



La construction d'une gouvernance partenariale au regard des nouvelles dispositions juridiques. Le cas d'une entreprise sociale d'aide a domicile

Pastier, Kévin

Enseignant-chercheur assistant – ICD Business School (LaRA)

Doctorant en sciences du gestion – Conservatoire National des Arts et Métiers (DICEN-IdF)

pastierkevin@gmail.com

Guezal, Naïk

Doctorante en sciences de l'information et de la communication – Conservatoire National des Arts et Métiers (DICEN-IdF)

n.guezal@free.fr

Résumé :

Face aux critiques de l'entreprise contemporaine, de nouvelles formes juridiques de sociétés ont été créées par le législateur en alternative à la société anonyme classique, à savoir la qualité d'entreprise commerciale de l'ESS (2014) ou encore le statut de société à mission (2019). Si ces innovations proposent un renouvellement de la figure entrepreneuriale et une exigence d'ouverture de la gouvernance d'entreprise, leur effectivité organisationnelle reste à explorer. En particulier, il est important de comprendre dans quelle mesure ces organisations dites « alternatives » peuvent proposer un nouveau cadre d'action pour les entrepreneurs et les dirigeants d'entreprise. L'objectif de cet article est donc d'explorer l'utilisation de ces statuts dans la mise en place d'une gouvernance d'entreprise alternative : *comment et dans quelle mesure permettent-elles de construire un entrepreneuriat et une organisation alternative ?* Pour ce faire, cette étude s'appuie sur une démarche critique et processuelle, sous le prisme de la théorie des communs, et une analyse de cas unique : ESUX, entreprise commerciale de l'ESS et entreprise à mission. L'article souligne l'opportunité qu'offrent ces nouvelles dispositions aux entrepreneurs pour s'orienter vers des pratiques et des pensées entrepreneuriales alternatives, originales et innovantes, et en particulier pour penser une gouvernance partenariale. Elles laissent cependant les dirigeants démunis face à la mise en place effective d'une telle organisation.

Mots-clés : Société à Mission, Économie sociale et solidaire, Gouvernance partagée, Entrepreneurship, Commun, Commoning



D'un entrepreneuriat à une gouvernance en commun.

Une étude de cas d'entreprise sociale d'aide à domicile au regard des nouvelles dispositions juridiques.

INTRODUCTION

Rendons obligatoire la qualité de société à mission ou le statut ESUS pour toutes les sociétés commerciales du secteur afin d'aligner l'ensemble des acteurs vers leur utilité sociale.

Proposition n°4 de la Pétition « Nous, auxiliaires ! »

Le secteur de l'aide à domicile a connu depuis une vingtaine d'années des transformations structurelles et sectorielles par son ouverture à la concurrence. Cette extension de la sphère marchande a amené à la fin du monopole des associations d'aide à domicile (Petrella, 2012) et à un émiettement associatif (Puissant, 2011) qui a alors favorisé le fort développement d'entreprises lucratives dans le secteur. Face à ce constat, des acteurs proposent aujourd'hui de nouveaux modèles entrepreneuriaux hybrides issus des dernières réformes du droit des sociétés : une nouvelle ouverture juridique de l'entreprise capitaliste.

Cette situation s'inscrit dans un contexte favorable. En effet, les conceptions dominantes de l'entreprise réunies autour de la doctrine de la « *corporate governance* » sont aujourd'hui de plus en plus critiquées. Le cas récent de l'entreprise opératrice dans les EHPAD, ORPEA, est symptomatique d'un usage abusif d'un discours social qui invisibilise les pratiques gestionnaires néfastes tant pour les professionnels que pour les bénéficiaires (Castanet, 2022). Ainsi, si d'autres doctrines organisationnelles ont été développées en alternative autour de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en particulier la théorie des parties prenantes, force est de constater leurs limites intrinsèques. *In fine*, la vision actionnariale de l'entreprise reste dominante (Segrestin & Hatchuel, 2011) car les théories affiliées à la RSE négligeant les rapports structurels de pouvoir institués par le droit (Segrestin, Levillain, et al., 2014).

Face à ce constat, depuis une décennie, de nouvelles dispositions légales proposent aux entreprises commerciales de nouveaux leviers pour actionner et instituer des démarches sociales et écologiques au sein des sociétés anonymes traditionnelles (Bidet et al., 2019; Segrestin et al., 2021) : la qualité d'entreprise commerciale de l'économie sociale et solidaire (ESS) ou encore le statut de société à mission en sont des exemples. Cette évolution de la société anonyme en France s'inscrit dans un contexte international favorable : les États-Unis ont vu apparaître



depuis 2010 trois nouvelles formes statutaires (*benefit corporation*, *social purpose corporation*, and *public benefit corporation*) pendant que l'Italie crée la *società benefit statute* en 2017. Les études sur les implications pratiques et gestionnaires restent cependant encore peu développées par la littérature (Ebrahim et al., 2014; Kurland, 2017; Segrestin et al., 2021) alors même que le gouvernement mais aussi des personnalités académiques proposent, suite au scandale ORPEA, de faire passer les EHPAD privés en sociétés à mission¹.

L'objectif de cet article est d'explorer l'utilisation, l'appropriation et les enjeux de ces nouvelles règles juridiques à disposition des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprise. En outre, il s'agit de comprendre l'usage effectif de ces innovations juridiques et de comprendre leur potentiel alternatif par une étude de cas unique, ESUX, entreprise commerciale de l'ESS et société à mission : **comment et dans quelle mesure permettent-elles de construire un entrepreneuriat et une organisation alternative ?**

Cet article s'appuie sur un développement en six parties. Tout d'abord, l'ouverture juridique nécessaire pour repenser l'entreprise et les dernières innovations juridiques (**Partie 1**). Ensuite, nous présentons le cadre théorique (**Partie 2**), le « cas unique » (Yin, 2003) étudié, ESUX, et notre méthodologie de recherche (**Partie 3**). Puis les résultats de la recherche sont présentés (**Partie 4**) pour ensuite être discuté à travers l'approche théorique (**Partie 5**). L'article souligne en conclusion le rôle de ces statuts dans un processus de politisation des entrepreneurs-dirigeants et dans la construction d'une gouvernance partagée, difficile cependant à concrétiser (**Partie 6**).

1. REVUE DE LITTERATURE : UN RENOUVEAU DE L'ENTREPRISE EN FRANCE

La présente revue de littérature revient sur les renouvellements de l'entreprise contemporaines ; Pour ce faire, celle-ci se décompose en trois parties. Tout d'abord, elle souligne les nouvelles théories qui, *a contrario* des approches traditionnelles, conçoivent n'ont plus l'entreprise comme un instrument au service des actionnaires mais comme une entité collective, politique et créative (Partie 1.1). Ensuite, deux innovations juridiques françaises récentes sont présentées : la qualité d'entreprise commerciale de l'ESS (Partie 1.2) et la société à mission

¹ https://www.lemonde.fr/emploi/article/2022/02/08/des-societes-a-mission-pour-les-ehpad_6112735_1698637.html?utm_source=sendinblue&utm_campaign=Tribune%20ORPEA%20%20SAM&utm_medium=email



(Partie 1.3). Toutes deux soulignent à la fois le renouvellement de la figure entrepreneuriale et l'exigence de partage de la gouvernance de l'entreprise.

1.1. UNE OUVERTURE JURIDIQUE POUR REPENSER L'ENTREPRISE

L'entreprise a été un objet juridique et théorique non-identifié, état entretenu par les doctrines juridique, économique et gestionnaire dominantes (Chassagnon & Hollandts, 2014; Deakin et al., 2017; Lyon-Caen, 2014; Robé, 1999; Segrestin & Hatchuel, 2012) qui assimilent les actionnaires aux propriétaires de l'entreprise, idée largement remise en question depuis (Chassagnon & Hollandts, 2014; Ferreras, 2012; Segrestin & Hatchuel, 2012). L'entreprise a alors été victime d'un réductionnisme théorique (Robé, 1999) : elle devient l'instrument de création de richesse au service exclusif des actionnaires (Ferreras, 2012, p. 39).

Face à cette situation, des travaux se sont efforcés à proposer une alternative en définissant l'entreprise selon plusieurs approches conceptuelles : la communauté (Béssire et Mesure, 2009), l'auto-gouvernement (Chapas & Hollandts, 2017), le commun (Deakin, 2012) ou la *Project-Based View* (Desreumaux & Brechet, 2013). Ces approches soulignent le caractère politique et collectif de l'entreprise. Elles ouvrent ainsi la possibilité de penser celle-ci dans une conception partagée (Gand & Segrestin, 2009) ou démocratique (Bessire & Mesure, 2009). Le développement empirique d'une telle approche alternative demeure cependant limité par le droit qui restreint les possibilités de changement ; celui-ci reste finalement « *la manifestation et l'instrument de doctrines plus ou moins établies et légitimes* » (Segrestin, Roger, et al., 2014, p. 14-15).

Une hypothèse semble sous-exploitée : l'insuffisance du droit (Segrestin & Hatchuel, 2011). Tant théoriquement qu'empiriquement, la transformation des logiques de gestion et d'organisation de l'entreprise est conditionnée par une évolution du cadre juridique avec l'introduction d'innovations capables de reconnaître l'entreprise dans sa qualité collective, politique et créative. Deux innovations juridiques récentes peuvent aujourd'hui combler cette insuffisance du droit des sociétés. Tout d'abord, la loi-cadre de 2014 concernant l'économie sociale et solidaire introduit la possibilité pour les entreprises commerciales classiques de s'inscrire dans ce courant d'entreprise sous réserve du respect de certains principes (Partie 1.2.). Ensuite, la loi PACTE crée de nouvelles dispositions légales en particulier la société à mission (Partie 1.3). Dans chacune des parties ci-dessous, la place particulière de l'entrepreneur-dirigeant qu'impliquent ces deux nouvelles dispositions est soulignée.



1.2. UNE ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN MUTATION

Si l'ESS trouve ses origines dans des mouvements sociaux et populaires du XIX^{ème} siècle (voir par exemple Draperi, 2012; Laville, 2016), sa définition juridique est récente. La loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS, dite « loi Hamon », propose en effet pour la première fois en France une définition juridique unifiée mais aussi renouvelée : elle étend son périmètre au-delà de la conception historique exclusivement statutaire.

1.2.1. La loi-cadre de 2014 : l'entrée de l'entreprise commerciale de l'ESS

L'entreprise de l'ESS se définit dorénavant comme « *un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine auquel adhèrent des personnes morales de droit privé* » (Art. 1-I). Elle doit remplir quatre conditions cumulatives :

- (1) poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices (Art. 1 - I - 1°)
- (2) être organisée autour d'une gouvernance démocratique, c'est-à-dire prévoyant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes. Celle-ci n'est pas proportionnée au montant de l'apport au capital (Art. 1 - I - 2°)
- (3) réinvestir majoritairement les bénéfices pour le développement ou le maintien de l'entreprise (Art. 1 - I - 3°)
- (4) mettre en place de réserves impartageables qui ne peuvent pas être distribuées (Art. 1 - I - 3°)

Cette loi-cadre s'inscrit dans des héritages multiples. Si la référence au droit coopératif et associatif est assumée (Hiez, 2019a), elle propose cependant une évolution doctrinale notable en ouvrant la voie à un nouveau type d'entreprise à visée sociale : les *entreprises commerciales de l'ESS*. Cette évolution est marquée par une méfiance vis-à-vis d'une conception statutaire, caractéristique de l'histoire de l'économie sociale française (Hiez, 2019b). En ce sens, la loi s'inscrit au sein du courant de l'économie solidaire et de l'entrepreneuriat social (Hiez, 2014). Ces entreprises sont définies par trois modalités (Art. 1 - II - 2°) :

- (1) Le respect des conditions fixées par la définition générique de l'économie sociale et solidaire (ci-dessus)
- (2) La recherche d'une utilité sociale ²
- (3) L'application des principes de gestion suivants
 - L'affectation d'une fraction du bénéfice (au moins égale à 20 %) à une réserve statutaire obligatoire dite fonds de développement

² Celle-ci est définie selon l'Article 2 par le respect de quatre conditions : (1) un soutien à des personnes en situation de fragilité, (2) une contribution au développement du lien social ou au maintien de la cohésion territoriale, (3) à l'éducation à la citoyenneté et (4) au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale.



- L'affectation d'au moins 50 % des bénéfices au report bénéficiaire ou aux réserves, c'est-à-dire qu'il est interdit pour les actionnaires de bénéficier de plus de la moitié des bénéfices générés
- L'interdiction de l'amortissement du capital et l'encadrement de sa réduction

Pour encadrer l'introduction et le respect de ces modalités, ces entreprises commerciales doivent insérer dans leurs statuts certaines mentions obligatoires définies par le décret n°2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprise de l'ESS.³ Entre autres, celles-ci doivent stipuler explicitement les dispositifs effectifs pour mettre en place la « gouvernance démocratique », telle que prescrite par l'article 1 – Alinéa 2 de la loi de 2014 :

(...) la composition, [le] fonctionnement et [les] pouvoirs des organes de la société pour assurer sa gouvernance démocratique, et notamment l'information et la participation des associés, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur participation, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.

En janvier 2020, l'INSEE comptabilise environ 350 sociétés commerciales de l'ESS (Demoustier et al., 2020). Ces dernières font valoir deux types d'argument dans le choix de ce nouveau statut (CNCRESS, 2017). Tout d'abord, il devient le « *véhicule juridique* » (p.7) pour concrétiser statutairement une ambition sociale et économique. Ensuite, il est le moyen de se démarquer de la concurrence par une affiliation à l'ESS, celle-ci facilitant les relations avec les pouvoirs publics et l'accès à certains financements publics et privés. Cependant, la gouvernance démocratique reste aujourd'hui indéterminée (Hiez, 2019b) : les entreprises commerciales de l'ESS rencontrent des difficultés à concrétiser le principe démocratique dans la gouvernance sans disposition et règle juridique précise. Cette question démocratique demeure par ailleurs secondaire par rapport au projet de finalité sociale (CNCRESS, 2017).

Cependant, l'adoption de ce nouveau statut est souvent corrélée au choix premier de l'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale - CNCRESS, 2017). Défini par l'article 11-I et anciennement agrément « entreprise solidaire », il permet, en sus des dispositions prévues par l'article 1^{er} de la loi, d'accentuer l'utilité sociale des entreprises historiques de l'ESS (coopérative, mutuelle et association) et de rediriger la gestion de l'entreprise. Aussi cet agrément exige de l'entreprise bénéficiaire de :

- (1) Poursuivre comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale (Art. 2)
- (2) Démontrer que la poursuite de cette utilité sociale affecte significativement le compte de résultat et la rentabilité financière
- (3) Proposer une politique de rémunération qui respecte deux conditions :

³ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030890211/>



- La moyenne des rémunérations versées, primes comprises, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux payés ne doivent pas excéder un plafond annuel fixé à 7 fois le smic
- La rémunération du salarié le mieux payé ne doit pas excéder un plafond annuel de 10 fois le SMIC

(4) Le titre de capital ne sont pas échangés sur les marchés financiers

En outre, une entreprise agréée ESUS bénéficie d'une légitimité auprès des pouvoirs publics, d'un accès à des avantages financiers, en particulier l'épargne salariale solidaire et d'être facilement reconnue comme partie intégrante de l'ESS. Ces conditions spécifiques sont ainsi principalement financières et consistent à limiter directement ou indirectement la rémunération des actionnaires.

Si Hiez (2014) se félicite de cette innovation sur le plan théorique, ce dernier doute de l'intérêt et du succès de cette ouverture du droit de l'économie sociale et solidaire tant sa concrétisation et son utilisation pratique reste incertaine face aux conditions exigées. Avec cette évolution, les entreprises de l'ESS risquent une moindre promotion de pratiques alternatives mais une gestion davantage « *de bon père de famille de l'entreprise* » (Hiez, 2019b, p. 98). En sus, cette évolution des dispositions juridiques souligne la centralité nouvelle de l'« *utilité sociale* »⁴, c'est-à-dire d'une activité particulière, en lieu et place d'une approche par la structure et une organisation interne alternative.

1.2.2. Un renouveau entrepreneurial

Cette loi, de réunion de la diversité statutaire de l'ESS, est cependant paradoxale. En effet, le principe démocratique, élément déterminant dans le processus d'innovation, de différenciation et d'autonomisation de l'ESS par rapport à l'économie capitaliste (Celle, 2020) et première source de légitimité de celle-ci (Draperi, 2011), devient un pilier de la définition de toute entreprise de l'ESS qui doit mettre en place :

Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise. (Article 1 - alinéa 2)

Si on retrouve ici le droit coopératif comme source d'inspiration directe dans l'élaboration de la loi (Hiez, 2019b), celle-ci propose une conception nouvellement entrepreneuriale de l'ESS.

⁴ Ce terme apparaît par ailleurs en France dans les années 1970 pour caractériser la spécificité du secteur non-lucratif. On retrouve donc ici une approche typiquement anglo-saxonne du « *non-profit sector* ». De fait, ce terme est par la suite de plus en plus utilisé dans les années 1990 et 2000, corrélativement à la montée d'une « nouvelle économie sociale » ou « économie solidaire ».



En effet, les entreprises commerciales de l'ESS proposent une philosophie entrepreneuriale revendiquée (CNCRESS, 2017), en rupture avec les doctrines historiques principalement coopératives et associatives considérées comme contraignantes et sans garantie du respect du projet social et de l'efficacité économique. De fait, ce renouveau d'une économie sociale *et* solidaire initie l'émergence de nouveaux modèles entrepreneuriaux à la fois pluriels et ouverts (Noguès, 2019). Ces entreprises développent de nouvelles stratégies de gestion inspirées du secteur marchand, entre performance économique et performance sociale (Dumalanède, 2017). Moins défini par son statut que par une mission et des objectifs sociaux (André, 2015), l'entrepreneuriat social entre dans le droit positif français considéré dès lors comme partie intégrante de l'ESS (Chauffaut et al., 2013). Cette approche tend à la fois à élargir le champ de l'ESS mais aussi à davantage promouvoir une conception entrepreneuriale et individuelle. Ainsi, cette loi propose le paradoxe d'une conception à la fois individuelle de l'entreprise, à travers l'entrée de la figure de l'entrepreneur dans le champs de l'ESS, et collective, à travers l'exigence d'une gouvernance dite démocratique.

Ce renouveau contemporain de l'économie sociale historique pose néanmoins des enjeux doctrinaux fondamentaux. Tout d'abord, le mouvement de l'ESS craint sa dissolution dans un concept trop large. Ensuite, il semble être aujourd'hui doublé par l'entreprise à mission : l'ESS a été absente du projet de la loi PACTE (Bidet et al., 2019) et ses acteurs n'arrivent pas à se positionner unanimement vis-à-vis d'elle (Hiez, 2019b).

1.3. LA LOI PACTE : NOUVELLE AUTORITE DE GESTION ET INTEGRATION DES PARTIES PRENANTES

La loi PACTE est présentée comme un point de rupture en proposant l'évolution du cadre légal et en repensant les finalités de l'entreprise qui ne sont plus assimilées à de simples intérêts privés (Levillain et al., 2014).

1.3.1. Raison d'être et société à mission

Cette loi n°2019-486 du 22 mai 2019 se présente sur deux niveaux. Tout d'abord, elle modifie les articles 1883 et 1835 du Code Civil :

- « *La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* » (Art. 1833). Cette disposition s'applique désormais à toutes les sociétés juridiques. Elles ne sont ainsi plus exclusivement définies par leurs associés et dirigées dans leurs intérêts mais doivent prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux.
- « *Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* » (Art.



1835). Cette disposition est facultative. Elle permet à certaines entreprises d'explicitier une raison d'être particulière qui peut être inscrite dans les statuts de la société.

L'instauration d'une raison-d'être ouvre la voie à une mobilisation et une prise en compte plus importante des parties-prenantes en limitant l'influence des actionnaires (Hollandts & Bourgeois, 2021). La loi crée un cadre nouveau au sein du code du commerce (Titre 1^{er}, Livre II, L210-10, Article 176) : la *société à mission*. Cette disposition permet :

- D'insérer au sein des statuts une raison d'être (Al. 1),
- De traduire au sein des statuts, « *un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité* » (Al. 2),
- De préciser les modalités de suivi et d'exécution par un comité de mission « *distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, [il] est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion* » (Al. 3)
- De prévoir la vérification de ceux-ci par un organisme tiers dépendant (Al. 4)

Ces dispositions doivent introduire un élargissement des finalités de l'entreprise au-delà de la recherche du profit (Levillain, 2017) par des « *finalités choisies par l'entreprise elle-même* » (Levillain et al., 2021, p. 201). En ce sens la mission est :

- (1) *généraliste* : elle active une production de commun par l'action collective organisée.
- (2) *généraliste* : elle définit ses finalités au-delà de ses parties-contractantes, en ciblant « *des objets dont les usages potentiels sont encore inconnus mais qui seront construits de sorte à ce que ces usages soient variés* » (Levillain et al., 2014, p. 193-194).

Ce statut convoque une nouvelle définition positive de l'entreprise comme « *a space for innovative collective action* » (Segrestin et al., 2021) qui renoue avec le long-terme (Segrestin et Parpaleix, 2019). Pour s'en assurer, la loi PACTE crée un nouvel organe *ad-hoc* au sein de la gouvernance de l'entreprise, le « comité de mission » qui peut être force de proposition et donc un contre-pouvoir du conseil d'administration (Jacquillat, 2020) et ainsi déterminer si le dirigeant met en place les moyens nécessaires dans la poursuite de la mission statutaire (Levillain et al., 2021). Ce comité de mission ouvre ainsi la gouvernance de l'entreprise aux salariés⁵ et à des parties-prenantes externe de l'entreprise.

Cependant, les concrétisations et les conséquences organisationnelles restent cependant encore à explorer (Hollandts & Bourgeois, 2021). Des premières limites commencent pourtant à apparaître. Si le statut d'entreprise à mission institue une gouvernance d'entreprise élargie et

⁵ Le comité de mission doit comporter *a minima* un salarié.



multi-partenaire, l'effet réel du dit-comité sur les décisions et la répartition du pouvoir semble infime :

Malgré ces avancées réelles, il s'en faut de beaucoup que les comités de mission pèsent de manière effective dans les processus décisionnels des grandes entreprises classiques, dont la gouvernance reste largement dominée par les parties prenantes financières. De même, il faut noter que c'est toujours l'entreprise (et pas ses parties prenantes) qui énonce, de son propre chef, la nature de sa contribution au bien commun. Il reste donc du chemin à parcourir pour que ces nouveaux dispositifs redistribuent le pouvoir de manière structurante dans l'entreprise. (Acquier et al., 2021, p. 206)

1.3.2. L'autorité de gestion au secours de l'entreprise

La loi PACTE s'inspire des travaux menés depuis plusieurs années par le Collège des Bernardins sur l'entreprise.⁶ Ces derniers développent une *épistémè* autonome et collective de l'entreprise fondée sur : (1) une mission d'innovation et de progrès collectif pour l'entreprise, (2) un pouvoir habilité, légitime et autonome ; (3) un collectif qui inclut les salariés, défini à partir de l'autorité accordée au dirigeant et (4) des règles de solidarité qui vont au-delà du partage annuel des résultats (Segrestin & Hatchuel, 2012, p. 19-20). Elle s'éloigne donc d'une approche exclusivement actionnariale en développant un nouveau régime d'autorité incarné par le *dirigeant*. Ce dernier organise les ressources individuelles dans l'intérêt commun de l'entreprise (Segrestin & Hatchuel, 2009).

Le nouveau cadre juridique proposé par la loi PACTE instaure ainsi l'entreprise comme acteur politique avec une nouvelle conception entrepreneuriale : « *Sa liberté n'est légitime que lorsqu'elle se traduit par une gestion responsable considérant ses impacts sur les populations et sur la planète* » (Hatchuel et al., 2021, p. 194). Aussi, ce nouveau statut d'entreprise ouvre une réémergence d'entrepreneurs sociaux, porteurs de visions politiques (Lyon et al., 2018) qui souffraient d'un déficit de modélisation organisationnelle et de formes juridiques adéquates (Levillain, 2015). Se distinguant des entrepreneurs classiques par l'explicitation d'une « *mission sociale* » (Dacin et al., 2010), ce statut pourrait répondre au risque identifié par la littérature sur les organisations hybrides du « *mission drift* » (Battilana & Dorado, 2010) en proposant un nouveau cadre juridique en capacité de lier pan économique et pan social. En particulier, il permettrait de nouvelles modalités entrepreneuriales autour de la concrétisation

⁶ Ces derniers sont largement cités dans le rapport Notat-Senard (2018) préalable à la loi. Depuis 2009, le Collège des Bernardins a proposé trois programmes de recherche sur l'entreprise : « L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales » (2009-2011), « L'entreprise : propriété, création collective, monde commun » (2012-2015) et « Gouvernement de l'entreprise et création de commun » (2015-2018). <https://www.collegedesbernardins.fr/content/gouvernement-participation-et-mission-de-lentreprise>



d'une gouvernance particulière, élément bien souvent minoré dans la pratique et la littérature en entrepreneuriat social (Levillain, 2015).

2. CADRE THEORIQUE : UNE APPROCHE CRITIQUE ET PROCESSUELLE

Ces statuts semblent proposer de nouvelles options légales et formelles pour encourager la mise en place durable d'une gouvernance partagée tout en promouvant un renouvellement de la figure de l'entrepreneur. De fait, pour mieux comprendre l'utilisation de ces nouvelles modalités statutaires, le cadre théorique s'appuie sur une approche entrepreneuriale critique (Partie 3.1.) et processuelle (Partie 3.2.), en particulier autour de la théorie des communs (Partie 3.3.).

2.1. ORGANISATION ET ENTREPRENEURIAT ALTERNATIF

Les approches critiques en sciences de gestion, si elles existent depuis les années 1940 (Braverman, 1976; Burnham, 1941; Chandler, 1977), se sont institutionnalisées au cours des années 1990 autour d'un premier programme de recherche anglo-saxon (Alvesson & Willmott, 1992). A la fin des années 2000, les premières recherches critiques sont par la suite poursuivies au sein du champ gestionnaire francophone (Chanlat, 2013; Golsorkhi et al., 2009; Taskin & Nanteuil-Miribel, 2011). Ces *Critical Management Studies* se donnent trois missions de recherche (Alvesson & Willmott, 1992) : (1) une démarche herméneutique au plus près de la situation et du milieu étudiés (*l'insight*), (2) une tâche critique de dénaturalisation des évidences managériales et une démonstration des processus d'exploitation ou d'aliénation et enfin (3) une mission transformatrice pour concevoir des théories et des pratiques émancipatrices.

Aussi, deux voies de recherches critiques ont été ouvertes en entrepreneuriat autour des « *critical entrepreneurship studies* » (CES), courant encore minoritaire dans la sous-discipline (Germain & Jacquemin, 2017). Tout d'abord, une première approche vise à identifier le « *dark-side* » des pratiques entrepreneuriales (Jones & Spicer, 2009) afin d'« *explorer les faces cachées de l'entrepreneuriat* » (Chabaud et al., 2020). Dans cette voie, les chercheurs ambitionnent de dénaturaliser le rôle et les pratiques entrepreneuriales issus de l'idéologie libérale du XIX^{ème} siècle (Gomez & Korine, 2009) qui tendent à légitimer l'entrepreneur comme condition de la liberté individuelle et comme figure héroïque moderne (Janssen & Schmitt, 2011). En effet, les productions scientifiques et académiques sur l'entrepreneur et l'entrepreneuriat sont marquées par des discours mystifiés (Ogbor, 2000) liés par exemple à la création de richesse (Jennings et al., 2005; Tedmanson et al., 2012) ou encore à la croissance



(Kiviluoto, 2013). Elle interroge également les discours entrepreneuriaux qui colonisent les sphères professionnelles et privées -l'« entrepreneurialisme » (Germain & Jacquemin, 2017).

La seconde approche des CES propose de repenser la relation entre l'entrepreneuriat et la société (Steyaert & Hjorth, 2006; Steyaert & Katz, 2004). Cette « *critique nouvelle* » (Hjorth, 2017) s'intéresse davantage à identifier les dimensions émancipatrices de la pratique entrepreneuriale (Rindova et al., 2009). La performativité prend ici une nouvelle place centrale autour d'une recherche d'« *affirmative-performative* » (Hjorth, 2017). Cet entrepreneuriat ouvre la voie à l'identification des « *conditions d'une pratique entrepreneuriale qui explore les possibilités créatrices, la multiplicité des potentialités, etc.* » (Germain & Jacquemin, 2017, p. 10) qui ne seraient pas exclusivement « *capitalo-centrée* » (Gauthier, 2020).

Cette insistance autour de cet objectif de création et de développement de savoirs performatifs (Spicer et al., 2009) a amené certains auteurs, au sein des *critical management studies* (Chanlat, 2013; Golsorkhi et al., 2009; Taskin & Nanteuil-Miribel, 2011), à identifier un troisième temps critique (Ouahab, 2019) autour des « *organisations alternatives* » (Cheney et al., 2014; Dorion, 2017; Parker, 2017; Parker et al., 2014).

2.2. DE L'ENTREPRENEURIAT A L'ENTREPRENEURING

Les CES proposent une gamme élargie d'approches théoriques, en particulier l'étude de la création d'un devenir émancipateur, c'est-à-dire d'un mouvement à caractère positif (Germain & Jacquemin, 2017). Cet objet conduit certaines recherches à développer une approche processuelle et non-statique de l'entrepreneuriat (Verduyn et al., 2017) : l'*entrepreneuring* (Steyaert, 2007), soit « *the process of transmutive becoming* » (Hjorth, 2017, p. 49) issu « *d'une improvisation réalisée sur le vif du moment, qui ouvrent l'imagination et permettent les transmutations* » (Germain & Jacquemin, 2017, p. 16). L'*entrepreneuring* questionne entre autres les ambivalences et les tensions contradictoires au cours d'un processus entrepreneurial.

Cette approche fournit un cadre analytique pertinent pour étudier la dynamique générative d'un devenir alternatif. En s'intéressant à l'émergence organisationnelle lors du processus d'entrepreneuriat (Steyaert, 2007), l'approche processuelle saisit les conditions d'émergence organisationnelle et les capacités d'innovation des acteurs (Aufrère et al., 2019). Les chercheurs peuvent de fait comprendre et analyser la complexité et l'émergence du processus entrepreneurial à contre-courant de cadres théoriques préétablis :



(...) saisir l'*entrepreneuring*, la construction du projet entrepreneurial, conduit éclairer la fabrique de l'entrepreneuriat, mais aussi à interroger les cadres théoriques mobilisés pour saisir le phénomène entrepreneurial vu comme un phénomène encastré. (Chabaud et al., 2020, p. 9)

2.3. DU *COMMONING* AU *COMMONEURING*

Un nouveau cadre théorique est depuis une décennie mobilisé par les sciences de gestion pour repenser de manière alternative et collective l'activité organisationnelle : les « communs » (Aufrère et al., 2019; Bommier & Renouard, 2018; Desreumaux & Brechet, 2013; Eynaud & Carvalho de França Filho, 2019; Fournier, 2013; Pérez & Silva, 2013), issus des travaux de la politiste américaine Elinor Ostrom sur la gestion collective de « *common pool resources* » (entre autres Hess & Ostrom, 2007; Ostrom, 2010; Schlager & Ostrom, 1992). Cette dernière propose une approche renouvelée et effective de l'auto-organisation à travers les « *biens communs* », repris ensuite en « *communs* » (Coriat, 2015).

D'un point de vue processuel, de récents travaux se sont attachés à poursuivre et approfondir ce nouveau cadre théorique à travers une approche pratique de l'auto-organisation entre pairs (Bollier & Helfrich, 2012). En s'éloignant d'une conception abstraite (Helfrich, 2015) pour une approche davantage pratique et relationnelle (Kirwan et al., 2016), le commun devient un verbe plutôt qu'un nom (Linebaugh, 2008) : « *commoning* ». Cette activité, *organizing* particulier, alternatif et collectif, ouvre ainsi la voie à une inventivité organisationnelle productrice et reproductrice de commun (De Angelis, 2017; De Angelis & Harvie, 2013; Fournier, 2013) :

(...) The processes of experimentation that Commons communities undergo as they build the necessary organizational, social, economic, political, and legal forms that make sharing the Commons possible, often give rise to new forms of inclusive, autonomous, and collective governance. (Hollender, 2016)

Cette nouvelle pratique de création organisationnelle développe une forme d'agir politique assumé par une repolitisation du domaine et de l'activité économique ainsi qu'une critique du capitalisme contemporain (Dardot & Laval, 2015; De Angelis, 2017). Le *commoning* est ainsi un système social en expansion vis-à-vis d'autres systèmes sociaux, en particulier capitaliste (Fournier, 2013) ; il produit « *the power to articulate a diversity of values expressed by the different commoners -thus inducing a social force- to produce a common goal- a force field oriented in one direction* » (De Angelis, 2017, p. 122).

En effet, le paradigme du commun est oppositionnel et stratégique : (1) il critique un ordre existant considéré comme oppressant, le capitalisme, et (2) il propose une alternative par



l'émergence d'organisations expérimentales et novatrices, le commun (Nicolas-Le Strat, 2016). Il a en ce sens une dynamique destituante et instituante.

Par la suite, ce cadre d'analyse a été mobilisé en sciences de gestion dans une optique entrepreneuriale pour développer « *une perspective dynamique et collective permettant d'intégrer les processus de co-construction et les processus sociaux à l'œuvre et la manière dont ils conjuguent une perspective entrepreneuriale et marchande à la finalité de création de communs* » (Aufrère et al., 2019, p. 85). A travers l'étude d'une création d'un supermarché coopératif, c'est une nouvelle conceptualisation entrepreneuriale qui est proposée : le « *commoneuring* ». Ce processus entrepreneurial alternatif s'appuie alors sur deux dimensions :

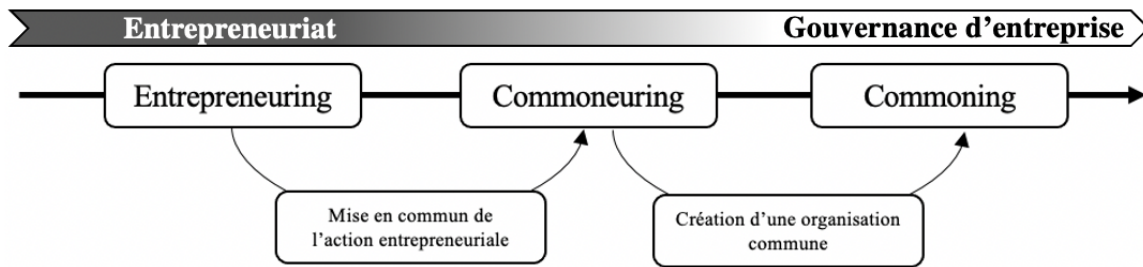
- (1) **Une communauté délibérante et organisante** : le projet entrepreneurial repose sur une communauté en capacité de créer des modalités organisationnelles et de prises de décision par elle-même et pour elle-même. Le projet est économique et communautaire. C'est ici une dimension démocratique qui est soulignée.
- (2) **L'inscription dans une économie substantive** : le projet entrepreneurial et ses outils de gestion s'appuient sur des principes de réciprocité et de redistribution. les échanges ne se réduisent pas à des marchandises mais à une contribution au bien commun dans des logiques de solidarité.

Finalement, le commoneuring se positionne comme une « pont » entre *entrepreneuring* et *commoning* (Aufrère et al., 2019, p. 87). Elle forme un processus de mise en commun de la démarche entrepreneuriale et par la suite de la création et de la reproduction organisationnelle d'un commun (Figure 1). Elle permet ainsi de mettre en lien deux littératures gestionnaires : l'entrepreneuriat et la gouvernance d'entreprise.

Cependant, ce processus d'inventivité organisationnelle reste peu stabilisé et peu compris. En effet, l'entreprise reste à sa phase de projet : le supermarché n'est toujours pas créé. Aussi, si le passage d'un *entrepreneuring* vers un *commoneuring* (p. 95) est bien analysé, celui du *commoneuring* et *commoning* reste encore un angle mort de la littérature gestionnaire.



Figure 1 : Le *commoneuring*, pont entre *entrepreneuring* et *commoning*



3. METHODOLOGIE

3.1. QUESTIONNEMENT DE RECHERCHE

Les deux nouvelles dispositions juridiques présentées ci-avant posent un nouveau paradoxe organisationnel en proposant à la fois un renouvellement et une nouvelle centralité à l'entrepreneur-dirigeant, tout en ouvrant le partage de la gouvernance et donc, *de facto*, de la fonction dirigeante. En particulier, l'entrepreneur ne peut faire l'économie d'une réflexion sur la construction d'une gouvernance d'entreprise ouverte et partagée. Elle propose à la recherche en science de gestion de lier les recherches en entrepreneuriat et en gouvernance d'entreprise (Figure 1).

Ces éléments justifient le cadre théorique sélectionné qui proposent des outils d'analyse et d'interprétation adaptés pour identifier les usages et le potentiel innovants de ces nouvelles dispositions juridiques. Il permet d'identifier et d'évaluer le renouvellement de la figure entrepreneuriale à travers l'usage de ces dispositions qui imposent l'implication des parties-prenantes par la mise en place d'une gouvernance partagée.

L'objectif dans cet article est ainsi d'explorer l'utilisation, l'appropriation et les enjeux de ces nouvelles règles juridiques à disposition des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprise et leur potentiel alternatif. L'arrivée de nouvelles dispositions juridiques questionne la littérature scientifique tant entrepreneuriale qu'en gouvernance d'entreprise : **comment et dans quelle mesure permettent-elles de construire un entrepreneuriat et une organisation collective ? participent-elles à reconfigurer le processus entrepreneurial et organisationnel ?**

3.2. UNE ETUDE DE CAS : ESUX

Pour répondre à cette question, cette communication s'appuie sur un cas unique (Yin, 2003) présent dans le secteur de l'aide à domicile : ESUX. Le choix d'une analyse par étude de cas s'explique par le caractère exploratoire de cette recherche sur un phénomène encore nouveau



et mal compris par la littérature (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). En effet, les entreprises commerciales de l'ESS, et particulièrement l'agrément ESUS, demeurent un angle mort de la littérature sur la loi de 2014 ; à notre connaissance aucun article scientifique n'a été développé sur le sujet. De même, après plusieurs relances auprès d'organismes institutionnels de l'ESS, à savoir le CNCRESS (en 2018), Espace (en 2018 et 2019), l'INSEE (2019), le ministère de Bercy (2020), le Trésor Public (2021 et 2021) ou bien encore via l'exploitation des fichiers SIRENNE (décembre 2020 - 1), des manques sur les données et sur les chiffres sont relevés⁷. Quant à l'entreprise à mission, si les analyses juridiques (Hollandts & Bourgeois, 2021) commencent à être produites, l'analyse de leurs usages et leurs effets organisationnels et entrepreneuriaux reste aujourd'hui peu connue. De même, les méthodes qualitatives offrent l'opportunité de comprendre l'agir entrepreneurial dans sa complexité, ses nuances et sa diversité (Rispaal & Jouison-Laffitte, 2015), de surcroît dans un contexte légal ouvrant des voies entrepreneuriales jusqu'ici non-explorées (Welter, 2011).

3.2.1. Présentation générale d'ESUX

Créé en 2016 par trois entrepreneurs aujourd'hui dirigeants, ce projet entrepreneurial part d'un constat, mis depuis sur le devant de la scène politique (Bonnell & Rufin, 2020; El Khomri, 2019) : la non-valorisation des métiers d'accompagnement des personnes-âgées. ESUX énonce la raison d'être suivante :

« La Raison d'être de la Société consiste à humaniser l'accompagnement des personnes qui ont besoin d'aide ou de soin, en valorisant les professionnels et en réconciliant les enjeux humains et économiques du secteur. » (Statut)

Elle formule six objectifs statutaires pour l'atteinte de cette mission ⁸ :

- (1) *« Améliorer en continu les conditions de travail des professionnels de l'accompagnement.*
- (2) *Utiliser le dialogue, la subsidiarité (autonomie maximale des professionnels) et l'accès à la formation pour réinventer les métiers de l'accompagnement.*
- (3) *Rompre l'isolement social et créer des liens humains autour des publics que nous accompagnons.*
- (4) *Donner accès aux innovations d'ESUX à tous les publics, quelles que soient leurs ressources.*
- (5) *Co-construire en transparence des solutions pour transformer le secteur et contribuer au mouvement d'organisations au service du bien commun.*
- (6) *Cultiver la sobriété et minimiser l'impact environnemental de nos actions. »*

⁷ Pour identifier ces limites, nous avons fait appel à un data scientist. A l'aide d'outils d'intelligence artificielle, il est identifié que les différentes listes proposées demeurent incomplètes concernant la mention « d'entreprise commerciale de l'ESS ».

⁸ Site internet.



La valorisation de ces métiers passe ainsi, pour les trois entrepreneurs-dirigeants, par la reconnaissance des pratiques soignantes et humaines de ces métiers. Au sein de l'entreprise, cette valorisation se concrétise par la mise en place d'une gouvernance dite partagée. Aussi, si cette entreprise s'inspire de l'entreprise néerlandaise *Buurtzorg*, en proposant à ses 70-80 auxiliaires de vie la mise en place d'équipes autonomes avec l'aide de 8 à 10 coaches⁹, elle en dépasse le modèle par l'intégration des auxiliaires au sein de la gouvernance de l'entreprise. ESUX propose en effet une configuration statutaire particulière pour le secteur, en s'émancipant de la dualité caractéristique associations et entreprises exclusivement privées. Les entrepreneurs-dirigeants optent pour une forme entrepreneuriale unique : l'association d'un statut de société à mission et de celui d'entreprise commerciale de l'ESS, avec l'agrément ESUS.

3.2.2. Une gouvernance tripartite

Une gouvernance partagée, exigée par les statuts, est mise en place à travers la création d'organes dédiés (Figure 2). Par et au service de l'ensemble de ces parties-prenantes, elle implique salariés, directions, actionnaires, bénéficiaires et partenaires.

- (1) Un **comité stratégique**, représentant les actionnaires. Il se réunit une fois par trimestre et est composé de neuf représentants, nommés par décision collective des associés. Il a en charge de la prise des décisions dites « importantes ».
- (2) Un **comité de mission**, composé de diverses parties-prenantes d'ESUX. Il se réunit tous les trimestres. Il a pour objectif de suivre et d'améliorer, grâce aux regards croisés des différentes parties prenantes, les actions mises en œuvre pour réaliser la mission de l'entreprise. Il doit :
 - veiller au respect de la Mission,
 - approuver le référentiel d'impact élaboré par la Société,
 - interagir avec les représentants de la Société pour la définition des actions mises en œuvre pour poursuivre les Objectifs visés des statuts,
 - soumettre des recommandations qui pourront être inscrites à l'ordre du jour et soumises à l'associé unique ou aux associés,
 - élaborer et rédiger le rapport de mission annuel

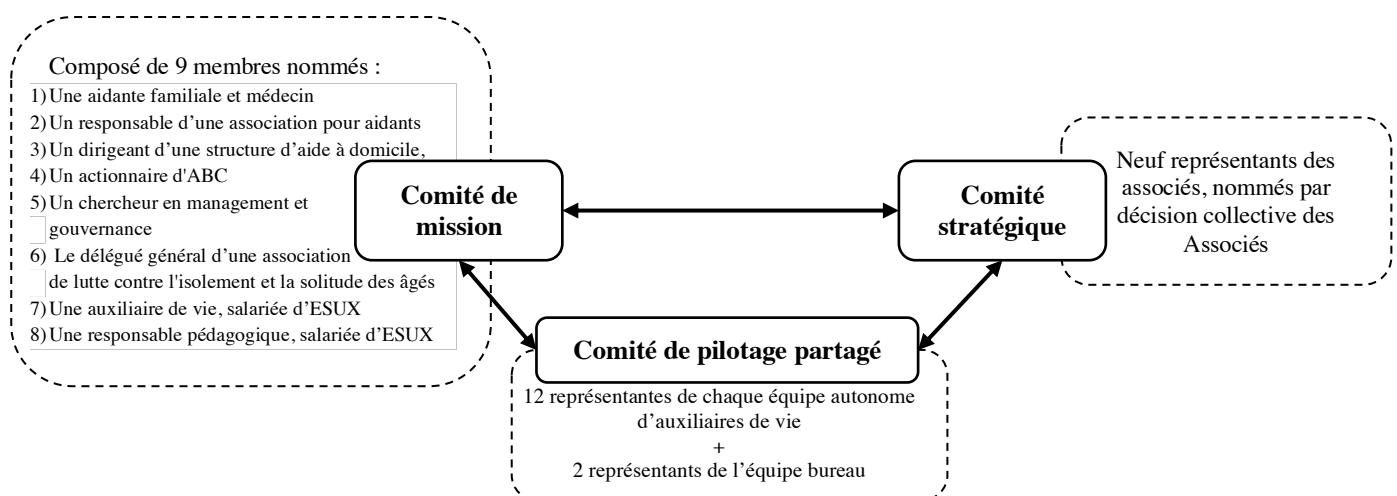
⁹ *A contrario* d'une organisation « traditionnelle », ESUX n'a pas de managers ni de gestionnaires mais (1) des coaches-équipe qui doivent faciliter et accompagner l'autonomie des équipes d'auxiliaires, et (2) des coaches-recrutement/partenaires/etc. qui s'occupent principalement de fonctions supports et de fonctions commerciales. Cette terminologie souhaite souligner le caractère non-prescriptif et non-contrôlant de ces postes vis-à-vis des auxiliaires mais leur rôle davantage facilitant. Ils sont principalement connus comme l'« équipe-bureau ».



(3) Un **comité de pilotage partagé**, il est composé par les 12 référents de chaque équipe autonome d'auxiliaires de vie et de deux représentants du bureau (coaches). Il se réunit tous les mois. Il a pour mission :

- d'adapter le cadre organisationnel des équipes autonomes
- de coordonner les différentes équipes autonomes
- d'informer les auxiliaires de vie du développement d'ABC et de proposition de formations, de missions, etc.
- de faire remonter des informations et des revendications aux fondateurs-dirigeants

Figure 2 : Une gouvernance tripartite



3.3. RECOLTE DE DONNEES

Cet article s'appuie sur une triangulation des données (Denzin, 1970) composée d'observations non-participantes, d'entretiens semi-directifs et d'étude de documents internes. Cette recherche s'est déroulée en deux phases : une première de mars à juin 2021 et la seconde de novembre 2021 à janvier 2022.

Entre mars et décembre 2021, 27 entretiens ont été conduits avec diverses parties constituantes et prenantes de l'entreprise (Annexe 1). Privilégiant les perspectives et le vécu des acteurs, le choix a été de s'orienter vers des entretiens semi-directifs. Étant donnée la diversité des acteurs interrogés, plusieurs guides d'entretien ont été conçus et adaptés à chaque population étudiée. Quelques grands thèmes demeurent cependant communs : 1) la trajectoire personnelle de l'acteur au sein d'ESUX, 2) ses actions au sein de la gouvernance, 3) ses relations avec les différents organes de gouvernance et 4) ses relations avec les dirigeants-fondateurs.

L'échantillon a été réalisé par une démarche de « boule de neige » et d'opportunité (Huberman & Miles, 1991) afin de pouvoir mobiliser les réseaux sociaux internes et détecter les personnes clés. Celle-ci a ouvert un échantillon large des parties-prenantes et constituantes du projet



entrepreneurial et de l'organisation. Cette méthode de recommandation et de mise en contact a permis une construction de relation de confiance entre l'interviewer et les interviewés, dans un contexte sanitaire qui ne permettait pas l'intégration physique de l'enquêteur sur le terrain. De même, face aux mesures gouvernementales changeantes, nous avons laissé le choix aux personnes du lieu de l'entretien ainsi que de la possibilité de faire l'entretien à distance.

Parallèlement, six observations non-participantes (Annexe 2) ont été réalisées au sein du comité stratégique (1), du comité de mission (1), du comité de gouvernance partagée (1) et lors de réunions d'équipes d'auxiliaires (4) et de l'équipe bureau (1). Une étude documentaire a permis d'analyser les discours de et dans l'entreprise : quatre productions des entrepreneurs-dirigeants (I_1, ..., I_4), 28 vidéos d'intervention de ces derniers (V_1, ..., V_28), quatre documents internes et le site internet ont été analysés (Annexe 3). Ces données documentaires ont renforcé les résultats des entretiens et des observations et ont élargi la compréhension du terrain (Forster, 2006). En particulier, ils ont donné accès à la construction de la pensée entrepreneuriale des entrepreneurs-dirigeants tout en précisant l'histoire d'ESUX, son projet entrepreneurial et sa construction organisationnelle. Les vidéos analysées ont été récoltées au sein de la chaîne Youtube de l'entreprise et ont été transcrites entièrement.

3.4. ANALYSE DES DONNEES

La variété des personnes interrogées et des données récoltées a favorisé la triangulation par la multitude de point de vue et la vérification des données (Patton, 2002). Aussi, l'analyse a permis une analyse critique et processuelle de la pratique entrepreneuriale et organisationnelle d'ESUX. L'analyse de l'ensemble des données s'est appuyée sur une analyse de contenu en utilisant les trois étapes développée Strauss et Corbin (1990). Ce travail a été fait par les deux auteurs séparément, l'un ayant effectué les entretiens, l'autre les découvrant lors de leur transcription ou une fois transcrits. Pour ce faire, le logiciel Nvivo 12 a été utilisé pour encoder en détails l'ensemble des données récoltées. Ils ont de fait amélioré la qualité scientifique des résultats de recherches (Bandeira-De-Mello & Garreau, 2011) ainsi que le processus de théorisation (Point et al., 2002). Cependant, aucun travail automatique n'a été effectué, le logiciel a été davantage utilisé pour guider l'analyse interprétative du chercheur.

Ainsi, pour commencer l'analyse, différents codes ouverts thématiques ont été identifiés par les deux auteurs pour être regroupés et harmonisés. Ces derniers ont par la suite été encodés autour de quatre dimensions (Tableau 1) : (1) l'histoire et le processus entrepreneuriaux et organisationnels, (2) la participation formelle et effective des différentes parties-prenantes, (3)



la construction de la pensée et de la pratique entrepreneuriales et dirigeantes et enfin (4) les implications organisationnelles et les enjeux contemporains de l'organisation. Ces catégories ont été par la suite confrontées de manière itérative au cadre théorique, assurant ainsi une démarche abductive, démarche fructueuse dans le cadre d'objets de recherche encore peu connus et propice à la découverte scientifique.

Tableau 1 : Types de données récoltées et utilisations dans l'analyse

SOURCES	CODES	UTILISATION DANS L'ANALYSE
Entretien	E_ (1-20) Salariés	- La participation formelle et effective des différentes parties-prenantes - Les implications organisationnelles et les enjeux contemporains de l'organisation
	E_ (21-23) Fondateurs	- L'histoire et le processus entrepreneuriaux et organisationnels - La participation formelle et effective des différentes parties-prenantes - La construction de la pensée et de la pratique entrepreneuriales et dirigeantes - Les implications organisationnelles et les enjeux contemporains de l'organisation
	E_ (24-27) Parties-prenantes externes	- La participation formelle et effective des différentes parties-prenantes - Les implications organisationnelles et les enjeux contemporains de l'organisation.
Observation	O_	- La participation formelle et effective des différentes parties-prenantes - Les implications organisationnelles et les enjeux contemporains de l'organisation
Document	I_	- L'histoire et le processus entrepreneuriaux et organisationnels - La construction de la pensée et de la pratique entrepreneuriales et dirigeantes
	D_	- La participation formelle et effective des différentes parties-prenantes
	V_	- L'histoire et le processus entrepreneuriaux et organisationnels - La construction de la pensée et de la pratique entrepreneuriales et dirigeantes

4. RESULTATS

Pour comprendre au mieux l'appropriation et l'utilisation des nouvelles dispositions juridiques décrites ci-avant, les résultats ont été déclinés en trois parties. Tout d'abord, le processus entrepreneurial est analysé pour mettre en évidence la construction progressive d'un entrepreneuriat alternatif basé sur le partage des responsabilités au sein de la gouvernance (**Partie 4.1.**). La deuxième partie met en évidence la construction parallèle et réciproque d'une pensée entrepreneuriale alternative (**Partie 4.2.**). Enfin, les derniers résultats soulignent la difficulté en aval du processus entrepreneurial de création et d'animation d'une gouvernance partagée nouvelle (**Partie 4.3.**)



4.1. LA CONSTRUCTION D'UN ENTREPRENEURIAT ALTERNATIF ET POLITIQUE

Cette partie présente le processus entrepreneurial effectué par ESUX, de sa création à aujourd'hui. Elle souligne en outre que l'adoption des différentes dispositions juridiques n'est pas la conséquence d'une inscription préalable dans le mouvement de l'ESS mais d'une construction progressive d'une pratique alternative. Finalement, l'*entrepreneuring* de cette entreprise souligne l'importance de ces nouveaux statuts dans la construction, l'expression et l'institutionnalisation progressives d'une gouvernance alternative. Ils permettent entre autres d'ouvrir une voie de transformation d'un entrepreneuriat « classique » vers une voie sociale et partagée affirmée, explicitée et institutionnalisée.

4.1.1. La création d'un projet et d'une expérimentation empirique

ESUX a été fondée par trois entrepreneurs, anciens élèves d'HEC Paris. En dehors du métier, ces derniers ont effectué des parcours professionnels dans le secteur des services et de la grande distribution mais « *pour des raisons diverses et variées, très personnelles souvent, [ils ont été] très sensible à la perte d'autonomie* » (V_25) : « *On s'est mis à réfléchir. Et assez vite, on s'est dit « c'est un match », à la fois, on a envie d'entreprendre à trois, à la fois le secteur nous parle et nous anime. Et puis, ça correspond à une envie profonde chez chacun* » (E_21). La création de l'entreprise s'appuie sur deux enjeux identifiés par les trois entrepreneurs concernant le secteur de l'aide à domicile. Tout d'abord, ils repèrent une opportunité économique : l'ouverture du marché par le vieillissement progressif de la population et le besoin toujours plus important d'accompagnement des personnes âgées et des personnes avec troubles cognitifs. Ensuite, ils soulignent une réponse inadéquate donnée à l'accompagnement des personnes et à ceux qui effectuent ce travail :

« Le problème, c'est qu'en France, aujourd'hui, on n'a pas répondu... On a mal répondu aux enjeux de la dépendance. La dépendance avant, c'était une histoire de famille jusque dans les années 70. Après, on en a fait une question de société, c'est à dire qu'on a répondu... On s'est dit dans les années 70, il y a plein, il y a des milliers de personnes âgées qui sont dépendantes. Il faut s'en occuper. Il faut trouver une réponse très industrielle à ce besoin. Donc de manière très industrielle on a créé des maisons de retraite, on a créé des organisations d'aide à domicile, (...). Et on a créé des emplois précaires. Aujourd'hui, on a 70% du temps partiel subi dans le secteur et ça, c'est directement issu de la réponse qu'on a apportée. On a mis autre chose... des gens dans des cases. Il y a plein de métiers différents qui existent aides-soignantes, auxiliaires, infirmières, etc. Et des gens entrent dans les cases en disant « Toi, tu es dans cette case précise, tu ne prends pas d'initiative, tu fais exactement ce qu'on te dit de faire ». Et en fait, le problème, c'est quand on occulte là-dedans toute la dimension humaine de l'accompagnement qui est pourtant essentielle, quels que soient les métiers. Et la dernière chose est que dans ce constat, on a créé par-dessus ça des organisations, une réglementation très complexes et des organisations qui sont très contrôlantes et très infantilisantes pour ces professionnelles, du coup, qui sont frustrées. » (V_23)



Le projet entrepreneurial part ainsi d'un projet social implicite : redonner les lettres de noblesse à un métier en créant un cadre de travail adéquat pour ces professionnelles.¹⁰ Pour concrétiser cette intention, les trois fondateurs s'appuient sur l'expérience de *Buurtzorg*, médiatisée dans le *best-seller* de Laloux (2015), qu'ils expérimentent et adaptent à leurs facteurs contingents :

« Le cadre au début, il doit être un peu friable, un peu friable. Nous le cadre chez ESUX c'est des trucs qui sont exogènes, des trucs qui ne dépendent pas de nous, le droit du travail local, mais aussi à l'extérieur. Très précis, mais qu'on ne connaît pas forcément beaucoup au départ, on pense connaître, mais voilà. C'est pour ça qu'au départ ça reste un peu friable. Après tu as le cahier des charges des autorisations sur lesquelles c'est le département qui autorise ou interdit. » (E_23)

Le modèle organisationnel, porteur du projet d'humaniser l'accompagnement des personnes âgées et de responsabiliser les professionnelles, *« se construit alors au fur et à mesure »* (E_21), de manière empirique, expérimentale et itérative. Cette étape entrepreneuriale se conclut par la création et la mise en place d'un cadre de travail commun aux auxiliaires et aux coaches : une « charte » de fonctionnement interne qui s'impose à tous, tout en restant adaptative.

« (...) plutôt que de faire en recherche en chambre, on se dit « On va faire cette recherche là en pratiquant le métier ». Donc, en fait, ce qui se passe, c'est qu'on se met à pratiquer le métier. Et pendant qu'on le pratique, on cherche. » (E_21)

4.1.2. L'adoption statutaire : l'institutionnalisation d'un projet entrepreneurial alternatif et politique

Le projet s'appuie donc, depuis la création en 2016, avant tout sur une ossature institutionnelle et statutaire classique par méconnaissance d'alternative viable : *« c'est ce que on avait connu alors réflexe, moi je savais même pas que c'était possible de créer une boîte de l'ESS »* (E_23).

« (...) nous, on est à trois, on se questionne beaucoup, on réfléchit tout ça, et donc je pense que tout entrepreneur qui se questionne dans ce secteur doit à un moment faire son « coming-out » et dire « ben oui en fait, je suis entrepreneur social ». » (E_21)

« En fait, nous on a fait HEC, un projet égal, et ça, je le dis souvent. Créer un projet, être entrepreneur, veut dire statut SA, si tu veux, c'est comme ça quand on est paramétré presque ; c'est un paramétrage par défaut dans notre parcours. Donc entrepreneur, société anonyme. Donc, on a créé une société anonyme, on n'était pas du tout dans l'ESS. Le point de départ d'ESUX, c'est juste de se dire en fait, on a envie d'être d'un entrepreneur et que ça ait du sens. » (E_21)

C'est finalement par leur praxis entrepreneuriale à visée sociale ? que ces trois entrepreneurs se découvrent entrepreneurs sociaux. Cette évolution du projet entrepreneurial débute ainsi par une réflexion sur leur mission de dirigeants. A l'instar du cadre organisationnel commun pour

¹⁰ Le choix a été fait durant tout cet article d'utiliser le genre féminin pour caractériser les auxiliaires de vie tant le métier, à l'instar des métiers du *care*, est largement effectué par des femmes. Ce choix est par ailleurs fait au sein de l'entreprise.



les équipes autonomes d'auxiliaires de vie, il s'agit ici de définir en cadre entrepreneurial et dirigeant : « *Nous, on avait envie d'aller plus loin parce qu'on avait envie un peu de nous fixer notre propre cadre et de prendre un peu des engagements.* » (E_21)

En parallèle, le rôle joué par les investisseurs est également central car « *les investisseurs intéressés par notre projet étaient des investisseurs d'impacts et pas les investisseurs classiques* », en particulier du champ de l'ESS (E_21). La recherche de nouveaux investisseurs oblige les entrepreneurs à affirmer et à expliciter leur projet social à la fois au sein leur activité et dans l'institutionnalisation de leur entreprise en s'inscrivant dans les mouvements de l'ESS et des entreprises à mission. Il s'agissait ainsi, à travers ces nouvelles dispositions juridiques de « *verbaliser auprès [des] parties prenantes, auprès [des] salariés, auprès [des] actionnaires* » le projet social de l'entreprise (E_23).

« (...) c'est un projet entrepreneurial capitaliste, mais on a envie que ce truc-là ce soit utile. Et d'ailleurs, si on est là, c'est parce que c'est ça qui nous anime. Mais c'est un projet capitaliste. Et en fait, on a mis le doigt, honnêtement sans s'en rendre compte, quand je dis « on », je pense que c'est vrai pour mes confrères, en tout cas particulièrement pour moi, sans s'en rendre compte dans l'économie sociale. (...) on s'est rendus compte un peu en même temps, j'allais dire malgré nous, mais aussi ce qu'on a voulu, en fait que c'était un sujet social sur quoi on s'est engagés. En fait, les investisseurs intéressés par notre projet étaient des investisseurs impacts et pas les investisseurs classiques. Deuxième engrenage un peu qui s'enclenche, à la fois parce qu'on a cherché, à la fois parce que c'était la suite naturelle et à la fois en cherchant des fonds mettant un tarif social. On s'est dit, en fait, mais il faut qu'on exprime dans nos statuts, en fait tout ce truc-là, social qui est en train de sortir. Et donc, on est devenus ESUS, mais deux ans après le début du projet, donc deux ans après le début du projet, mais comme une forme d'aboutissement à tous ces engrenages qui se sont enchaînés les uns les autres, on a pris le label ESUS, puis après le label de société à missions. » (E_21)

Les nouveaux statuts que nous avons décrits ci-dessus ont ainsi permis aux entrepreneurs de se diriger facilement et explicitement vers une conception alternative de l'entrepreneuriat par l'institutionnalisation sociale de l'entreprise :

- D'abord société commerciale avec « mention qualité ESS » en 2018, ESUX obtient par la suite l'agrément ESUS.

« On ne savait pas ce que c'était au départ et quand on l'a découvert, on s'est dit, c'est bien parce que ça permet de verbaliser auprès de nos parties prenantes, auprès de nos salariés, auprès de nos actionnaires. (E_22)

C'est une forme de garantie à la fois pour l'extérieur, donc partie prenante, mais aussi en interne et se dire, enfin aussi de mettre un cadre. » (E_23)

- Enfin, ESUX met en place le statut de société à mission en 2020, qui permet en particulier d'explicitement une mission et des engagements aux yeux de tous et de projeter l'entreprise sur un temps long au-delà de la présence des entrepreneurs-dirigeants.

« (...) la Société à Mission nous est apparue comme un outil permettant de capter cet objectif qui était plus large que nos objectifs business, de faire changer tout un secteur. » (E_22)



L'adoption de ces nouveaux statuts explicite le projet entrepreneurial en « *act(ant) les choses* » (E_21). Elle matérialise une philosophie entrepreneuriale morale tout en gardant une ambition de créer « *une boîte qui doit être à l'équilibre et qui crée un cercle vertueux* » (E_23). Elle ouvre la voie à une évolution politique du projet entrepreneurial en affirmant et en explicitant le projet social d'ESUX : le statut montre « *qu'il existe une dimension politique* » (E_22). L'entreprise devient un « *outil de plaidoyer* » (E_21) et de lobbying pour la transformation du secteur.

4.1.3. Une diversification et un développement au service de la mission

À la suite de la création de l'activité d'aide à domicile, de l'expérimentation d'un modèle d'organisation du travail alternative et de la stabilisation de celui-ci, les trois entrepreneurs-dirigeants souhaitent « *embrasser une cause plus large que [l']entreprise* » (E_21). Si une extension de leur activité dans une autre agglomération de France est tentée, le développement de l'entreprise s'appuie principalement sur une diversification de l'offre proposée par ESUX, en particulier autour d'outils technologiques et de formations, adaptés aux modèles des équipes autonomes. Cette diversification s'explique à la fois par une ambition stratégique de capitaliser les expériences et les outils développés en interne mais aussi par une volonté entrepreneuriale d'impact et de transformation du secteur.

« Et puis, peut-être dernier élément, on se rend assez vite compte par les sollicitations qu'en fait, on peut démultiplier notre impact et qu'en fait, ça a une vertu assez sympa parce que, si tu veux, à un moment, ce qui nous a interpellés, c'est qu'on s'est dit « Mais, en fait, est-ce que la vision d'ESUX, c'est de dépenser du cash des investisseurs pour prendre des parts de Marché ? Est-ce que ça a vraiment de la valeur, ce truc-là, d'aller dépenser de l'argent pour prendre des parts de marché ? Est-ce que ça n'a pas plus de valeur d'apporter les outils que nous, on peut apporter au secteur ? » » (E_23)

S'éloignant d'une conception concurrentielle et exclusivement économique, les trois entrepreneurs-dirigeants prolongent leur action entrepreneuriale dans une conception davantage partenariale, sociale et politique. Cette diversification s'amplifie par des créations de filiales dédiées à chaque activité : une activité de création de services d'accompagnement d'opérateur d'aide à domicile, et une consacrée à la création d'habitats partagés gérés de manière autonome.

4.1.4. L'organisation et l'animation de la gouvernance

L'adoption de nouveaux statuts exige la mise en place d'une gouvernance d'entreprise partagée. L'enjeu est de concrétiser des principes formels en dispositifs organisationnels effectifs. ESUX crée alors de nouveaux organes de gouvernance *ad-hoc* qui intègrent les parties-prenantes salariées et externes.



« Il fallait écrire dans nos statuts « Qu'est-ce que ce terme de gouvernance partagée ? ». Et donc là, je ne pouvais pas écrire, bon, ce sont des petits échanges informels, avant les décisions machin et tout. Là, c'est statutaire. Donc c'est là où on s'est un peu posé la question « Bon ben ok, comment on va s'organiser ? ». Donc là, c'est assez intéressant, parce que c'est le fait de se dire qu'on va prendre un statut qui nous a un peu forcé à changer les pratiques. C'est assez intéressant comme exercice de voir que, dans certains cas, le statut peut pousser à la vertu, et là, on se dit comment on fait et donc bref, on est un peu accompagné, on échange, on discute et donc, on arrive à la construction d'une gouvernance très souple où on dit la gouvernance partagée, c'est une réunion minimum tous les trimestres où tout le monde est invité. » (E_21)

« La société à mission nous a obligé à structurer un *reporting* sous chaque objectif, ce que l'on ne faisait pas du tout avant. Cela nous a poussé dans cette discipline. D'avoir toutes ses parties prenantes qui challengent notre manière de suivre nos objectifs, cela permet aussi de challenger certaines actions. » (E_22)

A posteriori, il devient nécessaire pour ESUX d'animer et de faire vivre ces organes qui, s'ils viennent partager la gouvernance de l'entreprise, complexifient son organisation.

« Maintenant, le seul truc, c'est...est ce qu'ils sont...ça augmente le nombre de comités. Il faut être capable de gérer l'énergie, le temps disponible, de bien répartir entre les trois (...). » (E_25)

« (...) on n'est pas Danone ou (...) des grosses boîtes qui ont des *board* où il y a trois temps-plein qui bossent là-dessus, nous ce n'est pas ça. On a un job de malade, on bosse ... J'ai assez de choses à faire. » (E_23)

4.2. LA CONSTRUCTION D'UNE PENSÉE ENTREPRENEURIALE ALTERNATIVE

Cette deuxième partie empirique met en évidence le fait qu'une construction progressive d'une pratique entrepreneuriale alternative offre l'occasion aux entrepreneurs de s'interroger sur leurs présupposés théoriques et ainsi de construire une pensée entrepreneuriale politique, originale et elle-même alternative. Les statuts, en sus d'être des dispositifs organisationnels et institutionnels, visent à questionner les fins et les moyens déployés par les entrepreneurs. *In fine*, ceux-ci se politisent et s'inscrivent dans des mouvements sociaux et politiques. Les fondateurs d'ESUX proposent ainsi, tout au long du processus, une construction réciproque entre praxis et pensée alternatives. En effet, ces derniers développent à la fois : (1) un positionnement *contre* un monde contemporain jugé néfaste et intenable, la *corporate governance*, et (2) une proposition tangible, un agir concret, d'un alter-entrepreneuriat avec une volonté « *préfigurative* » (Maeckelbergh, 2011) sur le rôle et l'action de l'entrepreneur de demain : « l'entrepreneur moral ».

Une critique de la *corporate governance* : Le projet entrepreneurial d'ESUX s'appuie avant tout sur une critique de l'économie contemporaine, en l'occurrence la gouvernance d'entreprise marquée par la *corporate governance* et sa conception purement instrumentale et lucrative de l'entreprise. Dans leurs productions intellectuelles, les entrepreneurs expriment une critique de l'économie traditionnelle. Ils tentent en particulier d'exprimer une explication des dérives du modèle de la société anonyme devenue la norme dans les principes comptables « *néfastes* » et



dans sa « *matrice conceptuelle du capitalisme* ». *In fine*, les sociétés anonymes sont « *devenues des véhicules impersonnels multinationaux aux noms artificiels [...], dirigées par des agents chargés de servir les intérêts des seuls actionnaires...* » (I_1). Plusieurs auteurs critiques et hétéroclites de l'entreprise capitaliste moderne et de son organisation sont ainsi mobilisés dont Simone Weil, Alain Supiot, Armand Hatchuel, Colin Mayer ou encore Jame O'Toole.

Un retour de l'entrepreneur moral : Cette dimension souligne l'intérêt marqué et exprimé au sein des productions intellectuelles des trois entrepreneurs-fondateurs. Il s'agit ainsi de produire une nouvelle conception du « bon entrepreneur », porté par des valeurs morales, *a contrario* d'un « entrepreneur sans moral » exclusivement centré sur l'accumulation de richesse. Les entrepreneurs proposent de fait une vision et des outils pour que l'entrepreneuriat soit au service de la société dans le cadre d'une « *liberté augmentée* » (I_1). En effet, le contexte contemporain peut, avec des nouveaux statuts alternatifs mais peu contraignants, proposer un renouvellement en profondeur du capitalisme, une « *domestication vertueuse* » (I_3)

Le renouveau de l'entreprise : Les nouveaux outils juridiques, présentés ci-avant, proposent une solution de transformation morale de l'entreprise capitaliste qui jusqu'alors « *ne semblait pas favoriser la prise en compte de l'intérêt collectif* » (I_1) : « *Nous avons recommencé à innover dans ce domaine (normes juridiques) après des décennies d'aveuglement* » (I_2). En ce sens, les trois fondateurs explicitent une double approche de l'entreprise. Tout d'abord, ces derniers prônent une refonte statutaire de l'entreprise et préconisent une conception partagée de la gouvernance en plébiscitant l'idéal coopératif « *que nous pouvons tous nous approprier, tout comme le fait d'impliquer systématiquement les parties-prenantes dans la gouvernance des entreprises.* » (I_1) Les entrepreneurs-dirigeants soulignent également l'insuffisance d'une transformation exclusivement statutaire de l'entreprise : « *D'autres [entreprises] à la gouvernance très démocratique, ne s'illustrent pas par leur impact social ou qualité de leurs relations de travail* » (I_1). Cette approche « holistique » (I_1) de l'entreprise doit s'articuler autour de trois actions de dirigeance : la gouvernance, le management et l'impact.

4.3. QUELLE(S) CONCRETISATION(S) D'UNE GOUVERNANCE PARTAGEE ?

Ces éléments statutaires, ainsi mis en place au sein d'ESUX, permettent de publiciser et d'institutionnaliser une « *volonté politique* » (E_21), en donnant à un cadre contraignant à la fois à leurs actions internes et à leurs retombées externes. La société juridique devient alors le véhicule d'une transformation de la gouvernance d'entreprise : « *Ne pas voir la fiction juridique*



de la personne morale comme un simple véhicule pour créer des biens, mais comme un outil pour créer des liens. » (I1).

4.3.1. Une difficile réalisation

Comme décrit ci-avant, ESUX a donc mis en place deux nouveaux organes de gouvernance. Tout d'abord, un **comité de pilotage-partagé** réunit des représentants de chaque équipe autonome d'auxiliaires de vie et de deux représentants des coaches. Cet organe permet entre autres de matérialiser l'impératif d'une gouvernance démocratique exigée par la loi ESS de 2014.

« C'est intéressant parce qu'on rentre dans la machine, dans la matrice : Combien y a d'argent ? On ne sait pas qui donne, mais bon, ça, on va dire que c'est la vie privée d'ESUX. Moi, ce n'est pas grave, bon, bref. Donc on voit, on rentre dans les rouages de la machine : Quel est le budget ? Qu'est ce qui se passe ? Quels sont les projets ? Les problèmes qui remontent, les équipes qu'on va mettre à l'ordre du jour, c'est le fonctionnement interne. » (E_5)

Aujourd'hui, cet organe de gouvernance reste peu approprié par les auxiliaires : toutes n'y ont pas participé, peu se sentent légitimes à y prendre part, quand d'autres ne connaissent pas l'existence ou la fonction de cet organe. Seules les plus anciennes des auxiliaires s'approprient et participent activement à ce comité qui devient alors principalement le moyen de faire remonter les revendications salariales aux dirigeants. Le comité perd de fait sa vocation collégiale sur la définition et le contrôle du cadre de travail. Il devient principalement un organe informationnel passif : il permet aux entrepreneur-dirigeants de présenter l'état de l'entreprise et les informations liées aux développements de l'entreprise, et aux auxiliaires de faire remonter des revendications auxquelles les entrepreneurs-dirigeants tentent d'apporter des réponses malgré la situation du secteur qui ne dépend pas d'eux.

Et dans ce comité de pilotage, moi je ne me le suis pas encore trop approprié, j'avoue. (...) tout ce qui sort en comité de pilotage, c'est une grande discussion ouverte quand même, où on a un ordre du jour, mais il peut y avoir des idées qui émergent. (...) un espace pour les auxiliaires pour qu'elles posent leurs questions ou proposent des idées sur des choses, soit des idées constructives, positives qu'elles ont : ah tiens, moi j'ai eu l'idée de ça, etc. Ou alors, plus souvent, ce sont plus les difficultés qu'elles ont ou des réclamations. Des fois, ça peut finir un peu en bureau des plaintes, mais c'est le jeu. » (E_10)

« (...) le comité de pilotage partagé, j'ai beaucoup d'auxiliaires qui ne veulent pas participer au comité de pilotage partagé, parce qu'elles ne se sentent pas légitimes, elles ne comprennent pas, même ça ne les intéresse pas. Donc moi ça, ça me gêne toujours un peu, parce que je me dis : mince, il faut que ça intéresse tout le monde. Mais j'ai beau essayer, non. » (E_19)

Ensuite, un **comité de mission**, exigence de la loi PACTE, est chargé de suivre et d'évaluer l'exécution des missions de l'entreprise. L'enjeu est alors d'animer et de réunir des parties-prenantes hétéroclites à l'engagement, aux connaissances et aux intérêts bien différents, et



souvent éloignés des réalités gestionnaires et entrepreneuriales. Ces éléments sont renforcés par des missions et des activités encore peu précisées. Par ailleurs, les représentants-salariés trouvent difficilement leur place parmi ces experts délibérant de sujets pointus, bien souvent déconnectés de leur activité quotidienne.

« Qu'est-ce qu'on aurait pu faire ? Qu'est-ce qu'on pourrait faire ? Une sorte de brainstorming. Je crois qu'aujourd'hui, on crée quelque chose de nouveau, que le législateur a permis de créer quelque chose de nouveau et il faut que ce nouveau, essayer d'y réfléchir. Et là, je pense qu'on a un problème. » (E_24)

« Ce qui est compliqué, même si cela donne des idées, chaque personne a un prisme très différent pour approcher l'activité, un prisme qui n'est pas basé souvent sur une question de gestion de l'entreprise. (...) Maintenant je pense que la limite d'une composition aussi large du comité à mission c'est quand fait, ils ne challenge pas assez les choix stratégiques de l'entreprise parce que certains membres sont un peu trop loin du business en fait. » (E_22)

Le manque d'autonomie des organes composant la gouvernance d'ESUX nécessite la participation et l'animation active d'au moins un des trois entrepreneurs-dirigeants. En effet, l'activité et la vitalité de la gouvernance dépend entièrement du trio dirigeant qui perd de fait le contre-pouvoir recherché originalement. En sus, la gouvernance reste aujourd'hui mal comprise dans son entièreté. Bien souvent les membres de celle-ci ignorent l'existence, ou *a minima* la mission, des autres organes la composant. Ainsi, il existe une forme d'ignorance mutuelle entre organes de gouvernance qui tend à centraliser l'autorité des entrepreneurs-dirigeants, seuls à maîtriser et à coordonner cette gouvernance complexe.

« A une très, très grande majorité des auxiliaires de vie, le comité de mission, ça ne les intéresse pas. » (E_19)

« (...) j'ai complètement perdu de vue qu'il existait un comité de gouvernance partagé pour vous dire. Euh pour moi le reste assez, c'est assez obscur, enfin pas obscur au sens où ça veut être obscur. » (E_25)

4.3.2. La centralité des entrepreneurs-dirigeants

Devant cette difficile autonomie des organes de gouvernance, les trois co-fondateurs forment un collectif dirigeant tourné vers une « *même envie de concilier intérêt général et d'efficacité managériale* » (I_2). Ce trio entrepreneurial et dirigeant est en effet marqué par leur complémentarité : chacun est à la fois dédié à un comité spécifique, composant la gouvernance d'ESUX. Malgré cette division du travail, ces derniers composent un collectif uni, reconnu par l'ensembles des parties prenantes comme garant de la cohérence et de la mission d'ESUX.

« (...) on est cohérent avec nous tous les trois. On est extrêmement, extrêmement en phase, on véhicule, je pense vis à vis de l'extérieur, quelque chose qui est assez solide en termes de convictions et de cap. » (E_23)

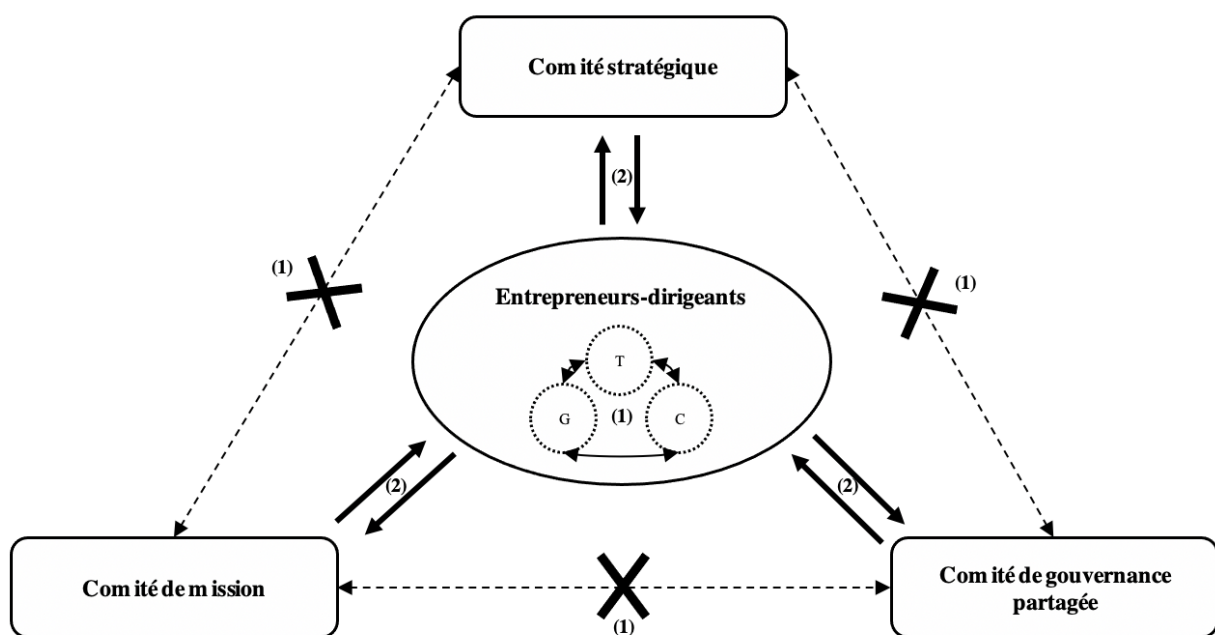
« Mais finalement, depuis le début de l'année, il y a un vrai lien entre les trois en fait. Je vois très bien, je vois ce qu'ils font, la bonne fluidité entre les trois. » (E_25)



De facto, les trois entrepreneurs-dirigeants se positionnent comme un liant organisationnel entre les différents organes de gouvernance au centre de cette gouvernance partagée complexe. Ils détiennent l'autorité de gestion au sein d'ESUX ce qui peut les empêcher *in fine* de « *lacher-prise* » (E_16) et de développer des contre-pouvoirs décentralisés :

« Eh bien ça, honnêtement, c'est un vrai questionnement je pense pour l'année qui vient, parce que, historiquement, on est tous les trois ensemble en haut. Et en fait, ce truc là, ça limite, ne marche plus. Ça ne marche plus, ce truc, parce qu'en fait, il y a plein de décisions où être en chambre à trois, ça ne marche pas, ce n'est pas satisfaisant. Ça peut créer des situations d'incompréhensions. » (E_21)

Figure 3 : ESUX, une gouvernance partagée et recentrée



Aussi, si ESUX propose un projet de gouvernance partagée incontestable, mêlant une représentation à la fois des investisseurs financiers (comité stratégique), des salariés (comité de gouvernance partagée) et des différentes parties-prenants (comité de missions) (Figure 3), ceux-ci ne constituent pas des comités autonomes. Ils restent *de facto* dépendants de l'autorité des entrepreneurs-dirigeants (Flèche -1-). Ignorant le schéma global de la gouvernance, par désintérêt et/ou par incompréhension (Flèche -2-), les parties-prenantes intégrées laissent alors au trio entrepreneurial un rôle central renforcé (Flèche -3-).

La gouvernance partagée présente un paradoxe : le partage du pouvoir de gouvernance implique un renforcement de l'autorité et de la centralité des entrepreneurs-dirigeants. Ainsi, cette analyse confirme la littérature : ces statuts développent un modèle entrepreneurial qui donne une nouvelle centralité à l'entrepreneur-dirigeant par une autorité de gestion renforcée et légitimée. Si cet état permet de remettre en question la toute-puissance des représentants

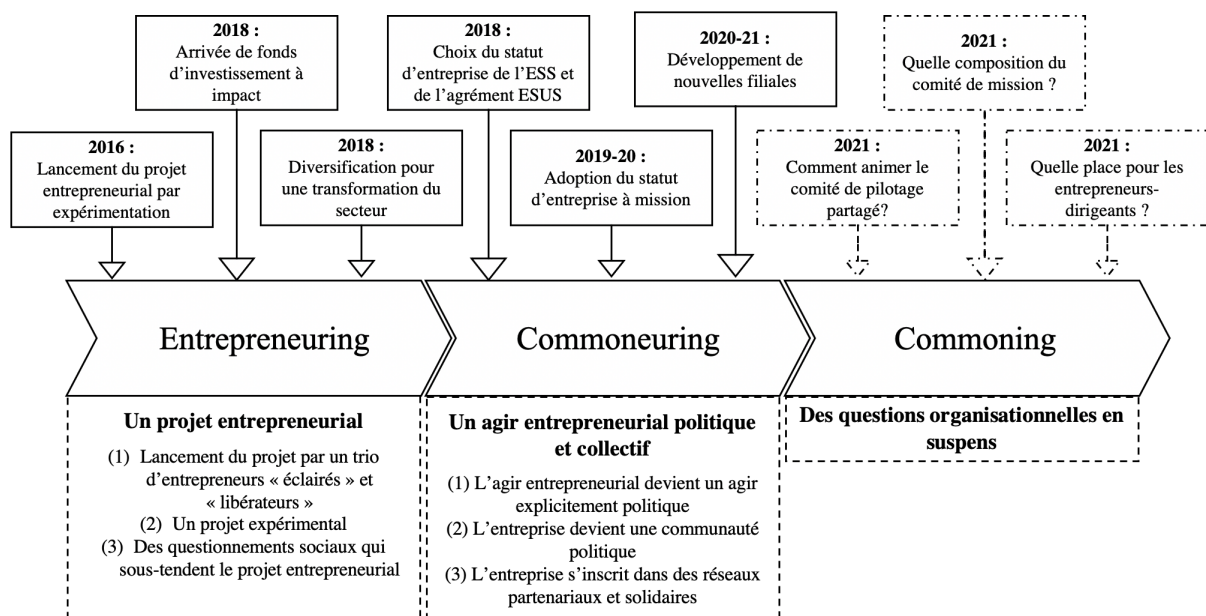


financiers réunit en comité stratégique, la concrétisation réelle d'une gouvernance partagée reste indéterminée.

5. DISCUSSION

ESUX propose un processus entrepreneurial et organisationnel singulier par l'utilisation des nouvelles dispositions juridiques disponibles en France. En analysant leur utilisation effective, cette étude présente finalement deux aspects significatifs de l'appropriation et du potentiel alternatifs de celles-ci. Tout d'abord, elle souligne leur concours dans le passage d'un entrepreneuriat individuel et traditionnel à une conception plus collective et politique (Partie 5.1). Ensuite, elle identifie leurs limites dans la création effective d'une gouvernance pleinement partagée (Partie 5.2). Aussi, ces éléments sont lus au regard du cadre théorique (Figure 4).

Figure 4 : ESUX, un processus entrepreneurial original et politique



5.1. UNE OUVERTURE VERS UN COMMONEERING

Si le processus entrepreneurial d'ESUX a toujours porté une composante sociale implicite, les résultats de cette recherche soulignent l'importance de l'adoption des innovations juridiques pour une transformation collective et politique de celui-ci. En effet, les premiers temps de l'*entrepreneuring* du cas étudié est marqué par une structure institutionnelle classique où le projet social reste informulé et le projet largement porté par les trois entrepreneurs (Figure 4 – Étape 1). Cependant, l'arrivée d'investisseurs à impact au sein du capital et la volonté de se diversifier en entrant dans une logique de partage des connaissances et des expérimentations



internes poussent les trio à adopter le statut d'entreprise commerciale de l'ESS, associé à l'agrément ESUS, puis de société à mission.

Ces statuts ont ainsi permis aux entrepreneurs d'explicitier, d'approfondir et plus largement d'engager un processus entrepreneurial collectif et politique (Tableau 2) : un *commoneuring* (Aufrère et al., 2019). Ce dernier a ainsi créé :

- (1) une **dynamique interne de co-construction démocratique** de décisions autour d'une communauté délibérante et organisante, intégrée par l'exigence d'ouverture de la gouvernance de l'entreprise et la création du comité *ad-hoc*. Il y a ici une production d'un commun.
- (2) un **projet de transformation politique et solidaire** du secteur de l'aide à domicile. La gestion d'entreprise est guidée par une mission et une utilité sociale pour le bien commun, au-delà de l'exclusive valeur actionnaire.

Finalement, la souplesse et l'accessibilité de ces nouvelles dispositions juridiques a ouvert la voie à une transformation d'ESUX, les entrepreneurs explicitent et assument une action et une finalité politiques (Hatchuel et al., 2021).

Tableau 2 : L'évolution vers un *commoneuring* au sein d'ESUX

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DU <i>COMMONEURING</i>	DISPOSITIONS JURIDIQUES	APPORTS	TRADUCTIONS AU SEIN D'ESUX
UNE COMMUNAUTE DELIBERANTE ET ORGANISANTE	Société commerciale de l'ESS et Agrément ESUS	- Création d'une gouvernance démocratique - Limitation du pouvoir des actionnaires et des demandes des actionnaires	- Création d'un comité de pilotage partagée - Logique de coopération interne à travers le principe de subsidiarité => <i>Approfondissement de la logique des équipes autonomes</i>
	Société à mission	Mission générative - Intégration des parties-prenantes externes dans la gouvernance - Intégration plus poussée des salariés dans la gouvernance	- Création d'un comité de mission - Intégration des parties-prenantes dans la diversification et le développement de l'entreprise => <i>Logique non-concurrentielle mais partenariale avec les parties-prenantes externes</i>
UNE INSCRIPTION DANS UNE ECONOMIE SUBSTANTIVE	Société commerciale de l'ESS et Agrément ESUS	- Limitation de la financiarisation de l'entreprise - Limitation des échelles de salaires - Exigence d'utilité sociale en face d'une valeur actionnariale	- Volonté de partage de la valeur ajoutée - Valorisation de 15% au-dessus du SMIC le salaire des auxiliaires - Création d'un tarif solidaire => <i>Assurance de la primauté de la mission sociale</i>



	Société à mission	Mission générique - Expliciter une mission sociale et environnementale - Définir les objectifs et les moyens correspondants - Mesurer et évaluer les actions	- Diversification et développement au service de la transformation du secteur - Rédaction collective d'une mission - Mesure régulière des actions de gestion - Partage large de la mesure aux parties-prenantes => <i>Transformation politique du secteur et évaluation du respect de la mission sociale</i>
--	-------------------	---	---

5.2. ET MAINTENANT ? L'ENJEU DU COMMONING

Si ces dispositions juridiques encouragent une mise en action politique et collective des entrepreneurs et de l'entrepreneuriat, l'exigence d'un partage de la gouvernance questionne sa concrétisation collective et politique. La création d'organe de gouvernance *ad-hoc*, exigée explicitement ou non par les dispositions juridiques, n'est pas une condition suffisante à la mise en place effective d'une organisation alternative.

Si ces nouveaux statuts d'entreprise encouragent la création d'une organisation singulière, ils fournissent très peu de règles et de modèles pour la création d'une organisation effective, cohérente et alternative. De nombreuses questions organisationnelles demeurent latentes concernant la concrétisation organisationnelle d'un entrepreneuriat collectif et politique à travers le partage de l'organisation (Figure 4 – Étape 2). En effet, les mandats de ces derniers et leur animation restent aujourd'hui une boîte noire des sciences de gestion, aujourd'hui à explorer. En sus, l'association de ces derniers conduit à une complexification de l'organisation par ajout successif de comités *ad-hoc* ; leurs relations et leurs complémentarités restent impensées et donc difficilement praticables. Préfiguratif (Maeckelbergh, 2011) d'une organisation potentiellement démocratique, le passage d'un *commoneuring* à un *commoning* reste donc difficile, faute de modèles organisationnels adéquats. L'organisation collective et politique demeure indéterminée (Hiez, 2019b).

6. CONCLUSION

Ces nouveaux statuts peu contraignants offrent l'opportunité aux entrepreneurs d'explicitier un projet social implicite et/ou peu développé et d'intégrer des mouvements d'entreprises politiques et alternatifs. Ils permettent ainsi, dans le cadre d'un processus entrepreneurial, d'approfondir les questionnements socio-politiques des entrepreneurs vers des pratiques et des pensées entrepreneuriales alternatives, originales et innovantes. Si l'adoption de tels statuts



permet à des entrepreneurs une mise en mouvement politique, leur indétermination organisationnelle complexifie leur effectivité organisationnelle. En effet, l'absence d'exigence formelle, propre à ces dispositions juridiques, laissent les dirigeants démunis face à la mise en place effective d'une gouvernance partagée.

Ces dispositions juridiques s'expriment comme un moteur pour une mise en commun de l'activité entrepreneuriale. Cependant, l'organisation nécessite un modèle organisationnel adapté pour traduire le statut en action à travers des dispositifs organisationnels adéquats. Si les nouveaux statuts permettent la reconnaissance et l'intégration formelle des parties prenantes au sein de la gouvernance, la concrétisation d'une gouvernance partagée effective est conditionnée à une question aujourd'hui sans réponse : *comment* ? Finalement, l'indétermination organisationnelle de ces nouvelles dispositions juridiques exige une capacité d'innovation organisationnelle pour composer en termes démocratiques le projet de gouvernance partagée.

Cette recherche explore l'utilisation, l'appropriation et les enjeux de règles statutaires juridiques à disposition des entrepreneurs-dirigeants. Deux limites peuvent être identifiées dans la présente étude. Tout d'abord, elle souffre de l'analyse par étude de cas, de surcroît unique, qui rend difficile et hasardeux toute forme de généralisation, en particulier dans l'étude de tels phénomènes émergents. Aussi, cette recherche ouvre davantage la voie à l'exploration d'autres types d'entreprises, intervenants sur d'autres secteurs et utilisant ces statuts dans l'optique (ou non) d'une gouvernance partagée. Ensuite, cette recherche est centrée sur le processus entrepreneurial de création d'entreprise et d'organisation. De nouvelles recherches pourraient donc s'intéresser aux évolutions organisationnelles et managériales sur long terme et encourager la mise en place de recherches-actions pour générer de nouveaux dispositifs de gouvernance en termes démocratiques.

Références

- Acquier, A., Bellaredj, F., Fridenson, P., Robé, J.-P., Lefebvre, P., & Blin, A. (2021). Comment comprendre la politisation contemporaine des entreprises ? *Entreprises et histoire*, 104(3), 198-212. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0198>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (Éds.). (1992). *Critical management studies*. Sage.
- André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales—Le cas du social business Grameen Veolia Water. *Revue Française de Gestion*, 41(247), 71-83. <https://doi.org/10.3166/RFG.247.71-83>
- Aufrère, L., Eynaud, P., Gauthier, O., & Vercher-Chaptal, C. (2019). Entreprendre en commun(s). *Revue française de gestion*, N° 279(2), 83-96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00332>
- Bandeira-De-Mello, R., & Garreau, L. (2011). L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthode de la Théorisation Enracinée (MTE) : Panacée ou



mirage? *Recherches Qualitatives*, 30(2), 175-202. <https://doi.org/10.7202/1084835ar>

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations : The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318391>
- Bessire, D., & Mesure, H. (2009). Penser l'entreprise comme communauté : Fondements, définition et implications. *Management & Avenir*, n° 30(10), 30-50. <https://doi.org/10.3917/mav.030.0030>
- Bidet, É., Filippi, M., & Richez-Battesti, N. (2019). Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte. *RECMA*, 353(3), 124-137. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0124>
- Bollier, D., & Helfrich, S. (Éds.). (2012). *The wealth of the commons : A world beyond market and state* / ed. by David Bollier and Silke Helfrich. Levellers Press.
- Bommier, S., & Renouard, C. (2018). *L'entreprise comme commun : Au-delà de la RSE*. Charles Leopold Mayer.
- Bonnell, B., & Rufin, F. (2020). *Rapport d'information parlementaire sur les « métiers du lien »*, (Rapport parlementaire N° 3126; p. 148). Assemblée Nationale - Commission des affaires économiques.
- Braverman, H. (1976). *Travail et capitalisme monopoliste : La dégradation du travail au XXe siècle*. (Économie et socialisme). François Maspero.
- Burnham, J. (1941). *The managerial revolution: What is Happening in the World*. John Day Co.
- Castanet, V. (2022). *Les fossoyeurs*. Fayard.
- Celle, S. (2020). *La dynamique démocratique de l'économie sociale : Une approche institutionnaliste de l'émergence et de l'évolution historique des organisations de l'économie sociale dans le capitalisme en France (1790-2020)* [These de doctorat, Lille 1]. <https://www.theses.fr/2020LIL1A011>
- Chabaud, D., Sammut, S., & Degeorge, J.-M. (2020). Un appel à explorer les faces cachées de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 19(3), 7-11. <https://doi.org/10.3917/entre1.193.0007>
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand : The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
- Chanlat, J.-F. (2013). Les études critiques en management. Un rappel historique. *Communication. Information médias théories pratiques*, Vol. 31/1, Article Vol. 31/1. <https://doi.org/10.4000/communication.3840>
- Chassagnon, V., & Hollandts, X. (2014). Who are the owners of the firm : Shareholders, employees or no one? *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 47-69. <https://doi.org/10.1017/S1744137413000301>
- Chauffaut, D., Lensing-Hebben, C., Noya, A., San, D., France, Documentation française, Centre d'analyse stratégique (France), Organisation for Economic Co-operation and Development, & Local Economic and Employment Development (Program). (2013). *L'entrepreneuriat social en France : Réflexions et bonnes pratiques*. <https://doi.org/10.1787/9789264202245-fr>
- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative : Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603. <https://doi.org/10.1177/1350508414539784>
- Coriat, B. (2015). *Le retour des communs : La crise de l'idéologie propriétaire*. Liens qui libèrent.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship : Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management*



Perspectives, 24(3), 37-57. <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>

- Dardot, P., & Laval, C. (2015). *Commun : Essai sur la révolution au XXI^e siècle*. La Découverte.
- De Angelis, M. (2017). *Omnia Sunt Communia : On the commons and the transformation to postcapitalism*. Zed Books.
- De Angelis, M., & Harvie, D. (2013). The Commons. In M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, & C. Land (Éds.), *The Routledge companion to alternative organization* (p. 280-294). Routledge, Taylor & Francis Group.
- Deakin, S. (2012). The Corporation as Commons : Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise. *Queen's Law Journal*, 37(2), 339.
- Deakin, S., Gindis, D., Hodgson, G. M., Huang, K., & Pistor, K. (2017). Legal institutionalism : Capitalism and the constitutive role of law. *Journal of Comparative Economics*, 45(1), 188-200. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.04.005>
- Desreumaux, A., & Brechet, J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 7(3), 77. <https://doi.org/10.3917/rimhe.007.0077>
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 143-160. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00109>
- Draperi, J.-F. (2011). *L'économie sociale et solidaire, une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Dunod.
- Draperi, J.-F. (2012). *La république coopérative : Théories et pratiques coopératives aux XIX^e et XX^e siècles*. Larcier.
- Dumalanède, C. (2017). ONG, initiateurs des stratégies Bottom of the Pyramid ? *Revue française de gestion*, N° 264(3), 183-204. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00118>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- El Khomri, M. (2019). *Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du grand-âge* (p. 135) [Rapport au gouvernement]. Ministère des Solidarités et de la Santé.
- Eynaud, P., & Carvalho de França Filho, G. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Erès.
- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique* (1^{re} édition). PUF.
- Forster, N. S. (2006). The Analysis of Company Documentation. In J. P. Scott (Éd.), *Documentary Research* (p. 83-106). SAGE Publications Ltd.
- Fournier, V. (2013). Commoning : On the social organisation of the commons. *M@n@gement*, Vol. 16(4), 433-453. <https://doi.org/10.3917/mana.164.0433>
- Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques ». *Entreprises et histoire*, 57(4), 126-140. <https://doi.org/10.3917/eh.057.0126>
- Gauthier, O. (2020). Valeur(s), entrepreneuriat et diversité de l'entreprendre. *Revue de l'entrepreneuriat*, 19(3), 117-132. <https://doi.org/10.3917/entre1.193.0117>
- Germain, O., & Jacquemin, A. (2017). Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 16(1), 7-18. <https://doi.org/10.3917/entre.161.0007>
- Golsorkhi, D., Huault, I., & Leca, B. (2009). *Les études critiques en management : Une perspective française*. Les Presses de L'Université Laval.



- Gomez, P.-Y., & Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratie : Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. De Boeck.
- Hatchuel, A., Levillain, K., & Segrestin, B. (2021). Comment la loi a instauré l'entreprise comme un acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance. *Entreprises et histoire*, 104(3), 184-197. <https://doi.org/10.3917/eh.104.0184>
- Helfrich, S. (2015). Patterns of Commoning: How We Can Bring About a Language of Commoning. In D. Bollier & S. Helfrich (Éds.), *Patterns of commoning*. Common Strategies Group.
- Hess, C., & Ostrom, E. (Éds.). (2007). *Understanding knowledge as a common : From theory to practice*. MIT Press.
- Hiez, D. (2014). La loi sur l'économie sociale et solidaire : Un regard juridique bienveillant. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 334, 44. <https://doi.org/10.7202/1027275ar>
- Hiez, D. (2019a). Le droit coopératif et l'économie sociale et solidaire en France. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(114), 1-30. <https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.01.13>
- Hiez, D. (2019b). Quelle lecture de l'entreprise d'économie sociale et solidaire (ESS) en droit français ? *RECMA*, N° 353(3), 89-105. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0089>
- Hjorth, D. (2017). Critique nouvelle – an essay on affirmative-performative entrepreneurship research. *Revue de l'entrepreneuriat*, 16(1), 47-54. <https://doi.org/10.3917/entre.161.0047>
- Hollandts, X., & Bourgeois, C. (2021). Raison d'être et gouvernance de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 24-1, Article 24-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.7018>
- Hollender, R. (2016). A Politics of the Commons or Commoning the Political? Distinct Possibilities for Post-Capitalist Transformation. *Spectra*, 5(1), Article 1. <http://spectrajournal.org/articles/74/>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck.
- Jacquillat, E. (2020). In D. Autissier, D. Bretonès, E. Jacquillat, D. G. Martin, & T. Sibieude, *Entreprises à mission et raison d'être : Changer l'entreprise pour un monde plus durable* (p. 53-73). Dunod.
- Janssen, F., & Schmitt, C. (2011). L'entrepreneur, héros des temps moderne ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat. In L. Taskin & M. de Nanteuil-Miribel, *Perspectives critiques en management : Pour une gestion citoyenne* (p. 165-184). De Boeck.
- Jennings, P. L., Perren, L., & Carter, S. (2005). Guest Editors' Introduction: Alternative Perspectives on Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 145-152. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00073.x>
- Jones, C., & Spicer, A. (2009). *Unmasking the entrepreneur*. Edward Elgar.
- Kirwan, S., Dawney, L., & Brigstocke, J. (2016). *Space, power and the commons the struggle for alternative futures*. Routledge.
- Kiviluoto, N. (2013). Growth as evidence of firm success : Myth or reality? *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(7-8), 569-586. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.814716>
- Kurland, N. B. (2017). Accountability and the public benefit corporation. *Business Horizons*, 60(4), 519-528. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.009>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.
- Laville, J.-L. (2016). *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats* (Nouvelle édition). Éditions du Seuil.
- Levillain, K. (2015). *Les entreprises à mission : Formes, modèle et implications d'un*



engagement collectif [These de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris].
<http://www.theses.fr/2015ENMP0010>

- Levillain, K. (2017). *Les entreprises à mission : Un modèle de gouvernance pour l'innovation*.
- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2014). Repenser les finalités de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 245(8), 179-200. <https://dx.doi.org/10.3166/rfg.245.179-200>
- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2021). La mission : Une norme de gestion comme fondement de la gouvernance de l'entreprise responsable. *Revue internationale de droit économique*, 2, 193-205. <https://doi.org/10.3917/ride.352.0193>
- Linebaugh, P. (2008). *The Magna Carta manifesto : Liberties and commons for all*. University of California Press.
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, P. (Tima), Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., Durand, R., Gond, J.-P., King, A., Lenox, M., Toffel, M., Vogel, D., & Wijen, F. (2018). CSR Needs CPR : Corporate Sustainability and Politics. *California Management Review*, 60(4), 5-24. <https://doi.org/10.1177/0008125618778854>
- Lyon-Caen, A. (2014). Le droit sans l'entreprise. In *L'entreprise* (p. 21-31). Éditions Sciences Humaines.
- Maeckelbergh, M. (2011). Doing is Believing : Prefiguration as Strategic Practice in the Alterglobalization Movement. *Social Movement Studies*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.1080/14742837.2011.545223>
- Nicolas-Le Strat, P. (2016). *Le travail du commun*. Éditions du Commun.
- Noguès, H. (2019). Entreprises sociales et entrepreneuriat social : Émergence et enjeux de nouveaux modèles. *RECMA*, N° 353(3), 106-123. <https://doi.org/10.3917/recma.353.0106>
- Observatoire national de l'ESS - CNCRESS. (2017). *Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire : Premiers éléments d'analyse* (p. 12).
- Ogbor, J. O. (2000). Mythicizing and Reification in Entrepreneurial Discourse : Ideology-Critique of Entrepreneurial Studies. *Journal of Management Studies*, 37(5), 605-635. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00196>
- Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck.
- Ouahab, A. (2019). *Contester et consentir : La mise au travail des membres d'une organisation alternative. Le cas d'un supermarché coopératif et participatif* [Thèse de doctorat en Sciences de gestion]. ESCP.
- Parker, M. (2017). Alternative enterprises, local economies, and social justice : Why smaller is still more beautiful. *M@n@gement*, Vol. 20(4), 418-434. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0418>
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (2014). The question of organization : A manifesto for alternatives | ephemera. *Ephemera Journal*, 4(14), 623-638.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3 ed). Sage Publications.
- Pérez, R., & Silva, F. (2013). Gestion des biens collectifs, capital social et auto-organisation : L'apport d'Elinor OSTROM à l'Economie sociale et solidaire. *Management Avenir*, N° 65(7), 94-107. <https://doi.org/10.3917/mav.065.0094>
- Petrella, F. (2012). *Aide à domicile et services à la personne : Les associations dans la tourmente*. Presses universitaires de Rennes.
- Point, S., Bournois, F., & Fourboul, C. (2002). L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur. *Revue Française de Gestion*, 28, 71-84. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00525>
- Puissant, E. (2011). Le rôle ambivalent des associations d'aide à domicile dans la professionnalisation des emplois et des salariées. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 115, 37-50. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3431>



- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. J. (2009). Entrepreneurship as Emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40632647>
- Rispal, M. H., & Jouison-Laffitte, E. (2015). La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat. *Revue de l'entrepreneuriat*, 14(1), 15-40. <https://doi.org/10.3917/entre.141.0015>
- Robé, J.-P. (1999). *L'entreprise et le droit* (1^{re} éd). Presses universitaires de France.
- Schlager, E., & Ostrom, E. (1992). Property-Rights Regimes and Natural Resources: A Conceptual Analysis. *Land Economics*, 68(3), 249. <https://doi.org/10.2307/3146375>
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2009). L'entreprise, une invention moderne en attente de droit ? *Entreprises et histoire*, n° 57(4), 218-233. <https://doi.org/10.3917/eh.057.0218>
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2011). Autorité de gestion et avaries communes-pour un complément du droit de l'entreprise? *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 14(2), 9-36.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.
- Segrestin, B., Hatchuel, A., & Levillain, K. (2021). When the Law Distinguishes Between the Enterprise and the Corporation: The Case of the New French Law on Corporate Purpose. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04439-y>
- Segrestin, B., Levillain, K., Hatchuel, A., & Vernac, S. (2014). « L'objet social étendu » : Une voie pour réaligner le droit et la théorie des parties prenantes. *Finance Contrôle Stratégie*, 17-3, Article 17-3. <https://doi.org/10.4000/fcs.1528>
- Segrestin, B., & Parpaleix, L.-A. (2019). L'entreprise à mission comme vecteur de long terme. *Annales des Mines - Realites industrielles*, Novembre 2019(4), 39-44. <https://doi.org/10.3917/rindu1.194.0039>
- Segrestin, B., Roger, B., & Vernac, S. (2014). *L'Entreprise. Point aveugle du savoir*. Sciences Humaines.
- Senard, J.-D., & Notat, S. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* (p. 123) [Rapport aux Ministres de la Transitions écologique et solidaire, de la Justice, de l'Economie et des Finances, du Travail].
- Spicer, A., Alvesson, M., & Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, 62(4), 537-560. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>
- Steyaert, C. (2007). 'Entrepreneurship' as a conceptual attractor? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(6), 453-477. <https://doi.org/10.1080/08985620701671759>
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (Éds.). (2006). *Entrepreneurship as social change*. Edward Elgar.
- Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: Geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(3), 179-196. <https://doi.org/10.1080/0898562042000197135>
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2^e édition). SAGE Publications Inc.
- Taskin, L., & Nanteuil-Miribel, M. de. (2011). *Perspectives critiques en management: Pour une gestion citoyenne*. De Boeck.
- Tedmanson, D., Verduyn, K., Essers, C., & Gartner, W. B. (2012). Critical perspectives in entrepreneurship research. *Organization*, 19(5), 531-541. <https://doi.org/10.1177/1350508412458495>
- Verduyn, K., Dey, P., & Tedmanson, D. (2017). A critical understanding of entrepreneurship. *Revue de l'entrepreneuriat*, 16(1), 37-45. <https://doi.org/10.3917/entre.161.0037>
- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184.



<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>

- Yin, R. K. (2003). *Case study research : Design and methods* (Fifth edition). SAGE.

Annexe 1 : Entretiens effectués au sein d'ESUX

REFERENCES	FONCTION	PARTICIPATION COMITE	DUREE DE L'ENTRETIEN
E_1	AAD	Non	71
E_2	AAD	Non	70
E_3	AAD	Non	76
E_4	AAD	Comité de mission Comité de gouvernance partagée	76
E_5	AAD	Non	70
E_6	AAD	Comité de mission Comité stratégique	62
E_7	AAD	Non	43
E_8	AAD	Non	66
E_9	AAD	Non	83
E_10	Équipe bureau	Comité gouvernance partagée	80
E_11	Équipe bureau	Non	65
E_12	Équipe bureau	Non	57
E_13	Équipe bureau	Non	63
E_14	Équipe bureau	Non	51
E_15	Équipe bureau	Comité gouvernance partagée	64
E_16	Équipe bureau	Non	46
E_17	Équipe bureau	Non	94
E_18	Équipe bureau	Comité de mission	88
E_19	Équipe bureau	Comité de gouvernance partagée	86
E_20	Équipe bureau	Non	70
E_21	Fondateur	Entrepreneur-dirigeant	85
E_22	Fondateur	Entrepreneur-dirigeant	70
E_23	Fondateur	Entrepreneur-dirigeant	53
E_24	Partie-prenante externe	Comité de mission	30
E_25	Partie-prenante externe	Comité de mission	54
E_26	Actionnaire	Comité de mission	66
E_27	Actionnaire	Comité stratégique	57

Annexe 2 : Observations effectuées au sein d'ESUX

REFERENCES	TYPE DE REUNION	DUREE DE LA REUNION	DUREE DE LA REUNION
OBSERVATIONS	O_STRAT	Comité stratégique	1h45
	O_MISSION	Comité de mission	2h10
	O_GOUVPART	Comité de gouvernance partagée	2h00
	O_EQUIPEA1	Réunion d'équipes autonomes (1)	2h00
	O_EQUIPEA2	Réunion d'équipes autonomes (2)	2h00
	O_EQUIPEA3	Réunion d'équipes autonomes (3)	2h00
	O_EQUIPEA4	Réunion d'équipes autonomes (4)	2h00
	O_EQUIPEB1	Réunion de l'équipes bureau	45 mins
	O_EQUIPEB2	Réunion de l'équipes bureau	1h00

Annexe 2 : Documents analysés au sein d'ESUX

REFERENCE	CATEGORIE DU DOCUMENT	DESCRIPTION DU DOCUMENT	DATE DE PRODUCTION
I_1	Production intellectuelle des fondateurs-dirigeants	Ouvrage écrit par un fondateur-dirigeant	Déc 2020
I_2		Ouvrage écrit par les trois fondateurs-dirigeants	Sept 2021



I_3		Article rédigé par un des fondateurs	Mars 2019
I_4		Article rédigé par un des fondateurs	Janvier 2021
D_Stat	Documents internes	Statut de l'entreprise	
D_RAP		Rapport de mission 2020	
D_JI		Journal interne	
D_Pi		Plaidoyer pour une transformation du secteur	Mai 2020
V_1	Document de communication	Interview d'une AAD	Oct 2017
V_2		Interview d'un fondateur	Nov 2017
V_3		Interview d'un fondateur	Dec 2017
V_4		Interview d'un fondateur	Fev 2018
V_5		Interview d'un fondateur	Avril 2018
V_6		Présentation conférence fondateur	Mai 2018
V_7		Interview d'un fondateur	Juin 2018
V_8		Vidéo promotionnelle	Juillet 2018
V_9		Vidéo promotionnelle	Oct 2018
V_10		Témoignage d'une AAD	Nov 2018
V_11		Interview d'un fondateur	Nov 2018
V_12		Témoignage d'un coach	Dec 2018
V_13		Interview d'un fondateur	Mars 2019
V_14		Interview d'un fondateur	Oct 2019
V_15		Vidéo promotionnelle	Nov 2019
V_16		Vidéo promotionnelle	Mars 2020
V_17		Conférence d'un fondateur et d'une AAD	Mars 2020
V_18		Présentation conférence fondateur	Mars 2020
V_19		Conférence de presse	Avril 2020
V_20		Interview d'un fondateur	Juil 2020
V_21		Conférence d'un fondateur	Sept 2020
V_22		Présentation d'un fondateur en colloque	Oct 2020
V_23		Interview d'un fondateur	Oct 2020
V_24		Webinaire	Dec 2020
V_25		Interview d'un fondateur	Janv 2021
V_26		Conférence d'un fondateur	Fev 2021
V_27		Vidéo promotionnelle	Avril 2021
V_28		Vidéo promotionnelle	Mai 2021