

**Les organisations de l'économie sociale et solidaire entre  
les impératifs d'utilité sociale et les principes de  
management :  
Cas de la Fondation pour la Jeunesse d'une banque  
tunisienne**

**Amira Jenane-Bayoudh**

**ISCAE – Université de la Manouba- Tunisie Institution de rattachement**

amirajenane@yahoo.it

**Leila Ben Hassine**

**ESC -Université de la Manouba- Tunisie**

---

**Résumé**

L'économie sociale et solidaire (ESS) représente aujourd'hui une grande famille d'initiatives et d'organisations montrant que l'économie ne se limite pas au marché, mais comprend les principes de redistribution et réciprocité. Le champ managérial des organisations de l'ESS est encore peu institutionnalisé. Les modes de gestion de ces organisations ne sont pas assez diffus en raison d'un manque de formations dédiées (Everaere, 2011 ; Parodi, 2005) et de médiatisation des bonnes pratiques.

Cet article explore les pratiques managériales d'une organisation de l'ESS, avec pour objectif d'identifier les éventuelles spécificités en relation avec l'utilité sociale. A ce titre, une étude de cas unique sur une fondation bancaire tunisienne pour la jeunesse a été effectuée. Des entretiens semi directifs et une analyse documentaire ont permis d'identifier les pratiques managériales ayant contribué à démontrer une utilité sociale. Les résultats montrent d'une part la transposition par la banque des pratiques managériales de l'entreprise privée à sa fondation, et d'autre part le souci permanent de durabilité et la recherche d'une utilité sociale par la satisfaction des besoins des parties prenantes les plus influentes.

**Mots-clefs :** Economie Sociale et Solidaire, pratiques managériales, utilité sociale, fondation.

---

# **Les organisations de l'économie sociale et solidaire entre les impératifs d'utilité sociale et les principes de management :**

## **Cas de la Fondation pour la Jeunesse d'une banque tunisienne**

### **INTRODUCTION**

L'économie sociale et solidaire (ESS) possède une histoire ancienne en Tunisie (El Hidri, 2017) où « la culture de solidarité, d'entraide et du travail collectif fait partie des traditions et des pratiques sociales » (Elachhab, 2018, p. 75). Emanant des pratiques religieuses et ancestrales, les principes de d'entraide et de solidarité ont un ancrage socio-historique dans le pays. Le contexte postrévolutionnaire instable qui a suivi les mouvements de 2010-2011 ainsi que les crises économiques, sociales et politiques qui se sont succédées ont vu la création d'un mouvement de solidarité de la part de la société civile mais également des entreprises privées afin d'aider l'Etat, affaibli et dans l'incapacité de tout gérer.

Le travail associatif et volontaire s'est ainsi développé pour répondre aux revendications sociales en termes d'égalité et de dignité et bénéficiant d'un regain d'intérêt pour les valeurs de l'ESS dans la société tunisienne, du constat d'un potentiel de création de l'emploi (Elachhab, 2018) grâce à cette augmentation du nombre des organisations et des revendications d'un cadre législatif pour ce troisième secteur d'activité.

En effet, le nombre des organisations de l'ESS a connu une croissance soutenue depuis 2011 en Tunisie. La moyenne annuelle du nombre d'organisations créées est passée de 248 unités sur la période de 1995-2010 à 1673 unités sur la période de 2011-2016 (Elachhab, 2018).

Au vu de la prolifération de ces organisations, la promulgation d'un cadre juridique régissant l'ESS a été présentée comme une priorité par certains acteurs politiques, dont la puissante centrale syndicale des travailleurs : l'Union Générale Tunisienne du Travail (UGTT), qui a pris l'initiative de déposer un projet de loi organique sur l'ESS en 2016. Néanmoins, le contexte tunisien présentait la particularité de l'existence des pratiques de l'ESS avant même la promulgation du cadre légal puisque la formalisation de ces pratiques a commencé dans les

années 1960 par l'apparition des mutuelles et coopératives (El Hidri, 2017) sans qu'un texte de loi ne soit promulgué.

Toutefois, le secteur demeure, encore aujourd'hui, « marginal et ne représente que 0,6% de la population active occupée et au mieux 1% du produit intérieur brut » (Rapport Etudes Stratégiques sur l'ESS en Tunisie, 2017, p.13). Les modes de management appropriés à ce type d'organisation ne sont pas assez diffus en raison d'un manque de formations dédiées (Everaere, 2011 ; Parodi, 2005) et de médiatisation des bonnes pratiques. Le champ organisationnel de ce type d'organisations de l'ESS est encore peu institutionnalisé. Des recherches scientifiques supplémentaires dans le domaine du management nous semblent nécessaires afin de relever comment les organisations de l'ESS en Tunisie intègrent les aspirations sociales dans leurs modes de gestion et comprendre, le cas échéant, les difficultés qu'elles rencontrent à concilier entre les impératifs d'utilité sociale et les principes de gestion. S'inscrivant dans cette problématique, cette recherche pose la question centrale suivante: « Quelles pratiques managériales adoptent les organisations de l'ESS pour démontrer une utilité sociale ? »

Afin de répondre à cette question, le papier est articulé autour de trois parties. Dans une première partie, nous procédons à une revue de la littérature portant sur l'ESS. La deuxième partie est consacrée à la présentation et à la justification des choix méthodologiques de l'étude de cas. Dans la troisième partie, nous présentons les résultats de la recherche décrivant et analysant les pratiques managériales dans l'organisation choisie.

## **1. DELIMITATION DU CHAMP DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE**

### **1.1 DEFINITION DE L'ESS**

L'ESS représente aujourd'hui une grande famille d'initiatives et d'organisations montrant que l'économie ne se limite pas au marché, mais comprend les principes de redistribution et réciprocité (Crétiéneau, 2010 ; Moulaert et Ailenei, 2005). Les entités qui composent l'ESS sont généralement des associations, des mutuelles, des coopératives ou encore des fondations, tout comme elles peuvent également englober des entreprises.

Afin de donner une définition globale de l'économie sociale, (Moulaert et Ailenei, 2005) proposent d'aller au-delà de la question de savoir si les activités d'économie sociale sont profitables ou pas. En effet, la littérature sur l'ESS est caractérisée par une ambiguïté sur l'orientation des gains financiers : une association non lucrative peut réaliser des profits (les considérer comme un retour sur investissement après avoir payé tous les partenaires), mais

ceux-ci ne peuvent pas être distribués à ses membres. Parallèlement, les coopératives distribuent leurs bénéfices à leurs membres proportionnellement à leurs achats ou à leurs fournitures de biens et services.

Moulaert & Ailenei (2005) précisent que les chercheurs américains tendent à exclure les coopératives et les organisations d'entraide comme des associations (secteur associatif ou secteur tiers) en raison de leur caractère commercial. En revanche, les définitions européennes de l'ESS, comprennent généralement les coopératives, les mutuelles et les organisations à caractère commercial. Le travail analytique sur la définition de l'économie sociale, n'a pas progressé de manière très significative. L'économie sociale est présentée comme une famille d'hybrides entre marchés, Etats et société civile. Cependant, cette approche sociale traditionnelle ne conduit pas à une définition opérationnelle de l'économie sociale. La littérature recommande de laisser l'analyse correcte des fonctionnalités de chacun de ces « systèmes d'allocation » à l'analyse empirique qui montre l'immense diversité de modèles d'économie sociale (Moulaert et Ailenei, 2005).

Deux critères sont choisis pour délimiter le secteur de l'ESS : les finalités et le mode d'organisation interne (Branellec, 2013). Mariaux & Reynaud (2018, p.9) précisent que : « *La majorité des définitions laissent une place importante aux valeurs et principes fondamentaux de l'ESS : (1) les organisations de l'économie sociale et solidaire sont formées par des personnes autour d'un « projet collectif », (2) les individus, hommes et femmes, sont au cœur de l'entreprise, (3) la gestion est démocratique et ouverte à toutes les parties prenantes* ».

Les entreprises doivent donc démontrer une utilité sociale et avoir une organisation interne appropriée pour entrer dans le champ de l'ESS. Gadrey (2004) présente cinq grands thèmes dans lesquels se déploient des formes d'utilité sociale : « une utilité sociale à forte composante économique », « la lutte contre l'exclusion et les inégalités, de la solidarité internationale et du développement durable », « le lien social de proximité et de la démocratie participative », « valeurs et pratiques alternatives ».

Les entreprises de l'ESS doivent avoir une utilité sociale. Pour ce faire, elles doivent prendre en considération l'environnement de l'entreprise ainsi que les relations que celle-ci noue avec ses parties prenantes (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984). Les parties prenantes sont entendues comme tout groupe d'individus qui affecte ou est affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation (Freeman, 1984).

La théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) s'intéresse à l'effet de l'environnement sur les organisations. Elle identifie et structure les multiples obligations de l'entreprise envers les différents acteurs de son environnement. Cette approche se pose donc comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale et incite à une vision élargie contractuelle (Gond, 2012). La théorie des parties prenantes met l'accent sur les relations entre les organisations et les différentes parties prenantes qui constituent l'environnement. Cette théorie reconnaît que les attentes des différents groupes de parties prenantes sont diverses, voire contradictoires (Freeman, 1984).

Dans cette optique, les entreprises de l'ESS vont créer de la valeur sociale (Porter et Kramer, 2011). Cette démarche s'inscrit dans le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (Carroll, 1991). Blanc (2008, p.4) considère que « *la responsabilité sociétale des entreprises est à la fois le produit de l'action et de l'interpellation sociétales de certaines organisations de l'économie sociale et solidaire et une dynamique dont la réalisation passe aujourd'hui de plus en plus par l'utilisation de structures de type Organisation Non Gouvernementale et fondations* ». D'une part, la responsabilité sociétale des entreprises s'alimente de la stimulation critique d'un ensemble d'Organisations Non Gouvernementales (ONG). Elles conduisent les entreprises à davantage de transparence sur leurs pratiques, à un dialogue constructif avec elles et à des évolutions dans leurs pratiques. D'autre part, la démarche de responsabilité sociétale se traduit par des partenariats avec des associations et des fondations, voire par la création d'associations et de fondations dont la vocation est d'adopter de façon externe les pratiques responsables (Gadrey, 2004). C'est ainsi que de plus en plus d'entreprises développent leurs propres fondations. Ainsi, la dynamique des démarches de responsabilité sociétale des entreprises lucratives est donc un stimulant pour l'ESS (Gadrey, 2004).

Dans cette perspective, le comportement d'une entreprise n'est pas uniquement susceptible d'affecter les parties prenantes internes (salariés, syndicats...) mais aussi externes (clients, créanciers, communautés locales...) (Branellec, 2013). Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise permet d'intégrer les attentes des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise grâce aux valeurs sociales, sociétales et environnementales. Cette prise en compte par les entreprises des attentes des parties prenantes se caractérise surtout par des démarches volontaires.

## **1.2. DE LA SPECIFICITE DE GESTION DES ORGANISATIONS DE L'ESS**

La satisfaction des parties prenantes est un objectif majeur pour les organisations de l'ESS. Elle leur permet d'abord de se légitimer (Mariaux et Reynaud, 2018). La légitimité, telle que définie par Suchman (1995, p. 574) comme « *une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, convenables, ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances ou de définitions* », peut être assimilée à une ressource, qui participe à l'attraction d'autres ressources nécessaires à la survie et à la pérennité de l'entreprise (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Mariaux et Reynaud, 2018 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Zimmerman et Zeitz, 2002).

Dans le cas de l'ESS, la satisfaction des parties prenantes provient de l'impact positif de l'entreprise sur la société (Mariaux et Reynaud, 2018). En effet, selon l'approche par les parties prenantes, les organisations ne survivent que si elles parviennent à satisfaire les demandes des différentes parties prenantes apporteurs des ressources. Et, pour diminuer les pressions des parties prenantes, les organisations adoptent une stratégie proactive visant leur satisfaction, tout en ayant un impact positif sociétal (Gadrey, 2004).

Des difficultés peuvent toutefois apparaître lors de la mise en œuvre de ces stratégies qui nécessitent une certaine professionnalisation qui peut faire défaut à ce type d'organisation. En effet, dans leur étude sur les associations, Kreutzer & Jäger (2011) distinguent entre une identité « volontaire » et une identité « managériale ». La première met l'accent sur le caractère solidaire de l'organisation, basé sur l'entraide et la générosité. La seconde affirme la nécessité d'une bonne gestion économique, et le respect de standards et procédures. Pour Scott & Lane (2000), l'identité est le fruit de l'interaction entre les dirigeants et les parties prenantes. S'intéressant successivement à différentes formes d'organisations de l'ESS, Young (2001) montre que chacune peut avoir plusieurs identités. Une troisième catégorie qui émerge des travaux de (Young, 2001) est une identité tournée vers l'accomplissement de la mission, avec pour objectif la résolution des problèmes sociaux. Cette multitude d'identités pose, avec insistance, la question des modes de pratiques de gestion utilisées par les organisations de l'ESS dans leur quête d'utilité sociale. Ces pratiques constitueront notre objet de recherche. Les démarches méthodologiques adoptées dans cette étude feront l'objet du prochain paragraphe.

## **2. CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE**

### **2.1. STRATEGIE EMPIRIQUE ADOPTEE**

Notre recherche vise à décrire et à comprendre les pratiques managériales ayant conduit une organisation de l'ESS à la réalisation d'une utilité sociale. L'étude s'inscrit dans une logique de découverte, au sens de Wacheux (1996) et privilégie le choix de la méthode de l'étude de cas, considérée comme la plus appropriée et l'une des méthodes les plus utilisées dans les recherches en sciences sociales en général Yin (2003) et en sciences de gestion en particulier Hlady Rispal (2002). Yin (2003, p. 13) en propose la définition suivante : « *Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomènes et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ». Cette définition met l'accent sur la caractérisation technique de l'étude de cas qui se focalise sur la compréhension des problèmes présents au sein d'un environnement unique (Hlady Rispal, 2002). Considérée comme une stratégie de recherche à part entière (Yin, 2003), l'étude de cas permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus, dans une optique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Hlady Rispal, 2002 ; Musca, 2006 ; Yin, 2003).

L'objectif de la recherche étant exploratoire de type qualitatif, nous avons opté pour une étude de cas unique (Yin, 2003) visant à explorer les pratiques managériales d'une fondation tunisienne parvenue à réaliser ses aspirations sociales. Le cas de la Fondation de la Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT) pour la Jeunesse s'est présenté comme un exemple à étudier de par la visibilité de ses actions, son statut de pionnière pour les fondations dans le secteur bancaire et les réalisations qu'elle a faites depuis sa création (Voir Annexe 1).

### **2.2. METHODE DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES**

Thiétart (2014) précise que l'entretien individuel, l'entretien de groupe, ainsi que l'observation participante ou non participante sont les principaux modes de collecte de données. Dans le cadre de cette recherche, La collecte des données s'est basée à la fois sur des entretiens semi-directifs et sur une analyse documentaire.

Conformément aux préconisations de Miles & Huberman (2003), nous avons choisi un panier de répondants qui représentent au mieux l'objet de notre recherche. Nous avons interrogé des personnes, qui, de par leur ancienneté et leur poste clé ont permis d'enrichir le corpus

empirique recueilli. Sur les neuf collaborateurs travaillant au sein de la Fondation, cinq ont été approchés, soit plus que la moitié.

Le guide d'entretien était organisé autour de trois principales questions : la présentation de la Fondation, les projets et les actions réalisées depuis la création de la Fondation ainsi que le mode d'organisation du travail au sein de la Fondation. Afin de s'assurer que tous les thèmes ont été couverts, des questions de relance ont été formulées en fonction des interactions avec les répondants. Les relances sont destinées à approfondir ou à préciser un point flou de la réponse apportée (Hlady Rispal, 2002).

Le tableau ci-après présente le déroulement des entretiens.

Tableau 1 : Déroulement des entretiens

Profil de l'interviewé	Code attribué	Durée de l'entretien	Date de l'entretien
Responsable axe	Resp 1	42 minutes	Octobre 2017
Responsable projet	Resp 2	18 minutes	Octobre 2017
Responsable projet	Resp 3	22 minutes	Novembre 2017
Responsable communication	Resp 4	45 minutes	Novembre 2017
Vice-président	Resp 5	---	Mars 2018

Afin de compléter les informations issues des entretiens, nous avons procédé par une collecte de documents sur la Fondation. Les informations issues de l'analyse documentaire ont été obtenues pour la plupart, à partir du site web<sup>1</sup> de la Fondation et d'une interview du vice-président de la Fondation publiée par une revue électronique tunisienne<sup>2</sup>. Cette interview est reprise dans la présentation des résultats en citant le vice-président en tant que responsable 5 (Code attribué Resp 5).

Les différents documents consultés nous ont permis d'enrichir les données collectées lors des entretiens semi directifs. Les deux matériaux de collecte des données ont permis d'atteindre la saturation théorique.

Pour mieux procéder à l'analyse des données, plusieurs instruments d'analyse sont mobilisés : la structuration des données, le codage, l'analyse de contenu thématique, les matrices de Miles & Huberman (2003). Tout d'abord, la structuration des données a été effectuée en se basant sur une retranscription intégrale qui a été associée à la fiche de synthèse de l'entretien en question. Ensuite, le codage thématique a été effectué par une première liste de codes issus de la littérature, puis modifiés et enrichis par les données issues du terrain (Miles &

<sup>1</sup> Consulté en Octobre, Novembre 2017 et Octobre 2018.

<sup>2</sup> Interview du vice-président de la Fondation conduit par Amel Belhadj Ali pour la revue électronique Webmanagercenter le 7 Mars 2018.

Huberman, 2003). Ce codage a été fait à l'aide du logiciel NVIVO 7. Pour l'analyse de contenu thématique, elle s'est basée sur une analyse verticale et horizontale des verbatims (Hlady Rispal, 2002). Ainsi, une arborescence de thèmes théoriques a été organisée jusqu'aux entrées des thèmes empiriques. Au total, cette arborescence a dégagé sept thèmes : cibles et axes stratégiques de la Fondation, vision globale et principes de la Fondation, partenariat privé-public, un mode d'organisation par projet, une durabilité sociale centrée sur l'excellence et l'humain, une durabilité économique centrée sur la pérennité des projets et actions et la dualité entre principes de management et recherche d'utilité sociale. Enfin, et dans le but d'interpréter les résultats, une matrice chronologique et une matrice relevé d'évènements ont été élaborées (Miles & Huberman, 2003).

### **3. RESULTATS DE LA RECHERCHE**

Les analyses des données recueillies montrent que la Fondation, créée par la banque, a adopté, dès le début, une démarche portée par une vision et des objectifs définis et réalisables s'inscrivant ainsi dans une démarche de management stratégique classique. Certaines spécificités ont toutefois émergé de par l'application de ces principes dans le domaine des organisations à but lucratif. Ces différents éléments seront présentés et analysés dans ce qui suit.

#### **3.1. UNE GESTION STRATEGIQUE PORTEE PAR UNE VISION CLAIRE**

##### **3.1.1. Cibles et axes stratégiques de la Fondation**

Dans le contexte postrévolutionnaire, posant avec acuité le problème du chômage des jeunes, la direction générale de la BIAT a souhaité concrétiser son engagement sociétal par des actions structurantes orientées vers des cibles et des axes stratégiques clairs dès le départ. Elle a créé, en Mars 2014, une association indépendante et autonome qu'elle a intitulé Fondation pour la jeunesse en dépit de l'absence de cadre législatif pour ce type d'organisations en Tunisie. Cette entité a orienté les actions sociétales de la banque pour une cible prédéterminée que sont les jeunes de 3 à 35 ans.

Resp 1 : « *La Fondation œuvre pour la jeunesse via trois axes, qui sont l'éducation, la culture et l'entrepreneuriat. Tous nos projets sont orientés pour les jeunes... C'est la stratégie même de la Fondation. On ne fait que des projets pour les jeunes de 3 à 35 ans.* »

Le tableau 2 synthétise les différents programmes et projets entrepris par la Fondation selon les 3 axes (l'éducation, l'entrepreneuriat et la culture) depuis sa création.

Tableau 2 : Projets et programmes de la Fondation

Projet	Descriptif et bénéficiaires	Partenariat
<b>Axe 1: Education</b>		
Programme « Warchetna »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créé en 2015.</li> <li>- Réhabilitation des structures éducatives et publiques.</li> <li>- Jeunes des régions rurales et périurbaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Seniors.</li> </ul>
Programme « Un cartable, un avenir »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créé en 2015.</li> <li>- Distribution de cartables avec fournitures aux élèves du primaire pour lutter contre l'abandon scolaire.</li> <li>- Jeunes issus de familles économiquement et socialement fragiles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet géré exclusivement par la Fondation.</li> </ul>
Programme de coaching des jeunes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créé en 2015 en prolongement du projet « Warchetna »</li> <li>- Organisation d'ateliers de coaching et d'activités éducatives comme la lecture, le théâtre, les expressions plastiques, l'initiation à l'informatique, les jeux d'échecs.</li> <li>- Jeunes des régions rurales et périurbaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Seniors.</li> <li>- La Fédération Tunisienne de Jeux d'Echecs</li> </ul>
Programme d'élites	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créé en 2014.</li> <li>- Soutien financier et accompagnent des bacheliers brillants dans leur parcours universitaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet géré exclusivement par la Fondation.</li> </ul>
Programme « Découvertes »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de sorties culturelles et professionnelles au profit des étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme géré exclusivement par la Fondation.</li> </ul>
<b>Axe : Entreprenariat</b>		
Programme « Spark »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créé en 2016 par l'instauration des journées « Spark » : Des ateliers biannuels de génération d'idées pour les jeunes entre 15 et 20 ans.</li> <li>- Création des clubs permanents « Spark » en 2017.</li> <li>- Implication et initiation des jeunes lycéens et étudiants à l'entreprenariat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.</li> </ul>
Programme « Bloom Masters »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancé en 2017.</li> <li>- Incitation à l'entreprenariat en primant les entreprises tunisiennes innovantes.</li> <li>- Concours doté d'une récompense financière totale de 400.000 dinars pour trois catégories d'initiatives entrepreneuriales : catégorie idée, catégorie entreprise sociale et catégorie Start-up.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le MIT Entreprise Forum Pan Arab.</li> </ul>
Programme « Open-up Tunisia »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créé en 2016.</li> <li>- Concours d'idéation pour des projets de start-up innovantes.</li> <li>- Equipes d'étudiants multidisciplinaires et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous l'initiative de la Columbia Engineering School.</li> <li>- Partenariat avec</li> </ul>

Projet	Descriptif et bénéficiaires	Partenariat
	multirégionales concourant pour le développement de start-up innovantes.	l'Ambassade des États-Unis en Tunisie et le fond d'investissement Africinvest.
Les cercles de l'entrepreneuriat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Créé en 2016.</li> <li>- Organisation d'événements et de rencontres sur les opportunités et défis relatifs à l'entrepreneuriat en Tunisie.</li> <li>- Echange entre étudiants, enseignants universitaires, startups, structures d'appuis et patrons de grandes entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme géré exclusivement par la Fondation.</li> </ul>
<b>Axe : Culture</b>		
Projet de Formation	- Aide à la formation et/ou au perfectionnement au profit des jeunes du secteur culturel.	- Projet en phase de lancement
Projet « Aide à la création »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement et formation de jeunes artistes tunisiens.</li> <li>- Lancement du concours « Faites de la musique » en Juin 2018.</li> </ul>	- Projet en phase pilote.
Projet « Accès à la culture »	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de la fête de la Musique en Juin 2017.</li> <li>- Organisation de la fête de la Musique à Sfax en Juin 2018.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institut Français de Tunisie.</li> <li>- Le ministère des affaires culturelles.</li> <li>- Institut Français de Sfax.</li> <li>- Association Nahawand</li> </ul>
Patrimoine	- Organisation de sorties culturelles.	- Projet en phase de lancement

### 3.1.2. Vision globale et principes de la Fondation

Les entretiens révèlent que, depuis la création de la Fondation, la banque a défini et poursuivi une vision et des missions claires et déclarées dans lesquelles s'intègrent les différentes actions. Cette vision stratégique est soulignée par la responsable 1 qui met en évidence la cohérence et la globalité des programmes mis en place par la Fondation en faveur des jeunes.

*« Et on travaille sur cette communauté en mettant en place tout un programme, ce n'est pas juste une bourse et ça s'arrête là, ce sont des étudiants avec qui nous sommes en contact, nous faisons des sessions de témoignages, on leur fait des formations, on fait appel à des experts en entrepreneuriat pour les former, on leur offre des cours d'anglais dans les institutions anglophones de façon à avoir des certifications. »*

La Fondation a ainsi mis en place de façon intégrée les programmes et actions nécessaires à la prise en charge d'un enfant de 3 ans grâce au programme « Warchetena » qui œuvre pour la

réhabilitation des structures éducatives publiques, en passant par les jeunes écoliers qui bénéficient du programme « Un cartable, un avenir » et allant aux jeunes lycéens et étudiants à qui plusieurs programmes et projets comme les bourses d'élite, les Clubs « Spark » ou le concours « Bloom Masters » sont destinés.

Pour ce qui est des objectifs de la Fondation, les dirigeants visent, de façon déclarée, la préparation des élites de demain. En prônant l'égalité des chances entre les jeunes tunisiens, la Fondation pour la jeunesse s'engage dans la lutte contre la discrimination régionale et sociale et contre l'abandon scolaire par plusieurs projets.

Partant des principes de l'ESS, les projets de « Réhabilitation des structures éducatives publiques » et de « Coaching des jeunes » offrent aux jeunes les moyens de se construire et de s'épanouir à travers respectivement l'animation des structures éducatives et le coaching qui consiste à animer des ateliers d'initiation à la lecture, aux arts, à l'informatique et aux activités sportives.

Resp 4 : *« On a le programme des égalités de chances qui a pour cible les jeunes des régions. Ce programme se décline en deux projets qui sont la réhabilitation des clubs d'enfants qui sont sous la tutelle du ministère de la femme, la réhabilitation se fait par le réaménagement de ces clubs d'enfants. Après, une fois le club réaménagé, on essaye de trouver des partenariats avec des clubs, par exemple des clubs d'échec, des clubs d'art, des clubs de lecture. La finalité ce sont les enfants ! On participe à rendre le cadre plus agréable et on donne les moyens, que ce soit les jeux, les ordinateurs, une bibliothèque, des livres... On réaménage même les espaces extérieurs, on fait des terrains de sport, on fournit des jeux d'escalade, des toboggans, des balançoires, voilà pour que ça soit plus agréable ! »*

Par ailleurs, au-delà de son engagement envers les jeunes, la Fondation se veut transmettrice de valeurs, de culture de citoyenneté et de volontariat auprès de ses bénéficiaires.

Resp 5 : *« Le but est de leur [les jeunes] permettre d'intégrer le concept de vie sociale dans leur culture et l'importance de leur rôle dans l'amélioration de l'existant. Nous tenons à ce qu'ils se projettent dans leur pays... »*

Le responsable 5 ajoute que la citoyenneté est une valeur pilier qui guide les projets et actions de la Fondation et qui est partagée avec les partenaires et bénéficiaires.

Dans ce sens, la responsable 2 souligne que l'implication et la sensibilisation des jeunes à l'égard des enjeux sociétaux traduisent les pratiques managériales de la gestion des projets au sein de la Fondation.

*« On les [les jeunes] implique dans les autres projets de la Fondation en tant que bénévoles. On les pousse à adhérer à des associations, à travailler avec nous. On leur organise des sorties culturelles de façon à ce qu'ils se réapproprient un peu l'histoire du pays, Voilà ! »*

### **3.2. UNE MISE EN ŒUVRE PARTENARIALE ET STRUCTUREE**

#### **3.2.1. Partenariat privé-public**

Partant du principe que les entreprises devraient assumer une responsabilité sociétale et « avoir une valeur ajoutée citoyenne » (Resp 1), la Fondation cherche à améliorer le contexte actuel et futur d'une partie de la jeunesse tunisienne. Par ailleurs, consciente que son rôle n'est pas de remplacer l'Etat, la Fondation déclare s'inscrire dans une logique de partenariats avec différents organismes publics mais aussi privés.

Resp 1 : *« Tout ce travail ne vient pas remplacer l'Etat, pas du tout, on ne remplace pas l'Etat ! On est là pour aider la Société sans remplacer l'Etat, et ça c'est très important ! En fait, nous travaillons avec l'Etat, nous sommes dans une optique de partenariat avec l'Etat à travers les partenariats qu'on a avec les ministères, c'est que nous sommes dans une logique de collaboration. »*

La collaboration est présentée en tant que deuxième pilier des valeurs guidant la Fondation. Outre les projets entièrement conçus et gérés par la Fondation, comme le programme « Un cartable, un avenir », plusieurs projets sont réalisés en collaboration avec les organismes public et/ou privés.

Resp 2 : *« On est « très partenariats » à la Fondation, on ne fait pas du sponsoring, on n'aime pas le mot sponsoring. On ne donne pas de l'argent ! »*

Des collaborations avec le ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Seniors ont été mises en place pour les projets de réhabilitation des structures éducatives publiques. La Fondation collabore également avec le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique dans le cadre du programme « Spark » en signant des partenariats avec plus de 15 universités tunisiennes.

La Fondation coopère aussi avec des organisations internationales telles que le MIT Entreprise Forum Pan Arab pour le concours « Bloom Master », ou la Columbia Engineering School, l'Ambassade des États-Unis en Tunisie et le fond d'investissement Africinvest dans le cadre du programme « Open Startup Tunisia ».

Resp 4 : *« Le concours Bloom Master est un concours entrepreneurial qui a été fait en partenariat avec le MIT, c'est une grande organisation non gouvernementale. Il y a tout un*

*jury, avec une certaine méthodologie à respecter, avec trois catégories d'initiatives entrepreneuriales : la catégorie idée, la catégorie entreprise sociale et la catégorie Start-up. »*

### **3.2.2. Un mode d'organisation par projet**

Il ressort également de l'analyse que l'organisation du travail au sein de la Fondation, a été, dès le départ, faite en mode projets. Aux trois axes sur lesquels la Fondation évolue sont affectés trois responsables de projets, une responsable projet pour l'éducation, une responsable projet pour l'entrepreneuriat et une autre pour la culture.

Resp 1 : *« J'ai intégré la Fondation avec ma casquette de chef de projet... Je suis arrivée ici avec mon profil de gestionnaire de projet. »*

Resp 2 : *« Nous ne travaillons qu'en mode projets ici, ce n'est qu'en mode projet. »*

Resp 3 : *« Voilà, nous avons des directrices axes et des chefs de projets. On travaille toutes sur des projets, et chaque personne évoluant au sein de la Fondation travaille sur un projet. »*

En mobilisant les valeurs d'excellence et de collaboration, le mode de gestion par projets a constitué un facteur clé de succès dans l'évolution de la Fondation.

Resp 1 : *« Il y a un projet, un cadrage, le budget alloué, les actions à mener, le planning et une finalité. C'est vraiment en mode projet. Tout se fait en mode projet dans la Fondation. »*

Émanant directement du mode de gestion par projets et du principe de collaboration, le travail en équipe est adopté et valorisé dans la Fondation. En effet, la responsable 1 souligne que les collaborateurs sont *« organisés en équipe pour chacun des axes, et pour chaque axe, il y a un portefeuille projets, et une équipe qui gère le portefeuille »*.

La synergie et la collaboration entre les différents collaborateurs de la Fondation sont également valorisées par le responsable 5 de la Fondation qui affirme que son *« équipe est soudée et engagée »*.

Par ailleurs, la responsable 3 souligne que le travail participatif dépasse les collaborateurs de la Fondation pour aller vers les bénéficiaires de la Fondation et les collaborateurs de la banque.

Resp 3 : *« Je travaille sur la gestion globale mais il y a toute l'équipe qui me soutient pour pouvoir concrétiser le projet et le mettre en place. Par exemple, pour notre programme « warchetna » on fait appel aux collaborateurs de la banque, à nos boursiers qui font partie d'un autre programme, c'est toujours collaboratif. Il y a toujours une collaboration avec ce que nous appelons « Les amis de la Fondation ».*

### **3.3. DE LA SPECIFICITE D'UN SOUCI PERMANENT POUR LA DURABILITE**

#### **3.3.1. Une durabilité sociale centrée sur l'excellence et l'humain**

La promotion de la culture de l'excellence, présentée dans le discours des interviewés et dans les documents étudiés comme étant le troisième pilier de la Fondation s'est faite d'une part au niveau des collaborateurs et d'autre part au niveau des bénéficiaires, en misant à chaque fois sur une durabilité sociale centrée sur l'humain.

En ce qui concerne les collaborateurs, le responsable 5 souligne que la Fondation s'est dotée « de hautes compétences triées sur le volet » reflétant et fédérant la culture de l'excellence. Quant aux bénéficiaires, la Fondation œuvre via ses programmes, ses collaborateurs et partenaires à diffuser et inculquer les valeurs de l'excellence aux jeunes tunisiens.

*Resp 5 : « Nous voulons qu'ils deviennent innovants, résolus et audacieux, des jeunes femmes et des jeunes hommes qui osent et qui ont confiance en leur capacité à réussir. »*

Encourageant l'excellence en entrepreneuriat dans le cadre de son concours « Bloom Master », la Fondation récompense les projets les plus innovants par neuf prix correspondant à un montant global de 400000 dinars. Elle assure également l'accompagnement des entrepreneurs gagnants par des professionnels, leur offre des opportunités de réseautage et une meilleure visibilité dans les médias.

*Resp 1 : « Le concours Bloom Master est un concours entrepreneurial qui a été fait en partenariat avec le MIT Entreprise forum Pan Arab. Il y a tout un jury, avec une certaine méthodologie à respecter, avec trois catégories d'initiatives entrepreneuriales : la catégorie idée, la catégorie entreprise sociale et la catégorie Start-up. »*

Dans le cadre de son programme éducationnel « Bourse d'élite », la Fondation encourage, encadre et accompagne les jeunes étudiants dans leur parcours universitaire. Depuis sa création en 2014, la Fondation sélectionne ses boursiers en se basant sur des critères académiques comme la moyenne de réussite au baccalauréat mais également sur des critères non académiques tels que l'implication dans la vie sociale ou les talents artistiques, sportifs et linguistiques. Des réunions sont organisées pour les étudiants pour les imprégner des valeurs et objectifs de la Fondation et des ateliers de formation leurs sont assurés par des professionnels dans l'entrepreneuriat, la communication ou les langues vivantes.

#### **3.3.2. Une durabilité économique centrée sur la pérennité des projets et actions**

La lecture du corpus empirique révèle que la continuité et l'évolution des projets sont des éléments fondamentaux de la gestion de la Fondation.

Resp 1 : « *Ecoutez, lorsqu'on a commencé avec la Fondation, on a démarré petit. On a beaucoup avancé, on a beaucoup évolué. On était trois dans la Fondation au départ, aujourd'hui, on est 9 y compris notre chef. On a commencé en Mars 2014.* »

Tous les collaborateurs interviewés confirment, chiffres à l'appui, que les différents projets entrepris par la Fondation évoluent soit en nombre de bénéficiaires soit en étendue du projet. Les tableaux ci-après retracent cette évolution.

Tableau 3: Evolution des projets de la Fondation

Projet initial	Evolution et développement
Les spark days : Ateliers biannuel de génération d'idées en 2016.	- Création des clubs permanents « Spark » au sein des universités tunisiennes en 2017. - 5 universités participant au programme en 2017. - 15 universités participant au programme en 2018.
Le programme « Warchetena » : Réhabilitation des structures éducatives et publiques en 2015.	- Création du programme de coaching des jeunes pour l'organisation et l'animation d'ateliers d'activités éducatives et culturelles dans les structures réaménagées.

Tableau 4 : Evolution des projets de la Fondation en termes de bénéficiaires

	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de bénéficiaires	500	5000	12000	21000	
Nombre de collaborateurs	3				9
Nombre d'écoliers bénéficiant du programme « Un cartable, un avenir »		1359	5000	10000	10000
Nombre d'écoles bénéficiant du programme « Un cartable, un avenir »		14	55	100	102
Nombre d'étudiants bénéficiant du programme « Bourse d'élite »	5	52	96		
Nombre de jeunes bénéficiant du programme « Spark Days »			Mai : 150	450	
			Déc : 400		
Programme « Open Start-up »					
Nombre des équipes finalistes			8	13	
Nombre des universités tunisiennes impliquées			17	33	
Programme « Bloom master »					
Nombre des équipes inscrites en ligne				1678	1200
Nombre des équipes sélectionnées				354	355
Nombre de finalistes				26	30

Resp 1 : « *En fait, ces projets ne restent pas statiques, quand un projet voit le jour, il est présenté en mode pilote dans un premier temps pour le tester et une fois qu'il est maîtrisé,*

*avec le retour sur expérience, on essaye de le développer, de l'élargir, de faire des partenariats. »*

Resp 2 : *« Ce ne sont pas des actions ponctuelles, nous avons généralement un projet avec plusieurs éditions. »*

Resp 3 : *« Chaque fois, le programme évolue soit en termes de volume, soit en termes de bénéficiaire... Le projet en fait commence par une phase pilote. Au début c'est un petit projet... Et puis, une fois que le process marche, nous allons vers l'évolution du projet. »*

En s'inscrivant dans ce dynamisme d'évolution la Fondation pour la jeunesse assure sa visibilité et pérennité dans la scène économique tunisienne.

Resp 1 : *« La Fondation s'agrandit, il y a beaucoup de personnes, les gens commencent à entendre parler. »*

Partant du principe même des organisations de l'ESS, la Fondation pour la jeunesse évolue dans un cadre gagnant-gagnant. Les étudiants, citoyens et graines d'entrepreneurs, sont des clients actuels et potentiels de la banque.

Resp 2 : *« On les pousse à adhérer à des associations, à travailler avec nous. Voilà ! »*

Resp 5 : *« Le gagnant peut ainsi fonder sa propre entreprise et bien sûr devenir un client de la banque ».*

### **3.3.3. De la dualité entre principes de management et recherche d'utilité sociale**

A la question fondamentale de la provenance et du volume des fonds mis à la disposition de la Fondation, le vice-président répond qu'il *« préfère ne pas parler argent, mais à titre indicatif sachez que depuis son lancement, le budget de la Fondation a été multiplié par huit ».*

La responsable 1 précise que la Fondation est autonome financièrement et que, suivant les règles de bonne gouvernance, un audit annuel est effectué par un cabinet externe.

Resp 1 : *« A la Fondation, nous maîtrisons nos propres budgets, nous savons où est ce que nous avons dépensé chaque millième, sur quel projet, sur quelle action. On a un suivi sur chaque centime et puis aussi on se fait auditer chaque année... avec facture, appel d'offres, toutes les pièces justificatives, tout et tout. En fait, comme n'importe quelle entreprise. »*

Par ailleurs, s'inspirant des valeurs de la citoyenneté et de la collaboration, la responsable 1 souligne que l'ensemble des organisations de l'ESS devraient coopérer et se compléter pour une contribution plus efficace et efficiente à la Société tunisienne.

Resp 1 : *« Il ne faudrait pas qu'on se marche les uns sur les autres, mais il faut qu'il y ait une collaboration inter-Fondations et inter-Entreprises pour donner de la valeur ajoutée. »*

Resp 1 : « *En fait, en Tunisie, il y a plusieurs volets, par exemple la jeunesse, l'agriculture, la santé, l'environnement et puis chaque entreprise pourrait se spécialiser. Par exemple, même dans la jeunesse ou l'éducation, les entreprises peuvent se spécialiser : une entreprise va se spécialiser dans les régions, une autre va se spécialiser dans les étudiants.* »

#### **4. DISCUSSION DES RESULTATS**

Les résultats montrent que la Fondation a orienté ses projets en faveur des jeunes des régions rurales et périurbaines en adoptant une gestion stratégique avec une vision claire dès le départ. Un travail personnalisé et de proximité a été entrepris par les collaborateurs et adhérents à la Fondation. Ces résultats concordent avec les travaux d'Everaere (2011) qui souligne l'importance de la proximité et du travail personnalisé dans l'ESS qui induit une relation humaine concrète, solide et durable.

En relation avec la vision globale et les principes de solidarité de la Fondation, les résultats concordent avec les conclusions de Dardour et Ouvrard (2015) qui mettent en évidence l'importance de la confiance dans la gestion des relations bancaires.

La Fondation s'inscrit dans une logique de partenariats privé-public. En termes d'utilité sociale, Dardour et Ouvrard (2015) confirment que l'ESS vise à fédérer les parties prenantes autour d'une mission sociale. Cette action volontaire permet de mobiliser les partenaires publics (collectivités territoriales) et privés (entreprises). Les auteurs affirment que la performance d'une entité de l'ESS résulte de la contribution de différents acteurs internes et externes adhérant collectivement à une mission d'utilité sociale.

Pour l'organisation en mode projet, nos conclusions convergent avec les travaux d'Everaere (2011) qui démontre que les structures de l'ESS revendiquent un fonctionnement démocratique et transparent.

La promotion de la culture d'excellence au sein de la Fondation pour la jeunesse s'est faite d'une part au niveau des collaborateurs et d'autre part au niveau des bénéficiaires. Quant aux collaborateurs, la Fondation s'est dotée de collaborateurs ayant des compétences diverses. Ces résultats confortent les travaux de Clergeau et Dussuet (2004) où l'ESS se voit conférer un rôle majeur, celui d'une professionnalisation des acteurs. De son côté, Everaere (2011) souligne l'importance d'un ancrage fort dans un territoire donné associé à une connaissance proche, personnalisée et durable des acteurs de ce territoire. Quant à Dardour et Ouvrard (2015), ils mettent l'accent sur les efforts de formation qui visent à renforcer les

connaissances techniques et le professionnalisme des collaborateurs afin d'assurer un service de qualité qui répond aux attentes spécifiques des acteurs de l'ESS.

Toutes les pratiques que nous avons trouvées dans le cas étudié et qui ont été confirmées par d'autres recherches (Clergeau et Dussuet, 2004 ; Dardour et Ouvrard, 2015 ; Everaere, 2011), sont des pratiques managériales des entreprises privées (Cartier, 2012 ; Dardour et Ouvrard, 2015). Leurs spécificités se situent dans la recherche d'une utilité sociale : la satisfaction des besoins des parties prenantes (Cartier, 2012).

Les résultats de la recherche révèlent la spécificité culturelle du contexte tunisien et notamment son environnement post-révolutionnaire. En effet, la BIAT a souhaité concrétiser son engagement sociétal en créant en Mars 2014 une Fondation pour la jeunesse, juste après les mouvements de 2010-2011. Cela témoigne d'une prise de conscience de la banque de la nécessité de l'adoption d'une démarche de responsabilité sociétale, comme outil de légitimation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Selon Boutiba et Ben-Slimane (2017), ce nouveau contexte a fait émerger un renouveau du contrat social suite aux crises politiques, économiques et sociales. Ces constats sont confirmés dans les travaux de Boutiba, Boussoura et Ben-Slimane (2016, pp. 39) qui soulignent que « suite à la révolution de 2011, de nombreux changements sociaux, économiques et politiques ont encouragé les entreprises en Tunisie à adopter un comportement socialement responsable ». Un autre facteur émergent de cette recherche est lié à une partie prenante revendicatrice post-révolutionnaire en Tunisie, sa jeunesse. En effet, la Fondation prend une ligne de conduite engagée pour accompagner et collaborer avec la jeunesse tunisienne. Elle vise à créer avec elle un processus de dialogue riche afin d'œuvrer au progrès de la société.

En comparaison avec les pays du Maghreb, et à l'instar de la Tunisie, le secteur de l'ESS présente un fort potentiel de développement au Maroc (Attouch, 2011 ; El Amria et Attouch, 2016). En s'inscrivant dans une optique de partenariat privé-public, l'initiative nationale marocaine de développement humain encourage et soutient le modèle coopératif en particulier celui des femmes en milieu rural (Ahrouch, 2011).

## **CONCLUSION**

L'objectif de cette recherche est d'explorer les pratiques managériales adoptées par les organisations de l'ESS ayant démontré une utilité sociale. Dans un premier temps, la revue de la littérature a révélé l'ambiguïté dans la définition de l'ESS tout en mettant en évidence l'importance de réaliser une utilité sociale et d'avoir une organisation interne appropriée pour entrer dans le champ de l'ESS. Ces constats nous ont permis de choisir d'explorer ce champ

en quête d'institutionnalisation par l'étude de cas unique de la Fondation pour la jeunesse. Les résultats montrent la transposition par la banque de pratiques managériales de l'entreprise privée à sa Fondation (Cartier, 2012 ; Dardour et Ouvrard, 2015). Ils montrent également le souci permanent de durabilité et la recherche d'une utilité sociale par la satisfaction des besoins des parties prenantes les plus influentes (Cartier, 2012). Ceci a été relié à la spécificité du contexte national tunisien et l'émergence de la jeunesse comme partie prenante importante pour les entreprises dans un contexte postrévolutionnaire depuis 2010-2011 confirmant ainsi les résultats des recherches antérieures menées dans le même contexte et relevant la nécessité de penser aux changements sociaux, économiques et politiques et de la nécessaire prise en compte des parties prenantes pour les entreprises tunisiennes (Boutiba, Boussoura et Ben-Slimane, 2016).

Les résultats de cette recherche révèlent d'une part une congruence entre les pratiques managériales des entreprises privées et celles de l'ESS et d'autre part, une singularité dans le mode de gestion des organisations de l'ESS basé sur la recherche de l'utilité sociale. L'étude empirique permet aussi d'enrichir les connaissances sur l'ESS dans le contexte spécifique d'un pays émergent, en période de transition démocratique. Elle permet plus spécifiquement d'analyser la manière dont une banque tunisienne, parmi les plus saines financièrement, a réussi à combiner les principes de management avec les impératifs d'utilité sociale prépondérants en Tunisie depuis 2011. Ce choix d'un cas unique représente également une limite pour la transposition à d'autres cas de fondations et d'autres contextes. De plus, certaines controverses surgissent au niveau de la conceptualisation de l'utilité sociale. Afin de dépasser ces limites, certaines voies peuvent être considérées comme des prolongements de ce travail. Une analyse comparative avec d'autres fondations tunisiennes telles que la Fondation BNA, la Fondation Orange Tunisie ou la Fondation Monoprix pourraient fournir des enrichissements dans ce sens. Cette extension de l'échantillon permettrait d'enrichir les connaissances sur l'utilité sociale de l'ESS et la proposition d'une guide de bonnes pratiques managériales dans le secteur. Pour avoir plus de validité du construit et afin de mieux mesurer l'utilité sociale, nous pourrions intégrer dans notre échantillon des répondants représentant la jeunesse de la Fondation étudié. Cette extension de l'échantillon permettrait d'enrichir les connaissances sur l'utilité sociale de l'ESS.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ahrouch S. (2011), Les coopératives au Maroc: enjeux et évolutions, *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, 90: 322, 23-26.
- Ashforth B.E., Gibbs B.W. (1990), The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science*, 1: 2, 177–194.
- Attouch H. (2011), Économie solidaire et développement humain territorial, *Revue Marocaine des Coopératives*, 69-78.
- Blanc J. (2008), Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire: des relations complexes, *Économies et sociétés*, 42: 1, p. 55–82.
- Boutiba R., Ben-Slimane O.Z. (2017), La RSE en Tunisie: Perte de sens suite à la révolution et émergence d'un nouveau contrat social, in *Un regard croisé d'experts et chercheurs sur la RSE: D'un contexte global au contexte de pays émergents*, Les éditions JFD : Montréal (Québec), 125-147.
- Boutiba R., Boussoura E., Ben-Slimane O.Z. (2016), La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1, 25–44.
- Branellec G. (2013), Vers une justification par les entreprises de leur appartenance au secteur de l'économie sociale et solidaire, *Gestion 2000*, 30, 2, 103–119.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2015), *L'entreprise dans la société: une question politique*, La Découverte: Paris.
- Carroll A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34: 4, 39–48.
- Cartier J.-B. (2012), Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA?, *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 145–151.
- Clarkson M.E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20: 1, 92–117.
- Clergeau C., Dussuet A. (2004), Les entreprises sociales en quête de professionnalisation: l'exercice difficile des associations d'aide à domicile aux personnes âgées, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 294, 39–53.
- Crétiéneau A.-M. (2010), Economie sociale et solidaire et développement durable: pensée et actions en conjonction, *Marché et organisations*, 1, 31–71.
- Dardour A., Ouvrard S. (2015), Comment une institution de microfinance gère-t-elle la dualité de ses missions?, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4, 97–108.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532–550.
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50:1, 25–32.
- El Amria F.A., Attouch H. (2016), La gouvernance des coopératives: un zoom sur la spécificité, *Revue Economie, Gestion et Société*, 7.
- El Hidri D. (2017), L'Économie Sociale et Solidaire : Un Levier pour une Révolution Economique, 03, Center for Applied Policy Research.
- Elachhab F. (2018), L'économie sociale et solidaire en Tunisie, un potentiel troisième secteur?, *RECMA*, 3, 71–86.
- Everaere C. (2011), Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale, *Revue française de gestion*, 8, 15–33.
- Freeman R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gadrey J. (2004). « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire », Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE Programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région ».
- Gond J.-P. (2012). « Les fondements théoriques de la RSE », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert: France, 1285-1291.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, De Boeck Supérieur : Bruxelles.

- Kreutzer K., Jäger U. (2011), Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40: 4, 634–661.
- Mariaux S., Reynaud E. (2018), L'Économie Sociale et Solidaire et ses parties prenantes: une étude du discours, *Finance Contrôle Stratégie*, NS-3.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2ème Edition, Boeck, : Bruxelles.
- Moulaert F., Ailenei O. (2005), Social economy, third sector and solidarity relations: A conceptual synthesis from history to present, *Urban studies*, 42-11, 2037–2053.
- Musca G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9: 3, 153–176.
- Parodi M. (2005), Économie sociale et solidaire et développement local, *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 296, 26–41.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependence approach*, Harper and Row Publishers :New York.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 89, 1-2.
- Scott S.G., Lane V.R. (2000), A stakeholder approach to organizational identity, *Academy of Management review*, 25:1, 43–62.
- Suchman M.C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20: 3, 571–610.
- Thiétart R.-A. (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod :Paris.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica :Paris.
- Yin R.K. (2003). *Case study research: design and methods*, *Applied social research methods series*, 3rd Edition, Sage publications : London.
- Young D.R. (2001), Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications, *Nonprofit management and leadership*, 12: 2, 139–157.
- Zimmerman M.A., Zeitz G.J. (2002), Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy, *Academy of Management Review*, 27: 3, 414–431.

Annexe 1 : Matrice relevé d'événements de la Fondation pour la Jeunesse

Date	Evénement
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de la Fondation pour la Jeunesse au mois de Mars.</li> <li>- Création du projet « Bourse d'élite » pour le décernement de bourses d'études aux étudiants.</li> <li>- Mise en place de 3 projets au niveau de la Fondation.</li> <li>- 3 collaborateurs évoluant dans la Fondation.</li> <li>- Nombre d'étudiants bénéficiant du programme « Bourse d'élite » : 5.</li> <li>- Nombre de jeunes bénéficiant des actions de la Fondation : 500.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes bénéficiant des actions de la Fondation : 5000.</li> <li>- Nombre d'étudiants bénéficiant du programme « Bourse d'élite » : 52.</li> <li>- Création du programme « Un cartable, un avenir ».</li> <li>- Création du projet « Warchetna » en collaboration avec le Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Seniors pour la réhabilitation des structures éducatives publiques.</li> <li>- Distribution de 1000 cartables au profit des écoliers se trouvant dans des zones défavorisées sur tout le territoire tunisien dans le cadre du programme « Un cartable, un avenir ».</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes bénéficiant des actions de la Fondation : 12000.</li> <li>- Nombre d'étudiants bénéficiant du programme « Bourse d'élite » : 96.</li> <li>- Instauration des journées « Spark » : Des ateliers biannuels de génération d'idées pour les jeunes entre 15 et 20 ans.</li> <li>- Lancement de la première édition du programme Open Up Tunisia sous l'initiative de la Columbia Engineering School en partenariat avec l'Ambassade des États-Unis en Tunisie et le fond d'investissement Africinvest. C'est un concours d'idéation pour des projets de start-up innovantes.</li> <li>- Réaménagement de 22 clubs d'enfants au niveau des écoles primaires jusqu'à fin 2016 dans le cadre du projet de « Réhabilitation des structures éducatives publiques ».</li> <li>- Distribution de 5000 cartables au profit des écoliers de 55 écoles dans le cadre du programme « Un cartable, un avenir ».</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de jeunes bénéficiant des actions de la Fondation : 21000.</li> <li>- 10 collaborateurs évoluant dans la Fondation.</li> <li>- Création des clubs permanents « Spark ».</li> <li>- Lancement du concours « Bloom Masters » réalisé en partenariat avec le MIT Entreprise Forum Pan Arab et récompensant les start-up tunisiennes innovantes d'un prix d'un montant global de 400 000 dinars.</li> <li>- Organisation de la 2ème édition du programme « Open Up Tunisia » : une compétition nationale impliquant des groupes constitués d'étudiants de différentes universités tunisiennes.</li> <li>- Distribution de 10000 cartables au profit des écoliers des zones défavorisées sur tout le territoire tunisien dans le cadre du programme « Un cartable, un avenir ».</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 collaboratrices gérant 18 projets au profit de la jeunesse pour les trois axes de l'éducation, l'entrepreneuriat et la culture.</li> <li>- Lancement des premières journées de l'« Inn'Design » en partenariat avec l'école des Sciences et Technologies du Design de Tunis pour la promotion du design numérique.</li> <li>- Lancement du concours « Faites de la musique » au profit de jeunes talents.</li> <li>- Organisation de la 3ème édition du programme « Open Up Tunisia ».</li> <li>- Organisation de la fête de la Musique 2018 à Sfax en partenariat avec l'Institut Français de la Culture de Sfax et l'association Nahawand.</li> <li>- Distribution de plus de 10000 cartables au profit des écoliers de 100 écoles en milieu rural dans le cadre du programme « Un cartable, un avenir ».</li> <li>- 15 universités impliquées dans le programme de l'initiation à l'entrepreneuriat à travers les clubs « Spark ».</li> <li>- Plus de 30 visites organisées dans le cadre du programme « Découverte du monde professionnel » au profit de 1200 étudiants.</li> </ul>