissement de l'organisation.

#### **Florence SAMY**

#### **Narcisse SAWUNA**

**Pierre Gilles COMMEAT** (BAOBAB des SAVEURS, partenaire de TECH DEV au Sénégal). Ingénieur en agronomie tropicale.

#### **Jean Pierre DUTERTRE**

#### **Yves de TREGOMAIN**

## *Situation du Fonds Afrique*

- **Fonctionnement du fonds Afrique dans Garrigue**

Un parcours fléché pour les investisseurs existe et ils peuvent demander d'investir spécifiquement en Afrique en souscrivant à Garrigue. Si les sommes récoltées ne sont pas suffisantes pour financer les dossiers remontés, le fonds Garrigue peut investir 10 15 % dans le fonds Afrique.

- **Composition de l'investissement du Fonds Afrique : des prêteurs plus que des investisseurs**

**FA : 93% en capital 7% en compte courant d'associés (CCA)**

Garrigue : 30% en capital, 70% CCA

Problème de cette répartition évoqué par Cyril : le FA ne profite pas de la réussite de l'entreprise et on peut l'affaiblir en diminuant sa trésorerie puisque les intérêts sur les CCA doivent être remboursés. Il pense que les aides financières du FA s'apparentent **plus à des contrats de prêt qu'à des contrats d'investisseurs**, le cca étant moins risqué et engendrant des remboursements réguliers. Il souhaiterait une stratégie de risque plus fort.

HDB explique les raisons de cette répartition :

- plus de **risques** lorsque investissement dans le capital car la probabilité que l'entreprise ne puisse pas racheter les parts au bout de 5 ans est forte, risque au niveau de la fenêtre d'investissement et au niveau financier
- le capital des entreprises africaines est tout petit et le FA n'a pas de volonté de devenir majoritaire (**reste minoritaire**)

Proposition de Cyril : prendre des parts dans les entreprises en les valorisant au prix fort grâce à une grosse **prime d'émission**. Cela permet de rester minoritaire et d'investir plus en capital qu'en CCA. Cela permet également de souscrire à un **contrat de long terme** avec les entreprises financées.

Objections HDB :

- **risque** : une prime d'émission trop forte accentue le risque de revente à un prix bien moindre. Cela signifierait une perte pour le FA.
- **Complexité** : ce montage financier est compliqué et peu compréhensible par les acteurs (investisseurs et entreprises elles mêmes). Il engendrait une **perte de transparence**.

Les intérêts en CCA sont de 7,5% en FCFA. Les frais de gestion de Garrigue et du FA sont de 2 % chacun sur ces CCA.

*On peut comprendre ici que comme les CCA rémunèrent les fonds, ils soient incités à ne pas baisser la part de CCA dans l'investissement.*

- **Le risque de change non couvert et supporté par le FA**

Le FA prend le risque de change a sa charge. Cyril explique que les sociétés de microfinance ne s'assurent pas non plus contre le risque de change en dollars.

La Cooface n'assure pas sur le capital risque et HDB ne veut pas autre chose que des assurances comme moyen de couverture. Il ne souhaite pas ici encore de complexification.

Les CCA sont payés en Afrique à Garrigue au Sénégal et au Congo pour l'Afrique Centrale sur des comptes. Il n'y a pas de remontées sur des comptes en France, les comptes sont en CFA.

Pourquoi pas de comptes en euro ?

- Pour limiter l'exposition au risque de change
- pas intéressant car garrigue réinvesti directement les intérêts
- ce sont de petites sommes

Le risque de faillite est garanti à 70% par Oseo.

Les intérêts (*versés sur les CCA ???*) sont variables en fonction des résultats, comme l'indique une clause dans le contrat.

L'exonération de l'ISF a dirigé 150 000 euros pour tech dev dont 110 000 pour une famille grâce à un article sur Ouest France.

Historiquement, les investissements les moins risqués se sont faits au départ. L'investissement le plus risqué est cuba libre mais cela semble être un pari réussi. Retards de SPH et de l'UGPPK dans les échéances de remboursement des CCA (3 à 4 mois de retard) dûs à des difficultés conjoncturelles de trésorerie ; les entreprises se sont engagées à se mettre à jour avant le 30/6/09. 7 dossiers ont été examinés en 2009, 3 ont été acceptés. Le FA va pouvoir rémunérer ses partenaires sur les dossiers qui sont instruits à hauteur de 300 000 fcfa par dossier. Un budget de 12 000 euros pour les paiements des partenaires est débloqué.

*Besoin de graduation du risque dans les décisions d'investissement à mettre dans la grille d'évaluation ?*

*Présentation du fichier Excel « suivi des éléments du BP »*

*Les remarques sur l'outil de suivi des éléments du BP sont élogieuses : « super, impressionnant, j'ai rarement vu ça ».*

Une personne faisant partie du directoire de Garrigue, demande la maquette pour la réutiliser.

*Il existe donc à priori une demande d'outil de gestion et l'accueil fait aux initiatives du FA en la matière, est encourageant.*

*HDB propose la présidence de la séance (présidence tournante prévue dans les statuts, comme à chaque fois mais essuie encore une fois un refus.*

## *MAAM SAMBA*

2ième présentation de l'entreprise

- **Les statuts**

### **Une coopérative pour viabiliser l'ong et préparer la retraite des leaders charismatiques**

Le président de l'ong ressemble à un « marabout », des questions sont posées sur son sérieux et sa légitimité. L'ong continuera à survivre mais prodiguera plutôt des conseils et s'occupera du relationnel client.

La coopérative est une anticipation de la suite par des créateurs charismatiques et leaders spirituels. Ils ne sont pas sectaires au niveau de la religion, ne pratiquent pas de ségrégation.

La coopérative paraît être un bel outil de travail, elle a pour vocation de créer le passage à un modèle viable.

### **Une coopérative multi secteurs**

La **coopérative** prévue se veut **multi secteurs**. Or pour l'instant les membres de la coopérative actuelle relèvent uniquement de l'artisanat. Ils sont au nombre de 300 environ.

Les secteurs seraient principalement le secteur artisanal et l'agriculture (maraîchage bio), les secteurs sont indépendants au niveau du financement. La gestion est aussi différente par secteur. Les secteurs sont autonomes, même si ils font partie de la même coopérative. Beaucoup d'artisans sont aussi maraîcher il semble donc logique de les englober dans la même structure, mais dans 2 sections différentes.

### **Gouvernance : un flou sur les modalités d'élection des représentants de secteurs**

Un pouvoir considérable est donné aux représentants des secteurs dans les statuts sans de vision de la façon dont ses représentants sont élu et choisis. Il s'agit d'une question relative à la gouvernance de la coopérative.

HDB : les statuts sont modifiables. Les statuts ne sont pas applicables en l'état au niveau de la nomination des délégués de secteur. En effet, il prévoit que l'élection sera décrite dans le règlement intérieur, or le CA doit approuver le règlement intérieur. Le CA se prononcerait donc sur un mode d'élection déjà employé ??? C'est illogique, il y a un problème de temps, l'élection des représentants doit être évoquées dans les statuts.

De plus nommer un CA pour 3 ans paraît une durée trop longue, la situation est complètement figée dès le départ. Il vaudrait mieux un CA d'un an au début.

- **Les résultats financiers**

### **Baisse du résultat net**

Le résultat baisse énormément, quelles en sont les raisons ?

- **un problème d'approvisionnement :**
  - pas de ressources financières suffisantes pour commander en grosses quantités. Les **charges** sont donc **survalorisées**.
  - De plus, il n'y a pas assez de modèles exposés en boutique pour attirer les clients et leur proposer une gamme assez étendue (**perte de CA potentielle**). La gamme proposée est adaptée aux goûts occidentaux.
- **Une perte de CA**

HDB admet que les chiffres ne sont pas encourageants, mais précise qu'en 2009 artisan du monde va promouvoir ndmen en fin d'années. Il attend donc pour les fêtes de Noël, des commandes plus grosses encore.

### **Des salaires importants**

Au niveau des charges, les salaires semblent élevés. Les salaires de la structure encadrement représentent 23% du CA alors qu'en France il est de 10% en moyenne.

2 raisons pour expliquer le niveau des salaires :

- l'ONG veut payer correctement les artisans (payés à la tâche) et le personnel d'encadrement (mensualisé sur la base de 100 000 FCFA / mois rev 1- à titre de comparaison le SMIG au Sénégal est de 50 000 FCFA / mois)
- de plus l'éloignement du centre des métiers rend nécessaire de payer un peu plus les techniciens si le centre veut les fidéliser.

### **Un seuil de rentabilité faux**

Le seuil de rentabilité n'est pas correctement calculé (*cet élément chiffonne beaucoup le président du directoire de Garrigue, qui insiste pour qu'il soit recalculé. HDB le lui concède même si il ne semble pas lui apporter beaucoup d'importance. Sachant que les dossiers sont au final validés par Garrigue, il n'est pas dans l'intérêt du FA de s'opposer aux demandes de SD*). Il ne comprend pas toutes les charges fixes.

L'analyse des coûts de revient et des prix de vente existe. Elle devra être développée afin de se concentrer sur les produits à plus forte marge.

- **Le business model**

### **Un partenaire satisfait**

**Solidarmonde** est un partenaire historique, il entretient de très bonnes relations. Il a effectué un audit en 2007 dont les résultats sont rassurants. Les produits et les tissus sont de qualité (analyse chimique des colorants), la démarche intégrée est intéressante, par contre il révèle que les produits sont chers (plus chers que l'Asie en particulier).

*Solidar monde est la centrale d'achat d'Artisans Du Monde, elle pratique le commerce équitable.*

### **Une clientèle et des produits diversifiés**

L'association des villageois comprend 3 boutiques en propre (16% des ventes) et distribuent plus de 300 modèles en plusieurs tailles. 54% des ventes se font à l'export. Elle possède un beau site internet.

Elle diversifie ses produits dans les tissus d'ameublement. *HDB fait passer des échantillons de tissu. SD remarque l'étiquette 100% coton bio. Or les produits ne sont pas bio, c'est gênant et ne démontre pas une bonne attitude vis-à-vis des clients. Il faut leur demander de retirer ces étiquettes, pour une question de principe et de morale.*

### **Un impact sociétal très fort, une valeur d'exemple**

L'impact social dans la région de ndem est très important. Il faut plus de 25 minutes de pistes pour arriver au village (village peu accessible et enclavé), la région souffre de sécheresse et est isolée des circuits touristiques. Le centre des métiers a permis de construire un dispensaire, une maternité et d'installer l'eau courante.

Il s'agit donc d'un projet exemplaire, très séduisant. C'est un projet important, connu au Sénégal, important pour l'imitation, pour créer une dynamique. Ils sont actuellement en recherche de financement pour développer la formation : l'objectif est de pérenniser le savoir faire et élargir le savoir à d'autres communautés rurales.

### *grille d'évaluation*

1.1 ++

1.2 +

1.3 ++

*L'interprétation des phrases décrivant les critères de la grille se fait en fonction des projets, reflétant un certain pragmatisme ou une interprétation à géométrie variable.*

1.4 0 neutre,

*Le critère écologique n'est pas spécialement discriminant il est là pour signaler que la préoccupation existe.*

*Le CE émet une recommandation à Garrigue ms la décision appartient au final à garrigue.*

## Annexes

2.1 \*

2.2 ++

2.3 ++

2.4 ++

3.1 +

3.2+

*sr : calcul erroné, à refaire car le directeur du directoire de garrigue le demande*

3.3 ++

3.4+

4.1 +

4.2 +

4.3 +

5.1 ++ *on passe d'un projet ONG, association lourdement subventionné à un modèle de business, d'entreprise, associatif un peu informel, pas trop professionnel*

5.2 ++ *modèle de transmission des savoirs faire, de développement local, attention cependant à la formation de gens qui risquent de cannibaliser leur propre marché*

5.3 ++

*le risque de défaillance faible mais le risque de non remboursement fort : pb de libellé et de formulation du critère. le textile est un marché difficile et très concurrentiel.*

5.4 +

AVIS pour décision : favorable sous condition sans réexamen.

### *Cameroon : CAM FRUIT séchage de fruits*

Dossier plus flou au niveau des investissements / financements.

Le partenaire qui fait remonter le dossier est un ancien collaborateur d'agro pme : la maison de l'entreprise. Il s'agit du 1er dossier remonté par ce partenaire, HDB a assez confiance en lui, il le trouve réactif, il voudrait démarrer au moins un projet avec lui.

Ce dossier soulève plusieurs problèmes :



## Annexes

- une part importante des ventes se fera à l'exportation. Le FA souhaite plutôt privilégier les marchés locaux.
- de plus les fruits séchés s'inscrivent dans un marché très concurrentiel. La plupart des grands groupes y sont, il faut jouer sur les volumes ou la qualité.

Le FA ne souhaite pas poursuivre l'instruction du dossier.

### *MEDI GLOBE: sachets de citronnelle, huiles essentielles*

La demande porte sur le financement pour effectuer un investissement dans une machine d'ensachage.

L'entrepreneuse vend à des magasins avec vitrine, elle vend des cosmétiques à l'heure actuelle et est en phase de test du marché sur la citronnelle. Elle a planté des premiers pieds de citronnelle et commence à les proposer en bâtonnets.

Plusieurs problèmes sont soulevés par ce dossier :

- **pas de vision sur les débouchés.** Quelle est la capacité de production de la machine ? combien elle en vend sur les 150 vitrines ? Peut elle en vendre plus ? Et ce que les fonds ne vont pas servir à financer le cosmétique ? La distribution des infusion peut elle suivre les mêmes réseaux que la cosmétique ?
- problème sur le produit. La citronnelle, tout le monde en a dans son jardin et ce n'est pas parce que ça marche sur le bâtonnet que ça va marcher sur les infusettes. Grosses interrogations sur le marché des infusettes à partir de matières premières locales. Ce n'est pas dans les habitudes de vie locale de boire l'infusion, on préfère le frais au séché. Le marché se situerait peut être sur les hôtels et magasins locaux accueillant des étrangers. C'est un marché difficile en Europe.
- est ce qu'elle **crée de l'emploi** ?
- on se situe **très en amont du projet**, un nouveau produit et une nouvelle activité. Il s'agit plus d'une étude de faisabilité que d'un investissement de fonds. Il faudrait un soutien sur le plan technique, un projet d'envergure avec les partenaires

*J'avais retenu un avis plutôt négatif pour ce dossier. Après lecture du CR de HDB et de ces mails avec les compléments d'information, le dossier serait en cours de construction pour une demande de financement.*

### *Burkina Faso : KARILOR*

Cette entreprise est sur le marché du beurre de karité cosmétique. La demande de financement concerne :

- un investissement de capacité (croissance)
- une innovation technologie sur l'énergie (passage du bois au gaz)
- le renforcement du FDR pour les achats

Kaliflor est suivie depuis 2003 par tech dev, pour des études sur le beurre de karité. Elle est en maillage avec Sph.

Avant de décider de l'instruction du dossier, il paraît nécessaire de poser la question à SPH si l'investissement potentiel du FA dans kaliflor lui pose problème. La réponse pourrait être oui car les 2 entreprises se situent sur le même marché du karité (plutôt savon que cosmétique pour SPH). C'est une question préalable avant la décision de lancer le dossier.

*On voit ici la notion de confiance entre le fonds et les entreprises financées.*

### *Congo : FAHL VET*

L'investissement à financer viendra pallier aux problèmes énergétiques de l'entreprise, aux coupures de courant fréquentes qui contraignent l'élevage de poussins.

Le partenaire présentant le dossier est le forum, il travaille plus dans les petites entreprises ce qui explique que le partenaire ne présente pas beaucoup de dossier (limite en taille d'investissement.)

Le niveau d'endettement est inquiétant.

Le projet est intéressant mais il manque une visibilité sur le remboursement des emprunts d'autant plus importante que le bp initial est juste. A suivre pour la construction du dossier.

## Annexe 7 : exemple de retranscription d'entretien

### Entretien FA individu M5

Dans une 1<sup>ère</sup> partie ce sont des questions générales sur te présenter toi, savoir qui tu es, ton parcours professionnel, pour revenir sur le Fonds Afrique et Tech Dev; tu as participé déjà à des comités d'engagement ?

Oui,

**Donc avoir ton impression sur le comité d'engagement, les critères de sélection. L'idée c'est de voir ce que les acteurs eux-mêmes en pensent et de voir si ça forme un tout .**

D'accord OK. Tu veux que je commence par me présenter ou ?.

**C'est ça !**

D'accord. Ok. Donc je vais faire une présentation en lien avec le Fonds Afrique. Comprendre pourquoi je me suis intéressée à ce dispositif ? D'un point de vue professionnel et d'un point de vue personnel aussi. J'ai connu TechDev parce que j'étais moi-même une jeune entrepreneuse « sociale », je me percevais comme une entrepreneuse sociale en Afrique. J'ai été associée avec des africains, on était au Sénégal, sur une création d'une entreprise de fabrication et de commercialisation de bouillon culinaire. C'était un process assez simple. Et le défi pour nous, là où ce projet m'intéressait particulièrement, c'est que déjà je pense que l'agroalimentaire c'est un secteur porteur en Afrique. C'aurait été de développer un modèle économique autre que des modèles économiques de rentes et puis c'est un secteur où on peut avoir beaucoup de main d'œuvre donc l'intérêt c'était à la fois de fabriquer pour faire travailler un maximum de gens, créer des emplois, et le commercialiser localement, voire dans la sous-région. Donc j'avais un fort intérêt et c'est pour ces deux raisons là que je considérais que c'était une entreprise « sociale » à savoir création d'emplois et valorisation du commerce local. Donc j'ai rencontré TechDev parce que je voulais avoir un apport extérieur de consultant et ça me permettait moi aussi de rentrer dans un dialogue avec mes associés pour aller vers une démarche de progrès et essayer de faire ce qu'on faisait en encore mieux. Et notamment avec toute la problématique sur laquelle TechDev m'a aidée à travailler, de travailler avec des intrants locaux pour la fabrication de notre bouillon. Donc j'ai d'abord été « de l'autre côté de la barrière » et je dirai que pour moi c'est une expérience à partir de laquelle je réfléchis et que j'agis aujourd'hui. C'était pour moi une expérience primordiale. Mon positionnement par exemple, quand je réfléchis par rapport au Fonds Afrique ou quand je participe à un comité d'engagement, j'ai tendance à me mettre dans la position de l'ancienne chef d'entreprise qui comprenait relativement bien le contexte africain dans la mesure où j'ai réussi à mener ma barque et à faire fonctionner cette entreprise. Je pense que c'est un critère qui permet de dire que j'ai quand même une connaissance du terrain. Après, j'ai souhaité pour des raisons personnelles, revenir en France et je suis restée tout le temps en contact avec Hubert de Beaumont de TechDev puisqu'on a été tous les deux « passionnés » par le même sujet à savoir l'entrepreneuriat africain et je pense que ce qu'on partage avec Hubert et avec les autres personnes du conseil d'administration ou des membres de TechDev c'est notre forte adhésion à l'idée que le développement de l'Afrique passe par le développement d'un tissu économique dense de petites entreprises africaines. Finalement l'essor – c'est moi qui le rajoute – mais finalement le développement démographique et le développement de l'urbanité en Afrique peut aussi être une opportunité, l'analyse a tendance à présenter ça comme des menaces. Pour moi, ça peut être aussi une opportunité si on met en place les structures qui permettent d'accompagner ce développement de ce qu'on appelle nous les TPE PE (les très petites et petites entreprises africaines). Parce qu'il y a beaucoup de débat sur ce qu'on appelle les TPE PE, et nous, on a décidé au niveau de TechDev dans notre communication entre nous et institutionnelles de parler des TPE PE. Sans rentrer dans la

définition de ce qu'on appelle TPE PE, ce qui nous motive c'est d'accompagner les entreprises qui, à l'origine quand même, sont des émanations d'une économie qu'on appelle informelle populaire. Et de cette tranche haute de l'économie informelle ou populaire qui a un moment décidé de changer d'échelle et donc de se formaliser. Ce qui est une étape très importante. Parce qu'on va dire que la majorité de l'économie en Afrique est informelle et ce n'est pas plus problématique que ça, j'ai envie de dire. A partir du moment où quelqu'un décide de se formaliser, le principal barrage est au niveau fiscal. Mais à partir du moment où il décide de dépasser ce barrage et de se formaliser c'est quand même qu'on est face à un entrepreneur qui a un caractère un peu exceptionnel dans le paysage économique africain et qui veut aller plus loin. Donc c'est un « bon cheval de course ». Et c'est surtout quelqu'un qui a déjà affronté beaucoup de difficultés, et qui mérite d'être accompagné et qui est dans une disposition à être accompagné. Ce qui est très important. C'est un signe. Donc aujourd'hui, pour terminer ma présentation, avant j'étais de l'autre côté de la barrière, j'étais entrepreneuse, maintenant je suis passée du côté de ceux qui accompagnent les entrepreneurs, alors j'ai fait un bref détour par l'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire en France pendant 1 an. Ce qui m'a permis aussi d'avoir un regard, de comparer un petit peu et c'était une expérience très riche pour moi parce que je me suis rendue compte que finalement, on a besoin des enseignements de l'Afrique. Parce qu'on est confronté aujourd'hui à des problématiques assez similaires. On est dans des contextes de plus en plus affables, pour finalement, c'est vraiment la capacité du porteur de projet en lui-même à affronter l'instabilité, la prise de risque etc. et sa capacité à être en dialogue avec le collectif qui aujourd'hui, à mon sens, c'est une interprétation très personnelle, mais qui un beau jour fonde la dynamique de l'économie sociale et solidaire. Qui ne seront pas des dynamiques marginales pour moi. Mais des dynamiques vraiment d'avenir. Donc l'entrepreneur africain qui depuis qu'il est tout petit baigne dans un univers instable, où il est confronté à des problématiques sociétales très présentes voire tragiques des fois, dramatiques. Quand on est chef de famille ou quand on est entrepreneur en Afrique, on prend en charge de fait un certain nombre de problématiques sociétales aussi bien dans le cercle familial que le cercle familial plus élargi; on est une personne qui, de fait, prend en charge une partie de la sécurité sociale telle que nous la connaissons. Cela se fait d'une manière très informelle mais c'est une obligation presque, que le chef d'entreprise intègre presque comme quelque chose de mystique parce qu'il se dit que s'il ne le fait pas, si il a ce qu'il a c'est pour pouvoir le distribuer. Cela fait partie de sa croyance intime. Donc cette capacité à prendre en charge à la fois le risque et à être un entrepreneur social de fait, donc à prendre en charge une partie de la sécurité sociale : je pense que c'est un enseignement que les entrepreneurs africains peuvent d'une manière ou d'une autre, qui peut intéresser l'entreprenariat social et solidaire tel que nous l'avons défini en Europe. Donc, pour finir sur mon parcours, j'ai continué, même en étant en France et en étant sur d'autres sujets que l'Afrique, j'ai continué à être membre de TechDev avec mon dialogue très enrichissant avec TechDev. Je pense que la valeur ajoutée d'une association comme TechDev c'est aussi d'être portée par des êtres humains qui ont des valeurs assez fortes. Evidemment, il y a le parcours et le trajet de Hubert ce qui l'a motivé à l'origine de la création de cette association et sa capacité aussi à entraîner des gens autour de ça et à défendre ses valeurs. Donc j'ai pu rester assez facilement au contact de TechDev en dialogue etc. au courant de ce qui se passait. Et l'année dernière, j'avais une disponibilité d'un an donc j'ai pu m'organiser pour m'impliquer à 60% de mon temps.

**D'accord. Ok c'est une belle présentation. Donc justement tu parlais des valeurs que portait TechDev et puis le Fonds Afrique. Est-ce que tu peux développer sur les valeurs que tu penses sont portées par le Fonds Afrique ?**

D'accord. Pour moi, la valeur primordiale c'est ce que moi j'appelle, ce qui n'est peut-être pas formulé forcément de cette manière-là au niveau de TechDev mais ce que moi j'appelle la réciprocité. C'est-à-dire que pour avoir vécu pas mal d'années en Afrique et puis pour connaître aussi le travail d'une manière générale des ONG des développements de l'humanitaire etc., il y a très peu d'ONG qui soient dans une vraie relation de réciprocité. Soit on est dans une relation où on considère les gens qui sont en face de nous comme des bénéficiaires de programme

de développement, soit on est dans une relation – ce sont les ONG urgentistes que je connais aussi parce que j’ai travaillé pour une ONG de ce type-là, qui sont dans une relation d’aide. Ce sont des ONG qui ont le mérite d’exister et qui font un bon travail mais ce qui manque au niveau de la relation dans le domaine de la solidarité internationale c’est la relation de réciprocité. C’est-à-dire que TechDev n’est jamais venu se substituer aux ressources locales aussi bien humaines que, le mot ressources dans toute son acception. On apporte et on est dans le partenariat, un mot qui est important, c’est un mot qui appartient plutôt à l’univers de l’entreprise et que l’on peut se l’approprier et on considère que – je suis peut-être plus extrémiste, peut être que tous les gens de TechDev ne seront pas d’accord avec ma vision – quasiment on se donne mutuellement. Ce n’est pas parce qu’on est des gens particulièrement généreux, on n’est pas dans une relation sacrificielle. Moi ce que j’apporte à l’Afrique, je pense que l’Afrique me le rend dans une vision globale pour un équilibre mondial. Donc le Fonds Afrique c’est identifier ce que le partenaire, valoriser ce que les africains ont, identifier les besoins qu’ils ont et essayer d’apporter une contribution à ces besoins. Parce que l’intérêt pour nous en tant qu’association française, je pense qu’on considère que c’est intéressant qu’il y ait un tissu économique local africain qui se développe. Dans une vision – j’ai presque envie de dire – écologique, une économie écologique. Pour un respect des équilibres mondiaux. Ce sont de grandes généralités, c’est peut être un petit peu vaste ce que je dis mais je me démarque complètement, et c’est pour ça que TechDev m’intéresse depuis longtemps et je ne souhaite pas du tout m’impliquer au sein d’une ONG qui a une vision philanthropique ou caritative. Même si, par ailleurs cela ne m’empêche pas d’avoir mes propres actions qui sont de l’ordre du don ou de la philanthropie mais ce n’est pas ça l’intérêt de Tech Dev je dirai. Donc ça c’est une valeur : la réciprocité. Et ce que je trouve particulièrement intéressant dans le Fonds Afrique c’est qu’il a un compartiment fond d’investissement qui est basé en France donc « sont mangées à la même sauce » les entreprises françaises comme les entreprises africaines. C’est un des rares dispositifs où on investit aussi bien en France qu’en Afrique. Evidemment, concrètement dans le process etc. les choses se passent certainement un peu différemment puisque ce ne sont pas les mêmes acteurs qui accueillent les demandes africaines et les demandes françaises, mais il y a une symbolique très forte et il y a une idée très forte à défendre que le Fonds Afrique est un compartiment dans le cadre d’un fond d’investissement qui investit aussi dans des entreprises françaises et qu’il y a des similarités entre ces entreprises. L’autre valeur qui évidemment est primordiale et qui nous distingue des autres fonds d’investissement c’est celle du capital risque solidaire. On n’investit pas dans n’importe quelle entreprise, on prend un certain nombre de risques, et on investit dans une entreprise en recherchant une performance sociétale et non pas une performance financière. C’est comme ça que je parle de la solidarité. On est solidaire dans votre prise de risque, on est à vos côtés dans votre prise de risque. Une autre valeur du Fonds Afrique je pense, c’est la bonne gouvernance même s’il y a vraiment des axes d’amélioration, même s’il y a des limites. C’est quand même un dispositif qui est très balisé, il y a un comité d’engagement qui a accès aux informations, qui statue ; il y a un partenaire africain qui identifie les porteurs de projet, qui les accompagne, et qui constitue aussi le dossier donc qui a aussi son mot à dire. Il y a constamment la possibilité pour l’entrepreneur africain de s’exprimer, à la fois dans l’étape de constitution du dossier que quand il est au Fonds Afrique, il y a des outils de dialogue qui sont mis en place à travers notamment le canevas d’utilité sociétale donc il y a vraiment une volonté de bonne gouvernance. Après, il y a toujours le retour du refoulé qui fait que dans les faits, parce qu’on n’est jamais à l’abri de ça, il y a des moments où on bute surtout par manque de temps et disponibilité militante, finalement c’est un nombre de personnes réduit qui prennent les décisions, j’ai envie de dire in fine. La procédure peut toujours être améliorée mais le cadre de la procédure est là. Après dans les parties prenantes qui jouent plus ou moins bien le rôle, je ne sais pas si tu veux qu’on évoque cela tout de suite peut être les limites; qu’est ce qui ne fonctionne pas ou après, là on était sur les valeurs. Voilà.

**Ce sera l’occasion peut être effectivement que tu poses un diagnostic, ce n’était pas prévu mais c’est intéressant.**

La réciprocité, moi ce qui m'intéresse beaucoup aussi c'est que ces valeurs là, ce ne sont pas les valeurs qui sont décrétées, ce ne sont pas des croyances. C'est une éthique qui se confronte vraiment au quotidien. Et malgré les difficultés du quotidien parce qu'il y en a, c'est un dur métier d'investir et d'accompagner les petites entreprises africaines, et c'est un dur métier d'être un entrepreneur africain, malgré ces difficultés je pense que, en tous les cas je peux parler pour moi, ça me conforte encore plus dans cette éthique et dans ces valeurs. Et je suis sûre qu'on va dans le bon sens. Malgré les grands moments de découragement, parce qu'on a aussi de grands moments de bonheur, de voir les entreprises se développer, d'échanges avec les entrepreneurs. On rencontre des gens exceptionnels, voilà...

**D'accord. On va peut-être passer maintenant sur, toujours selon toi, donc tu prends des précautions quand tu parles mais c'est toi qui parles donc il n'y a pas de problème. Quels sont pour toi les facteurs de performance, comment est-ce qu'on pourrait décrire la performance ?**

D'accord, OK. Pour moi la performance, elle tient en premier lieu à la proximité qu'il y a entre TechDev, les partenaires africains et les entrepreneurs africains. Donc, c'est à double tranchant. Plus on va vouloir monter en charge et démultiplier le dispositif et avoir un portefeuille important, il faudra monter en charge sans perdre cette proximité. Donc il y a 2 options : soit on clone les gens qui savent faire de l'accompagnement d'entreprise – je prends cela sur le ton de la plaisanterie mais c'est vraiment problématique – parce qu'ils sont sur le terrain depuis 15 ans, donc ils ont appris, ils se sont cassés le nez, ils ont appris etc., évidemment je pense beaucoup à Hubert c'est clair ou je pense à des profils comme le mien parce que j'ai été entrepreneuse ou je pense à quelqu'un comme Mathieu qui a travaillé aussi pas mal d'années pour TechDev - ce sont des profils assez spécifiques -, soit on en forme d'autres. Et la formation passe forcément par une connaissance du terrain. Donc les dispositifs comme le comité d'engagement, sont des dispositifs extrêmement intéressants, mais il faut absolument veiller à ce qu'il y ait toujours un équilibre dans un comité d'engagement. Les décisions ne peuvent pas se prendre que dans une réunion à Paris. Il faudrait à terme imaginer des comités d'engagement avec un système de visioconférence où il y aurait aussi des gens qui sont immergés. Je pense que l'échange 50/50 c'est l'idéal. Mais la richesse du comité d'engagement c'est aussi d'avoir le regard de gens qui n'ont jamais mis les pieds en Afrique et ça, c'est une richesse qui est très propre qui moi personnellement m'a fait énormément avancé. Parce que cela démystifie aussi un petit peu et ça nous oblige nous aussi à avoir une pédagogie pour expliquer ce qui se passe là-bas ; et puis il y a aussi l'apport de ces personnes qui ont une connaissance de l'économie ici, donc on peut créer un enrichissement mutuel, nous du coup on a des choses à apporter aux entreprises africaines puisqu'on est au courant de ce qui se passe ici etc. Mais si on pouvait arriver à 50/50 et avoir un comité d'engagement où des gens qui sont basés en Afrique d'une manière ou d'une autre peuvent participer, ce serait pas mal. Donc la performance, c'est la proximité. C'est vrai que la performance c'est d'avoir mis en place entre les entrepreneurs africains et le système de décision ici en Europe, c'est d'avoir un médiateur qui s'y connaît ; c'est-à-dire on n'a pas pris n'importe qui d'abord, des partenaires africains qui font le travail d'identification des porteurs de projets, qui montent les dossiers, et qui après, vont faire l'accompagnement des entreprises. C'est vraiment crucial et primordial, pour qu'il y ait cette proximité. Maintenant le souci c'est que la proximité marche dans un seul sens. Nous avons développé une très grosse proximité via les partenaires avec les entrepreneurs africains, mais finalement nos partenaires africains et nos partenaires n'ont pas de proximité avec les valeurs du Fonds Afrique, avec l'économie sociale et solidaire à la française on va dire. Donc je pense qu'on arrivera à une vraie performance, à une vraie proximité quand on arrivera à mieux faire partager aussi ce que nous cherchons : pourquoi on s'appelle Fonds de capital risque solidaire ? Pourquoi est-ce intéressant de savoir qu'on investit aussi dans des entreprises en France qui sont des entreprises dans le secteur de l'économie, du bio, on n'investit pas dans n'importe quelle entreprise en France. Et surtout qu'est-ce que nous entendons par performance sociétale et non pas performance financière. Il y a des fois un petit dialogue de sourds qui s'instaure, on n'est jamais à l'abri de ça. Qu'il y a une tendance africaine à

chercher la performance financière et c'est parfaitement légitime alors que nous cherchons la performance sociétale. Ce qui est aussi légitime. Donc on doit apprendre à faire la construction du désaccord c'est-à-dire à comprendre en quoi on n'est pas forcément d'accord. Et ce sont ces lieux de débats et ces instances de dialogues qui manquent un petit peu au niveau du Fonds Afrique. La médiation entre ce qu'on recherche et ce que nos partenaires africains et les entrepreneurs recherchent.

**Est-ce que tu vois éventuellement d'autres facteurs de performance ? La proximité aussi des acteurs français**

Voilà. La bonne connaissance des porteurs de projets. Il faut les connaître. Donc basée sur la confiance qu'on a en nos partenaires aussi. La « connaissance technique » de TechDev et des partenaires. Je pense qu'un gros facteur de performance – ça peut paraître idiot de dire ça – mais c'est le respect. Il y a un respect de l'entrepreneur africain. On ne travaille pas avec des clichés et des à priori sur les africains. Il y a beaucoup de fraternité dans le Fonds Afrique. On pourrait se dire que la fraternité vient parce qu'on est amenés à côtoyer les gens de plus en plus mais je pense qu'il y a quand même une posture préalable chez des personnes qui font vivre ce dispositif ; il y a quand même une posture préalable, une capacité à développer des liens assez fraternels quand même.

**OK. Donc dans le cadre du Fonds Afrique, est ce que tu penses que les outils de gestion seront utiles et si oui à quoi ? Ou est ce qu'on n'en a pas vraiment besoin ?**

Ça dépend, tu parles des outils de gestion pour l'accompagnement des entreprises ?

**Pour tout. il y a des outils comme les contrats qui sont passés entre le Fonds Afrique et les entrepreneurs, la grille d'évaluation lors du comité d'engagement. Les outils qui existent. Ils n'existent pas dans d'autre capital risque solidaire. Est-ce que tu penses que c'est important de les avoir ou pas ? Ou est-ce que tu penses qu'on peut fonctionner sans ?**

Je pense que c'est primordial de les avoir. Je pense que cela fait partie de la richesse de la culture que le Fonds Afrique a développé, qui pourrait servir aussi à d'autre. C'est primordial de les avoir, maintenant il faudrait qu'ils soient beaucoup plus partagés. C'est à double tranchant parce que si on veut monter en charge on est obligé de se formaliser de plus en plus. Ce sont des choses qui peuvent être mal vécues par nos partenaires africains. Je pense notamment qu'il y a un outil qui manque, c'est un outil des conventions entre nous et nos partenaires africains avec des indicateurs de résultat. C'est un outil dont on ne s'est pas encore doté. Et je crois qu'il faut vraiment qu'on en arrive là. C'est à double tranchant parce que ça peut être mal vécu par nos partenaires mais c'est primordial.

**Donc, si je reformule, si j'ai bien compris, les outils de gestion c'est intéressant pour toi parce que ça permet de formaliser les choses qui ne le sont pas ou s'ils n'existent pas. Mais cette formalisation peut être parfois mal vécue.**

Disons que, jusqu'ici il y a des outils de gestion qui ont été créés par Tech Dev je pense notamment à la grille d'évaluation qui vraiment pour moi sont des bons outils de gestion. Ils sont toujours perfectibles, mais pour cela me semble primordial d'utiliser des outils de gestion comme ça : il y a une bonne base.

**Donc, je commence sur les critères d'investissement puisque tu as participé à quelque comité d'engagement, il y a bien cet outil qui énumère les critères. D'après toi quels sont les critères les plus importants dans cette grille ou en général ? Tu n'es pas obligée de reprendre les termes de la grille mais pour toi un investissement, qu'est-ce que tu regardes principalement dans ces dossiers et qui te font dire c'est bien d'investir ?**

Ma position est très compliquée parce que comme je connais bien le contexte africain, j'ai tendance à démasquer les trucs louches, les entourloupes. Donc il y a pas mal de subjectivité dans mon positionnement. Je dois être honnête, même en amont il faut que je sois honnête là-dessus donc...Par exemple, je regarde quand même ce que la personne jusqu'ici a réussi à réaliser. Je vais prendre deux exemples : lors du dernier comité d'engagement, il y avait une entreprise sur le papier c'était tout beau, c'était tout magnifique, c'était une fabrication de briques, et c'est un projet qui emballe le comité d'engagement parce qu'on est vraiment dans la petite industrie qui est au bon format pour l'envoi pour l'Afrique, on est sur des pôles construction : enfin bon, on est sur un certain nombre de choses qui nous emballent. Et quand je regarde, ce dossier pour moi c'est flagrant que c'est une planche pourrie dans la mesure où les messieurs n'ont encore rien réalisé et ils veulent un investissement pour acheter la machine. Et comme gage de bonne foi ils vont nous donner un papier avec une commande pour un marché ; c'est un papier avec 1000 ou 2000 Francs CFA tu l'achètes ce papier-là. Donc ma position au niveau du comité d'engagement est toujours un peu délicate. Donc, il faut aussi qu'on ait cette capacité à entendre ces choses-là qui ne sont pas toujours agréables à entendre, qui font pas toujours propres mais qui sont des réalités. Ça ne veut pas dire qu'on déprécie le modus operandi l'homo economicus africanus, ce n'est pas ça du tout. C'est qu'ils sont dans un contexte où ils sont aussi obligés de passer parfois par des voies qui ne sont pas toujours, qui sont un petit peu limite dans notre perception européenne. Donc pour moi, un critère c'est aider quelqu'un qui justifie, a déjà réussi à s'aider de lui-même, à atteindre une certaine maturité entrepreneuriale. Donc investir dans les entreprises qui ont déjà un certain niveau de maturité, et mon critère principal c'est regarder s'il y a un entrepreneur. Il faut trouver l'entrepreneur social. Et c'est notre travail après, petit à petit de faire comprendre grâce à des notions comme la notion de pérennité etc. qui sont des notions qui arrivent bien après. C'est notre travail après de transformer cet entrepreneur en entreprise. Un autre exemple aussi : celui-là est tellement flagrant que...Pour terminer sur cet exemple, on a toujours une vision très idyllique : cette entreprise-là, l'idée c'était de les mettre en contact avec un autre entrepreneur qui avait déjà une machine etc. je connais très bien cette personne ; je n'ai pas eu de compte rendu de sa rencontre via Hubert mais j'ai eu un compte rendu via cette personne c'est naturel puisque c'est moi qui l'ai orienté vers TechDev et le point de vue de cette personne c'est : je ne peux pas avec tous les efforts que j'ai fait pour obtenir cette machine, tous les risques que je prends pour m'en sortir, je ne peux pas rentrer en contact comme ça avec un gars que je ne connais même pas, lui faire accéder à mon process etc. Et on était dans une vision « rapprochez-vous les uns des autres etc. ». Même avec toute la connaissance qu'on a du contexte, il faut toujours qu'on arrive à entendre le point de vue de l'entrepreneur. Tout doit se baser sur le point de vue de l'entrepreneur. Donc un des critères c'est trouver l'entrepreneur, trouver quelqu'un avec qui on peut parler et dialoguer, et trouver l'entrepreneur qui, à terme, aura une capacité à changer ses représentations et à évoluer. Du coup, j'ai un peu du mal à défendre des dossiers de gens que je ne connais pas, que je n'ai pas palpé, j'aime bien me rendre sur place. Quand on se rend sur place dans une entreprise en Afrique, pour moi c'est plus aisé de faire un diagnostic. Mais l'intérêt du comité d'engagement c'est que ça nous oblige quand même à intégrer un certain nombre d'éléments rationnels et pas subjectifs ou à clarifier notre pensée quand elle est subjective et l'appuyer quand même sur des éléments rationnels. Après, je regarde évidemment les secteurs car il y a des secteurs dans lesquels, quand on est dans l'agroalimentaire on a plus de chances que quand on est dans le cosmétique de luxe ou autre. Les chances d'atteindre une performance économique minime.

Il y avait cette femme qui monte un business d'agroalimentaire et la réaction du comité d'engagement c'est « elle fait tout et n'importe quoi, elle fait 10 000 trucs à la fois » ! Et moi au contraire, pour moi c'est un critère de capacité de débrouillardise, et c'est comme ça que tu t'en sors en Afrique. Il ne faut pas oublier aussi que c'est quand même une économie, même si elle est urbaine, qui est un atavisme rural et dans la ruralité on a plusieurs métiers parce qu'il y a des saisons donc on développe : la femme à telle époque elle va semer, à telle autre elle va cultiver, à telle époque elle va faire du porte à porte pour vendre du tissu à ses copines, à une autre époque elle va



confectionner, elle va acheter du bouillon en gros, elle va faire des paquets elle va le vendre au marché. En fait, les gens qui s'en sortent, ce sont ceux qui ont cette très grande mobilité à la fois physique et psychique. Vraiment quelque chose qui m'a marquée dans mon parcours, c'est mon associé africain avec qui j'ai fait cette société de bouillon, c'est un monsieur qui a commencé en vendant des articles ménagers à crédit donc il faisait du porte à porte. Il vendait un seau en plastique de 2000 Francs CFA, il te le vendait 50 centimes et il venait récupérer tes 50 centimes tous les jours et en fait il faisait un crédit à 40 ou 50% mais tu ne le sentais pas passer. Et c'est comme ça qu'il a fait sa fortune. Et ce sont ces mecs là qui s'en sortent mieux aujourd'hui. Et l'enjeu d'un Fonds Afrique c'est arriver à identifier parmi ces mecs là, ceux qui sont capables à un moment de faire le grand écart entre leur culture entrepreneuriale informelle et de décider de se formaliser. Il y a un exemple célèbre au Burkina Faso d'un des plus grands entrepreneurs en BTP – je ne sais plus comment il s'appelle, un exemple très connu – le type est analphabète, il est devenu le roi du Burkina en BTP et le mec, là où il n'est pas bon il a su à un moment s'entourer et il paraît qu'il utilise maintenant les nouvelles technologies, et comme il est analphabète, il a développé une mémoire et il paraît qu'en affaire il est redoutable. Et notre comité d'engagement qui est installé confortablement en Europe etc. quand ils voient que la bonne dame fait 50 produits différents etc. on arrive avec notre rationalité occidentale, qu'il faut avoir, mais il ne faut pas qu'elle soit violente. Et là il y a vraiment quelque chose qui est de l'ordre de la créativité dans l'accompagnement, du tempo du moment où tu sens que la personne est prête pour entendre ça. Et toi, tu t'es suffisamment imprégné aussi de ses problématiques à elle ; pour comprendre par exemple, le type doit te rendre un document absolument indispensable pour tel ou tel comité d'engagement et que le type te dit qu'il vient d'avoir un décès dans sa famille, et que où qu'il aille il ait une problématique sociétale ou sociale à prendre en compte etc. il faut que tu comprennes que pour lui c'est une vraie réalité. Comme j'ai été « entrepreneuse africaine » sans avoir toutes les charges sociales, heureusement pour moi. Parce que je n'avais pas ma famille là bas etc. Quand je connais le quotidien de ces gens là, pour moi ce sont vraiment des héros. Donc on n'est pas là pour les embêter. On est là pour leur apporter quelque chose, c'est un peu comme une psychothérapie, à partir du moment où le monsieur a fait l'effort de pousser la porte et est venu nous dire « j'ai envie de changer d'échelle, j'ai envie de me formaliser, de me professionnaliser, j'ai envie de mettre un peu de rationalité à l'occidentale dans mon truc tout en préservant ma culture etc. » ; donc c'est très subtil et c'est très délicat. Maintenant, je pense que pour des personnes comme Hubert qui sont au premier plan dans l'accompagnement, avoir un comité d'engagement derrière lequel on peut se retrancher aussi et dire que c'est de l'argent qui vient de France et qu'on te prête, en France ils ont aussi leurs exigences. Ça fait partie de leurs exigences, c'est à prendre ou à laisser, c'est bien aussi. Et en fait, ce qui fait que ça fonctionne c'est qu'on a un bébé en commun qui est cette entreprise.

**Ok. Si tu devais caractériser le succès d'un investissement du Fonds Afrique : le Fonds Afrique a réussi parce que l'entreprise qu'il accompagne...**

Le Fonds Afrique a réussi quand l'entreprise qu'il accompagne crée des emplois. Ça c'est pour moi, c'est le critère numéro un. Il crée des emplois où les gens ont le sentiment d'évoluer et ils sont formés. Et 2<sup>ème</sup> critère de réussite et je crois qu'on n'en est pas encore là : (on n'en est même pas encore là dans nos propres structures donc...) c'est la pérennité de l'entreprise c'est-à-dire créer une vision sur le long terme, une vision d'avenir commune. Créer de la pérennité et créer aussi de la bonne gouvernance, à terme qu'il y ait vraiment de la bonne gouvernance. Comme ce sont souvent des caractères d'entrepreneur, j'ai eu une discussion passionnante là-dessus avec Abou qui est le gestionnaire de la coopérative épargne productrice de beurre de karité. Ce sont quand même des porteurs de projets et des individus exceptionnels. Parce que si elles n'étaient pas exceptionnelles elles ne seraient pas là. Comme à un moment, la posture de Hubert de vouloir créer cette ONG dans l'histoire de sa vie ça a été une structure exceptionnelle aussi, la grande difficulté c'est la difficulté de passer le témoin. C'était de travailler avec

d'autres personnes. Abou me disait : personne n'est capable de rester jusqu'à 4H du mat' comme moi jusqu'à ce que le travail soit terminé etc. Je lui ai répondu « peut être que tu penses que personne n'est capable parce que tu n'as pas encore essayé de chercher cette personne ». Il y a quand même des endroits où en fait, il faudrait réussir à créer des espaces où eux-mêmes pourraient nous interroger sur nos propres structures. Normalement Abou aurait du me répondre « et vous comment vous voyez la vie de la pérennité de TechDev ? » Le jour où on arrivera à ça, et ça peut arriver, ça mettra 5 ou 10 ans à se construire, plus tôt on arrivera à ça, on arrivera vraiment à créer quelque chose qui n'existe pas dans nos relations avec les autres.

**D'accord. On va maintenant revenir si tu veux bien, sur l'outil qu'on a créé ensemble et qui fait partie du groupe de travail ; est ce que tu te souviens comment est née la création de cet outil et quels sont les objectifs qui sont derrière ?**

D'accord. Je sais que un des objectifs qui étaient vraiment mis en avant par Hubert qui est quand même à l'origine, je n'étais pas vraiment là quand l'idée est née, mais il y a quelque chose qui était important pour Hubert et je pense à laquelle a adhéré aussi Alain, c'est on doit rendre des comptes à nos souscripteurs. Et bizarrement, pour moi c'est quelque chose qui – et c'est marrant, parce que je le redécouvre en relisant les documents, ah oui c'est vrai on doit quand même rendre des comptes à nos souscripteurs – mais ça n'a jamais été le truc le plus important pour moi. C'est arrivé assez rapidement au bout de la 2<sup>ème</sup> réunion pour moi, ça a été la notion d'outil de dialogue avec les entrepreneurs africains. Et qui a été beaucoup repris par Dominique aussi et sur lequel on a beaucoup insisté notamment dans les dernières séances et nous, on arrive avec un objet, c'est une autre proposition. On prépare un canevas de l'utilité sociétale qui va raconter à tout le monde qu'est ce que ça doit être l'utilité sociétale d'une petite entreprise africaine. On ne ferait pas d'expertise sur l'utilité sociétale d'une entreprise africaine. On est un groupe de personnes représentatives d'une dynamique associative et militante en France et on arrive avec une proposition avec 4 critères qui sont importants pour nous. On aimerait savoir d'une part, vous entrepreneurs africains si ce sont des critères qui sont importants pour vous et si oui, comment on peut évoluer sur ces critères là ? Donc pour moi, c'est vraiment l'objectif c'est outil de dialogue et après c'est évidemment, c'est quand même apporter un certain nombre de garanties à nos investisseurs. Et la 3<sup>ème</sup> chose c'est que ça peut être aussi un outil et là on pourrait plus pousser la dynamique associative là-dessus, ça peut être un outil pédagogique auprès des souscripteurs : de construire ce regard que les gens ont sur l'Afrique et sur l'économie en Afrique, leur faire comprendre qu'est ce que l'entrepreneuriat africain, quelles sont les valeurs et les atouts de l'entrepreneuriat africain, un entrepreneuriat qui naît à partir d'une base informelle et populaire.

**C'est un projet très ambitieux. D'accord.**

On a même des problèmes en interne au niveau de TechDev là dessus. Je sais que des fois avec Hubert quand on se balade dans les entreprises, on se dit qu'il y a certaines photos qu'on n'a pas envie de rapporter parce qu'elles pourraient choquer. Mais on sait que, nous on connaît la temporalité avec laquelle on peut amener la personne petit à petit à intégrer des notions d'hygiène etc. mais

**D'accord. Est-ce que durant cette construction, tu te souviens de 2 ou 3 moments qui t'ont particulièrement marqués lors des réunions et pourquoi ?**

Un moment évidemment, ce qui est flagrant c'est quand on a reçu Moumouni qui est un entrepreneur, qu'on l'a un peu intégré au travail et quand on lui a parlé d'économie sociale et solidaire à l'européenne, à la française, il nous a répondu « la solidarité a changé de camp » c'était une manière de nous dire que – d'une manière très organique – leur économie est solidaire. Elle n'est pas solidaire parce que ce sont des personnes qui sont nées, ce n'est pas une vision essentialiste des africains, ils ne sont pas sortis du ventre de leur mère solidaires, c'est que ils sont dans un

contexte où si tu n'es pas solidaire tu ne surviv pas parce qu'il n'y a pas de sécurité sociale. La sécurité sociale se crée entre les gens. Ce que je te donne, je sais qu'un jour je le recevrais. Et ce n'est pas du don contre don, c'est vraiment la réciprocité C'est la réciprocité qui fait partie d'un tout. ça fait référence aussi à un épisode qui avait beaucoup choqué les africains parce que moi j'en avais beaucoup parlé, c'est quand il y a eu la canicule et que beaucoup de personnes qui meurent en France, cela les avait énormément choqué. Donc, quand on arrive avec notre économie sociale et solidaire ou notre développement durable etc. les copains africains, ils ont raison, cela les fait sourire. Je la comprends très bien cette réaction. C'était un moment qui était important parce que c'était vraiment un moment où l'outil prenait son intérêt, c'est-à-dire finalement avoir une confrontation. Se confronter à la réalité entrepreneuriale africaine. C'était un moment important. Un autre moment important, c'était toutes ces discussions qui nous ont permis finalement d'arriver sur des critères qui sont le plus petit dénominateur commun entre tout ce qu'on aurait aimé chacun individuellement mettre en place mais qui sont finalement, c'est déjà pas mal. Et on a réussi à élaborer ces critères avec la participation de gens qui ont des profils très différents. Des critères qui, d'une certaine manière même si on a toujours eu ce souci d'être dans la proximité avec des entrepreneurs africains, si Hubert qui connaît bien le contexte, a beaucoup participé etc. c'est quand même des critères « universels ». (...) Donc, ce sont des moments importants parce qu'on se rend compte que ce sont des critères qui sont valables parce qu'ils ont été co-construits et c'est peut être bien aussi d'avoir dans l'assemblée des gens différents et d'avoir aussi l'apport d'une universitaire qu'on ne citera pas. Je ne dis pas cela pour te faire plaisir mais c'est vrai que c'est bien d'avoir ce dialogue possible, vraiment dans une recherche action à la fois d'avoir un dialogue entre des acteurs de terrain complètement immergés comme Hubert, très concerné, des acteurs de terrain plus détachés « plus sereins », comme Alain par exemple, une universitaire comme toi, et un acteur de terrain différent comme Dominique etc. donc c'était vraiment une assemblée très importante. Et puis le dernier moment que j'ai adoré, c'est quand on était entrain de, la dernière séance où on était encore entrain de discuter sur comment on allait appeler notre bordel et que Dominique Carliez voulait qu'on marque : on prenait toutes les précautions du monde pour expliquer que c'était nos critères, qu'on est dans un dialogue, c'est ce qu'on vous propose etc. et que Dominique a voulu qu'on mette « et pour se faire plaisir ». Il a le côté aussi le plaisir qu'on a eu tous ensemble à créer un outil de dialogue parce que je pense que ce qui a réuni les gens qui ont participé à ce groupe de travail c'est le plaisir que ces gens ont à échanger avec les autres. Je m'en suis rendu compte après en faisant les recherches pour mon propre travail de recherche. finalement l'utilité sociale c'est une convention sociopolitique et là on l'a fait sans le savoir en fait. On l'a fait de manière assez naturelle. Et ça c'est une dimension pour moi qui est socio « oui » et politique. C'est une dimension pour moi qui est primordiale. On est dans le domaine de l'économie, on est sur des critères de création de bonne gouvernance, de pérennité etc. mais en fait on est quand même sur un vrai débat politique au sens étymologique, la gestion de la cité et ce qu'on met en place n'est pas anodin. C'est pour faire avancer nos idées. Notre vision de l'économie.

**Je crois que je vais peut-être terminer sur d'après toi quels sont les impacts puisque tu as testé cet outil, quels sont les impacts et que peut avoir peut être en le remodifiant cet outil, sur toi, sur le groupe de travail, sur le Fonds Afrique et sur les partenaires éventuellement les entrepreneurs ?**

D'accord. Le 1<sup>er</sup> impact qui est évident et qui va bien fonctionner c'est que on se sert de cet outil chaque année pour que ça mène dans une démarche de progrès avec l'entrepreneur. Ça marche très bien sur des entrepreneurs qui ont un bon niveau de maturité dans la réflexion etc. Et ça marche aussi très bien sur l'entrepreneur qui s'était jusqu'ici jamais posé ces questions-là. J'ai un malin auquel je pense qui n'est pas le bon élève et je trouve ça assez miraculeux qu'il soit rentré dans le Fonds Afrique. Qui n'est pas un bon élève en termes de bonne gouvernance par exemple, et il s'en sort par des entourloupes. Peut-être qu'il ne va pas mettre en place une bonne gouvernance mais il saura qu'il triche d'une certaine manière, ça va rentrer dans sa tête. Après, évidemment ils peuvent toujours

se dire ça c'est des trucs de blancs etc. mais c'est une réaction tout à fait saine mais au moins on n'avance pas masqué. On dit ce qu'on a envie de voir, ce sur quoi on aimerait que ça avance, et après ça oblige les gens à se positionner donc c'est un impact flagrant. On va être dans une démarche de progrès quoi qu'il arrive. Même si c'est fait un minima, que une fois par an, toujours par la même personne en l'occurrence Hubert, ça aura un impact. Maintenant ça aurait un impact beaucoup plus fort si, c'est un outil exigeant en fait car il nous amène à mettre en place d'autres dispositifs paradoxalement. C'est un des intérêts de cet outil, c'est que ça va nous obliger un jour ou l'autre à organiser une rencontre où tous les partenaires pourront se rencontrer au niveau sous régional où il y aura des représentants de TechDev et ce ne sera pas que la relation entre Hubert qui va dans un pays et qui revient. Cet outil a permis de déceler que pour aller plus en avant maintenant TechDev doit créer plus d'espaces de dialogue et d'échange. Qui implique plus de parties prenantes et de manière plus transversale. J'ai vu les limites des allers retours entre les commentaires des partenaires sur l'outil relayé par Hubert intégré au niveau des réunions à Paris, ça ne marche pas du tout. On a voulu prendre en compte un certain nombre de remarques des partenaires, on l'a fait mais on les a fatigués plus qu'autre chose. Il faut vraiment à un moment arriver à réunir tout le monde dans une pièce là-bas ou ici, et redémarrer le travail à zéro. Là l'impact sera énorme. Je pense que cet outil va nous permettre aussi de mieux sélectionner nos partenaires. De savoir vraiment avec qui on veut travailler et qu'il y ait une adhésion au niveau des valeurs et de l'éthique. Parce que cet outil permet de montrer qu'il ne faut pas confondre partenaires et prestataires. Donc il y aura un impact dans notre capacité à créer des vraies relations de partenariat en Afrique. Je ne mets pas en question le, il y a déjà des vraies relations de partenariat et elles vont peut être arrivées à leur limite et cet outil montre les limites. Et puis il y aura un impact sur TechDev aussi parce que ces critères qu'on a élaborés pour les entreprises, il va falloir qu'on fasse l'exercice un jour de voir si on rentre dans ces critères-là. Donc une capacité d'auto diagnostic, auto évaluation. Là on a vraiment ouvert la boîte de Pandore. Mais je pense qu'on est tous prêts à le faire.

**Merci beaucoup pour ton temps. C'était très intéressant**

## Annexe 8 : fonctionnement d'Alceste

A partir d'un corpus, le logiciel découpe le texte en segments, des « unités de contexte » (u.c.) de taille équivalente. Ce découpage repose d'abord sur la ponctuation puis sur un certain nombre de mots présents au sein de ces u.c (entre 10 et 12 de manière standard). Les u.c. sont unités de sens (Jenny, 1999). Alceste reconnaît ensuite les formes lexicales (des mots) dans les u.c. suivant trois phases. Une phase de segmentation qui découpe le corpus, puis une phase qui identifie les occurrences de chaque forme grâce à un dictionnaire, enfin une dernière phase qui lemmatise les formes repérées.

Pendant ces trois phases, Alceste laisse de côté dans son traitement certains mots (les mots outils qui sont des marqueurs de temps, d'espace, articles, prépositions et adjectifs non qualificatifs : parce que, alors, quand, ne, nous, je, dont, cette, seize, davantage ...) et s'intéresse à la racine des mots. Les mots outils est une catégorie de mot, dont le rôle syntaxique est plus important que le rôle sémantique. Ils sont fréquents, peu précis et ne peuvent pas être remplacés par des pronoms. Le logiciel conserve en revanche les mots-pleins (verbes, adjectifs, noms, adverbes dont le sens est aussi important que le rôle syntaxique) une fois réduits c'est-à-dire lemmatisés. Le découpage porte en conséquence sur la nature grammaticale des mots pleins réduits par la lemmatisation du corpus du corpus. Les mots outils qui signalent la dynamique du texte, ne servent pas au traitement du texte par la suite. La lemmatisation est l'opération de regroupement des formes qui correspondent aux différentes flexions (masculin, féminin, singulier, pluriel, conjugaison...) d'une même racine. Elle permet d'augmenter les liaisons statistiques impliquées par les co occurrence des formes. Il s'agit d'une intervention sur le texte et donc d'une interprétation du concepteur du logiciel rendu automatique, qu'il est bonne de connaître et de contrôler (Marchand, 2007).

Les unités de contexte peuvent être définies par le chercheur ou le logiciel. Les unités de contexte initiales (u.c.i.) sont définies par l'analyste et permettent de croiser les textes en leur affectant des variables (le nom des interviewés, leur catégorie socio professionnelle, leur âge..).L'unité de contexte élémentaire (u.c.e.) quant à elle est définie par Alceste. Elle est fondée sur la ponctuation et sur le comptage d'un certain nombre de mots par unité.

Alceste classe ensuite de façon statistique les unités en fonction de la distribution du vocabulaire à l'intérieur de ces unités. La classification descendante hiérarchique est une méthode originale développée par Max Reinert dans le logiciel qui permet de mettre en évidence des classes à partir des

unités qui contiennent les mêmes mots. L'objectif de cette classification descendante hiérarchique est la répartition des unités en classes marquées par le contraste de leur vocabulaire (Kalampalikis, 2003). On obtient un certain nombre de classes représentatives du texte analysé qui contiennent des « mondes lexicaux », c'est-à-dire des ensembles de mots plus particulièrement associés à une classe (Reinert, 2007). Chaque classe regroupe un ensemble de termes qui sont cooccurrents, c'est-à-dire utilisés régulièrement ensemble au sein des fragments de texte analysés. Elle identifie des grappes de termes dont l'utilisation simultanée est fréquente, ce qui revient à identifier des thématiques (Trebucq, 2012). Chaque classe peut être ensuite examinée grâce à leur profil lexical : la liste des mots les plus significatifs, les u.c. les plus significatives, les concordances. L'analyse par le calcul du Chi<sup>2</sup> permet de déterminer la forte ou la faible appartenance d'un mot à une classe : le Chi<sup>2</sup> met en évidence les termes les plus représentatifs d'une classe donnée. Ces mondes lexicaux, ces classes issues de la classification hiérarchique descendante, fonctionnent comme catégories reflétant des liens d'opposition ou de connexion entre-elles (Geka et Dargentas, 2010). Reinert (1990) admet lui-même que l'utilité du logiciel est bien de pouvoir servir de support au sens. C'est en cherchant la cohérence interne du vocabulaire de chaque classe et les différences inter-classes des vocabulaires que les classes peuvent être nommées et étudiées. Le sens et les significations repérées, intraclasse et interclasse semblent propices à l'étude des logiques institutionnelles et doivent être interprétées par le chercheur (Delavigne, 2004).

D'autres méthodes viennent compléter ces résultats par classe. Le tri croisé permet de déterminer si une forme (un mot) est plus ou moins spécifique à une partie du corpus. La spécificité peut être positive (présence significative de la forme) ou négative (absence significative de la forme). L'analyse factorielle des correspondances permet une représentation graphique des relations entre les classes. Le tableau analysé croise donc les formes réduites analysées avec les classes.

## **Annexe 9 : éléments techniques sur les analyses d'Alceste**

### *Sur la rencontre nationale des capitaux-risqueurs solidaires*

Sur le corpus traité, le processus de lemmatisation est flagrant. Le nombre de formes est de 17 368, dont 2 628 formes distinctes et 403 formes dans l'analyse après réduction.

Les verbes d'action sont fréquents dans la langue française (faire, voir, dire). An est un marqueur temporel commun, il est utilisé pour décrire des historiques ou des fréquences. Problème revient à plusieurs reprises dans les échanges car ils portaient sur les problématiques des acteurs. Question revient aussi car les journées étaient organisées sous la forme de récits des acteurs et des questions de la part des autres acteurs venaient demander des précisions sur les propos. Personne est un mot fréquemment utilisé car ils désignent à la fois des personnes physiques et morales. Enfin, important vient donner du poids aux phrases qui sont prononcées contenant ce mot.

On note que 62 % des UCE construites restent dans la partie stable. Sur nos données, 4 classes stables sont construites. Ces classes sont assez homogènes en unités et mots analysés, la classe 2 représente 33% des uce alors qu'elle contient 65 mots analysés, la classe 1 représente 26% des uce et 56 mots ; la classe 4 et 3 enferment respectivement 22% et 19% des unités de contexte. Elles contiennent toutes deux près de 140 mots. Les classes 1 et 2 sont couplées dans l'arbre des classifications et les classes 3 et 4 également.

### *Sur les entretiens de FC et FA*

Sur les deux corpus traités, le processus de lemmatisation est flagrant. Pour les entretiens du FA par exemple, le nombre de formes comprises dans les entretiens est de 49 142, dont 3 738 formes distinctes et 733 formes dans l'analyse après réduction. Pour les entretiens FC, 51 749 formes pour 3 991 formes distinctes et 790 formes dans l'analyse après réduction. En termes de taille et de nombre de formes analysés les deux corpus sont donc assez semblables.

### *Classes de FA*

On note que 78 % des UCE construites restent dans la partie stable. On peut donc dire que 22 % des UCE ne seront pas analysées. La réduction apparaît négligeable. Le corpus est donc bien homogène au niveau

du champ lexical, le discours autour du fonctionnement du FA est donc cohérent entre les différents interlocuteurs.

Sur les données, 4 classes stables sont construites. Ces classes ne sont pas autant fournies les unes que les autres, la classe 2 représente 34% des uce alors qu'elle contient 105 mots analysés, la classe 1 représente 25% des uce pour 136 mots. La classe 2 semble donc être la classe la plus spécifique. Les classes 3 et 4 sont de taille équivalente, 20 et 21% des unités pour 131 et 142 mots. Les classes 1 et 2 sont couplées et les classes 3 et 4 également dans l'arbre des première et deuxième classifications.

### *Classes de FC*

En ce qui concerne FinanCités, 76 % des UCE construites restent dans la partie stable qui se décompose en 4 classes. Le corpus est homogène au niveau du champ lexical, le discours autour du fonctionnement de FC est donc bien similaire au niveau du vocabulaire entre les différents interlocuteurs interrogés (équipe de gestion et investisseurs).

Les classes sont assez dissemblables en termes d'uce comprises : pour la classe 1 elle contient 21% des unités, la classe 2, 37%, la classe 3, 19% et la classe 4, 23%. La classe la plus importante au niveau de sa représentativité dans les entretiens est donc la 2 et la classe 3 est la plus petite.

Les classes 1 et 2 sont regroupées ainsi que les classes 3 et 4.



## Annexe 10 : critères du modèle de qualification du financement solidaire Finansol

### Respect des principes de financement solidaire définis

1. Les financements réalisés visent à **relier des investisseurs** (personnes physiques ou morales) souhaitant utiliser leur argent de manière responsable **et des personnes ou des structures entreprenant** des activités utiles à la cohésion sociale, à la lutte contre l'exclusion ou au développement durable.
2. Les financements réalisés visent au **développement de l'ensemble des parties-prenantes** et non principalement à la maximisation de la valeur détenue par les actionnaires.
3. Les financements réalisés soutiennent en priorité des activités qui, pour des raisons sociales, économiques, géographiques, n'ont **pas ou peu accès au circuit de financement traditionnel**.
4. La structure de financement pratique la **transparence** d'information sur les activités financées et les modalités de financement.
5. Les financements réalisés comportent si besoin une **procédure d'accompagnement** définie en fonction des besoins du porteur de projet, pouvant prendre une ou plusieurs des formes suivantes :
  - le conseil pour établir la demande de financement (CV et motivations du porteur de projet et des associés, fiche de présentation administrative et juridique de l'entreprise, activités et produits proposés, états financiers des exercices précédents, plan de financement, plan de trésorerie, business plan,...).
  - un rôle actif joué par le financeur dans la négociation d'autres financements pour le projet.
  - un soutien individualisé (parrainage, coaching,...) ou un suivi collectif (sessions de formations, rencontres avec d'anciens porteurs de projets,...) en cours de projet.
  - la participation active du financeur aux assemblées générales des entreprises qu'il soutient.
6. Les financements ne sont réalisés qu'après une **étude approfondie** (visites sur le terrain, rencontres, suivi des données financières) portant à moyen et long terme afin de réduire l'asymétrie d'information entre le financeur et le bénéficiaire et de limiter les exigences en termes de garanties.
7. La structure de financement cherche à **couvrir** au moyen de ressources extérieures tout ou partie des **coûts d'accompagnement**, du **risque de change** et autres charges annexes.
8. En cas d'échec du projet, la structure de financement étudie les **solutions possibles** de révision du contrat de financement avant de mettre en jeu les garanties (rééchelonnage du remboursement, par exemple).
9. En cas de refus de financement, la structure informe le porteur de projet des **motifs du refus** et lui propose une **solution alternative** si possible.

### Conformité des modalités de financement aux critères établis

**Apport en fonds propres / Quasi fonds propres**

La prise de participation par entreprise est **plafonnée** à 30% des voix à l'Assemblée Générale.

La **durée d'engagement** du financeur dans chaque entreprise est au minimum de 3 ans.

Le financeur accorde un droit de priorité aux dirigeants et/ou associés et/ou salariés de l'entreprise pour le **rachat des parts** à l'issue du financement.

Le financeur n'exige **aucune garantie** personnelle à l'entreprise ni au porteur de projet.

Le taux d'intérêt annuel de **l'avance en compte-courant d'associé** est inférieur au taux de déduction des intérêts sur les comptes-courants d'associé (publié au Journal Officiel à la fin de chaque trimestre).

**Prêt / Microcrédit**

Le financeur adapte le prêt/microcrédit aux **capacités de remboursement** du porteur de projet (taux d'intérêt, différé de remboursement).

Le financeur est **transparent** quant au coût réellement supporté par l'emprunteur : composition du taux d'intérêt, frais de dossier, frais de gestion, assurances, garanties,...

Le financeur adapte ses **exigences de garanties** aux projets et porteurs de projets : par exemple, par la mise en place d'un système de caution solidaire pour les porteurs de projets ayant peu ou pas de garanties financières et/ou personnelles.

**Garantie**

Le financeur rémunère sa garantie à un taux qui n'excède pas 5% du montant couvert.

La **proportion du prêt couverte** par la garantie est au minimum de 50%.

**Investissement foncier et immobilier**

Le loyer proposé par le financeur est **conventionné** (plafonné PLAI, PLUS, PLS) ou, pour le foncier agricole, se situe au minimum à 20% au-dessous du prix moyen au m<sup>2</sup> de la surface agricole dans la région.

Le loyer proposé par le financeur est adapté aux **ressources du locataire**.

Le financeur propose le **transfert du bail de location** aux familles qui réunissent des conditions suffisantes de viabilité (« bail glissant »).

Concordance des financements réalisés aux trois dimensions d'utilité sociale identifiées

Première dimension : un critère au moins doit être rempli

**La nature des activités financées ou des personnes bénéficiaires**

Plus des deux tiers des bénéficiaires finaux<sup>4</sup> des financements réalisés sont en **situation précaire** (bénéficiaires de minima sociaux, demandeurs d'emplois,...)

Plus des deux tiers des bénéficiaires finaux des financements réalisés vivent sous le **seuil de pauvreté**

Plus du tiers des bénéficiaires finaux des financements réalisés ont **moins de 30 ans** ou **plus de 60 ans**

Plus d'1/5e des bénéficiaires finaux des financements réalisés est reconnu **travailleur handicapé** par la Loi (art. L5212-13 du Code du Travail)

Plus des deux tiers des bénéficiaires finaux des financements réalisés sont **sans qualification** ou n'ont **pas le bac** (sous le niveau V tel que défini par l'INSEE)

Plus de 80% des activités financées ne disposaient **pas de partenaires bancaires** antérieurs au financement

Plus de la moitié des activités financées sont des **entreprises solidaires** agréées (art. L3332-17-1 du Code du Travail)

Plus de la moitié des activités financées sont situées en **zones sensibles** (ZUS, ZRR, zones défavorisées<sup>5</sup>)

Deuxième dimension : un critère au moins doit être rempli,

### L'impact final des activités financées

Plus de la 90% des activités financées sont des **créatrices ou consolidatrices d'emplois**

Plus du tiers des logements financés répondent aux critères **PLAI** ou **PLATS**

Plus de la moitié des ménages bénéficiaires deviennent **locataires** au bout d'un an (baux glissants)

Plus des deux tiers des activités financées ont pour mission la **protection de l'environnement** (économies d'énergie, sauvegarde de la biodiversité...)

Plus des deux tiers des activités financées sont dans des **filières biologiques** valorisées par un label reconnu (AB, EcoCert, Ecolabel européen, Demeter, Nature et Progrès, Cosmébio...)

Plus des deux tiers des activités financées sont dans des **filières de commerce équitable** valorisées par un label affilié au Fair Trade Labelling Organization (Max Havelaar, TransFair,...)

### Troisième dimension : trois des cinq critères doivent être remplis

Plus du tiers des activités financées contribue à la **cohésion sociale** en répondant à un ou plusieurs des éléments suivants :

*Inclusion du bénéficiaire dans une forme de coopération*

*Participation à la lutte contre l'exclusion*

*Promotion de la diversité entre des groupes d'âge, de culture ou de sociabilité différentes*

*Participation à l'égalité des chances hommes/femmes*

Plus du tiers des activités financées contribue à l'**innovation sociale** en répondant à l'un des éléments suivants :

*Organisation selon les formes de l'économie sociale*

*L'action favorise des modes de gestion et de décision démocratiques*

Plus du tiers des activités financées contribue au **développement humain** en répondant à l'un des éléments suivants :

*Valorisation de l'autonomie du bénéficiaire*

*Valorisation des compétences du bénéficiaire*

*Effet de levier sur l'amélioration des conditions de vie (accès à la santé, à l'éducation,...)*

Plus du tiers des activités financées contribue à la **préservation de l'environnement** en répondant à l'un des éléments suivants :

*Participation à la sensibilisation au respect de l'environnement*

*Promotion des activités de préservation de l'environnement*


Plus du tiers des activités financées contribue au **développement local** en répondant à l'un des éléments suivants :

*L'action favorise la revitalisation d'un territoire défavorisé*

*L'action favorise le développement de services de proximité*

*L'action favorise l'utilisation ou l'exploitation des ressources locales*

## Annexe 11 : outil créé avec le Fonds Afrique

Le capital risque solidaire pour les petites entreprises					
		<b>PROVISOIRE</b>		Nom du rédacteur: H. de BEAUMONT Date:16/10/10	
CANEVAS D'EVOLUTION DE L'UTILITE SOCIETALE(*) DE L'ENTREPRISE: X (Exercice:2009+jan à oct 2010)					
(*) Critères évolutifs de l'utilité sociétale tels que GARRIGUE et TECH DEV les définissent					
CRITERES	INDICATEURS	MESURE	RESULTAT	COMMENTAIRES	OBJECTIFS D'EVOLUTION ET ECHEANCE
RESSOURCES HUMAINES	Nombre de salariés en équivalent temps plein; si coopérative: nombre de coopérateurs	Evolution du nombre de salariés; évolution du nombre de coopérateurs	PNR : 3 ; BZV : 2 ; LUTETE : 4 + le gérant et sa femme (temps partiel pour l'encadrement à BZV)	Ouvriers dans l'entreprise depuis plus de 6 ans ; payés à la tâche (le gérant ne veut pas rentrer dans la logique salarié = fonctionnaire mais il fait en sorte d'assurer au minimum le SMIG si le travail a été fait et en faisant passer les ouvriers de PNR sur Lutété en fonction des besoins	
	Rémunération des salariés	% salariés payés au SMIG local ou plus	100,00%	Seul le chimiste est salarié ; pour les ouvriers ils sont payés au moins au SMIG (cf ci-dessus)	
	Rémunération complémentaire	Rémunération non contractuelle (primes exceptionnelles, 13ème mois, ...) en % de la masse salariale	0,00%	Prime de production mensuelle en cas d'atteinte des objectifs SD	A remettre en application à Lutété et PNR dès reprise de l'activité SD (nov 2010) ; à réfléchir pour l'activité SL
	Existence d'un système de protection des salariés et/ou d'un dispositif de solidarité entre les salariés	0: il n'y a pas 1: dispositif repéré 2: dispositif en cours de mise en place 3:dispositif mis en place	Note: 3	L'entreprise prend en charge 100% des frais médicaux jusqu'à 10 000 F , au-delà 50% est pris en charge	
	Conditions de travail (hygiène, salubrité des locaux, points d'eau, sanitaires, sécurité aux postes de travail, ...)	0 : A améliorer 1: Moyen 2: Bon	Note : 1	Cantine à midi à la charge de l'entreprise qui assure ainsi un repas correct / jour au personnel	
	Renforcement des compétences et savoir-faire des salariés	0: il n'y a pas de plan de formation 1: il y a un plan mais pas suivi 2: il y a un plan partiellement réalisé ou des formations réalisées mais pas de plan 3: il y a plan effectivement suivi	Note: 3	Formation à l'embauche par un stage à tous les postes de travail / fonctions dans l'entreprise puis affectation en fonction de la spécialisation de l'ouvrier	
BONNE GOUVERNANCE	Qualité, fiabilité et sincérité des enregistrements comptables	0 = comptabilité à « usage fiscal » 1 = tous les mouvements sont enregistrés et justifiés 2 = comptabilité utilisée comme outil de gestion	Note: 2	Comptabilité tenue par le FJEC ; tableaux de bord utilisés par le gérant comme outil de pilotage de l'entreprise	Améliorer le système de collecte et de centralisation des informations comptables à PNR(brouillards, fichs inventaire) pour transmission au FJEC le premier jour du mois ; tableaux de bord mensuels par site (3 TB) qui doivent être remis le 15 de chaque mois pour le mois écoulé (FJEC)
	Participation des salariés ou coopérateurs aux résultats de l'entreprise	% du résultat réparti sous forme d'intéressement ou de prime (salariés) ou de ristourne (coopérateurs) et % de salariés concernés	% du résultat réparti:.....% % de salariés concernés:.....% NS		
	Modalités d'embauche	Oui = la compétence du candidat à l'embauche été prise en compte Non = elle n'a pas été prise en compte	OUI/ NON		
	Niveau d'implication des salariés ou des coopérateurs dans la marche de l'entreprise	0 = pas de dispositif établi pour l'information du personnel 1 = information par voie d'affichage 2 = dispositif de concertation	Note: 1	Les ouvriers connaissent les objectifs et savent où ils en sont par rapport au planning de production (affichage dans l'atelier) pour SD (SL ?)	A mettre en application pour les SL ? Lutété ??

<b>PERENNITE</b>	Existence d'un collaborateur à même de suppléer au chef d'entreprise	0 : il n'y en a pas 1: il y en a un qui est identifié 2 :il est identifié, en formation 3: il est capable de le remplacer	Note: 0	C'est le problème majeur de l'entreprise qui devient crucial du fait de la délocalisation à Lutété et à BZV	Le gérant a décidé d'embaucher un directeur du centre de Lutété
	Renforcement des fonds propres	% du résultat de l'exercice qui a été reporté à nouveau dans le bilan	100,00%	100% du résultat 2009 (14 MF) a été reporté dans le report à nouveau ce qui permet de redresser le niveau des capitaux propres de l'entreprise (très négatifs à fin 2008)	
	Niveau de recours à l'endettement à court terme (banques, famille, proches, ...)	Ratio d'autonomie financière: capitaux propres/ total passif du bilan (norme BCEAO)	....%		Niveau actuel d'endettement à la limite de la capacité de remboursement de l'entreprise ; pas de nouvel endettement tant que le CCA Garrigue n'est pas intégralement remboursé
<b>DEVELOPPEMENT LOCAL</b>	Origine des matières premières	% des matières premières de provenance locale, nationale, sous-régionale	80,00%	Soude et essences (parfums) importées	Démarrage de la production de citronnelle à Lutété dès que les finances de l'entreprise seront rétablies (fin 2011 ?)
	Destination des ventes	% du chiffre d'affaires réalisé en circuit court (marchés locaux, nationaux, sous-régionaux)	100,00%	Marché populaire de PNR et environs de Lutété (SD) ; industriels de PNR et de BZV (SL)	En perspective développement du marché des SD dans les villes autour de Lutété (marchés à prendre) + marché domestique pour les SL (commercialisation par le CRCT de la Thébaïde)
	Traitement des rejets	0: le chef d'entreprise n'a pas pris conscience de l'impact de son activité sur l'environnement 1:il a conscience de l'impact mais pas de traitement mis en place 2: début de mise en place d'un traitement 3: il y a un traitement 4: il y a un traitement efficace et complet	Note: 4	Suppression des dégagements de fumées à la décoloration et économie de bois de feu (cuve équipée d'une épingle électrique à Lutété) ; pas d'autres sources de pollution	
	Equité des relations avec les fournisseurs sous régionaux	Les conditions appliquées aux fournisseurs sous régionaux par l'entreprise sont : 0 : moins favorables que celles du marché 1 : identiques à celles du marché 2 : plus favorables que celles du marché	Note: 1	L'achat d'huile de palme aux paysans autour de Lutété leur assure un débouché et apporte des revenus à ces petits producteurs d'huile de palme	
<b>PARTICIPANTS</b>					
Entreprise : le Gérant D. Souaty		Partenaire local : Fortuné		Tech Dev : Hubert	
<b>COMMENTAIRES SUR LE DEROULEMENT DE LA REUNION :</b> <i>Trop court ; à reprendre le 11 novembre 2010 à BZV</i>					
<b>CONTEXTE SPECIFIQUE DE L'ENTREPRISE (Subventions, appuis extérieurs ...) :</b>					
<b>PRATIQUES SPECIFIQUES DE L'ENTREPRISE VIS-A-VIS DE L'ENVIRONNEMENT SOCIAL (relations à l'entreprise de la famille élargie, ...) :</b>					
<b>CRITERES D'UTILITE SOCIETALE POUR LE CHEF D'ENTREPRISE</b>					
Ce qui manque à l'entrepreneur africain c'est la notion de partage du risque					
Le problème c'est la poursuite de l'activité après le créateur de l'entreprise ; l'entrepreneur n'a pas de vision de l'avenir, il vit au présent (gagner le plus possible					
Dominique souhaite des échanges entre les entreprises du FA (le réseau FA) : échanges techniques, échanges d'expérience managériale dans des contextes					



## Annexe 12 : tableau des critères d'éligibilité créé pour FinanCités

	Expression du critère	Pourquoi ce critère ?	Mode d'emploi	Limites du critère
Critères quartiers	L'entreprise est implantée en cucs ou afr	L'implantation d'une entreprise doit assurer de la création d'activité économique dans les quartiers	Implantation = siège social ou locaux contenant l'activité financée ? Exclure certaines cucs comme Paris ? Toulon ? Rajouter certaines zones limitrophes à des cucs mais non cucs ? Si oui faire une liste des zones exclues et incluses	Certaines zones sont cucs mais ne devraient pas l'être et réciproquement. Le dispositif zone franche peut être remis en question en fin 2011 dans certaines zones franches, il n'y a plus de place pour les entreprises qui souhaitent déménager parce qu'elles croissent Afr sont plutôt ruraux ce qui s'éloignent de l'image urbaine des quartiers
	L'entrepreneur est originaire ou réside dans une cucs ou afr	L'entrepreneur du quartier a une valeur d'exemple, d'autres personnes peuvent se lancer dans la création d'activités.	Doit-on exiger une durée minimale de résidence ?	Mêmes limites sur cucs et afr. Comment juger du rayonnement actuel et potentiel d'un entrepreneur dans son quartier ?
	Plus de 1/2 (ou 2/3) des salariés de l'entreprise sont résidents de cucs ou afr	L'entreprise crée des emplois pour des habitants des quartiers.	Quel périmètre prendre pour la définition d'un salarié ? Doit-on prendre le nombre de salariés ? Le nombre de salariés en CDI et en équivalent temps plein ? Les apprentis et les stagiaires sont ils aussi des salariés ?	Mêmes limites sur cucs et afr. Le critère est mesuré à un instant t, il ne garantit pas la pérennité des emplois.
	L'offre de l'entreprise s'adresse directement mais pas exclusivement à des habitants de cucs ou afr	L'entreprise satisfait des besoins existants dans les quartiers, elle répond à une demande des quartiers.	Tous les biens et services offerts ? Les biens et services principaux (en terme de % du CA) ? Quel % de la clientèle les habitants de cucs doivent représenter ?	Mêmes limites sur cucs et afr. L'impact de ce critère sur le développement économique des quartiers semble moins fort que les critères précédents.
	L'entreprise est dans un secteur à fort potentiel de main d'œuvre	L'entreprise si elle se développe va créer des emplois.	Qu'est ce qu'un secteur à fort potentiel de main d'œuvre ? Peut-on faire une liste ?	Ce n'est pas parce que l'entreprise appartient à un secteur à fort potentiel que pour autant ses prévisions vont se réaliser et qu'elle va effectivement embaucher de nombreuses personnes. Pour avoir des effets réels sur l'emploi, le potentiel doit se réaliser.

	Expression du critère	Pourquoi ce critère ?	Mode d'emploi	Limites du critère
Critères sociaux plus larges	L'activité principale de l'entreprise a une finalité sociale	L'entreprise a un impact social fort.	Activité principale = celle représentant la majorité du CA ? Finalité sociale dans la clientèle visée, dans les salariés embauchés, dans l'offre proposée.	Pour l'instant le critère est large et assez fourre-tout.
	L'offre de l'entreprise a un fort impact environnemental positif	L'entreprise s'inscrit dans le développement durable	Peut-on parler d'empreinte écologique pour être plus précis ? De bilan carbone ?	Pour l'instant le critère est large est assez fourre-tout.
	L'entreprise est agréée ou certifiée par des labels solidaires et sociaux	L'entreprise est reconnue comme étant socialement ou solidairement remarquable.	Label commerce équitable, labels diversité, agrément entreprise solidaire, Va-t-on jusqu'au label bio ou d'autres labels environnementaux ?	Tous les labels se valent ils ? Ne devrait-on pas les classer ?
	L'entreprise embauche des publics éloignés de l'emploi	L'entreprise œuvre pour l'insertion professionnelle de catégories défavorisées	Types de contrats : contrats aidés Personnes issues de la diversité, seniors, peu qualifiées	
	L'entreprise a une bonne politique salariale	L'entreprise paye bien ses salariés et les forme.	Salaire moyen, primes, intéressement, plan de formation. Par rapport à quelle référence mesurer le « bon » salaire moyen ? par rapport au smic, par rapport	
	L'entreprise a un turn-over faible.	L'entrepreneur offre de bonnes conditions de travail à ses salariés et les garde.	Qu'est ce qu'un faible taux de turn over ? Moins de 5% ? Cela ne dépend il pas de la taille de l'entreprise ?	Comment obtenir l'information ? Déclaratif ?
Critères sur l'entrepreneur	L'entrepreneur est suivi par un réseau entrepreneurial	L'entrepreneur n'est pas isolé, il a su développer une relation partenariale qui le guide		La qualité du suivi dépend de la qualité du réseau entrepreneurial.
	L'entrepreneur n'a pas de travail d'appoint	L'entrepreneur est entièrement focalisé sur la réussite de son entreprise		Effets pervers : éloignement des entrepreneurs du marché du travail. Information déclarative.
Critères financiers	Les fonds propres de l'entreprise sont positifs et le capital social représente 50% des capitaux propres	L'entreprise est financièrement solide, elle peut subir des aléas sans être immédiatement en risque de défaillance	Doit-on retraiter certains postes comme les quasi-fonds propres ?	Les jeunes entreprises essuient souvent de pertes sur les premières années et auront du mal à remplir ce critère.

## Annexe 13 : grille d'évaluation du comité d'engagement du Fond Afrique

Dossier (nom de l'entreprise / pays) : **XX**

Nom de l'évaluateur membre du comité d'engagement : **Synthèse de l'évaluation du Comité**

Date : **03/05/10**

### 1. Utilité sociale de l'entreprise : en quoi l'entreprise participe-t-elle au bien commun ?

	-	0	+	++	(*)
1.1. Valorise les ressources locales, transformation sur place, produit « utile »				X	
1.2. La priorité est donnée aux marchés locaux / sous-régionaux				X	
1.3. Le projet de l'entreprise crée des emplois				X	
1.4. L'impact de l'entreprise sur l'environnement écologique est :		X			

Il subsiste des doutes / des interrogations :

**Points forts :**

**Points faibles :**

### 2. Les ressources humaines, la gestion de l'entreprise et la relation avec Tech-Dev / le partenaire local de Tech-Dev

	-	0	+	++	(*)
2.1. Bonne gouvernance et conditions sociales du personnel			X		
2.2. Compétence et savoir faire en adéquation avec le projet de l'entreprise				X	
2.3. TECH DEV / partenaire local ont une bonne connaissance de l'entreprise				X	
2.4. Des perspectives de partenariat à moyen terme avec le partenaire local				X	

Il subsiste des doutes / des interrogations :

**Points forts :**

**Points faibles :**

### 3. La viabilité de l'entreprise et de son projet, les perspectives de développement

	-	0	+	++	(*)
3.1. Positionnement de l'entreprise sur ses marchés est solide, marché porteur			X		
3.2. Les prévisions de ventes sur 3 ans sont crédibles / réalistes			X		



## Annexes

3.3. Le chiffrage du projet (investissements, BFR) est documenté (devis, ...)				<b>X</b>	
3.4. L'entreprise a défini et atteint son seuil de rentabilité (point mort)					(*)

Il subsiste des doutes / des interrogations : quelles sont les actions marketing prévues au-delà de la salle d'exposition ?

<b>Points forts :</b>	<b>Points faibles :</b>
-----------------------	-------------------------

### 4. Crédibilité financière

	-	0	+	++	(*)
4.1. Les états financiers sur les 3 dernières années sont disponibles / crédibles				<b>X</b>	
4.2. L'entreprise connaît ses prix de revient / maîtrise ses marges					(*)
4.3. La Capacité d'Auto Financement permet de rembourser les emprunts				<b>X</b>	
4.4. Le FR sera suffisant et le ratio investissements / CA est réaliste			<b>X</b>		

**Il subsiste des doutes / des interrogations :** la balance des immo au 31/12/09 n'est pas correcte (les immo de plus de 5 ans doivent avoir une VNC de 0) ; il manque le tableau d'amortissement sur les 3 années à venir (doute sur le montant des amortissements figurant dans le compte de résultat prévisionnel) ; la capacité à rembourser le CCA devra être vérifiée sur la base du compte de résultat prévisionnel corrigé.

<b>Points forts :</b>	<b>Points faibles :</b> a priori pas d'outil en place pour le calcul des prix de revient ; sera à faire par le FJEC dans le cadre du suivi-accompagnement
-----------------------	---

### 5. Innovation et risque

	-	0	+	++	(*)
5.1. L'entreprise et son projet ont un caractère innovant		<b>X</b>			
5.2. Le projet de l'entreprise a un caractère exemplaire, pouvant faire école				<b>X</b>	
5.3. Les critères pour la garantie ARIZ sont respectés				<b>X</b>	
5.4. Le risque de défaillance de l'entreprise sur 5 ans est faible				<b>X</b>	

Il subsiste des doutes / des interrogations :

<b>Points forts :</b>	<b>Points faibles :</b>
-----------------------	-------------------------

(\*) : il n'y a pas assez d'informations dans le dossier de demande de financement pour répondre à la question

(-) : la notation « B » dans la colonne « - » signifie : jugement très négatif avec impact bloquant avec pour

*conséquence le refus*

**AVIS POUR DECISION PAR LE DIRECTOIRE DE GARRIGUE**

<b>COCHEZ</b>	<b>AVIS</b>	<b>JUSTIFICATION</b>
<b>X</b>	<b>FAVORABLE</b>	<p><b>Points forts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Utilité sociétale de l'entreprise (valorisation des bois locaux, création d'emplois, formation des jeunes, substitution des meubles importés - notamment de Chine - par des produits locaux en bois massif)</li> <li>. Professionnalisme et motivation du gérant</li> <li>. Son rôle de leader au niveau de la filière bois</li> <li>. Partenariat ancien de l'entreprise avec le FJEC et Tech-Dev</li> </ul> <p><b>Points faibles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Concurrence de nombreux artisans de la place dont le gérant se démarque par la qualité de ses produits.</li> </ul>
	<b>FAVORABLE SOUS CONDITION AVEC / SANS RE-EXAMEN</b>	<p><b>Points forts :</b></p> <p><b>Points faibles :</b></p> <p><b>RESERVE A LEVER :</b></p>
	<b>REJET</b>	

## Annexe 14 : critères d'éligibilité validés pour FC

## Feuille d'évaluation des critères sociaux

<i>Raison Sociale de l'entreprise</i>			
Critères Quartiers	Géo	Ancrage CUCS (siège social ou entrepreneur)	
		Majorité d'employés résidents d'une zone CUCS	
	Impact	Offre de l'entreprise à destination des zones CUCS	
		Potential de création d'emplois dans les zones CUCS Potential de création de richesses dans les zones CUCS	
<i>Sous-total critères quartiers</i>			
Critères sociaux	Activité sociale	Secteur à fort potentiel de main d'œuvre	
		Activité à finalité sociale	
		Impact environnemental	
	Règlements	Entreprise agréée ou labellisée solidaire	
		Politique d'insertion	
		Politique salariale	
<i>Sous-total critères sociaux</i>			
<b>Note</b>			<b>2/10</b>

## **LES OUTILS DE GESTION, TRANSPORTEURS ET REGULATEURS DES LOGIQUES INSTITUTIONNELLES**

### **Cas de deux organisations de capital-risque solidaire**

La théorie néo institutionnelle permet de penser les outils de gestion dans la société et dans l'interaction avec les acteurs des organisations. Ce travail montre la complexité des instruments de gestion et les envisage tour à tour comme : des éléments symboliques neutres à l'activité de l'organisation adoptés par souci de légitimité et diffusés par des mécanismes isomorphiques, des objets rhétoriques générateurs de langage et de catégorisations et transformés par les acteurs organisationnels, des artefacts transportant des logiques institutionnelles multiples naissant dans le champ organisationnel. Cette thèse pose l'existence d'un nouveau rôle pour les outils de gestion, celui de régulateur des contradictions entre logiques institutionnelles. Sur le plan empirique, avec une méthodologie qualitative mêlant approches longitudinales multi niveaux et recherche intervention, nous avons analysé les logiques institutionnelles du champ de la finance solidaire en France et de deux organisations de capital-risque solidaire. Les outils de gestion de ces deux organisations sont ensuite étudiés. Les outils créés avec le chercheur, les pactes d'actionnaires et les chartes, véhiculent les logiques institutionnelles des fonds. Le changement des pactes d'actionnaires et les comités d'investissement permettent de révéler que les outils de gestion gèrent les tensions entre logiques institutionnelles en les éliminant, les compartimentant ou les intégrant. Les résultats de cette étude autorisent une discussion sur le degré d'incompatibilité entre les logiques en fonction de leur perméabilité, des métiers représentés dans les organisations et des pratiques considérées. Nous présentons également une formalisation des liens entre outils de gestion et logiques institutionnelles ainsi qu'entre logiques institutionnelles présentes dans l'organisation et rôle des outils de gestion. Enfin, nous proposons un process socio technique d'hybridation de logiques institutionnelles.

**Mots-clés : outils de gestion, logiques institutionnelles, finance solidaire, capital-risque solidaire**

## **MANAGEMENT ARTIFACTS AS CARRIERS AND REGULATORS OF INSTITUTIONAL LOGICS**

### **Two case studies of venture capital funds solidarity-oriented**

Institutional theory describes management artifacts as embedded in the society and in interactions with organizational actors. This work is aiming to grasp the complexity of management apparatus and analyzes it as: first, symbolical element neutral for the organizational activity, adopted for legitimacy and diffused by isomorphic mechanisms; then, rhetorical objects generating languages and categorizations, transformed by actors; finally, as artifacts carrying multiple institutional logics. This thesis postulates that management artifacts can also regulate contradictions between institutional logics. A qualitative methodology combining longitudinal multi-level approaches and research action, is revealing the institutional logics of the organizational field of interdependent finance and of two interdependent venture capital funds. The management apparatus of these funds is studied. New management tools created during the research action, charters and shareholders' agreements are carrying venture organizations' institutional logics. A change in a shareholders' agreement and the management system of the investment decision-making process in a venture fund, named investment committees, divulge that management apparatus handle tensions between institutional logics by eliminating one of them, compartmenting or integrating them. The results of this study acknowledge different degrees in the contradictions between institutional logics related to their permeability, the professions represented in the organization, the practices looked at. They contribute also to formalize links between management artifacts and institutional logics. We lastly propose a model combining two processes that explicate how multiple logics can blend and how tensions can be handled.

**Key words: management artifacts, institutional logics, solidarity-oriented finance, interdependent venture fund**