

FINANCE SOLIDAIRE : CARACTÉRISTIQUES ET USAGES D'UNE GRILLE D'ÉVALUATION DANS LA DÉCISION D'INVESTISSEMENT

par Pascale Terrisse et Muriel Jougleux*

A travers une recherche intervention, l'article analyse la grille d'évaluation utilisée par les membres d'un comité d'engagement lors du processus d'investissement solidaire. L'étude de ses caractéristiques et de sa fonction permet de comprendre les critères de choix de l'investissement solidaire. Les critères principaux sont fondés sur l'évaluation de l'utilité collective et sur la promotion du développement endogène. Ils reflètent la structure du fonds et son attachement à des valeurs de l'économie solidaire. L'analyse de son utilisation montre que l'outil, grâce à l'évaluation commune des critères, permet à chaque membre du réseau d'exprimer ses objectifs prioritaires et de pondérer les critères financiers et sociaux de manière à aboutir à une décision collective.

* Chercheurs à l'IRG, enseignantes à l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée. Mél.: Pascale.Terrisse@univ-mlv.fr; muriel.jougleux@univ-paris-est.fr.

Le capital risque solidaire est destiné au renforcement des fonds propres et quasi-fonds propres de petites ou moyennes entreprises non cotées. Il concerne essentiellement des entreprises œuvrant dans l'insertion par l'emploi (Finan Cités, Autonomie et Solidarité), le développement économique d'un territoire donné ou le développement de l'économie sociale et solidaire (Sifa, Sofinei, Garrigue). Il appartient au secteur de l'investissement solidaire et plus largement de la finance solidaire.

Certaines caractéristiques du capital risque solidaire sont similaires à celles du capital investissement. D'une part, le capital investissement est défini par la non-cotation du titre de propriété détenu et l'intermédiation réalisée par une société de gestion entre les entrepreneurs et les investisseurs⁽¹⁾. D'autre part, le capital investissement révèle la volonté d'un nouvel activisme actionnarial cherchant à s'affranchir du marché. Mais le capital risque solidaire s'en différencie également, car il obéit à des idéaux de justice sociale portés par la promotion de la solidarité. Il répond à des principes humanistes et responsables et cherche à former des liens sociaux fondés sur la réciprocité: « la relation entre des groupes ou des personnes grâce à des prestations qui ne prennent sens que dans la volonté de manifester un lien social » (Servet, Vallat, 1998). Le capital risque solidaire relève ainsi d'une action volontaire, non contrainte, mais aussi et surtout de la manifestation d'un lien social.

(1) Cette dernière dimension sépare le capital investissement de la détention directe, souvent associée au « capitalisme familial ».

Le Fonds Afrique (FA) est un exemple de fonds de capital risque solidaire français. Sur son site Internet institutionnel, son action est définie comme une « *action concrète de solidarité entre épargnants au Nord et entrepreneurs africains* ». Ainsi, le FA recueille l'épargne de particuliers français et prend le relais du microcrédit quand les besoins des entreprises africaines dépassent les plafonds de la microfinance. Il vise à accompagner le développement technique et financier de petites structures d'activités semi-industrielles, avec notamment l'objectif de leur donner accès aux guichets des banques commerciales.

Le FA a pu être étudié grâce à une recherche-intervention (David, 2000). L'objet de celle-ci est d'accompagner le fonds de capital-risque solidaire dans la création et l'appropriation d'outils de gestion. Un outil de gestion central dans le capital risque est celui mobilisé dans la prise de décision d'investissement. Le processus de sélection des investissements est en effet une démarche déterminante pour la survie économique du fonds et complexe car examinant un ensemble large de dimensions de l'entreprise candidate. Il comprend plusieurs étapes et rend compte de nombreux biais et contraintes liés, d'une part, à la rationalité des acteurs et, d'autre part, à l'importance de l'intuition due à la nature spécifique de l'investissement (Hisrich, Robert, 1990).

Dans les vingt dernières années, de nombreux travaux ont étudié les critères de sélection des fonds de capital risque. Les premiers travaux étaient essentiellement statistiques, et les critères trouvés par corrélation avec des informations recueillies par questionnaires après que la décision eut lieu (Baum, Silverman, 2004). Plus récemment, des recherches contestent le fait que les capital risqueurs puissent retranscrire *a posteriori* leur propre processus de décision. Elles montrent qu'ils ont une faible capacité d'introspection et un excès de confiance dans leur décision (Zacharakis, Shepherd, 2001). Il existe par conséquent de forts écarts entre les critères identifiés dans la littérature, ceux déclarés par les organismes de capital risque et ceux qui sont réellement utilisés dans la gestion. Les capital risqueurs éprouvent des difficultés à expliciter leur savoir tacite et le chercheur doit donc expérimenter de nouvelles méthodologies pour révéler les connaissances enfouies (Patel, D'Souza, 2008).

Ces débats sont transposables au capital risque solidaire: quels sont les critères, explicites ou tacites, utilisés dans l'outil de gestion aidant à la prise de décision d'investissement? Comment sont-ils évalués et pondérés? Si le capital risque solidaire se distingue de la forme classique par des principes humanistes et sociaux, quelle est la capacité de l'outil de gestion et de ses critères à incarner les valeurs et les principes de l'économie solidaire? En particulier, le fonds doit prouver sa pérennité. Dès lors, ses investissements, bien que sociaux, doivent au minimum assurer un équilibre financier. Des questions plus précises sur les critères, sur leur nature et sur leur utilisation peuvent alors se poser: les critères sociaux sont-ils prépondérants? Quelle place ont les critères économiques et financiers dans la prise de décision? Comment les critères sociaux et économiques

se combinent-ils pour arriver à une prise de décision? L'étude détaillée de l'outil d'aide à la décision d'investissement du FA grâce à la recherche-intervention permettra de déterminer les critères et d'analyser leur utilisation effective.

Nous décrirons, dans un premier temps, la méthodologie de la recherche, ce qui nous conduira à préciser le processus d'investissement du FA et ses outils de gestion. Dans un second temps, nous mettrons en évidence que le contenu de l'outil révèle les critères de choix d'investissement solidaire. Certains de ces critères, relatifs à la création de l'utilité collective, sont différents de ceux mis en avant dans la littérature anglo-saxonne sur le capital risque et leur évaluation est flexible et influençable. Enfin, nous exposerons l'usage de l'outil et montrerons que les deux structures impliquées dans la prise de décision défendent l'une des critères financiers et l'autre des critères sociaux. Le consensus dégagé par l'évaluation commune permet de combiner efficacement les critères sociaux et financiers.

● La recherche-intervention, une méthodologie adaptée à une vision instrumentale

La recherche-intervention est un courant de la recherche-action qui pose le changement social comme moyen d'élaboration des connaissances. Les connaissances produites prennent la forme de modèles ou d'outils utiles à l'action (Allard-Poesi, Perret, 2004). Pour David (2000), la recherche-intervention « *consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion* ». La recherche-intervention crée une interaction entre le chercheur et son objet de recherche, lui permettant de participer à l'évolution de l'organisation et de mettre en évidence des connaissances scientifiques.

Le contexte de la recherche-intervention : le FA en pleine croissance

Le FA est inclus dans un réseau dont Garrigue est la firme pilote (*figure 1, en page suivante*). Garrigue, fondée en 1985, est une coopérative de capital risque solidaire qui a pour but de participer au financement d'entreprises de l'économie alternative et solidaire par le biais d'investisseurs, personnes physiques et personnes morales. Garrigue complète en France le dispositif de financement des entreprises mis en œuvre par les Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire (Cigales), par sa structure pérenne capable de reprendre et d'abonder les participations de ces clubs dans les entreprises financées. Le FA est un compartiment de Garrigue. Il n'a pas d'existence juridique propre, mais est géré en collaboration avec une association de solidarité internationale, Tech-Dev, qui s'appuie sur des partenaires africains pour détecter,

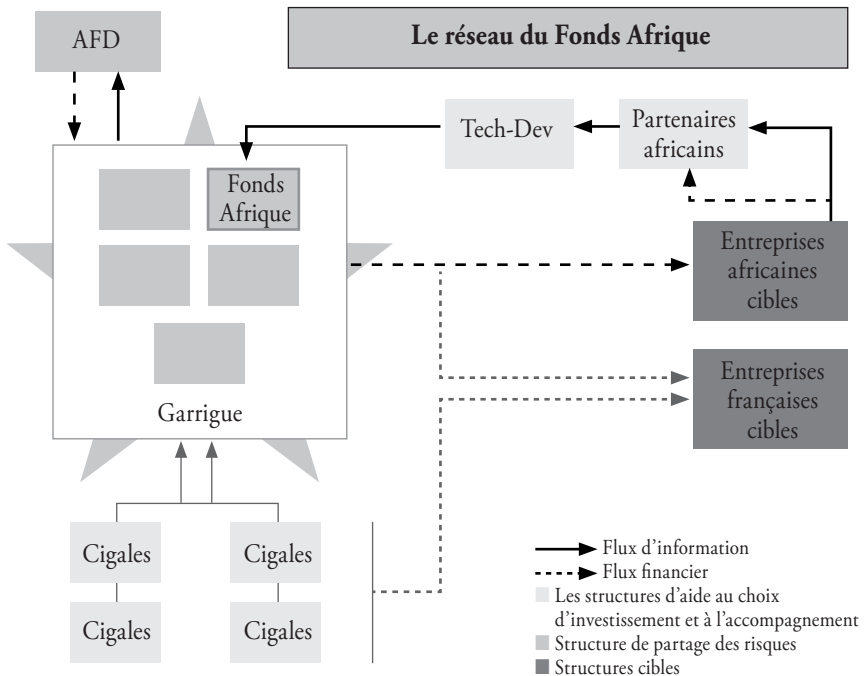
puis suivre localement les entreprises africaines cibles du FA. Le FA est aussi aidé par l'Association française de développement (AFD). Celle-ci finance un poste de salarié et lui octroie la garantie Ariz, qui permet au fonds de se couvrir contre de multiples risques.

La croissance du FA et ses besoins de formalisation en gestion

Le FA recueille l'épargne de particuliers qui flèchent leur investissement dans ce compartiment du fonds Garrigue. Cette épargne connaît une forte croissance, passant de 137 214 euros en 2007 à 451 913 euros en 2009. Le FA a atteint en 2010 un capital de 575 729 euros pour 135 souscripteurs personnes physiques au sein du fonds Garrigue, lui-même composé de 783 sociétaires (dont 44 personnes morales et 18 Cigales) pour un capital de 3 065 293 euros. Cette épargne est investie dans des entreprises africaines. Depuis le premier investissement, en décembre 2005, quinze investissements ont été réalisés. Les premiers ont eu lieu dans les trois pays (Bénin, Burkina Faso et Congo Brazzaville) où Tech-Dev avait développé des partenariats depuis de nombreuses années.

De nouvelles lois expliquent cette tendance fortement haussière de la collecte de l'épargne solidaire. En particulier, la loi Teps du 21 août 2007

Figure 1
Contextualisation du Fonds Afrique



ouvre droit à une réduction de 25 % de son montant sur l'impôt sur le revenu et de 75 % sur l'impôt sur la fortune (dans la limite de 50 000 euros) pour des investissements dans des PME ou des fonds de capital risque. Cet avantage fiscal permet une rémunération certaine de l'investissement effectué à condition de conserver les parts cinq ans ; les souscripteurs deviennent moins regardants sur les risques et les rendements prévisionnels, et un public plus large s'offre dès lors au capital risque solidaire. On peut noter que, si cette loi représente pour le moment une opportunité pour le fonds, elle représente à terme une menace. Le capital risque solidaire est en effet un placement peu liquide, car pour récupérer les fonds propres il faut négocier un rachat de parts avec des entreprises financées. Souvent les actionnaires historiques ne possèdent pas la disponibilité nécessaire et ne peuvent ou ne veulent pas proposer d'autres actionnaires pour le rachat. Jusqu'à présent, les investisseurs ne cherchaient majoritairement pas à récupérer leur mise, ce qui a permis le réinvestissement des sommes et ce qui occulte le problème de liquidité. Pour le FA, une seule revente est à constater depuis sa création, elle a eu lieu fin 2007. Une menace de retraits massifs est donc anticipée par Garrigue. Le fonds a resserré sa gestion et appliqué des règles de prudence plus strictes, en particulier sur le montant des provisions pour dépréciation des titres.

Face à la croissance du nombre d'épargnants, des fonds investis et du nombre de structures financées, le développement des outils permettant de suivre les structures et de justifier le résultat des actions s'est imposé. La croissance implique en effet la maîtrise et une capitalisation des connaissances et des savoir-faire sur l'accompagnement des entreprises financées. Elle appelle aussi à une comparaison entre les structures financées et à un traitement homogène de leur situation. La croissance incite donc à la formalisation de la sélection, du suivi et du contrôle du portefeuille, qui passe par des outils de gestion. En outre, les épargnants sont plus nombreux, ne sont plus forcément des militants et demandent donc des preuves des actions du fonds. Les mesures principales des outils seront communiquées aux investisseurs dans la lettre d'actualité du Fonds Afrique. Elles devraient légitimer l'organisation dans ses actions solidaires et aider à nouer avec les nouveaux investisseurs des liens de confiance.

Enfin, l'ultime élément de contexte relève du domaine des ressources humaines. Les derniers bénévoles recrutés pour le directoire de Garrigue sont d'anciens cadres bancaires. Ils sont passés par les mêmes écoles, ont vécu des situations professionnelles assez semblables et tendent donc à avoir une vision assez similaire des problèmes et des solutions à apporter. Ce sont des financiers qui ont la culture du chiffre et des outils de gestion.

La grille d'évaluation, un outil de gestion déterminant du FA

Dans ce contexte, le chercheur, intéressé par les thèmes de l'appropriation des outils de gestion dans l'économie solidaire, a proposé ses services pour aider le FA à formaliser et à améliorer ses outils de gestion.

Il a suivi le fonds pendant vingt-quatre mois. Il a d'abord recueilli des données en collectant les statuts et les plaquettes, les outils de gestion et d'autres documents sur la structure. Il a ensuite mené des entretiens avec six membres du FA, a participé à huit comités d'engagement (instance qui donne son avis sur les dossiers de financement au directoire de Garrigue), à quatre conseils d'administration de Tech-Dev et à deux conseils de surveillance de Garrigue. Il a également animé un groupe de travail pour créer plusieurs tableaux de bord pour le suivi des financements et a présenté ensuite ces tableaux aux partenaires africains. Il est encore en intervention dans l'organisation et travaillera prochainement sur l'actualisation des outils existants.

Le processus d'investissement du FA et ses outils de gestion

Le projet de transformation de la recherche-intervention porte sur les outils de gestion. Nous définissons ici l'outil de gestion comme « *un dispositif formalisé permettant l'action organisée* » (David, 1998) et plus particulièrement comme « *un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moison, 1997).

Les outils de gestion du FA sont présents tout au long du processus d'investissement et sont depuis peu formalisés dans une procédure à destination des partenaires africains. Le processus de sélection des financements apportés par le FA peut être découpé en quatre étapes (*figure 2, en page suivante*). La première comprend la remontée des projets de financement par les partenaires africains qui remplissent une fiche d'identification. Cette fiche est examinée par le comité d'engagement (CE), qui décide de poursuivre ou non. Si le CE donne son accord, le partenaire africain va alors commencer l'instruction du dossier avec l'entreprise qui demande le financement. Ce dossier comprend la description de l'entreprise, de son marché et de ses activités, le projet de développement et les éléments chiffrés sur son financement. Il est construit par le partenaire avec l'entreprise et fait l'objet de plusieurs allers-retours entre le partenaire et Tech-Dev avant d'être présenté au CE. La deuxième étape marque l'examen par le CE du dossier de financement et l'émission d'un avis auprès du directoire de Garrigue sur l'accord ou le refus du financement. Cette analyse du dossier de financement est effectuée grâce à la grille d'évaluation transmise à Garrigue. Si le CE donne son accord, le directoire de Garrigue décide des modalités de l'investissement : la prime d'émission, le montant de l'investissement et sa répartition entre compte courant d'associés et capital. Lorsque le financement est débloqué, on entre dans la troisième étape, qui est le suivi des entreprises financées. Ce suivi dure de cinq à sept ans, prend la forme d'un *reporting* financier et social par des tableaux de bord et intègre l'appui technique de Tech-Dev

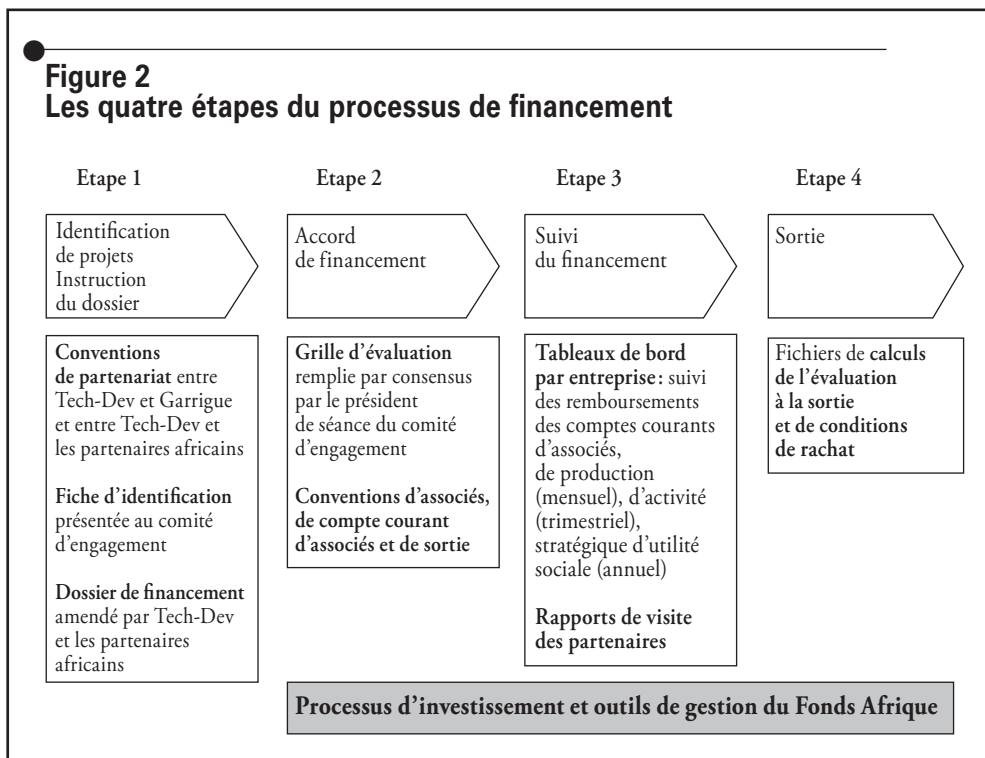
aux entreprises. La dernière étape est celle de la sortie du FA du capital des entreprises financées. Le prix et les conditions de rachat des actions du fonds sont depuis peu stipulés dans un fichier. Les modalités de la vente sont quant à elles négociables.

L'outil de gestion central et qui conditionne la décision d'investissement est la grille d'évaluation (étape 2), qui permet de noter le dossier de financement présenté et de décider de la suite à donner à la demande de financement.

La grille d'évaluation utilisée lors des comités d'engagement

Cette grille est utilisée lors des comités d'engagement. Le CE se réunit tous les deux ou trois mois, en fonction du nombre de fiches d'identification et de dossiers de financement en attente. Il est régi par un règlement intérieur (*encadré 1, en page suivante*) qui en détermine la composition et le fonctionnement.

Le CE est actuellement composé de quatorze membres bénévoles: trois membres du directoire de Garrigue, le président de Tech-Dev et dix souscripteurs des parts du Fonds Afrique cooptés et choisis par Garrigue et Tech-Dev pour leurs compétences. Ils travaillent ou ont travaillé pour des missions d'aide à l'activité économique de petites entreprises en Afrique ou sont salariés par des fonds de capital risque.



La grille d'évaluation (*annexe 1*) est une feuille de papier recto verso. Elle est souvent pré-remplie individuellement par chaque membre du CE et elle fait l'objet d'une mise en commun et d'une évaluation collective et consensuelle, critère par critère, lors du comité. Le président de séance est chargé de recueillir les évaluations individuelles et de proposer une évaluation collective qui fasse consensus.

Les critères⁽²⁾ de la grille sont regroupés en cinq thèmes. Un premier s'intitule « Utilité collective : en quoi l'entreprise participe-t-elle au bien commun ? » et comprend des critères relatifs aux valorisations des ressources et débouchés locaux, à la création d'emplois et à l'impact écologique de l'activité de l'entreprise. Un deuxième thème aborde les ressources humaines, la gestion de l'entreprise et la relation entre Tech-Dev et son partenaire local. Un troisième item évoque la viabilité de l'entreprise et de son projet, ainsi que ses perspectives de développement. Une quatrième partie évalue la crédibilité financière et la dernière porte sur l'innovation et les risques. Chaque thème comporte un espace libre pour écrire les doutes et interrogations restants et identifier les points forts et les points faibles du business plan.

L'évaluation du dossier selon les critères se fait à travers cinq signes : (*) signifie qu'il n'y a pas assez d'informations pour se prononcer ; -, 0, + et ++ notent respectivement et par ordre croissant le niveau d'atteinte du critère. Un signe supplémentaire existe : la notation B dans la colonne « - », qui signifie un jugement très négatif bloquant, avec pour conséquence immédiate un refus de financement.

(2) Nous utilisons le terme « critère » (c'est-à-dire une norme de référence qui sert de base à une décision ou à une opération de classement) et non le terme « indicateur » (description de cette norme par des signes tangibles et éléments observables qui la caractérisent) pour définir le contenu de la grille d'évaluation. En effet, si certains items de cette grille sont bien des indicateurs (« Les états financiers sont disponibles et crédibles »), la plupart restent des critères d'appréciation (« Bonne gouvernance », « Produit utile »...).

Encadré 1 Règlement intérieur du CE de FA (extraits)

1. Les membres du CE

- [...] • les membres doivent être souscripteurs du FA ;
- au moins 50 % des membres du CE sont membres de l'association Tech-Dev ;
 - le directoire de Garrigue est représenté au sein du CE par au moins un membre ;
 - les membres s'engagent à participer à au moins trois CE par an ;
 - renouvellement par tiers tous les deux ans avec possibilité de se représenter [...].

Le CE élit son président de séance (présidence tournante d'une séance à l'autre) ; il a le droit de vote et sa voix est déterminante en cas d'égalité dans les votes [...].

2. Le déroulement du CE

[...] Présentation des dossiers finalisés ; examen et débat sur chacun des critères de la grille d'évaluation (chaque membre du comité aura rempli la grille d'évaluation avant la tenue du comité ; les membres absents et excusés peuvent faire parvenir leur grille avant la tenue du Comité ; dans ce cas, leurs évaluations seront prises en considération) ; notation de chacun des critères par consensus à partir des votes de chacun des membres présents et des grilles des absents [...].

La grille se termine par l'avis du CE sur le dossier qui sera soumis au directoire de Garrigue. Cet avis revêt quatre formes : un accord, un accord avec réserves sans réexamen, un accord avec réserves et réexamen, un refus. Jusqu'à aujourd'hui, l'avis émis par le comité a toujours été suivi par le directoire.

Le positionnement de la recherche : une approche instrumentale de l'outil de décision d'investissement

Si la grille est bien ancrée dans la pratique du FA, son analyse par le chercheur doit passer par un positionnement clair de sa recherche. Les recherches abordent les outils de gestion sous deux angles différents (Lorino, 2002). Le courant positiviste considère que l'outil est efficace s'il réplique au mieux la réalité. L'outil est déterminé par l'environnement réel ; il peut donc être présenté hors contexte organisationnel et sans les acteurs qui le conçoivent ou l'utilisent. C'est essentiellement dans cette perspective qu'ont été réalisées les recherches sur les outils d'aide à la décision d'investissement. A l'opposé, la théorie instrumentale pense que l'outil agit comme un signe produisant du sens et donc des actions. Le sens n'est pas créé de manière déterministe par les outils ; il résulte de l'interprétation des signes par les acteurs, qui en retour, par leurs actions, modifient les signes. Dans l'optique instrumentale, on remet en cause l'idée d'une stabilisation du fonctionnement de l'activité par l'instrumentation. Un outil qui fonctionne manifeste des tensions et des conflits inter et intra-individuels et ouvre à la discussion et à l'apprentissage des acteurs et de l'organisation. Les outils de gestion sont malléables, fragiles et servent à structurer les négociations entre acteurs et à organiser leurs interactions dans un cadre complexe (Bancel-Charensol, Jouglaux, 2004).

Cette approche peut être complétée par l'analyse des trois dimensions de l'outil de gestion, identifiées par Gilbert (1997) : d'abord, une dimension fonctionnelle, qui définit le rôle de l'outil dans le fonctionnement de l'entreprise ; ensuite, une dimension structurale, qui décline les propriétés de l'outil et ses caractéristiques ; enfin, une dimension processuelle, qui traite de la mise en œuvre de l'instrument et de ses usages sociaux.

La recherche-intervention permet de mobiliser la théorie instrumentale des outils de gestion et d'analyser les différents éléments qui composent un outil. Ce modèle de recherche permet de théoriser des pratiques en gestion (Cappelletti, 2010) et de contrer un manque identifié clairement dans la littérature : les capital risqueurs n'évaluent pas correctement l'importance qu'ils attribuent aux critères de sélection. Le chercheur arrive mieux à cerner le poids que chaque acteur donne à chaque critère, car il observe et interprète les faits et les pratiques de gestion des acteurs. Notre méthodologie de recherche permet ainsi, d'une part, de révéler les savoirs tacites des capital risqueurs et, d'autre part, d'examiner l'outil d'aide à la sélection de l'investissement dans sa dimension processuelle et dans son rôle de structuration des négociations.

Un outil mobilisant des critères spécifiques à l'économie solidaire et à l'évaluation flexible

Nous venons de détailler la dimension fonctionnelle de l'outil de gestion qui permet de sélectionner les structures financées par le FA. Nous analyserons ici cet outil dans ses deux autres dimensions : structurale, puis processuelle.

Des critères principalement sociaux, privilégiant l'utilité collective et les petites entreprises endogènes

Le premier thème de la grille, celui de la création d'utilité collective, reflète les critères spécifiques au capital risque solidaire. Ses critères sont dominants (sept critères sur vingt et un) et traités les premiers dans la grille. Plusieurs utilités sont distinguées dans le secteur de l'économie sociale et solidaire (Gadrey, 2004). Tout d'abord, l'utilité sociale qui est identifiable dans les résultats obtenus par l'organisation en fonction de ses objectifs sociaux, généralement en termes de publics et d'activités. Ensuite, l'utilité collective qui est induite par le mode de fonctionnement collectif de ses organisations (mobilisation, bénévolat, apprentissage de la responsabilité, de la démocratie). Enfin, l'utilité sociétale, plus englobante, qui évalue l'impact de l'action et des activités de l'organisation sur son environnement externe à travers par exemple les externalités ou les effets d'entraînement. Cependant, Tech-Dev définit l'utilité collective d'une manière différente et la formalise dans sa charte (*encadré 2*).

L'utilité collective pour Tech-Dev regroupe donc des critères de création d'emplois et de revenus, de valorisation des ressources et débouchés locaux et de gestion démocratique des ressources humaines. Si l'on entre dans les détails de la définition de l'utilité collective, le présupposé principal est que le développement endogène est meilleur qu'un développe-

Encadré 2 La charte de Tech-Dev (extraits)

Par petite entreprises d'utilité collective nous entendons des entreprises de cinq à cinquante salariés environ, créatrices d'emploi, génératrices de revenu en amont et en aval de l'entreprise, dont l'activité valorise les ressources locales et dont les produits sont commercialisés sur les marchés locaux, nationaux, et sous régionaux ; les chefs d'entreprise sont soucieux de la bonne gouvernance de leurs activités, notamment dans la gestion démocratique de leur personnel [...]. [Les] petites entreprises endogènes sont un vecteur prioritaire pour le développement économique et social en Afrique, de par leur contribution à la création d'emplois, à la fixation de valeur ajoutée localement et à l'augmentation du pouvoir d'achat des africains [...].

ment exogène par l'exportation, car il assure création d'emplois, pouvoir d'achat local et sécurité alimentaire. Cette primauté du développement endogène est soutenue par la littérature économique et par des chercheurs spécialisés dans l'économie sociale. Le développement endogène est chez les économistes un développement au contenu territorial très fort, signifiant que les processus de développement sont essentiellement socio-économiques, tenant compte de la vie sociale et communautaire autant que des activités industrielles ou artisanales. Ce développement endogène sous-entend principalement deux choses : une valorisation maximale des ressources disponibles et une territorialisation de l'économie. Cette notion de territoire, de proximité est également très utilisée dans la littérature sur l'économie sociale et solidaire (ESS). Colletis *et al.* (2005) ont par exemple montré que l'ESS regroupe différentes dimensions du territoire. Premièrement, le territoire est présent dans les modes de gouvernance, qui reposent sur des projets collectifs et une large association des parties prenantes questionnant l'intérêt général au regard des intérêts collectifs. Deuxièmement, le territoire, perçu en tant que construit social, est aussi imbriqué dans les processus cognitifs et les systèmes de valeurs des organisations de l'ESS. Ces critères, qui privilégient le local et mesurent la création de d'utilité collective, encastrent donc le FA dans l'économie sociale et solidaire.

L'évaluation des critères : l'impact des biais cognitifs et de la flexibilité instrumentale

On entre dans la dimension processuelle de l'outil en examinant l'évaluation du dossier par les acteurs selon les critères proposés.

Une flexibilité interprétative des critères qui permet de discuter l'évaluation

Les critères sont formulés dans des phrases qui englobent souvent plusieurs idées, avec des termes non définis dans un glossaire ou un mode d'emploi. Ils laissent donc place à l'interprétation. Par exemple, le premier critère de la grille est : « Valorise les ressources locales, transformation sur place, produit "utile" ». Il y a ici trois idées : quelle note attribuer si seulement l'un de ces énoncés est respecté ? De plus, qu'est-ce qu'un produit utile ? Utile pour qui, pour quoi ? Or l'évaluation portera sur l'ensemble de la phrase. Ces imprécisions laissent la place à une flexibilité instrumentale et interprétative. Tout outil ou objet de gestion présente une telle flexibilité (De Vaujany, 2005). Sans elle, les outils ne peuvent pas être réinterprétés, manipulés, utilisés. Cette flexibilité est bénéfique, car elle permet l'adoption de l'outil. Ce concept de réinvention (Akrich *et al.*, 1988) définit le degré auquel une innovation est changée ou modifiée par un utilisateur dans le processus de son adoption ou de sa mise en œuvre (Rogers, 1995). Si cette flexibilité peut à première vue apparaître comme un manque de rigueur ou de sérieux, elle est en fait une caractéristique qui facilite l'usage de l'outil de gestion.

Les biais cognitifs influencent l'évaluation

Après avoir analysé les critères et leur formulation, regardons maintenant leur évaluation. L'évaluation intervient après discussion du dossier présenté. Chacun s'exprime sur la note, mais la bienveillance de celui qui mène les débats, le président de la séance du CE, lorsqu'elle existe, a un impact fort sur la note, sans doute parce qu'il est la personne qui présente l'évaluation et qu'il peut induire un biais cognitif de cadrage chez les autres acteurs (Tversky, Kahneman, 1981). Outre la bienveillance, on peut noter que le choix de l'ordre des dossiers traités dans un comité ainsi que leur nombre ont un impact sur l'évaluation. Si le premier dossier est examiné en détails et donne lieu à des échanges fournis, plus le temps passe et plus les acteurs du comité se déconcentrent et se démobilisent. Là encore, cette observation peut se rattacher à un biais cognitif qui se nomme l'effet de primauté (Asch, 1940) [encadré 3].

L'évaluation du dossier selon les différents critères débouche sur un avis motivé d'acceptation ou non de la demande de financement. Sur les quatre comités de 2010, trois dossiers ont été refusés, six accords avec réserve sous condition d'information (dont quatre font l'objet d'un réexamen) ont été donnés et trois n'étaient pas assez complets pour permettre de se prononcer. Les dossiers refusés le sont pour des raisons d'incohérences fortes et répétées dans le business plan qui font douter de l'honnêteté des prévisions et du projet, pour un endettement inquiétant ou des salaires jugés trop bas, à la limite de l'exploitation. Il est intéressant de souligner que les refus se font plutôt sur des manquements à des valeurs que sur des considérations purement financières.

La pondération tacite des critères : des critères sociaux portés par Tech-Dev et des critères financiers défendus par Garrigue

Si l'évaluation des critères est explicite, commune et retranscrite par le président de séance, leur pondération est tacite. L'importance attribuée aux critères financiers et sociaux dépend de l'organisation de



Encadré 3 Narration d'une scène lors du CE de février 2010

Un membre du comité plaisante du bon résultat de ce comité (c'est-à-dire du nombre de dossiers qui ont donné lieu à un accord) et pense que plus le comité s'éternise, plus les membres sont fatigués et plus les réponses sont favorables. Il pense que l'ordre de présentation est important : les dossiers passant en dernier auront plus de probabilités de recevoir un avis positif. L'organisateur du comité se défend d'être machiavélique et ne prépare pas l'ordre des dossiers. De plus, il pense que, lors de précédents comités, cette remarque ne s'est pas vérifiée.

rattachement du bénévole et est discutée lors de débats suscités par le dossier de financement.

L'outil de gestion intègre les rôles de Garrigue et de Tech-Dev et hybride leurs objectifs pour atteindre un équilibre et parvenir à un même avis collectif. Garrigue a été historiquement la première coopérative exerçant une activité spécifique de capital risque. L'apparition du FA dans Garrigue a internationalisé ses activités d'investissement vers l'Afrique. Elle apporte au FA ses compétences financières et juridiques, sa gestion efficace du risque et son réseau de partenaires financiers.

La sélection et l'étude des dossiers ainsi que l'accompagnement des entreprises sont gérés par Tech-Dev, une association de solidarité internationale loi 1901, créée en 1994 et qui agit conjointement et en complémentarité avec ses partenaires africains pour le développement des petites entreprises productives, le renforcement des capacités locales et la mise en œuvre d'échanges Sud-Sud. Tech-Dev est composée de membres, cadres ou anciens cadres essentiellement ingénieurs, ayant pour la plupart vécu ou travaillé en Afrique sur des projets de coopération ou de développement. Ils connaissent bien les spécificités locales, le climat des affaires, l'économie locale, l'état des infrastructures, la culture. Tech-Dev apporte donc au FA ses réseaux de partenaires et d'entreprises, ses expertises technique et régionale. Chacun des membres reconnaît la compétence de l'autre et le suit dans les débats relevant de sa compétence.

Pour Garrigue, aux compétences de capital risqueur, les critères de compétences managériales et financières sont primordiaux. Ils représentent neuf critères sur les vingt que compte la grille et sont plus factuels, moins soumis à la flexibilité interprétative que les autres. Pour Tech-Dev, les critères importants sont ceux relatifs à l'utilité collective et aux réseaux sociaux. Ils représentent onze critères et sont souples, plastiques, mais souvent exclusifs lorsqu'ils ne sont pas bien évalués. L'outil de gestion concilie ces objectifs parfois contradictoires lors de la phase de discussion préalable, lors des commentaires, points forts et points faibles de la grille (*encadré 4, en page suivante*).

Ainsi, l'outil contribue à éclairer la discussion sur les intérêts prioritaires de chacun et permet de les agréger. Garrigue a un rôle de modérateur à la logique essentiellement financière. Tech-Dev est impliqué et tient le rôle de défenseur des dossiers en privilégiant la création d'utilité collective. Comme le souligne le modèle de l'intéressement, l'innovation se répand, car des personnes participent activement à son avancement, son succès dépendant de sa capacité à agréger des intérêts. Si cet outil est donc utilisé, c'est parce qu'il s'intègre dans un réseau d'acteurs qui le soutient et le déplace. Le travail collectif d'évaluation, permis par la flexibilité de l'interprétation des critères, accroît la portée de l'intéressement à la grille : il permet d'établir un compromis satisfaisant, un arrangement acceptable entre des objectifs financiers et des objectifs sociétaux.

Conclusion

L'outil de gestion analysé reflète la structure du FA et son appartenance à l'économie sociale et solidaire. Il renferme des critères sociaux discriminants fondés sur la création d'utilité collective. Le contenu de l'outil traduit donc des critères de choix d'investissement solidaire, différents pour partie de ceux purement financiers identifiés dans la littérature anglo-saxonne sur le capital risque. L'usage de l'outil l'inscrit dans le réseau du FA; chacun de ses membres va en effet tenir un rôle idéalisé

Encadré 4

Narration des débats sur le dossier d'une coopérative multi-secteur dans le secteur artisanal et l'agriculture, CE de juin 2009

Garrigue et les acteurs qui le représentent lors des comités se sont concentrés principalement sur les questions financières et sur deux points. Premièrement, ils se sont intéressés à la baisse du résultat net et à ses raisons. Le président de Tech-Dev évoque deux explications: un problème d'approvisionnement impliqué par des ressources financières insuffisantes pour commander en grosse quantité (survalorisation des charges) et une perte de chiffre d'affaires. Il admet que les chiffres ne sont pas encourageants, mais précise que fin 2009 Artisans du monde va promouvoir la coopérative et que le chiffre d'affaires devrait s'améliorer. Les préoccupations financières de Garrigue sont écoutées, mais Tech-Dev essaye d'y répondre et de les amoindrir en anticipant une amélioration prochaine.

Deuxièmement, l'un des membres de Garrigue a relevé le poids important des salaires dans les charges. On voit bien ici la contradiction entre les objectifs prioritaires de Tech-Dev et ceux de Garrigue. Dans une logique purement financière, avoir des salaires élevés est plutôt négatif. Dans une logique de création d'utilité collective, avoir des salaires élevés implique avoir du pouvoir d'achat et participer au développement du territoire, c'est donc positif. Le président de Tech-Dev avance deux raisons explicatives au niveau de salaire: la volonté de la coopérative de payer correctement les artisans comme le personnel d'encadrement et l'éloignement géographique de la coopérative qui rend nécessaire de payer un peu plus les techniciens si le centre veut les fidéliser. Ces explications rendent difficilement contestable le seuil des rémunérations pour la coopérative qu'est également Garrigue.

Tech-Dev a insisté sur la clientèle et les produits diversifiés, la gouvernance et l'impact social de la coopérative. L'impact social dans la région de Ndem a été longuement évoqué. La coopérative se situe dans un village peu accessible et enclavé, dans une région qui souffre de sécheresse et est isolée des circuits touristiques. Elle a permis de construire un dispensaire, une maternité et d'installer l'eau courante. Il s'agit donc pour les membres de Tech-Dev d'un projet exemplaire, très séduisant, qui pourra créer une dynamique au Sénégal. Ces éléments, revenant sur les critères de création d'utilité collective, l'ont emporté sur les craintes financières éprouvées par les membres de Garrigue. Le dossier a été accepté avec des réserves à lever sur les statuts et le calcul du seuil de rentabilité.

autour de cet outil. C'est un support d'expression d'objectifs contradictoires qui permet d'hybrider les critères sociaux et financiers et d'arriver à un consensus sur la décision d'investissement. L'outil tient ici un autre rôle que celui de simulateur de chiffres prévisionnels : c'est également un support de négociation pour parvenir à la prise de décision. Les critères sociaux sont prépondérants, ils provoquent lorsqu'ils sont mal évalués des refus de financement. Les critères financiers, quant à eux, sont soutenus et examinés attentivement par Garrigue. Ils ne sont rédhitoires que si la viabilité de l'entreprise est manifestement menacée à court terme. Ils n'ont pas pour vocation de mesurer un retour sur investissement, mais sont là pour garantir la pérennité financière de l'entreprise cible et donc des investissements du FA.

Cet article interroge plus globalement la spécificité des outils de gestion dans l'économie solidaire. Si leur développement dans les organisations de l'économie sociale et solidaire est observé (Laville, 2009), peu de recherches s'interrogent sur leur contenu, leur spécificité et leurs rôles dans ces organisations. La recherche souligne qu'au-delà de la présence de critères propres à l'économie sociale et solidaire, l'existence et la discussion d'une grille d'évaluation formalisée rendent explicite et acceptable la tension entre le développement économique et le développement du projet social. En ce sens, cet outil apparaît comme un dispositif de gestion du sens (Rousseau, 2007). L'équilibre entre les objectifs économiques et sociaux est trouvé par la négociation entre les acteurs qu'autorise et facilite la grille grâce à une relative flexibilité interprétative des critères qu'elle renferme. Cet équilibre est mouvant et se modifie en fonction des paramètres contextuels, mais suppose que le débat soit introduit régulièrement. L'outil étudié associe l'explicitation des objectifs d'une organisation de l'économie sociale et solidaire (et donc de ses valeurs) et la possibilité de les discuter, de les remettre en cause ou encore de les hybrider. Bien loin de rigidifier le fonctionnement de l'organisation, il permet au contraire sa transformation en générant un mouvement d'interrogation régulier et collectif sur ce qu'est cette organisation ou ce qu'elle souhaite être. Ce sont ces caractéristiques, que le dispositif méthodologique de recherche-intervention a permis de souligner, qui semblent être des caractéristiques fortes du succès des outils de gestion dans de telles organisations. D'autres recherches de même nature sont aujourd'hui à mener pour confirmer ces conclusions. ●

Bibliographie

Allard-Poesi F., Perret V., 2004, *La recherche-action*, E-thèque, coll. « Méthodes quantitatives et qualitatives ».

Akrich M., Callon M., Latour B., 1988, « A quoi tient le succès des innovations? », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, 11 et 12.

Asch S. E., 1940, « Studies in the principles of judgments and attitudes: Determination of judgments by group and by ego standards », *Journal of social psychology*, 12, p. 433-465.

Bancel-Charensol L., Jougleux M., 2004, « Des outils de gestion pour améliorer les situations de travail en front office? », *Travail et Emploi*, n° 99, juillet.

Baum J. A. C., Silverman B. S., 2004, « Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology start-ups », *Journal of business venturing*, n° 19, p. 411-436.

Cappelletti L., 2010, « La recherche intervention : quels usages en contrôle de gestion? », communication pour le congrès de l'Association francophone de comptabilité (AFC), Nice.

Colletis G., Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., 2005, « Territoire et économie sociale et solidaire : une mise en perspective », *Recma*, n° 296, p. 8-25.

David A., 1998, « Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue française de gestion*, septembre-octobre.

David A., 2000, « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris, p. 193-213.

De Vaujany F. X., 2005, « De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion », in *De la conception à l'usage*, Paris, EMS, Management et Société, p. 19-34.

Gadrey J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, une mise en perspective sur la base de travaux récents », rapport de synthèse pour la Dies et la Mire, programme de recherche « L'économie sociale et solidaire en région ».

Gilbert P., 1997, *L'instrumentation de gestion*, Economica, Paris.

Hisrich A. D., Robert D., 1990, « Intuition in venture capital decisions: An exploratory study using a new technique », *Journal of business venturing*.

Laville J.-L., 2009, « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, n° 91, p. 149-161

Lorino P., 2002, « Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion », document de recherche, Essec.

Moison J.-C., 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris.

Patel P., D'Souza R., 2008, « Uncovering knowledge structures of venture capital investment decision making », *The Office of Advocacy Small Business Working Papers*, 08 pprd, US Small Business Administration.

Rogers E., 1995, *Diffusion of innovation*, Free Press, New York, 4^e édition.

Rousseau F., 2007, « L'organisation militante », *Recma*, n° 303, p. 44-66.

Servet J.-M., Vallat D., 1998, « Solidarité, finance et création d'entreprises », rapport du centre Walras, *Exclusion et liens financiers*, Economica.

Tversky A., Kahneman D., 1981, « The framing of decisions and the psychology of choice », *Science, new series*, vol. 211, n° 4481, p. 453-458.

Zacharakis A. L., Shepherd D. A., 2001, « The nature of information and overconfidence on venture capitalists' decision making », *Journal of business venturing*, n° 16, p. 311-332.

Annexe 1 La grille d'évaluation du FA, un exemple

Dossier (nom de l'entreprise/pays): XX

Nom de l'évaluateur membre du comité d'engagement: synthèse de l'évaluation du comité

Date: 3.5.2010

1. Utilité sociale de l'entreprise: en quoi l'entreprise participe-t-elle au bien commun?

	-	0	+	++	(*)
1.1. Valorise les ressources locales, transformation sur place, produit « utile »				X	
1.2. La priorité est donnée aux marchés locaux/sous-régionaux				X	
1.3. Le projet de l'entreprise crée des emplois				X	
1.4. L'impact de l'entreprise sur l'environnement écologique est :		X			

Il subsiste des doutes/des interrogations :

Points forts :

Points faibles :

2. Les ressources humaines, la gestion de l'entreprise et la relation avec Tech-Dev/le partenaire local de Tech-Dev

	-	0	+	++	(*)
2.1. Bonne gouvernance et conditions sociales du personnel			X		
2.2. Compétence et savoir-faire en adéquation avec le projet de l'entreprise				X	
2.3. Tech-Dev/partenaire local ont une bonne connaissance de l'entreprise				X	
2.4. Des perspectives de partenariat à moyen terme avec le partenaire local				X	

Il subsiste des doutes/des interrogations :

Points forts :

Points faibles :

3. La viabilité de l'entreprise et de son projet, les perspectives de développement

	-	0	+	++	(*)
3.1. Le positionnement de l'entreprise sur ses marchés est solide, marché porteur			X		
3.2. Les prévisions de ventes sur trois ans sont crédibles/réalistes			X		
3.3. Le chiffrage du projet (investissements, BFR) est documenté (devis...)				X	
3.4. L'entreprise a défini et atteint son seuil de rentabilité (point mort)					(*)

Il subsiste des doutes / des interrogations :
quelles sont les actions marketing prévues au-delà de la salle d'exposition ?

Points forts :

Points faibles :

4. Crédibilité financière

	-	0	+	++	(*)
4.1. Les états financiers sur les trois dernières années sont disponibles/crédibles				X	
4.2. L'entreprise connaît ses prix de revient/maîtrise ses marges					(*)
4.3. La capacité d'autofinancement permet de rembourser les emprunts				X	
4.4. Le FR sera suffisant et le ratio investissements-CA est réaliste			X		

Il subsiste des doutes/des interrogations : la balance des immo au 31.12.2009 n'est pas correcte (les immo de plus de cinq ans doivent avoir une VNC de 0) ; il manque le tableau d'amortissement sur les trois années à venir (doute sur le montant des amortissements figurant dans le compte de résultat prévisionnel) ; la capacité à rembourser le CCA devra être vérifiée sur la base du compte de résultat prévisionnel corrigé.

Points forts :

Points faibles : a priori pas d'outil en place pour le calcul des prix de revient ; sera à faire par le FJEC dans le cadre du suivi-accompagnement.

5. Innovation et risque

	-	0	+	++	(*)
5.1. L'entreprise et son projet ont un caractère innovant		X			
5.2. Le projet de l'entreprise a un caractère exemplaire, pouvant faire école				X	
5.3. Les critères pour la garantie Ariz sont respectés				X	
5.4. Le risque de défaillance de l'entreprise sur 5 ans est faible				X	

Il subsiste des doutes/des interrogations :

Points forts :

Points faibles :

(*) : il n'y a pas assez d'informations dans le dossier de demande de financement pour répondre à la question.
 - : la notation « B » dans la colonne « - » signifie « jugement très négatif avec impact bloquant avec pour conséquence le refus ».

Avis pour décision par le directoire de Garrigue

Cochez	Avis	Justification
X	Favorable	<p>Points forts :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Utilité sociétale de l'entreprise (valorisation des bois locaux, création d'emplois, formation des jeunes, substitution des meubles importés – notamment de Chine – par des produits locaux en bois massif) . Professionnalisme et motivation du gérant . Son rôle de leader au niveau de la filière bois . Partenariat ancien de l'entreprise avec le FJEC et Tech-Dev <p>Points faibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Concurrence de nombreux artisans de la place dont le gérant se démarque par la qualité de ses produits
	Favorable sous condition avec/ sans réexamen	<p>Points forts :</p> <p>Points faibles :</p> <p>Réserve à lever :</p>
	Rejet	